



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

*Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στον Τραπεζικό κλάδο. Οι επιπτώσεις από μία  
συγχώνευση τραπεζικών οργανισμών στην Ελλάδα.*

**Πτυχιακή Εργασία του  
Βενιζέλου Γεωργίου του Σταύρου**

*Επιβλέπων :... Βάσιος Ηλίας.*

**ΠΑΤΡΑ, 20 /05/ 2012**

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί αφενός στην παρουσίαση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τραπεζοϋπαλλήλων και αφετέρου στην διερεύνηση των επιπτώσεων των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στο τραπεζικό κλάδο. Παρότι έχει κοινό επιστέγασμα είναι δομημένη σε δύο ανεξάρτητους πυλώνες.

Στην πρώτη θεματική ενότητα, με τη βοήθεια σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, εξετάζεται η αναγκαιότητα και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την δειγματοληπτική παρουσίαση προγραμμάτων εκπαίδευσης και μεθόδων ανάπτυξης, επιδιώκεται η διερεύνηση της εκπαιδευτικής πολιτικής των τραπεζικών ιδρυμάτων, καθώς και η τεκμηρίωση της σημασίας που αποδίδουν στην διαμόρφωση κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο τμήμα με την ίδια μεθοδολογία μετά τη θεωρητική προσέγγιση παρουσιάζεται το κύμα των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα. Λόγω του μεγάλου φάσματος των επιπτώσεων από τις Σ&Ε και σε συνάρτηση με την πρώτη ενότητα η διερεύνηση επικεντρώθηκε στις συνέπειες στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών.

## Περιεχόμενα

	σελίδα
Περίληψη	2
Εισαγωγή	6
Μέρος πρώτο: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στον Τραπεζικό κλάδο	7
1. Ανθρώπινο δυναμικό	7
1.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο και επιχειρήσεις	7
1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	8
2. Επαγγελματική εκπαίδευση και εκπαιδευτικές ανάγκες	9
2.1 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	9
2.2 Η αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης	10
2.3 Εκπαίδευση και δυνατότητες βελτίωσης	10
2.4 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις	11
2.5 Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	13
2.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης	13
3. Ανάπτυξη προσωπικού	15
3.1 Η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού	15
3.2 Πλεονεκτήματα της ανάπτυξης προσωπικού	16
3.3 Στάδια στην ανάπτυξη του στελεχικού δυναμικού	16
4. Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα	16
4.1 Το τραπεζικό σύστημα μέχρι την δεκαετία 1980	16
4.2 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μέχρι τη δεκαετία του 1980	18
5. Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού και η θέση των τραπεζικών υπαλλήλων	19
5.1 Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς	19
5.2 Οι νέες ανάγκες εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων	20
5.3 Η πολιτική των Τραπεζών για την εκπαίδευση	21
5.4 Εκπαίδευση και Συμβατικές υποχρεώσεις των Τραπεζών	23
6. Η τραπεζική εκπαίδευση στην Ελλάδα	24
6.1 Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο ( ETI )	24
6.1.1 Ίδρυση και εξέλιξη του ETI	26
6.2 Προγράμματα εκπαίδευσης Τραπεζικών οργανισμών.	28
6.2.1 Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias	29
6.2.2 Εθνική Τράπεζα	31
6.2.3 Τράπεζα Πειραιώς	33
6.2.4 Marfin – Εγνατία Τράπεζα	34
7. Αξιολόγηση της Απόδοσης του προσωπικού	35
8. Ανάπτυξη προσωπικού	38
8.1 Το παράδειγμα μιας Τράπεζας (Μια προσωπική εμπειρία)	38

Μέρος δεύτερο: Οι επιπτώσεις από μία συγχώνευση τραπεζικών οργανισμών στην Ελλάδα	40
9. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	40
9.1 Γενικά	40
9.2 Βασικά είδη και αίτια των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	43
9.2.1 Είδη και ταξινόμηση των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	43
9.2.2 Λόγοι που ωθούν στις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις	46
9.2.3 Συνολική αξιολόγηση των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων	48
10 Οι Ε&Σ σε διεθνές επίπεδο και στην Ελλάδα	49
10.1 Οι Ε&Σ διεθνώς	49
10.2 Οι Ε&Σ στην Ελλάδα	50
10.3 Ε&Σ στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα	52
10.4 Λόγοι που ωθούν τις τραπεζικές Ε&Σ στην Ελλάδα	53
10.5 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό και διεθνή Τραπεζικό κλάδο	58
10.6 Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (Ε&Σ) ως τρόποι προσαρμογής του τραπεζικού κλάδου στις διαρθρωτικές αλλαγές	59
10.7 Είδη Ε&Σ τραπεζών: η οπτική γωνία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας	62
10.8 Οι πρόσφατες τάσεις στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Τραπεζών	66
11 Η εξέλιξη των Ε&Σ στην Ελλάδα και η δομή των Ελληνικών Τραπεζών	68
11.1 Η αφετηρία και η εξέλιξη των Ε&Σ στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο	68
11.2 Δομή και προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού κλάδου σύμφωνα με την ΕΚΤ	73
12 Συνέπειες των Ε&Σ στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ)	77
12.1 Γενικά	77
12.2 Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Δ	79
12.3 Βασικές διαπιστώσεις	82
13 Επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις	84
13.1 Γενική προσέγγιση	84
13.2 Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία	86
13.3 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του Χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε.	89
13.4 Αναγκαίες προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα	93

14	Η οικονομική κρίση και οι διαφαινόμενες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα	94
	Επίλογος – Συμπεράσματα	98
	Βιβλιογραφία	101

## Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία έχει εντείνει τον ανταγωνισμό των επιχειρηματικών μονάδων. Η επιβίωση του εξαρτάται καίρια από την δυνατότητα προσαρμογής και ευελιξίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αβεβαιότητες και οι κίνδυνοι του οικονομικού περιβάλλοντος δημιουργούν πιέσεις στις επιχειρήσεις και απαιτούν εγρήγορση στον σχεδιασμό νέων στρατηγικών.

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλει στο συντονισμό των προσπαθειών και στην ορθολογικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών του πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων. Η ενδυνάμωση και αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εξοπλίζει την επιχείρηση και της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν επίσης μια δημοφιλή στρατηγική ανάπτυξης .

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο τμήματα. Στο πρώτο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την εκπαιδευτική πολιτική στο τραπεζικό χώρο και στο δεύτερο τις επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό ενός τραπεζικού ομίλου από μια συγχώνευση στο τραπεζικό χώρο .

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζεται θεωρητικά μέσα από την πλούσια βιβλιογραφία , αλλά και πρακτικά μέσα από την παρουσίαση των προγραμμάτων που υλοποιούν οι τραπεζικοί οργανισμοί. Στόχος της ερευνάς μας είναι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και οι πολιτικές που ακολουθούν οι τράπεζες στην επιλογή κατάλληλων προγραμμάτων και μεθόδων.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό και την διαχείριση του από την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στο δεύτερο προσεγγίζεται θεωρητικά η εκπαίδευση , τα πλεονεκτήματα της, ο τρόπος που προσδιορίζονται οι ανάγκες καθώς και οι μέθοδοι υποστήριξης των. Η ανάπτυξη του προσωπικού καλύπτει το τρίτο κεφάλαιο.

Η εξελικτική πορεία του τραπεζικού συστήματος ακολουθεί στο έκτο κεφάλαιο. Η θέση των τραπεζικών υπαλλήλων και η πολιτική των τραπεζών για την εκπαίδευση αναλύονται στην συνέχεια. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εκπονούν και υλοποιούν οι τραπεζικοί οργανισμοί παρουσιάζονται στο έκτο

κεφάλαιο. Στο επόμενο αναλύεται ο τρόπος αξιολόγησης του προσωπικού. Τα κεφάλαια της πρώτης ενότητας ολοκληρώνονται με την παρουσίαση απόψεων υπαλλήλων και στελεχών της τράπεζας στην οποία έκανα την πρακτική μου.

Ένα κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων μετέβαλε την εικόνα του τραπεζικού χώρου την προηγούμενη εικοσαετία. Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας μας προσπαθούμε να εντοπίσουμε τις επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, στους εργαζόμενους μετά από μια συγχώνευση. Η θεωρητική προσέγγιση των ειδών αλλά και των αιτίων των Ε&Σ παρουσιάζεται στο ένατο κεφάλαιο. Οι Ε&Σ στο τραπεζικό κλάδο αναπτύσσονται στο δέκατο και ολοκληρώνονται στο επόμενο με την αναφορά στην εξελικτική δυναμική τους. Οι συνέπειες και οι επιπτώσεις των Ε&Σ προσδιορίζονται και αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια. Πριν ολοκληρώσουμε την εργασία με τα συμπεράσματα μας αναφερόμαστε στις διαφαινόμενες εξελίξεις.

## **Μέρος πρώτο: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

### **Προσωπικού στον Τραπεζικό κλάδο**

#### **1. Ανθρώπινο δυναμικό**

##### **1.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο και επιχειρήσεις**

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν μεγάλο μέρος των επιδόσεων τους στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η εξυπηρέτηση των πελατών, οι καινοτομίες και η κερδοφορία εξαρτώνται καίρια από τους εργαζόμενους που έχουν επιφορτιστεί να λαμβάνουν και να υλοποιούν αποφάσεις. (Μπουραντάς, 2005)

Η προσαρμογή και η ευελιξία κάθε επιχείρησης είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση της. Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα πολύτιμο παραγωγικό πόρο. Η αφθονία κεφαλαίων διευκόλυνε την απόκτηση τεχνολογίας και μέσων παραγωγής. Όμως στην εποχή της πληροφορίας, η γνώση, οι καινοτόμες ιδέες και οι αλλαγές αποτελούν ελκυστικά στοιχεία για κερδοφόρες επενδύσεις. Η ικανότητα των εργαζομένων συμβάλει στην ευελιξία στην ταχύτητα και στη αλλαγή, απαραίτητων παραμέτρων της ανταγωνιστικότητας. Πολλές επιστημονικές έρευνες

τεκμηριώνουν την στρατηγική σημασία των ανθρωπίνων πόρων στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. (Μπουραντάς, 2005)

## 1.2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η ανάπτυξη της επιστήμης που αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης, είναι σχετικά πρόσφατη. Η Διοίκηση Προσωπικού που είχε αρχίσει να αναπτύσσεται πριν από το Β. Παγκόσμιο Πόλεμο είχε κάνει δειλά επιστημονικά βήματα, μέχρι τη δεκαετία του 1980. Η παγκοσμιοποίηση και η αλλαγή οικονομικού περιβάλλοντος, όμως υποχρεώνουν σε εγρήγορση και οδηγούν στη δυναμική εμφάνιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η δημιουργία Τμημάτων και Διευθύνσεων ΔΑΠ καταδεικνύει την ανάγκη των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επωφελή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από πληθώρα αρμοδιοτήτων η ΔΑΠ αποσκοπεί στην διασφάλιση της ικανότητας της επιχείρησης να κατακτά την επιτυχία μέσω των εργαζομένων. (Gordon, 1999, Κανελλόπουλος 1991)

Το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε επιχείρησης αντιμετωπίζεται πλέον, όχι μόνον ως συντελεστής κόστους αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο πρέπει να επενδύσει για να επιτύχει ικανοποιητική απόδοση και εργασιακή ειρήνη. (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2004)

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά ενός οργανισμού. Η σωστή αξιοποίηση του προσωπικού μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΔΑΠ έχοντας ως αποστολή την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση αναπτύσσει μια πλειάδα δραστηριοτήτων. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό τομέα που δραστηριοποιείται η ΔΑΠ. Συγκεκριμένα έχοντας την ευθύνη για την διάδοση της φιλοσοφίας και της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης ασχολείται με:

- Το συντονισμό της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών
- Την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Την ενημέρωση των εργαζομένων για τα προσφερόμενα προγράμματα και



- Την αξιολόγηση των προγραμμάτων (Χυτήρης,2001)

## **2. Επαγγελματική εκπαίδευση και εκπαιδευτικές ανάγκες**

### **2.1 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της και η ευχέρεια προσαρμογής της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την συνεχή ανάπτυξη της. Για να επιτύχει την εδραίωση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται η βοήθεια και η υποστήριξη κατάλληλα εκπαιδευμένων υπαλλήλων. (Μπουραντάς, 2003)

Οι επιχειρήσεις μέσα από την παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης στοχεύουν στην επίλυση πολλών και διαφορετικών προβλημάτων. Η επιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων. Η εκπαίδευση υποκινεί στη διαμόρφωση συγκεκριμένων ενιαίων συμπεριφορών και ταυτόχρονα βελτιώνει τις πνευματικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού . Η ικανοποίηση του προσωπικού είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση λόγω της ανάγκης διαμόρφωσης σχέσεων εμπιστοσύνης αλλά και δεσμών αφοσίωσης (Μπουραντάς, 2003)

Η συστηματική και συνεχής εκπαίδευση διαμορφώνει υπαλλήλους ικανούς να υλοποιούν με το καλλίτερο τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιχειρείται η μεταβολή της συμπεριφοράς των εργαζομένων . Η απόκτηση νέων γνώσεων ενισχύει τη δεξιότητα χειρισμού εξελιγμένης τεχνολογίας, προσδίδει ικανότητα επίλυσης προβλημάτων . (Παπαλεξανδρή -Μπουραντάς,2002)

Η εκπαίδευση μπορεί να μειώσει τη διαφορά ανάμεσα στην επιθυμητή απόδοση και την πραγματική βελτιώνοντας την παραγωγικότητα της επιχείρησης . Η αποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μέσα από την εκπαίδευση έχουν την δυνατότητα να διευρύνουν την προσωπικότητά τους , να βελτιώσουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλώσουν τις

ηγετικές τους ικανότητες. Η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση των επιχειρήσεων. (Χυτήρης, 2001)

## **2.2 Η αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης**

Οι επιχειρήσεις στην κοινωνία της πληροφορίας έχουν συνειδητοποιήσει ότι μόνο οφέλη τους προσφέρει η ανάπτυξη της γνώσης των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης του ανθρώπινου δυναμικού. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον απαιτεί ευελιξία και εγρήγορση . Οι συνθήκες στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που επιβάλουν την εκπαίδευση ως αναγκαιότητα είναι επιγραμματικά οι παρακάτω:

- Τεχνολογική πρόοδος: Η εκτίναξη της τεχνολογίας απαιτεί νέες ειδικότητες και εξειδικευμένες γνώσεις για το χειρισμό των νέων εφαρμογών.
- Ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών: Η κάλυψη της αγοραστικής ζήτησης με νέα προϊόντα και υπηρεσίες απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές: προώθηση αλλαγής των οργανωτικών δομών και κουλτούρας
- Εκπαιδευτικό Σύστημα: Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται στο πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον διαφέρουν από αυτές που αποκτούνται με τη δημόσια παιδεία.
- Αποτελεσματική αξιοποίηση παραγωγικών πόρων : η βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ενισχύει την αποδοτικότητα τους. (Χυτήρης,2001)

## **2.3 Εκπαίδευση και δυνατότητες βελτίωσης**

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν με τα εκπαιδευτικά προγράμματα να βελτιώσουν την ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση προσφέρει στους εργαζόμενους την δυνατότητα να βελτιώσουν τα προσόντα τους. Σύμφωνα με τους Μπουραντά Παπαλεξανδρή (2003) υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς που επιδέχονται βελτίωση και συνοψίζονται σε :

Γνώσεις (Knowledge) Το γνωστικό επίπεδο του εργαζομένου αναβαθμίζεται μέσα από την ροή πληροφοριών και την παρακολούθηση προγραμμάτων

Δεξιότητες (Skills). Δύνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει τις διαπροσωπικές του δεξιότητες προς όφελος της αποτελεσματικότητας του παραγόμενου έργου. Σύμφωνα με έρευνα οι επιχειρήσεις θεωρούν ως σημαντικότερες τις δέκα παρακάτω :

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη στελεχών
- Επίλυση προβλημάτων (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003)

Στάσεις (Attitudes). Διαμόρφωση συμπεριφοράς και στάσης που να ανταποκρίνεται στους σκοπούς και το περιβάλλον της επιχείρησης. Επιδιώκεται η ενίσχυση των στάσεων απέναντι στους πελάτες αλλά και τους συναδέλφους. Ενδυναμώνεται η εμπιστοσύνη στο άτομο του και η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών. Η απασχόληση σε άλλη χώρα είναι συνδεδεμένη με στάσεις ανοχής των πολιτιστικών διαφορών

Ικανότητες (Competencies). Αποτελεί μια σύγχρονη σχετικά παράμετρο και αναφέρεται στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σχετικών με τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση μιας εργασίας . Η βελτίωση των ικανοτήτων καθιστά τον εργαζόμενο πιο αποτελεσματικό στην ανάλυση των προβλημάτων και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ευθυνών κατά τον χειρισμό τους

## **2.4 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευση για τις επιχειρήσεις**

Η επαγγελματική εκπαίδευση όπως αναφέραμε συμβάλει στη μεταβολή της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα από την απόκτηση δεξιοτήτων χειρισμού

νέων γνώσεων , τη βελτίωση της ικανότητας στη λύση των προβλημάτων και την διαμόρφωση στάσεων. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να χρησιμοποιήσουν την εκπαίδευση για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. (Ξηροτύρη,2001)

Οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση αποκτούν πολλαπλά πλεονεκτήματα. Επιλεκτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- Αύξηση παραγωγικότητας: Η βελτίωση και η αύξηση του της ποιότητας και της ποσότητας του παραγόμενου έργου ενισχύουν την συνολική παραγωγικότητα. Η συστηματική εκπαίδευση βοηθά στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των μέσων παραγωγής.
- Ανύψωση του ηθικού: Η εκπαίδευση συντελεί στην ανάπτυξη του εργαζομένου και προωθεί την αυτό- ολοκλήρωση του μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του
- Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας; Η ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού βοηθά στην γρήγορη αναπλήρωση στις περιπτώσεις που υπάρχει απώλεια έμπειρων υπαλλήλων και ενισχύει τη θωράκιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης . Οι πολυδιάστατες ικανότητες που αποκτώνται από την εκπαίδευση διευκολύνουν την προσαρμογή των υπαλλήλων σε αλλαγές ή μετακινήσεις. Η ευελιξία του ανθρώπινου παράγοντα προσθέτει αξία στην επιχείρηση.
- Μείωση επίβλεψης των εργαζομένων: Η ευχέρεια που αποκτά ο εκπαιδευμένος υπάλληλος στην υπεύθυνη εκτέλεση της εργασίας του, επιτρέπει στην επιχείρηση να μειώσει το κόστος επίβλεψης
- Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Μέσα από την εκπαίδευση η επιχείρηση ενθαρρύνει τον εργαζόμενο να ταυτιστεί με τους στόχους της και δημιουργεί δεσμούς αφοσίωσης.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεχής και στοχευμένη εκπαίδευση συντελεί στην ανάπτυξη μιας ενιαίας κουλτούρας που αποβλέπει στην διαρκή βελτίωση της απόδοσης. (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003)

## 2.5 Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Για το προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών οι επιχειρήσεις πρέπει να σταθμίσουν πολλούς παράγοντες . Οι σημαντικότεροι είναι οι εξής:

- Ανάλυση οργανωσιακών αναγκών: Ο σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης καθορίζει και το πλαίσιο για διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων προσδοκιών σε συνδυασμό με την εξέταση των δεικτών αποτελεσματικότητας βοηθούν την επιχείρηση να καταγράψει τις οργανωσιακές της ανάγκες.
- Ανάλυση εργασιών : Εξετάζεται το περιεχόμενο της προσφερόμενης εργασίας και σχεδιάζεται το απαιτούμενο πλαίσιο για το μέλλον .
- Ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων: Μετά τον προσδιορισμό του εργασιακού πλαισίου , η επιχείρηση προχωρά στην καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Για την καταγραφή μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι, όπως ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και η παρατήρηση κατά την εργασία. Η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις των εργαζομένων αλλά και των πελατών σχετικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται για την υλοποίηση της επιθυμητής απόδοσης προχωρά στον προσδιορισμό των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών . (Πορφυρίδης,2009)

## 2.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Μετά τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και την καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να επιλεγεί ο τρόπος εκπαίδευσης. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσδιορίζονται από την ομάδα των εργαζομένων στην οποία απευθύνονται.

Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται με σεμινάρια κατάρτισης, στα οποία ενημερώνονται για το αντικείμενο της εργασίας τους. Στα πλαίσια της στρατηγικής πολιτικής της επιχείρησης , παρουσιάζονται η ιστορία της, οι σκοποί της και τα προϊόντα της. Η εισαγωγική εκπαίδευση αποσκοπεί στην ένταξη του εργαζομένου στο οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης.(Πορφυρίδης, 2009)

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που απευθύνονται στους απλούς υπαλλήλους διακρίνονται σε:

- Εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας (on the job training). Οι υπάλληλοι συνήθως εκπαιδεύονται εκτελώντας μια εργασία με τις υποδείξεις και την παρακολούθηση ενός πεπειραμένου εργαζομένου.
- Εκπαίδευση με μαθητεία . Το θεωρητικό κομμάτι της εκπαίδευσης διδάσκεται εκτός θέσης εργασίας . Το πρακτικό στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον.
- Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation Training) Η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους που προσομοιάζουν με τον εργασιακό περιβάλλον (Μπουραντάς,2003; Χυτήρης,2001)

Για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη συνήθως επιλέγεται η μέθοδος της τοποθέτησης σε θέση βοηθού, ώστε με την καθοδήγηση του προϊσταμένου να αποκτήσει την ικανότητα της διοίκησης. Η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης ενισχύεται μέσα από προγράμματα που ανακατατάσσουν τα προβλήματα και αναζητούν πειραματικά αποδοτικότερες λύσεις.

Για τα υψηλόβαθμα στελέχη υιοθετούνται καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης που αποσκοπούν στην ανάδειξη των ηγετικών δυνατοτήτων τους . Οι εργαζόμενοι χωρισμένοι σε αντίπαλες ομάδες συμμετέχουν σε επιχειρηματικά παιχνίδια και καλούνται να πάρουν αποφάσεις σχετικά με το μέλλον και την πρόοδο της επιχείρησης. Επίσης με την εκπαίδευση ευαισθησίας αποκτούν τεχνικές για την συμπεριφορά τους προς τους υφιστάμενους. Τα εκπαιδευτικά ταξίδια κατά την διάρκεια των οποίων αξιολογούνται οι αποφάσεις και οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων κάτω από δυσμενείς και πειστικές συνθήκες δεν έχουν τύχει πλήρους επιστημονικής αποδοχής. (Πορφυρίδης, 2009)

Στην συνέχεια της εργασίας μας θα παρουσιάσουμε εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούν κάποιες από τις Τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Τα στοιχεία έχουν ληφθεί από τα αναρτημένα στο διαδίκτυο. Στις Διευθύνσεις ΔΑΠ που απευθυνθήκαμε μας γνώρισαν ότι δεν επιθυμούν την δημοσιοποίηση προγραμμάτων που υπάρχουν στο εσωτερικό τους δίκτυο για λόγους στρατηγικής πολιτικής και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3. Ανάπτυξη προσωπικού**

#### **3.1 Η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού**

Ως έννοια η ανάπτυξη του προσωπικού αναφέρεται στη συστηματική και συνειδητή διαδικασία έλεγχου της ανάπτυξης του στελεχικού δυναμικού της επιχείρησης. Αποτελεί μια διαδικασία μάθηση με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη ικανοτήτων που ο εργαζόμενος μπορεί να τις χρησιμοποιήσει μελλοντικά σε θέσεις που θα απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. (Μπουραντάς,2003)

Με την ανάπτυξη δεν επιτυγχάνεται απλά η μετάδοση γνώσεων αλλά προωθείται η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εργασιακά προσωπικότητας με ηγετικές ικανότητες. (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004)

Οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύοντας στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν για την επιτυχία των στρατηγικών της στόχων. Η συστηματική ανάπτυξη των στελεχών επιτρέπει άμεση προσαρμογή τους σε περιπτώσεις αλλαγών , μεταθέσεων ή προαγωγών. (Μπουραντάς - Παπαλεξανδρή, 2003: 267)

#### **3.2 Πλεονεκτήματα της ανάπτυξης προσωπικού**

Η ανάπτυξη σύμφωνα με πολλές φιλοσοφικές θεωρίες προσφέρει στους εργαζόμενους, εκτός από οικονομικά οφέλη , ψυχολογικά και ηθικά .Το μέγεθος της εργασίας δεν επιτρέπει τις θεωρητικές αναφορές. Επικεντρώνοντας σε μετρήσιμους στόχους που συμβάλουν στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στην επίτευξη των προσδοκιών της επιχείρησης παραθέτουμε μερικούς από αυτούς.

- Εντοπισμός εργαζομένων που έχουν τις δυνατότητες και τη θέληση να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Παρουσίαση καινοτόμων ιδεών μέσα από την ανάπτυξη της δημιουργικότητας.
- Διεύρυνση του πλαισίου αναφοράς σχετικά με την λήψη αποφάσεων
- Ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

- Ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Επίγνωση και Εναρμόνιση με τις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Θετική μεταβολή της συμπεριφοράς σε κάθε αλλαγή
- Εγρήγορση στην σύλληψη των αλλαγών του περιβάλλοντος και των επιπτώσεών τους στην επιχείρηση. (Μπουραντάς,2003)

### **3.3 Στάδια στην ανάπτυξη του στελεχικού δυναμικού**

Η ανάπτυξη του στελεχικού δυναμικού είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει τα παρακάτω τουλάχιστον στάδια:

- Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης και θα εγκριθεί και από την διοίκηση
- Καθορισμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, οι προοπτικές εξέλιξης και οι ανάγκες της επιχείρησης, αποτελούν μερικά από τα κριτήρια.
- Κατάρτιση και επιλογή προγραμμάτων ανάπτυξης των στελεχών. Εξατομίκευση και επιλογή της μεθόδου που είναι καταλληλότερη διαμόρφωση του στελεχικού δυναμικού. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του επιλεγμένου προγράμματος, με την εφαρμογή μετρήσιμων κριτηρίων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθορίζουν και τις αναγκαίες προσαρμογές. (Μπουραντάς, 2003, Schuler & Jackson, 2006)

## **4. Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα**

### **4.1 Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα μέχρι την δεκαετία 1980**

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα ξεκίνησε την λειτουργία του σχεδόν ταυτόχρονα με την δημιουργία του νεοσύστατου Ελληνικού Κράτους. Το 1841 ιδρύθηκε η πρώτη εμπορική τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και με το πέρασμα του χρόνου ιδρύθηκαν και νέες εμπορικές τράπεζες. Το 1928 η Εθνική Τράπεζα μετασχηματίστηκε στην κεντρική τράπεζα της χώρας. Την δεκαετία του



1920 με την οικονομία σε άνθηση, ιδρύθηκαν πολλές νέες τράπεζες που όμως δεν επιβίωσαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης του 1930. Την μεταπολεμική περίοδο το τραπεζικό σύστημα «στρατεύτηκε» στην γενική κατεύθυνση της εποχής για βιομηχανική (κυρίως) και οικονομική ανάπτυξη. Υπήρχε έντονος κρατικός παρεμβατισμός που έθεσε τι πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού τομέα και δημιούργησε ένα σύστημα ποιοτικών και ποσοτικών ελέγχων με στόχο την παροχή πιστώσεων με χαμηλό επιτόκιο για επενδύσεις κυρίως στον τομέα της βιομηχανίας.

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα μέχρι τα τέλη της δεκαετίας 1980 παρουσιάζεται υπανάπτυκτο, με την συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας να είναι πολύ μικρότερο από τον μέσο όρο των ευρωπαϊκών χωρών. Τα βασικά του χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν είναι τα εξής:

- Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και κυριαρχία των τραπεζών του
- Τα ποσοστά των κεφαλαίων που παρακρατούνται από την Τράπεζα της Ελλάδος ως δεσμεύσεις, αλλά και τα ρευστά διαθέσιμα, είναι πολύ υψηλά σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε.
- Οι χορηγήσεις δανείων ήταν ίσως οι χαμηλότερες στην Ε.Ε. ενώ οι επενδύσεις σε χρεόγραφα πολύ υψηλές, λόγω της υποχρέωσης τους τα τοποθετούν ένα πολύ σημαντικό μερίδιο των κεφαλαίων τους σε τίτλους του δημοσίου.
- Τα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων ήταν πάντοτε διοικητικά καθορισμένα και η διαφορά μεταξύ τους ήταν πολύ υψηλή.
- Το λειτουργικό κόστος ήταν πολύ μεγάλο λόγω του μεγάλου αριθμού προσωπικού που απασχολούσαν για να αντισταθμίσουν την σχεδόν πλήρη έλλειψη τεχνολογίας.

Ο αυστηρός έλεγχος από το Κράτος που εκφραζόταν με την μορφή ποικίλων περιορισμών είχε ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα. Ωστόσο η βασική αιτία έναρξης της απελευθέρωσης ήταν η ανάγκη εναρμόνισης της ελληνικής με την κοινοτική νομοθεσία, και ειδικά εν όψει του μελλοντικού στόχου της νομισματικής ενοποίησης. ([www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr))

## 4.2 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μέχρι την δεκαετία 1980

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια λειτουργίας η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού των τραπεζών στην Ελλάδα ήταν μάλλον επιθυμία και ελάχιστα θεσμοθετημένη πρακτική.

Η εκπαίδευση ξεκινούσε με κάποιο υποτυπώδες αρχικό σεμινάριο τεχνικών τραπεζικών γνώσεων, διαδικασιών κλπ, και ακολουθούσε η ένταξη του νέου υπαλλήλου στον υπηρεσιακό μηχανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι ολιγάριθμες ανά τράπεζα προσλήψεις, δεν ήταν αρκετές για την συμπλήρωση ενός εκπαιδευτικού τμήματος με αποτέλεσμα αυτή η ελάχιστη εκπαίδευση να γίνεται πολύ αργότερα ή και ποτέ. Η όποια λοιπόν γνώση του ο νέος τραπεζικός υπάλληλος έπρεπε να αποκτήσει σε on the job training,(βασιζόμενος στον επαγγελματισμό, ή την καλή πρόθεση των συναδέλφων του). Σε ειδικούς τομείς της δραστηριότητας μιας τράπεζας, όπως πχ οι οριστικές καθυστερήσεις, υπήρχε η πιθανότητα οργάνωσης ειδικών σεμιναρίων με εισηγητές συνήθως έμπειρα τραπεζικά στελέχη.

Στο ίδιο μήκος κύματος η ανάπτυξη του προσωπικού δεν ήταν μια διαδικασία βασισμένη στην διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων αλλά λειτουργούσε με συνήθως αδιαφανή κριτήρια και μέσα σε αυστηρό πλαίσιο τήρησης μιας τυπικής ιεραρχίας, με δεδομένο ότι η ιεραρχία ήταν κυρίως αποτέλεσμα του χρόνου προϋπηρεσίας και ελάχιστα της αξιολόγησης των ικανοτήτων του υπαλλήλου, Κατανοούμε λοιπόν ότι, για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί ένας υπάλληλος δεν αρκούσε να είναι ικανός, με ότι αυτό σημαίνει για την ποιότητα του στελεχειακού δυναμικού των ελληνικών τραπεζών. Η ένταση αυτής της κατάστασης αποκαλύφθηκε πλήρως στις αρχές της δεκαετίας 1990, όταν οι καλοί υπάλληλοι των παλαιών τραπεζών στελέχωναν μαζικά τις νέες ιδιωτικές τράπεζες, αφήνοντας τις παλαιές με στελέχη που ήταν κατώτερα των περιστάσεων. ([www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr))

## **5. Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού και η θέση των τραπεζικών υπαλλήλων**

### **5.1 Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς**

Μετά τα μέσα της δεκαετία του 1980 άρχισε για το πιστωτικό σύστημα της χώρας μια διαδικασία σταδιακής απελευθέρωσης μέσα από μια σειρά διοικητικών ρυθμίσεων που είχαν ως στόχο την ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού στον χρηματοπιστωτικό τομέα και τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Οι κυριότερες αλλαγές που σημειώθηκαν σταδιακά στο χώρο είναι η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η κατάργηση των υποχρεωτικών δεσμεύσεων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση δημοσίων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η κατάργηση της υποχρεωτικής τοποθέτησης σε κρατικά χρέογραφα, η κατάργηση της διοικητικής παρακολούθησης του ύψους των επιτοκίων, ενώ άρθηκαν οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων καθώς και στη δανειοδότηση σε συνάλλαγμα.

Οι Τράπεζες απέκτησαν τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας με ελεύθερα διαπραγματεύσιμα επιτόκια και όρους που καθορίζουν οι ίδιες, να προσφέρουν νέες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και προϊόντα, όπως Leasing, Factoring, forfeiting κλπ, να αναλαμβάνουν ρόλο αναδόχου στην χρηματοοικονομική αγορά, (underwriting), να ιδρύουν ή να συμμετέχουν σε επιχειρήσεις ακόμη και εκτός του κλάδου των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κλπ. Ειδικά η κατάργηση το 1993 των περιορισμών στην μεταφορά κεφαλαίων δίνει στις εμπορικές τράπεζες την δυνατότητα να δανείζονται τεράστιες ποσότητες κεφαλαίων από το εξωτερικό με ευνοϊκότερους όρους, εντείνοντας τον ανταγωνισμό.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ιδρύονται επτά νέες ιδιωτικές τράπεζες και αρκετές άλλες στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Παράλληλα ένας πρωτοφανής για τα ελληνικά δεδομένα κύκλος εξαγορών και συγχωνεύσεων (23 συνολικά), δημιουργεί ένα πλέγμα τεσσάρων μεγάλων τραπεζικών ομίλων που πλαισιώνονται από δέκα πέντε μικρότερους και μια πλειάδα τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών.

Με την Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία της ΕΕ που έγινε νόμος του ελληνικού κράτος το 1991 άνοιξε ο δρόμος του εξοντωτικού ανταγωνισμού για την κατάκτηση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς με σοβαρές συνέπειες για τους απασχολούμενους στον κλάδο. Οι μεγάλες πλέον ελληνικές τράπεζες, ιδιωτικές και δημόσιες, πιέζονταν να προβούν σε σημαντική δομική μεταρρύθμιση και αναδιοργάνωση και να αρχίσουν να εκσυγχρονίζουν τον τεχνολογικό εξοπλισμό τους. Καταργήθηκαν πολλές θέσεις εργασίας υποστηρικτικού χαρακτήρα (back office jobs) ενώ παράλληλα δημιουργούνταν νέες θέσεις εργασίας «πελατειακού χαρακτήρα» (front office jobs) καθώς η «μοντέρνα τράπεζα» αποσκοπεί πια στην «πώληση προϊόντων» αντί της «προσφοράς υπηρεσιών». Ο παραδοσιακός τραπεζικός υπάλληλος αντικαταστάθηκε από τον «χρηματοοικονομικό σύμβουλο» ή όπως λέγεται επήλθε μετάβαση από τον teller στον seller (ΕΤΕ 1999,σελ 16). Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν εργαζόμενοι δύο ταχυτήτων: αυτοί που εργάζονται σε θέσεις ευέλικτης απασχόλησης και εκείνοι που εργάζονται σε αναβαθμισμένες θέσεις εργασίας με απαιτήσεις για ειδικές γνώσεις και ευέλικτη νοοτροπία για να μπορούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες στην τραπεζική αγορά και γενικότερα στο διεθνή και εγχώριο χρηματοπιστωτικό τομέα, που δημιουργούνται ταχύτατα και ταχύτατα αλλάζουν. ([www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr))

## **5.2 Οι νέες ανάγκες εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων**

Όλα αυτά είχαν επιπτώσεις στην κουλτούρα, την στάση, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Χρειάζεται πλέον να είναι αρκετά ελεύθεροι και ελαστικοί για να μπορούν να διαχειρίζονται επιτυχών ποικιλία καταστάσεων. Οι τράπεζες απαιτούν πλέον από τα στελέχη τους να κατέχουν, εκτός από τεχνικές δεξιότητες σχετικές με την εργασία τους, προσωπικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου, όπως ευελιξία, δημιουργικότητα και αυτόνομη σκέψη, διαπραγματευτικές ικανότητες, εξυπηρέτηση του πελάτη, προσαρμοστικότητα, ταχύτητα αντίδρασης και επίλυσης προβλημάτων, και βέβαια ομαδικότητα παράλληλα με ηγετικές ικανότητες.

Για να φθάσει το προσωπικό των τραπεζών στα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που προαναφέρθηκαν, απαιτείται μια συστηματική, με σαφή στρατηγική κατεύθυνση, πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η επένδυση στον άνθρωπο θεωρείται πλέον ως κεντρικής σημασίας δράση για την επίτευξη της στρατηγικής των Τραπεζών. Σημαντικό μέρος της επένδυσης αυτής είναι η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων, με πάγιο στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα σύγχρονα τραπεζικά δεδομένα. Έτσι δίνεται έμφαση:

- στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων,
- στην παροχή προσεκτικά επιλεγμένων και υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- στο συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλων των ανθρώπων μιας σύγχρονης Τράπεζας,
- στην ενίσχυση της σημασίας του “on the job learning” από τους Managers / Coaches του Οργανισμού,
- στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας κάθε μίας δουλειάς ώστε να αποτελεί αντικείμενο βελτίωσης καθημερινά.
- στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας,
- στην ενδυνάμωση της ομαδικότητας

### **5.3 Η πολιτική των Τραπεζών για την εκπαίδευση**

Ιδιαίτερα κατατοπιστική για την πολιτική των μεγαλύτερων Ελληνικών τραπεζών στα θέματα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού τους, είναι μια επίσκεψη στα επίσημα sites των μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών:

- Η Eurobank EFG τονίζει ότι η Εκπαίδευση στην Eurobank δεν περιορίζεται μόνο στην επιμόρφωση των ανθρώπων της. Στοχεύει στο να προσφέρει ολοκληρωμένες σύγχρονες λύσεις μάθησης που θα συμβάλλουν στη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων, στην επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και στην προσωπική εξέλιξη των στελεχών της. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Η Εθνική Τράπεζα επισημαίνει ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των

εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια και βρίσκεται στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας. ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr))

- Η Marfin Egnatia Bank αναφέρει ότι με γνώμονα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων δημιουργεί σύγχρονα εξειδικευμένα προγράμματα τα οποία επικεντρώνονται στην ενίσχυση γνώσεων και στην ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. ([www.marfinbank.gr](http://www.marfinbank.gr))
- Η Τράπεζα Πειραιώς σημειώνει ότι σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της, επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας εκπαιδευτικές ενέργειες υψηλής προστιθέμενης αξίας. ([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

Η αναγκαιότητα της διαρκούς και εξειδικευμένης εκπαίδευσης έχει εντοπιστεί όχι μόνον από όλους τραπεζικούς οργανισμούς αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Πολιτεία, συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων και η Ελληνική Ένωση Τραπεζών τουλάχιστον στο θέμα της εκπαίδευσης συμφωνούν και συμμετέχουν στην κοινή προσπάθεια εκσυγχρονισμού του τραπεζικού συστήματος.

Γενικά στα sites των Τραπεζών αλλά και των φορέων εκπροσώπησης εργαζομένων και εργοδοτών των θα βρει κανείς μια πλήρη εικόνα του πως αντιλαμβάνεται σήμερα ο τραπεζικός κλάδος την εκπαίδευση του προσωπικού και πως επιδιώκει να την χρησιμοποιεί για την βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του. Διαπιστώνεται ότι το βασικό και μάλλον κοινό τρίπτυχο είναι:

- Καθιέρωση πολιτικών και διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.
- Κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης, όπως το Εκπαιδευτικό πλάνο ανά θέση εργασίας (Learning plan per position), ή γενικά προγράμματα βελτίωσης γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων, και
- Κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού, όπως προγράμματα Ανάπτυξης Ηγετικών & Διοικητικών Ικανοτήτων, προγράμματα Πιστοποιήσεων και προγράμματα Ανάπτυξης εισηγητών.

## 5.4 Εκπαίδευση και Συμβατικές υποχρεώσεις των Τραπεζών

Σύμφωνα με την Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006, τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν έδρα την Ελλάδα είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν καθορισμένα πρότυπα για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Μέσα από την διαχείριση και διαρκή εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων οι τράπεζες οφείλουν να στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας ή ευθύνης με άτομα που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Με τη σύμπραξη της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς θεσμοθετήθηκε το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας των υπαλλήλων και των στελεχών του χρηματοπιστωτικού τομέα.. Καθορίστηκαν συγκεκριμένα κριτήρια πρόσληψης και εξέλιξης σε εξειδικευμένες θέσεις .

Η υποχρεωτική πιστοποίηση του προσωπικού των πιστωτικών ιδρυμάτων κρίθηκε απαραίτητη για την βελτίωση των παρεχόμενων επενδυτικών υπηρεσιών. Τα πιστοποιητικά χορηγούνται μετά από εξετάσεις που διοργανώνει το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) . Τα τραπεζικά ιδρύματα δημιούργησαν εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια για την προετοιμασία των υπαλλήλων τους.

Να σημειώσουμε εδώ ότι μέσα από Σε άλλη παράγραφο εξειδικεύεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού με ολοκληρωμένα και σύγχρονα προγράμματα ώστε να συμβάλει με αποτελεσματικότητα της αντιμετώπισης του κινδύνου από το ξέπλυμα χρήματος και την χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται για την νομοθεσία και τις υποχρεώσεις τους που απορρέουν από τις ισχύουσες διατάξεις. Συστήνεται επίσης η τακτή εκπαίδευση σχετικά με τις εξελίξεις ώστε το προσωπικό να αντιμετωπίζει την έκταση αλλά και την ευρηματικότητα των κυκλωμάτων. ([www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/))

Η συλλογική σύμβαση εργασίας των τραπεζικών υπαλλήλων (ΣΣΕ ΟΤΟΕ) αναφέρει «Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν ότι:

- Η επαγγελματική εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν δικαίωμα και υποχρέωση τόσο των εργαζομένων, όσο και των τραπεζών που τους απασχολούν. Στόχοι της παρεχόμενης εκπαίδευσης είναι η διεύρυνση του μορφωτικού επιπέδου, η ανάπτυξη της υπηρεσιακής κατάρτισης και εμπειρίας, η προστασία και η συνεχής βελτίωση της

απασχόλησης με την έγκαιρη και ομαλή προσαρμογή των γνώσεων και των ειδικοτήτων των εργαζομένων στις νέες απαιτήσεις της τεχνολογίας, της οργάνωσης, της σύγχρονης τραπεζικής πρακτικής.

- Η εκπαίδευση σε κάθε Τράπεζα οφείλει να είναι ενιαία καθολική, συνεχής και ανάλογη με τις έγκαιρα διαπιστωμένες ανάγκες επιμόρφωσης του εργαζόμενου, από την αρχή και καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής του ζωής.
- Θα προχωρήσουν, με μέριμνα των Τραπεζών, οι αναγκαίες ενέργειες αναβάθμισης του Εκπαιδευτικού Κέντρου της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, με βάση τις υπάρχουσες μελέτες και σε συνεργασία με ΑΕΙ που διαθέτουν τμήματα Τραπεζικών Σπουδών (ΣΣΕ 1997 -1998 άρθρο 14).

Για τη δημιουργία κλαδικού Ινστιτούτου τραπεζικών σπουδών, εξουσιοδοτείται το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Ε.Ε.Τ. να υποβάλει συγκεκριμένη πρόταση με βάση τις εμπειρίες διατραπεζικής εκπαίδευσης χωρών του εξωτερικού προς την Εκτελεστική Επιτροπή της Ε.Ε.Τ. για τη λήψη οριστικής απόφασης» (ΣΣΕ 1999-2000 άρθρο 6). ( <http://www.otoe.gr/> )

## **6. Η τραπεζική εκπαίδευση στην Ελλάδα**

### **6.1 Το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο ( ΕΤΙ )**

Το ΕΤΙ είναι όπως προαναφέρθηκε ο φορέας εκπαίδευσης της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Σκοπός του, όπως καθορίζεται από το ίδιο το Ινστιτούτο μέσω του δικτυακού του τόπου, είναι η συμβολή στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των επαγγελματικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κυριότερος στόχος του ΕΤΙ είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης σύμφωνα με ένα ολοκληρωμένο σύστημα σπουδών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, σε όλα τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων.

Πρωταρχική επιδίωξη του ΕΤΙ είναι η διασφάλιση της αντιστοιχίας της εκπαίδευσης με τις πραγματικές ανάγκες του κλάδου και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Επιπλέον λειτουργεί ως πιστοποιημένο ΚΕΚ από τον αρμόδιο εθνικό φορέα, διαθέτει διαπίστευση σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο για



προγράμματα και εξεταστικές διαδικασίες και διατηρεί τακτική επαφή με ομόλογα ινστιτούτα άλλων ευρωπαϊκών χωρών, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις. Οι εισηγητές που επιλέγει να χρησιμοποιήσει, είναι κατά κύριο λόγο έμπειροι επαγγελματίες του χώρου, αλλά και εξειδικευμένοι καθηγητές ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. ( [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/) )

Το ETI, ως τμήμα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών ( EET ), είναι ο μοναδικός φορέας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Στηρίζει την δραστηριότητά του στις προτάσεις του Εκπαιδευτικού Συμβουλίου της EET και στο έργο της Διατραπεζικής Επιτροπής Εκπαίδευσης. Η τεχνογνωσία των στελεχών της EET σε συνδυασμό με τη συμβολή των εκπροσώπων των τραπεζών στις πολυάριθμες διατραπεζικές επιτροπές της, προσδίδει στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ETI δύο συγκριτικά πλεονεκτήματα:

- είναι το πλέον κατάλληλο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών
- είναι το μοναδικό ολοκληρωμένο πρόγραμμα σε θέματα κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι ο σχεδιασμός και υλοποίηση ανοικτών διατραπεζικών προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα και αντικείμενα του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού τομέα, ο σχεδιασμός και υλοποίηση ενδοτραπεζικής / ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης και τα τελευταία έξι χρόνια η διοργάνωση εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας (επενδυτικές υπηρεσίες, ασφαλιστική διαμεσολάβηση, τραπεζική μικρών επιχειρήσεων κ.α.). Παράλληλα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού - ενημερωτικού του ρόλου διοργανώνει ημερίδες ενημέρωσης, συνέδρια και συναντήσεις εργασίας, ενώ επιμελείται την συγγραφή, έκδοση και διάθεση εκπαιδευτικών εγχειριδίων. ([www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/) )

Πίνακας 1: Εκπαιδευτική δραστηριότητα ETI, Συγκριτικά στοιχεία:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	
	2010	2009
Ανοικτά (διατραπεζικά) προγράμματα στην αίθουσα	1.445	1.256
Ανοικτά (διατραπεζικά) προγράμματα εξ αποστάσεως	324	254
Ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα	1.783	1.396
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.552</b>	<b>2.906</b>

Πηγή: [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/)

### 6.1.1 Ίδρυση και εξέλιξη του ETI

Ο στόχος της διατραπεζικής εκπαιδευτικής δραστηριότητας του ETI ταυτίζεται με τους καταστατικούς σκοπούς της EET για στήριξη του εκσυγχρονισμού και της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών μέσω της αναβάθμισης των ανθρώπινων πόρων τους. Για το λόγο αυτόν, εκτός από την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης, το έργο του Ινστιτούτου περιλαμβάνει εκδόσεις, μελέτες και συνεργασίες με φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Όπως προαναφέρθηκε μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 η εκπαίδευση στον τραπεζικό κλάδο ήταν όπως προαναφέρθηκε ελάχιστη και μάλλον για τεχνικά θέματα. Η EET προβλέποντας την επερχόμενη απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς και τις επερχόμενες ανάγκες εκπαίδευσης, ξεκίνησε το 1986 την εκπαιδευτική δραστηριότητα της με τη σύσταση Τομέα Εκπαίδευσης, ο οποίος αναβαθμίστηκε σύντομα σε «Εκπαιδευτικό Κέντρο EET» και, από το 1999, σε «Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο». Από τα πρώτα βήματα, ο Τομέας Εκπαίδευσης πιστοποιήθηκε από την αρμόδια εθνική αρχή (ΕΚΕΠΙΣ) ως Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης. ([www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/))

Οι κυριότεροι ιστορικοί σταθμοί στην ιστορία και της εξέλιξη του ETI είναι:

- Το 1991 έγινε ιδρυτικό μέλος του European Bank Training Network (EBTN - σήμερα European Banking & Financial Services Training

Association), το οποίο αποτελεί το φορέα συνεργασίας και εκπροσώπησης 45 τραπεζικών ινστιτούτων από όλο τον κόσμο. Από το 2005 το ETI διαδραματίζει ενεργό ρόλο στα όργανα λήψης αποφάσεων του EBTN.

- Από το 1995 λειτουργεί η Διατραπεζική Επιτροπή Εκπαίδευσης, με στόχο την ουσιαστική και συστηματική συνεργασία της EET με τους υπευθύνους εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όλων των τραπεζών.
- Το 1999 θεσμοθετήθηκε το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο της EET ως το ανώτατο όργανο διαμόρφωσης της διατραπεζικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο οποίο εκτός από τους εκπροσώπους των τραπεζών συμμετέχουν εκπρόσωποι της ΟΤΟΕ και καθηγητές Πανεπιστημίου.
- Το 2005 πιστοποιήθηκε από το Υπουργείο Ανάπτυξης για την παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφαλιστικής διαμεσολάβησης, ενώ το 2008 πιστοποιήθηκε και ως εξεταστικό κέντρο.
- Το 2006 ήταν μια ιδιαίτερα δημιουργική χρονιά:
  - εισήγαγε στην Ελλάδα το European Foundation Certificate in Banking (EFCB), το πρώτο πανευρωπαϊκό πιστοποιητικό σπουδών στον κλάδο,. Το ειδικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και το τρίτομο εγχειρίδιο «Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές», συνθέτουν μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική επιλογή για τους εργαζομένους των τραπεζών.
  - εγκαινίασε εκδοτική σειρά εκπαιδευτικών εγχειριδίων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του, αλλά και την ευρύτερη διάχυση της γνώσης σε επίκαιρα και θεμελιώδη θέματα του χρηματοοικονομικού χώρου.
  - με απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την πιστοποίηση εργαζομένων των τραπεζών που παρέχουν επενδυτικές υπηρεσίες, ορίστηκε φορέας παροχής σεμιναρίων πιστοποίησης για τη λήψη και διαβίβαση εντολών, καθώς και διεξαγωγής των εξετάσεων πιστοποίησης για τις 6 ειδικότητες που προβλέπονται.
  - καθιέρωσε, από το 1986, το θεσμό της θερινής πρακτικής εξάσκησης φοιτητών σε τραπεζικά καταστήματα σε συνεργασία με

το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, εγκαινιάζοντας την ευρύτερη του ETI με ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης.

- γίνεται ο πρώτος φορέας επαγγελματικής εκπαίδευσης που προσέφερε προγράμματα με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης παρέχοντας πολύτιμες ευκαιρίες εκπαίδευσης σε εργαζομένους σε τραπεζικά καταστήματα όλης της ελληνικής περιφέρειας.
- Το 1998 συμμετείχε στη διαμόρφωση κύκλου Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Τραπεζική του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.
  - Από το 1998 έως το 2001 με την τεχνογνωσία που διέθετε, έγινε ο κύριος φορέας εκμάθησης θεμάτων εισαγωγής του ευρώ σε μεγάλο αριθμό τραπεζικών στελεχών κατά τη διάρκεια της τριετούς προετοιμασίας της χώρας μας (5.542 εκπαιδευόμενοι από όλη την ελληνική επικράτεια).
  - Το 2003 έχοντας ήδη το πρώτο στην Ελλάδα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών με τη μικτή μέθοδο μάθησης, συνέβαλε αποφασιστικά στη δημιουργία του εθνικού προγράμματος εκπαίδευσης για την πιστοποίηση του συνόλου των εκπαιδευτών επαγγελματικής κατάρτισης της χώρας.
  - Το 2006 υπογράφεται με τις χώρες-μέλη του Διαβαλκανικού Φόρουμ Τραπεζικών Ενώσεων, που ίδρυσε η EET, συμφωνητικό συνεργασίας για συστηματικότερη συνεργασία σε θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης του κλάδου ( [www.hba.gr/eti/](http://www.hba.gr/eti/) ).

## **6.2 Προγράμματα εκπαίδευσης Τραπεζικών οργανισμών.**

Εκτός του ETI προγράμματα εκπαίδευσης καταρτίζουν και παρέχουν στους υπαλλήλους τους και οι ίδιες οι τράπεζες. Σκοπός τους είναι πάντοτε η εναρμόνιση της εκπαίδευσης με τους επιχειρηματικούς στόχους. Γι' αυτό και κατά κανόνα ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έχει σαν στόχο να υπάρχει μια ενιαία κουλτούρα στον Οργανισμό, σε σημαντικά θέματα όπως η ηγεσία, η πιστότητα του πελάτη και η εξυπηρέτηση».

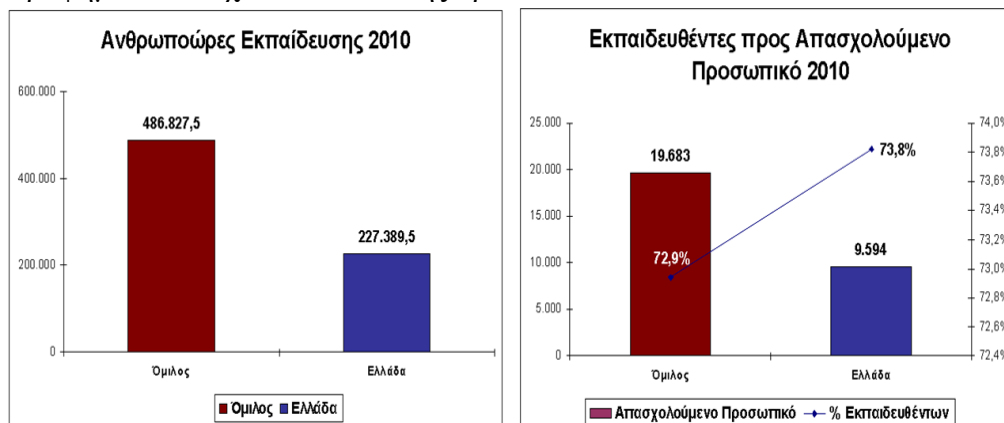
Παρακάτω θα δώσουμε μια συνοπτική περιγραφή των προγραμμάτων που υλοποιούνται από ορισμένες τράπεζες για την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

### 6.2.1 Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias

Αποσκοπώντας στην παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης, δημιουργήθηκαν πλάνα εκπαίδευσης ανά θέση εργασίας. Πρόκειται για μια λεπτομερή χαρτογράφηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αντιστοιχούν σε μια θέση εργασίας σύμφωνα με το χρόνο ενασχόλησης, το αντικείμενο, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για αυτή. Η χαρτογράφηση έχει, ήδη, διαμορφωθεί για τα Δίκτυα Πωλήσεων της Τράπεζας (Retail, Corporate, Private Banking), καθώς και για ορισμένες από τις Κεντροποιημένες Διευθύνσεις, όπως η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης και η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για την άμεση και ουσιαστική πληροφόρηση κάθε εργαζομένου σχετικά με τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις ικανότητες και δεξιότητες που βελτιώνονται με τη συμμετοχή του σε καθένα από αυτά, δημιουργήθηκε το νέο Intranet site της Εκπαίδευσης. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Γράφημα 1: Στοιχεία εκπαίδευσης προσωπικού



(Πηγή: [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr) )

Στη Eurobank EFG δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων με εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία πραγματοποιούνται σε συνεργασία με καταξιωμένους εκπαιδευτικούς φορείς, όπως το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ALBA, το Harvard Business Publishing, Insead κ.ά. Ειδικότερα, προσφέρονται τα προγράμματα:

- Eurobank - ALBA Leadership Development Program: για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη του Οργανισμού
- Harvard Business Publishing (HBP): για την ενίσχυση ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων στελεχών όλων των διευθυντικών βαθμίδων.
- Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο, για τα στελέχη του Δικτύου Καταστημάτων.
- Eurobank - ALBA In house MBA in Financial Services: 2ετές πρωτοποριακό εσωτερικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών για στελέχη του Οργανισμού.

Η Eurobank EFG σχεδίασε και ανέπτυξε το εξειδικευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Καταπολέμηση Απάτης», το οποίο απευθύνεται στα ανώτατα, ανώτερα και μεσαία στελέχη του Οργανισμού. Το πρόγραμμα έχει στόχο τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας σε θέματα απάτης καθώς και τους ελέγχους για την πρόληψή της.

Μέσα στο 2010 εισήγαμε μία νέα Πιστοποίηση που απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους της Τραπεζικής Μικρών Επιχειρήσεων. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιάστηκε από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων, τη Γενική Διεύθυνση Τραπεζικής Μικρών Επιχειρήσεων και το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο

Εκμεταλλεζόμενη τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες του διαδικτύου, η Eurobank έχει διαμορφώσει μια σειρά προγραμμάτων, μέσω e-learning, που παρέχουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα αποκλειστικής διαχείρισης του χρόνου εκπαίδευσης (σε 24ωρη βάση, 7 ημέρες την εβδομάδα, από οποιοδήποτε χώρο με πρόσβαση στο Internet). Πρόκειται για προγράμματα όπως το Harvard Business Publishing, (το οποίο υλοποιείται, κυρίως, μέσω e-learning, ενώ συμπληρωματικά στο βασικό κορμό υλοποιήθηκε και εκπαίδευση στη τάξη), την ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης με προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα για στελέχη μονάδων Private Banking, Personal Banking και Global Market Sales, το πρόγραμμα για την εκπαίδευση του Δικτύου Καταστημάτων στην πώληση και προώθηση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων, τις γενικές τραπεζικές γνώσεις, το ξέπλυμα χρήματος, κ.ά.

Γράφημα 2: Εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning



(Πηγή: [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Τέλος, η Eurobank υλοποιεί ειδικό πρόγραμμα, (Induction), σημαντικής διάρκειας, για τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους, με αντικείμενο την εισαγωγή στις βασικές τραπεζικές γνώσεις και σειρά ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών σεμιναρίων και off side ημερίδων για ιδιαίτερα θέματα τόσο στρατηγικού ενδιαφέροντος, όσο και τεχνικής κατάρτισης του προσωπικού της.

### 6.2.2 Εθνική Τράπεζα

Η Εθνική Τράπεζα έχει μακρά παράδοση στον εκπαιδευτικό τομέα. Το 1975 συστάθηκε η "Υπηρεσία Εκπαιδύσεως", ενώ σήμερα, η Εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας εκφράζεται μέσα από τη "Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού", η οποία αποτελεί Ανεξάρτητη Μονάδα από το 1996. Σήμερα εκτός του εκπαιδευτικού Κέντρου της Αθήνας, λειτουργούν εκπαιδευτήρια στη Θεσσαλονίκη και Πάτρα. Το μεγαλύτερο μέρος των προγραμμάτων πραγματοποιείται ενδοεπιχειρησιακά. Η επιμόρφωση του προσωπικού της Τράπεζας αναφέρεται στους παρακάτω τομείς Επιμόρφωσης: Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων,

Διοικητική Επιμόρφωση, Οικονομική Επιμόρφωση, Γενική Επιμόρφωση και Μηχανογραφικές Εφαρμογές.

Η Εθνική Τράπεζα υποστηρίζει την εκμάθηση, βελτίωση ή εξειδίκευση των γνώσεων του προσωπικού σε ξένες γλώσσες και ιδιαίτερα στην αγγλική. Στόχος της δραστηριότητας αυτής είναι να δοθεί η δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις επαφές τους με το κοινό, να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους και να συμπληρώνουν ελλείψεις τους στο συγκεκριμένο τομέα, έτσι ώστε να προσφέρουν συνεχώς υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Η Διοίκηση της Τράπεζας αποδίδει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της με σκοπό την επαγγελματική πρόοδο και τη διά βίου εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Για το λόγο αυτό υποστηρίζει κατά κύριο λόγο προγράμματα απόκτησης Επαγγελματικών Πιστοποιήσεων αλλά και προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε τομείς ενδιαφέροντος της Τράπεζας, προσφέροντας οικονομική βοήθεια και άλλες παροχές.

Η εκπαιδευτική δραστηριότητα της Τράπεζας δεν εξαντλείται στις "κλασσικές" εκπαιδευτικές ενέργειες, αλλά επεκτείνεται και σε πλήθος άλλων τομέων, όπως:

- Δραστηριότητες στο πλαίσιο της Κοινωνικής Ευθύνης
  - Ημερίδες ενημέρωσης ανά την Ελλάδα, με κοινό-στόχο τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία τους στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.
  - Συμμετοχή στο Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας Νέων (συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και τον ΣΕΒ).
  - Υποστήριξη φοιτητών για την εκπόνηση ακαδημαϊκών εργασιών τους.
  
- Διερεύνηση Εκπαιδευτικών αναγκών
- Διευκόλυνση στην πραγματοποίηση πρακτικής άσκησης σε αριθμό επιλεγμένων φοιτητών στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών τους
  
- Εκδόσεις - Βιβλιοθήκη. Η Μονάδα υποστηρίζει τα εκπαιδευτικά της προγράμματα με εκδόσεις που καλύπτουν ευρύ φάσμα θεματικών ενότητων. [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)



Πίνακας 2: Δείκτες Εκπαίδευσης Εθνικής Τράπεζας

	2009	2008	2007
Αριθμός εκπαιδεύσεων που πραγματοποιήθηκαν	480	1.000	1.002
Συμμετοχές σε ενδοεπιχειρησιακές εκπαιδεύσεις	9.800	13.900	15.050
Συμμετοχές σε σεμινάρια εκτός Τράπεζας	600	1.000	1.130
Σύνολο συμμετοχών σε εκπαιδεύσεις	10.400	14.900	16.180
Αριθμός ανθρωποωρών εκπαίδευσης (συμμετοχές σε ώρες)	206.000	260.200	229.561
Ποσό που δαπανήθηκε για εκπαίδευση (σε € εκατ.)	3,8	4,6	6,1

Πηγή: [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

### 6.2.3 Τράπεζα Πειραιώς

Επένδυση στην ανάπτυξη των ανθρώπων. Σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του, ο Όμιλος επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας εκπαιδευτικές ενέργειες υψηλής προστιθέμενης αξίας, κινούμενος σε δύο κατευθύνσεις:

- α) τη θεσμοθέτηση ολοκληρωμένου συστήματος ανάπτυξης δεξιοτήτων που αποτελείται από ειδικά σχεδιασμένες "Ακαδημίες" και
- β) την ευθυγράμμιση με το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και τη συστηματική κάλυψη του Ομίλου απέναντι σε κινδύνους (λειτουργικούς, αγοράς, πιστωτικούς).

Συνολικά 446.402 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης καταγράφηκαν στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς το 2010 οργανώθηκαν ή αξιοποιήθηκαν 2.794 εκπαιδευτικά προγράμματα (ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά).

Οι ανθρωπόωρες εκπαίδευσης ανά άτομο κατά μέσο όρο σε επίπεδο Ομίλου διαμορφώθηκαν σε 33 από 27 το 2009 ενώ το 67% του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου συμμετείχε σε ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό πρόγραμμα από 58% αντίστοιχα το 2009. Τα αντίστοιχα μεγέθη για την Τράπεζα Πειραιώς ανήλθαν σε 59 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης ανά άτομο το 2010 από 45 το 2009, ενώ το 85%

των εργαζομένων συμμετείχε σε ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό πρόγραμμα στη διάρκεια της χρονιάς έναντι ποσοστού 75% το 2009. ([www.piraeusbank.gr/](http://www.piraeusbank.gr/))

#### **6.2.4 Marfin – Εγνατία Τράπεζα**

Η Marfin Egnatia Bank αναγνωρίζοντας ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η γνώση έχει δύναμη, συνδέει οποιασδήποτε μορφής μάθηση με τις επιχειρησιακές και αναπτυξιακές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργεί σύγχρονα εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία επικεντρώνονται στην ενίσχυση γνώσεων και στην ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων

Προσφέρεται μεγάλος αριθμός εσωτερικών σεμιναρίων στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- Τραπεζική
- Προϊοντική
- Προσωπική Ανάπτυξη & Μάνατζμεντ

Προσφέρονται επίσης 3 προγράμματα που απευθύνονται σε εξειδικευμένες ομάδες προσωπικού ενώ γίνονται και επιδοτήσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων όπως αυτά περιγράφονται πιο κάτω:

1. Εισαγωγικό Πρόγραμμα Νεοπροσληφθέντων με στόχους:
  - Την ευκολότερη προσαρμογή στο περιβάλλον της Τράπεζας και του Ομίλου και στην ιδιομορφία της τραπεζικής εργασίας.
  - Την ευκολότερη αντίληψη των στόχων και προτεραιοτήτων του Ομίλου και ποια πρέπει να είναι η δική τους συνεισφορά σε αυτούς.
  - Τη γρηγορότερη και αρτιότερη απόκτηση γνώσεων/δεξιοτήτων.
  - Την ταχύτερη ένταξή τους στο παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό
  - Την προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης
2. Πρόγραμμα Ανάπτυξης Διευθυντών Καταστημάτων με σκοπό την ολοκληρωμένη εκπαίδευση των Διευθυντών Καταστημάτων σε όλο το φάσμα της εργασίας τους τόσο σε ότι αφορά την αποτελεσματική διεκπεραίωση των λειτουργικών τους καθηκόντων όσο και αυτήν της εκπαίδευσης, υποκίνησης και ανάπτυξης του προσωπικού τους.

3. Πιστοποιήσεις Επαγγελματικής Επάρκειας που απευθύνεται σε στελέχη Δικτύου και εξειδικευμένων Τμημάτων και Υπηρεσιών του Ομίλου και καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

Λήψη και Διαβίβαση Εντολών (Τύπος α1)

Λήψη και Διαβίβαση Εντολών σε Παράγωγα Προϊόντα (Τύπος α2)

Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών σε κινητές αξίες (Τύπος β1)

Παροχή Επενδυτικών Συμβουλών (Τύπος β)

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Πελατών (Τύπος γ)

Εκπόνηση Αναλύσεων σε Χρηματοπιστωτικά Μέσα ή Εκδότες (Τύπος δ)

Πέραν των ειδικών προγραμμάτων η τράπεζα παρέχει και επιδοτήσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων κατά περίπτωση, καλύπτοντας συνήθως το 50% του κόστους, εάν η απόδοση του εργαζόμενου είναι πολύ καλή και το αντικείμενο το σπουδών θα βοηθήσει την πορεία του στην Τράπεζα. ([www.marfinbank.gr](http://www.marfinbank.gr))

## **7. Αξιολόγηση της Απόδοσης του προσωπικού**

Στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι Τράπεζες καταβάλλουν μια συνεχή προσπάθεια να μεγιστοποιήσουν την απόδοση του έμψυχου υλικού. Ο λόγος που δίδεται τόση έμφαση στο προσωπικό, είναι διότι έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι το προσωπικό γενικά στις επιχειρήσεις, αλλά και περισσότερο στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την επιτυχία του οργανισμού, από τα συστήματα, τα σήματα, ή τις κτιριακές εγκαταστάσεις.

Γι' αυτό τον λόγο, η συνεχής βελτίωση του προσωπικού ενός οργανισμού είναι αναγκαία. Αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου μιας οργανωμένης και συστηματικής προσέγγισης της βελτίωσης προσωπικού. Τέτοια συστήματα φέρουν την ονομασία «Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού».

Την τελευταία ειδικά δεκαετία έχει παρατηρηθεί μια σημαντική μετατόπιση στον τομέα έμφασης των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού. Παραδοσιακά, αυτά τα συστήματα ήταν επικεντρωμένα στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού για την τελευταία περίοδο, συνήθως των τελευταίων 12 μηνών. Λίγη ή καθόλου σημασία δινόταν για το μέλλον. Τώρα, οι οργανισμοί άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι το παρελθόν έχει περάσει και δεν προσφέρει μεγάλη αξία

παρά μόνο σαν περίοδος για σύγκριση και πηγή βελτίωσης του υπαλλήλου. Γι' αυτό η έμφαση των συστημάτων αξιολόγησης, έχει μετατοπισθεί από το παρελθόν στο μέλλον. Έτσι, αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στο να αποφασιστούν οι ενέργειες που θα γίνουν στο μέλλον με σκοπό να βοηθήσουν το προσωπικό να βελτιωθεί.

Σαν αποτέλεσμα αυτής της μετατόπισης, τα συστήματα αυτά έχουν μετονομαστεί σε “Συστήματα Βελτίωσης Απόδοσης προσωπικού”. Τέτοια συστήματα:

- Προσδιορίζουν κατά πρώτα απ' όλα τις γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται για να μπορέσει ο κάθε υπάλληλος για να αντεπεξέλθει στον ρόλο που του ανάθεσε ο οργανισμός
- Αξιολογούν τις υφιστάμενες γνώσεις και ικανότητες του υπαλλήλου σε σύγκριση με εκείνες που χρειάζεται
- Καταρτίζουν ένα πλάνο βελτίωσης όλων των ενεργειών που χρειάζονται ούτως ώστε να φτάσουν οι γνώσεις αλλά και οι ικανότητες στο επιθυμητό επίπεδο και να βελτιωθούν οι αδυναμίες.

Όπως προαναφέρθηκε οι στόχοι μιας Τράπεζας και ο βαθμός επίτευξής τους στηρίζονται στις προσπάθειες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της.

Για το λόγο αυτό για την Eurobank EFG είναι ιδιαίτερα σημαντική η αντικειμενική καταγραφή και αποτίμηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου, μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο ως στόχο έχει την επιβράβευση, την ενδυνάμωση και την περαιτέρω ανάπτυξη ικανοτήτων και ιδιοτήτων. «Η ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης στον όμιλο επιτυγχάνεται μέσα από το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης» τονίζει σε κάθε ευκαιρία η Διεύθυνση Ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας.

Ένα σύγχρονο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης κατά την Eurobank EFG πρέπει να στοχεύει στην αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων. Παράλληλα, συντελεί ώστε όλοι οι εργαζόμενοι όχι μόνο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους αλλά και να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει επίγνωση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσής του ενώ παράλληλα, με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να βελτιώνεται συνεχώς.

Η Τράπεζα Πειραιώς τονίζει ότι «η διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του είναι κρίσιμες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της Τράπεζας και για τη συνεχόμενη αύξηση της αξίας που δίνουμε σε πελάτες, μετόχους και συνεργάτες μας». Στα πλαίσια της ανάγκης παγιοποίησης σταθερών και ενιαίων κριτηρίων αποτελεσματικότητας και μέτρησης της απόδοσης η τράπεζα δηλώνει ότι εφαρμόζει αυτοματοποιημένα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και της επίδειξης συγκεκριμένων επιχειρησιακών δεξιοτήτων. Έτσι μπορεί να εκτιμά με μεγαλύτερη ακρίβεια την δυναμική εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού

Πλήρως αυτοματοποιημένο είναι κατά την Eurobank EFG και το δικό της σύστημα αξιολόγησης της Eurobank EFG που υποστηρίζεται από ηλεκτρονική εφαρμογή και «αποτελείται από διαδικασίες που ενισχύουν την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της αξιολόγησης» και λαμβάνουν υπόψη τη θέση, τις αρμοδιότητες και τις ιδιαιτερότητες του αντικείμενου εργασίας του κάθε εργαζομένου.

Όλο και περισσότεροι τραπεζικοί οργανισμοί ενδιαφέρονται για την βελτίωση του προσωπικού τους και χρησιμοποιούν τα συστήματα βελτίωσης απόδοσης προσωπικού σαν το καλύτερο εργαλείο. Για να επιτύχουν όμως τέτοια συστήματα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του καθενός τραπεζικού οργανισμού και να είναι μέρος ενός πιο ολοκληρωμένου συστήματος διεύθυνσης απόδοσης.

Τα πλεονεκτήματα από ένα ορθά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο Σύστημα Βελτίωσης Απόδοσης Προσωπικού, είναι σημαντικά. Η καλύτερη απόδοση του προσωπικού σίγουρα θα οδηγήσει και σε βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της Τράπεζας. Παράλληλα θα επιφέρει και άλλα σημαντικά για τον οργανισμό οφέλη όπως, μικρότερα ποσοστά σε αλλαγή προσωπικού (staff turn - over), διαχρονική παραμονή των “καλών υπαλλήλων”, πιο θετικός τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, κ.ά.

Βέβαια σε πολλές Τράπεζες, ιδιαίτερα τις «κρατικές» οι αξιολογήσεις προσωπικού εξακολουθούν να είναι μια διαδικασία «ρουτίνας» και αποτελούνται κατά κύριο λόγο μόνο από την συνάντηση αξιολόγησης η οποία συνήθως αναβάλλεται μέχρι την τελευταίες μέρες προτού λήξει η προθεσμία. Οι λόγοι που επικαλούνται συνήθως οι αξιολογητές είναι η έλλειψη χρόνου. Πόσο όμως ευσταθεί η δικαιολογία αυτή; Πιθανόν να είναι άλλος ο λόγος. Ο κύριος στόχος

του συστήματος βελτίωσης απόδοσης είναι να δώσει στον προϊστάμενο την ευκαιρία να αξιολογήσει τον υφιστάμενο του και να καταρτίσει το πλάνο βελτίωσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ανατροφοδότησης, θετικής αλλά και αρνητικής, που θα δώσει ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο. Και εδώ είναι μια αδυναμία αρκετών αξιολογητών στο ότι είτε δεν ξέρουν, είτε νοιώθουν άβολα στο να δίδουν αρνητική ανατροφοδότηση με αποτέλεσμα να την αποφεύγουν.

Η Eurobank EFG θεωρεί την διαδικασία αυτή ως ιδιαίτερης σημασίας. Αναγνωρίζει, ότι οι ιδιότητες αποτελούν κύρια παράμετρο τόσο στην Αξιολόγηση της Απόδοσης όσο και στη Στελέχωση και την Επαγγελματική Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Για να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες αυτές, υλοποιεί με ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σκοπός του είναι να ενισχύσει τη δυνατότητα των αξιολογητών/προϊσταμένων, να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τις ιδιότητες, ως μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών της ομάδας τους.

## **8. Ανάπτυξη προσωπικού**

### **8.1 Το παράδειγμα μιας Τράπεζας (Μια προσωπική μαρτυρία)**

Θα αναφερθώ παρακάτω ειδικότερα στο θέμα της ανάπτυξης του προσωπικού, ένα θέμα που προκάλεσε ιδιαίτερα την προσοχή μου στους έξι μήνες της πρακτικής μου εξάσκησης σε μεγάλη ελληνική Τράπεζα. Διαπίστωσα ότι η επαγγελματική ανάπτυξη όλων των στελεχών αποτελεί προτεραιότητα στον συγκεκριμένο όμιλο, φροντίζοντας διαρκώς να τους παρέχει όλες τις κατάλληλες ευκαιρίες με στόχο τη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξή τους. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί περαιτέρω μέσα στον Όμιλο, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει ή που αποκτά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, καλύπτοντας τις ανάγκες του Οργανισμού. Η Τράπεζα ακολουθεί μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Σταδιοδρομίας». Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, βοηθά τους εργαζομένους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Σταδιοδρομίας» ή και σε μια «Συγγενή Οικογένεια», ανάλογα με τις

γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ή που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Παρέχονται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως ο εμπλουτισμός του εργασιακού αντικειμένου, η συμμετοχή σε έργα, η καθοδήγηση και η μετακίνηση σε άλλο ρόλο, αντικείμενο ή επιχειρηματική μονάδα και ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στην εσωτερική αγορά εργασίας. Όλες οι νέες θέσεις εργασίας, δημοσιεύονται κατά προτεραιότητα στο intranet site της Τράπεζας, στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι του Ομίλου.

Η ανάπτυξη κάθε εργαζομένου δεν αποτελεί μεμονωμένο γεγονός και δεν επιτυγχάνεται μόνο με την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος ανάπτυξης ή στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής ενότητας. Αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία απαιτεί τη συνεχή προσπάθειά του και ενσωματώνεται στις εργασιακές δραστηριότητές του. Έτσι παρέχονται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης όπως ο εμπλουτισμός του εργασιακού αντικειμένου, η συμμετοχή σε έργα (Projects), η καθοδήγηση (Coaching) και η μετακίνηση σε άλλο ρόλο, αντικείμενο ή και επιχειρηματική μονάδα.

Παράλληλα εφαρμόζονται ανά ομάδες εργαζομένων:

- Εφαρμογές Επαγγελματικής Ανάπτυξης: Περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική καταγραφή του επαγγελματικού προφίλ κάθε συμμετέχοντα, την παροχή αναπτυξιακής ανατροφοδότησης, τη δημιουργία προσωπικών πλάνων ανάπτυξης και τη λειτουργία Επιτροπών Επαγγελματικής Ανάπτυξης, σε κάθε τομέα της Τράπεζας, για την παρακολούθηση της πορείας των στελεχών της.
- Προγράμματα Ανάπτυξης Διοικητικών Ομάδων και Στελεχών: Τα προγράμματα αυτά στοχεύουν στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και στον εντοπισμό και ανάπτυξη των επαγγελματικών συμπεριφορών οι οποίες οδηγούν στην εξαίρετη απόδοση. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν Coaching και Δημιουργία Ατομικών Πλάνων Ανάπτυξης.
- Προγράμματα Mentoring: Στοχεύουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης έμπειρων επαγγελματιών μέσω ανάληψης ρόλου μέντορα από διευθυντικά στελέχη, τα οποία δεν έχουν άμεση ιεραρχική σχέση με τους συμμετέχοντες. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εστιάζει στην ενδυνάμωση

των ικανοτήτων του συμμετέχοντα, τη διάχυση της γνώσης στον Οργανισμό ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται από την συγκεκριμένη Τράπεζα αλλά και άλλες ελληνικές τράπεζες το τμήμα εκείνο της ανάπτυξης του προσωπικού που αφορά τα προγράμματα απόκτησης πιστοποίησης επαγγελματικής επάρκειας.

## **Μέρος δεύτερο.**

### **Οι επιπτώσεις από μία συγχώνευση τραπεζικών οργανισμών στην Ελλάδα.**

#### **9. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις**

##### **9.1 Γενικά**

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί βασική παράμετρο των σύγχρονων εξελίξεων στο πεδίο του οικονομικού ανταγωνισμού σε μια περίοδο, μάλιστα, που αυξάνονται και εντείνονται οι μορφές διεθνοποίησης του. Σύμφωνα με τις επικρατούσες θεωρίες, στις μέρες μας συντελείται ιστορικά το πέμπτο κύμα των εν λόγω αναδιαρθρώσεων με χρονική αφετηρία τις αρχές της δεκαετίας του '90 και με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο του αριθμού των καταγεγραμμένων συγκεντρώσεων του κεφαλαίου σε διεθνή και παγκόσμια κλίμακα, σε βαθμό που για πρώτη φορά γίνεται λόγος για διεθνές κύμα συγχωνεύσεων.

Στον ευρωπαϊκό χώρο το φαινόμενο παίρνει πρωτοφανείς διαστάσεις από τα έτη 1999-2000 και μετά ως αποτέλεσμα αφ' ενός μεν της διαγραφόμενης και εντεινόμενης πορείας προς την κατεύθυνση της παγκοσμιοποίησης των αγορών, αφ' ετέρου δε της λειτουργίας της ευρωπαϊκής κοινής αγοράς και των εξελίξεων αναφορικά με την δημιουργία του κοινού νομίσματος (ευρώ).

Είναι ενδεικτικό άλλωστε ότι κατά την τελευταία δεκαπενταετία πολλαπλασιάζεται εντυπωσιακά η συνολική αξία των συγχωνεύσεων (πενταπλασιασμός), ο αριθμός τους (τριπλασιασμός) και το μέσο μέγεθός του (διπλασιασμός).



Οι εξελίξεις αυτές στο πλαίσιο των αναδιαρθρώσεων με στόχο την συγκέντρωση και την συγκεντροποίηση του κεφαλαίου επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων. Είναι ενδεικτικό άλλωστε ότι κατά την περίοδο 2002-07 οι απολύσεις που έλαβαν χώρα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχονται σε 33.000 ενώ οι σχεδιασθείσες προσλήψεις αντιστοιχούσαν στο 1,6% του ως άνω αριθμού των απολυθέντων. Επιπλέον κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους 2007 στον ευρωπαϊκό χώρο χάθηκαν 11.000 θέσεις ως αποτέλεσμα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι απολύσεις, η εθελούσια έξοδος και η πρόωγη συνταξιοδότηση αποτελούν τις συνηθέστερες πρακτικές που οδηγούν στην μείωση των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, εκτός από τις συνέπειες στο μέγεθος της απασχόλησης οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων για το προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Οι δυσμενείς αλλαγές στους όρους εργασίας για ένα σημαντικό τμήμα των εργαζομένων, οι αλλαγές στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων και των εσωτερικών κανονισμών, η ανάπτυξη πολλαπλών ταχυτήτων ανάμεσα στο προσωπικό σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η επιθετική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος, οι μεταβολές στον ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, τα προβλήματα εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων και, τέλος, τα προβλήματα αντιπροσωπευτικότητας των συνδικαλιστικών οργανώσεων συνιστούν τις κυριότερες παρενέργειες των εν λόγω αναδιαρθρώσεων. Οι νομικές παρεμβάσεις, που αποβλέπουν στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων που απειλούνται ενόψει των αναδιαρθρώσεων, είτε σε κοινοτικό, είτε σε εθνικό επίπεδο έχουν συμβάλει κατ' αρχήν στην κατοχύρωση των εργασιακών δικαιωμάτων κατά το στάδιο της μετάβασης στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αποτρέψουν τις αρνητικές εξελίξεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις που είτε προηγούνται, είτε, συνήθως, έπονται των αλλαγών στο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Έτσι λοιπόν η κοινοτική οδηγία 77/187 διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα κατά τον κρίσιμο χρόνο της μετάβασης στη νέα κατάσταση που προκύπτει από την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και το ελληνικό ΠΔ 178/2002 που επιχειρεί να ενσωματώσει την κοινοτική οδηγία στο εθνικό δίκαιο. Αντιθέτως, δεν υφίσταται

νομική δέσμευση που θα επιβάλλει στον πρώην ιδιοκτήτη να διατηρήσει το μέγεθος και το περιεχόμενο της απασχόλησης πριν από την πράξη αναδιάρθρωσης ή στο νέο ιδιοκτήτη μετά την ολοκλήρωση της πράξης. Έτσι λοιπόν, προκύπτει το ενδεχόμενο αλλαγών στα ως άνω πεδία χωρίς αυτό να συνεπάγεται παραβίαση νομικών διατάξεων, παρά τις δυσμενείς επιπτώσεις που καταγράφονται στο κοινωνικό πεδίο. Και τούτο διότι οι αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης που προηγούνται ή έπονται των πράξεων αναδιάρθρωσης απαιτούν τη λειτουργία νομικών κανόνων που ισχύουν για τις ομαδικές απολύσεις (οδηγία 129/75 και Ν.1387/83) και αφορούν, μεταξύ των άλλων, σε διαδικασίες πληροφόρησης και διαβούλευσης της εργοδοσίας με εκπροσώπους των εργαζομένων χωρίς ωστόσο η συμμετοχική αυτή παρέμβαση των τελευταίων να έχει και αποφασιστικό, παρά μόνο συμβουλευτικό χαρακτήρα, αναφορικά με την προσφυγή στη λύση των απολύσεων. Οι αλλαγές στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, που και αυτές είτε προηγούνται, ως συνήθως, είτε έπονται των πράξεων εξαγοράς και συγχώνευσης οφείλονται στην διαμόρφωση νέων εσωτερικών κανονισμών στους οποίους οδηγεί το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων, αλλά και στη διαπραγμάτευση, υπό νέους όρους, αναφορικά με το περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων κυρίως ως προς το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό.

Στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων ακολουθεί την διεθνή τάση ανάπτυξής του με ιδιαίτερη ένταση, κυρίως κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90, και με κυριότερη έκφραση εκείνη της εξαγοράς υπό την μορφή απόκτησης μέρους ή και του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου. Στις αναδιρθρώσεις αυτές φαίνεται να κυριαρχούν επιχειρήσεις που εδρεύουν στον ελληνικό χώρο παρουσιάζοντας την εικόνα ότι πρόκειται για συγκεντρώσεις κεφαλαίου που ανάγονται σε εσωτερική ελληνική υπόθεση. Ωστόσο μεγάλο τμήμα των ελληνικών επιχειρήσεων που εμπλέκονται στις εν λόγω διαδικασίες αποτελούν θυγατρικά μορφώματα αλλοδαπών εταιρειών.

Οι κλάδοι με την μεγαλύτερη δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι εκείνοι των υπηρεσιών ακολουθώντας και την γενικότερη διεθνή τάση (τράπεζες, ασφάλειες, εμπόριο, πληροφορική), ενώ παράλληλα ιδιαίτερη δραστηριότητα, σε αντίθεση με τον διεθνή χώρο, παρουσιάζει ο κλάδος των κατασκευών και της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Σημαντική επίσης, είναι η παρουσία των πολυκλαδικών συγχωνεύσεων με κύριο χαρακτηριστικό την επικέντρωση στον κύριο κλάδο δραστηριότητας και την προσπάθεια απόκτησης πρόσβασης στην αγορά μέσω της

εξαγοράς εταιρειών συναφών δραστηριοτήτων, όπως οι εταιρείες πληροφορικής που παρεμβαίνουν στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου ή οι τράπεζες που ελέγχουν επιχειρήσεις από ποικιλία κλάδων του τομέα των υπηρεσιών.

Θα προσπαθήσουμε παρακάτω να κάνουμε πρώτα μια γενική αναφορά στο γενικό πλαίσιο των εξαγορών και συγχωνεύσεων(E&Σ). Επιχειρούμε να κάνουμε μια εισαγωγή σε βασικές έννοιες, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα είδη E&Σ και οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και των οικονομιών κλίμακας και σκοπού, ως άμεσα σχετιζόμενες με την δραστηριότητα. Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να εξειδικεύσουμε τα παραπάνω στον τραπεζικό κλάδο και κατ' επέκταση στην ελληνική τραπεζική αγορά και θα επιχειρήσουμε να εξάγουμε βασικά συμπεράσματα για την αναγκαιότητα και τις δυνατότητες εγχειρημάτων E&Σ τραπεζών στην χώρα μας αλλά και τις συνέπειες τους γενικά για την οικονομία και ειδικότερα για τους εργαζόμενους του κλάδου.

## **9.2 Βασικά είδη και αίτια των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων**

### **9.2.1 Είδη και ταξινόμηση των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων**

Οι εξαγορές (acquisition), αφορούν στη απόκτηση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) από μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει κάποιο προσυμφωνηθέν αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου, ή και με συνδυασμό των προηγούμενων.

Στην περίπτωση που η πρόταση εξαγοράς δεν εγκρίνεται από την εξαγοραζόμενη επιχείρηση και η προσπάθεια για την απόκτηση του ελέγχου προχωρά μόνο από την εξαγοράζουσα χωρίς την συναίνεση της, αναφερόμαστε σε «επιθετική εξαγορά». Στο ενδεχόμενο αυτό η προς εξαγορά επιχείρηση μπορεί να αντιδράσει με την αφορά ιδίων μετοχών, την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου με προτίμηση υπέρ των παλαιών μετόχων, ή -το ποιο ενδιαφέρον- με αποδοχή αντιπροσφοράς συγχώνευσης από άλλη, φιλική προς Δ.Σ. της επιχείρησης, την εμφάνιση δηλαδή του λεγόμενου «Λευκού Ιππότη».

Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα.

Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

α) Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση. (Το Βήμα, 12/12/1999)

β) Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.

γ) Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- απορρόφηση ανταγωνιστών
- ενίσχυση της θέσης της στην αγορά,
- αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
- προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης,
- συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών,
- ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
- επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
- είσοδος σε νέα αγορά /χώρα, περιοχή,
- διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών κ.α

Συγχώνευση (merger), είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Συμβαίνει συνήθως όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, διατηρώντας κατά κανόνα την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης. Έτσι, η επιχειρησιακή ολοκλήρωση μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (τα λεγόμενα conglomerates).

Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (π.χ. άντληση – διύλιση και διανομή πετρελαίου)

Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας (π.χ. συγχώνευση εμπορικών τραπεζών) .

Τέλος, τα conglomerates καλύπτουν, σε μια ενιαία οργανωτική δομή, επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα

Η υλοποίηση της συγχώνευσης μπορεί στην πράξη να λάβει πολύ διαφορετικές μορφές. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ. Δηλαδή η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική-νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της. Έτσι, οι διάφορες συνέπειές της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων.

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται:

- από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης,
- από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (συναφής δραστηριότητα,

συμπληρωματικότητα λειτουργιών, συμβατότητα πολιτισμικών, διοικητικών και εργασιακών δεδομένων, αλλά και της προϋπάρχουσας επιχειρησιακής κουλτούρας)

- από τη γενικότερη κοινωνική-οικονομική συγκυρία στη χώρα ή και διεθνώς.

Σε κάθε περίπτωση, η υπάρχουσα εμπειρία για τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τη δυσκολία τους και επισημαίνει, ανάμεσα στις σπουδαιότερες προϋποθέσεις επιτυχίας τους:

- τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων
- τη σημασία του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο όρος Εξαγορές & Συγχωνεύσεις (Ε&Σ), καλύπτει μεγάλη ποικιλία πραγματικών καταστάσεων και επιλογών. Γι' αυτό το λόγο, οι συνέπειές τους στην οργάνωση και την πορεία των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλογα διαφοροποιημένες. (Τραυλός Μ. 2000)

### **9.2.2 Λόγοι που ωθούν στις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις**

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα βασικά κίνητρα που ωθούν στις εξαγορές είναι:

- Η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργειών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακος (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/ υπηρεσίας) ή/και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)

- Η δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργειών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια
- Η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι σύνηθες στις λεγόμενες «εχθρικές» (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.
- Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή/και στη διεθνή αγορά, με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.
- Προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμιά τους. Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων. (OEE 2010 )

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι Ε&Σ φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια διαπιστωμένη τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων, ικανών:

- να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της ΟΝΕ.
- να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση - επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση

- να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την επιχειρησιακή αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.
- να αξιοποιήσουν τις συνέργειες που οφείλουν ν' αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις Εξαγορών & Συγχωνεύσεων ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και, υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις αντιφατικές. (Μελά Κ 1999)

### **9.2.3 Συνολική αξιολόγηση των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων.**

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις αντιμετωπίζονται σήμερα ως κάτι το αναπόφευκτο, ως απαραίτητη επιλογή ή ως «αναγκαίο κακό» μπροστά στις πιέσεις της συγκυρίας, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και του διεθνούς ανταγωνισμού.

Όλα αυτά στο πλαίσιο μιας «νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας», που κυριαρχείται από την επανάσταση στους τομείς της πληροφορίας και των επικοινωνιών και από την κυριαρχία της γνώσης ως απαραίτητου στοιχείου ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης στις διεθνείς αγορές.

Μέρος της βιβλιογραφίας θεωρεί τις εξαγορές και συγχωνεύσεις φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, που βοηθά τη μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί πρόσθετη οικονομική αξία, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων, βελτιώνοντας τη συνολική οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας στο διεθνή χώρο.

Η αντίθετη άποψη εστιάζεται σε θέματα διαφάνειας και πληροφόρησης των κεφαλαιαγορών για τις συντελούμενες επιχειρησιακές μεταβολές, των αρνητικών επιπτώσεων των στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, μείωσης του



ανταγωνισμού, ολιγοπωλιακής οργάνωσης της οικονομίας, στρέβλωσης των τιμών και επιβάρυνσης του καταναλωτή. Εμμένει δε στην ανάγκη για κατάλληλες ρυθμίσεις ελέγχου και περιορισμού των καταχρήσεων από την απόκτηση μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης.

Μέχρι σήμερα δεν έχει επιβεβαιωθεί από την εμπειρική έρευνα μόνο η μια ή η άλλη άποψη. Είναι όμως χαρακτηριστικό ότι οι περισσότεροι αναλυτές εστιάζουν την προσοχή τους στα τεράστια μεγέθη των μεταβιβαζόμενων κεφαλαίων και στα αντίστοιχα κέρδη για τους επενδυτές, ή/ και σε θέματα επιχειρησιακής οργάνωσης και ανταγωνισμού, ενώ μόνο δευτερευόντως ασχολούνται με τις συνέπειες για την απασχόληση, τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις μεταβιβαζόμενες – συγχωνευόμενες επιχειρήσεις. Κάτι που είναι ωστόσο απαραίτητο για να έχουμε πληρέστερη αξιολόγηση όχι μόνο της οικονομικής, αλλά και της «κοινωνικής» αποτελεσματικότητας των Εξαγορών και & Συγχωνεύσεων στην την οποία θα αναφερθούμε σε επόμενες ενότητες.

## **10. Οι Ε&Σ σε διεθνές επίπεδο και στην Ελλάδα**

### **10.1. Οι Ε&Σ διεθνώς.**

Οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών (διασυνοριακές Ε&Σ). Η οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ: την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940-47, τη δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων (conglomerates) της δεκαετίας του 1960 και το τελευταίο κύμα Ε&Σ, που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Τα κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιρειών. (Μελά Κ 1999)

Ειδικά για την Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο έπαιξε και παίζει η δημιουργία της Ενιαίας αγοράς, η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, η απορύθμιση (deregulation), οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του Πιστωτικού Συστήματος, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν με την προοπτική ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών των Financial Times, την τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα το μεγαλύτερο μέχρι τότε κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ αγγίζει το απόγειό του. Οι προσφορές εξαγοράς που υποβλήθηκαν σε αμερικανικές επιχειρήσεις μόνο το 1996 έφθασαν τα 1.756 δις δολάρια, αυξημένες κατά 8% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος, ενώ οι προσφορές εξαγοράς σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 105%, φθάνοντας την αξία των 1.222 δις δολαρίων. Η Δυτ. Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική (και μεταξύ αυτών οι αγγλοσαξονικές χώρες, δηλ. ΗΠΑ, Ην. Βασίλειο, κάτι που έχει σημασία, όπως θα δούμε στη συνέχεια, για το είδος της επιχειρησιακής κουλτούρας και των μοντέλων διοίκησης που τείνει να επικρατήσει διεθνώς,) είναι οι «κυρίαρχοι του παιχνιδιού» στις Ε&Σ που γίνονται διασυννοριακά από επιχειρήσεις τους. Την ίδια κυριαρχία διατηρούν και ως προς τις διασυννοριακές πωλήσεις εταιρειών της περιοχής τους.

Εάν για τις ΗΠΑ, μετά την έκρηξη συγχωνεύσεων της τελευταίας 10ετίας, ίσως υποχωρήσει το φαινόμενο και περάσουμε στο αμέσως επόμενο βήμα, εκείνο της διάσπασης και της επιλεκτικής ανασύνταξης των επιχειρήσεων και των ομίλων, στην Ευρώπη εκτιμάται ότι υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για Ε&Σ. Ο λόγος είναι ότι, με εξαίρεση το Η.Β, που υπήρξε πρωτοπόρο στις Ε&Σ ήδη από το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα και αργότερα στις ιδιωτικοποιήσεις, η υπόλοιπη Ευρώπη σχετικά πρόσφατα δοκιμάζει τις επιδόσεις και τις αντοχές της στον τομέα αυτό. Επομένως οι Ε&Σ αναμένεται να αυξηθούν και να μας απασχολήσουν, τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο, για πολλά χρόνια ακόμα. (Παπαδάκης Β. 2007 )

## **10.2 Οι Ε&Σ στην Ελλάδα.**

Στην Ελλάδα οι Ε&Σ συναντούσαν κατά το παρελθόν σημαντικά εμπόδια: μικρό αριθμό εταιρειών εισηγμένων στο ΧΑΑ, ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, κατακερματισμός, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. (Πρωτονοτάριου Μ. 1999)

Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα Ε&Σ στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι, μεταξύ 1987 και 1994, το 9% περίπου του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο Ε&Σ, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 13-24% στους κλάδους τροφίμων, ποτών, πλαστικών και μη μεταλλικών ορυκτών. Ανάλογα, αλλά μη προσδιορίσιμα ποσοστά εκτιμάται ότι σημειώθηκαν και σε κλάδους των υπηρεσιών. Μάλιστα, κατά την περίοδο 1985-1993, οι περισσότερες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα έγιναν μέσω Ε&Σ. (Γιαννίτσης Τ. 1999)

Στην αμέσως επόμενη περίοδο (1994-1996) οι Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις, λ.χ. στην κινητή τηλεφωνία, στα καζίνο, στα σουπερμάρκετ, στα έργα του Γ' ΚΠΣ.

Με την ανάπτυξη του ΧΑΑ, την απελευθέρωση του Τραπεζικού συστήματος, την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, τη γενική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της οικονομίας, τις ευκαιρίες των μεγάλων έργων, τη διάνοιξη προοπτικών στα Βαλκάνια, καθώς και με τη συνεχιζόμενη πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων, πολλαπλασιάστηκαν οι Ε&Σ στη χώρα μας, με αιχμή, το ίδιο το τραπεζικό σύστημα. (Τραυλός Μ 2000 και ΕΙΡΟ 1999 )

Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί στη χώρα μας, τόσο σε κλάδους αιχμής για τις Ε&Σ (όπως ο τραπεζικός), όσο και στο σύνολο της οικονομίας. Και αυτό σε συνδυασμό με :

- τις ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές συνθήκες,
- τις ανάγκες εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης του παραγωγικού ιστού,
- τις πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού
- την προβλεπόμενη επέκταση της πολιτικής αποκρατικοποιήσεων στα επόμενα χρόνια.

### 10.3 Ε&Σ στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα

Παρακάτω επιχειρείται μια μάλλον σύντομη απόπειρα απεικόνισης της δραστηριότητας των συγχωνεύσεων και εξαγορών του Τραπεζικού τομέα της ελληνικής αγοράς και οριοθέτησης των προσδοκιών, διαδικασιών και αποτελεσμάτων που συνεπάγεται για τα εμπλεκόμενα μέρη και την ελληνική οικονομία γενικότερα. Βασίσθηκε σε θεωρητικές αναφορές που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεωριών και απόψεων βιβλιογραφίας και κυρίως αρθρογραφίας. Βασίσθηκε επίσης σε σχόλια επί των αποτελεσμάτων των συγχωνεύσεων που οι ίδιες οι επιχειρήσεις θεώρησαν σκόπιμο να παρουσιάσουν στους μετόχους τους μέσω των ετησίων εκθέσεων τους. (Γιαννίσης Τ 1999)

Η μελέτη των προαναφερθέντων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που έγιναν μεταξύ ελληνικών τραπεζών κατά την τελευταία δεκαπενταετία προκάλεσαν αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν σε γενικές γραμμές την θεωρία που έχει αναπτυχθεί διεθνώς. Επί πλέον, διαμόρφωσαν σε σημαντικό βαθμό το τραπεζικό τοπίο στην Ελλάδα και αύξησαν σημαντικά τον βαθμό συγκέντρωσης στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. (Τραυλός Μ. 2000)

Στις ετήσιες εκθέσεις του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος τα τελευταία χρόνια, περιλαμβάνεται πάντοτε αναφορά για επιτακτική ανάγκη αναδιαμόρφωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Συχνότατα και σε κάθε ευκαιρία γίνονται παραινέσεις προς τους αρμόδιους για την ανάληψη πρωτοβουλιών για συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να είναι εφικτή η υγιής κατάσταση τους και η επιβίωση τους μέσα στις συνθήκες της διεθνούς και προ πάντων της εγχώριας οικονομικής κρίσης. Είναι επίσης γνωστές σε όλους οι επαναλαμβανόμενες επισημάνσεις, προσκλήσεις και παροτρύνσεις του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, Ελλήνων και Διεθνών οικονομικών παραγόντων προς τις ελληνικές τράπεζες να ενισχύσουν τα κεφάλαια τους και την αποτελεσματικότητά τους, ώστε αφ' ενός να θωρακισθούν κεφαλαιακά και εφ' ετέρου να αποτελέσουν την ατμομηχανή της ελληνικής οικονομίας για την επανακατάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών και της διεθνούς κοινότητας στις δημοσιονομικές προοπτικές της χώρας. Είναι επίσης γνωστό ότι οι παραινέσεις αυτές δεν απευθύνονται σε μία αγορά που δεν βλέπει

την αναγκαιότητα αυτή αλλά σε μια ώριμη αγορά όπου βρίσκει πρόσφορο έδαφος.  
(T. E. 2009, 2010)

Τα στελέχη των διοικήσεων των ελληνικών τραπεζών επίσης συχνά αναφέρονται στην αναγκαιότητα συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και μάλλον αυτό αποτελεί έναν διαρκή στόχο τους. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί και η πολύ πρόσφατη η προσπάθεια συγχώνευσης ALPHA BANK και EFG EUROBANK, που τυπικά βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, αν και ουσιαστικά έχει ναυαγήσει μετά την απόφαση της διοίκησης της ALPHA BANK να συγκαλέσει έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων με θέμα την ακύρωση των προηγούμενων αποφάσεων της για την συγχώνευση.

Παρακάτω θα προσπαθήσω να διατυπώσω όπως προανέφερα, ένα πλαίσιο συσχέτισης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και της γενικότερης οικονομικής κατάστασης με την οικονομική δραστηριότητα που ορίζουμε ως εξαγορές και συγχωνεύσεις. Έτσι πιστεύω ότι θα μπορέσουμε να δούμε την σκοπιμότητα τέτοιων κινήσεων, τις δυνατότητες που προσφέρουν αλλά και τις συνέπειες τους.

#### **10.4 Λόγοι που ωθούν τις τραπεζικές Ε&Σ στην Ελλάδα**

Ποιο αναλυτικά και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο οι λόγοι εφαρμογής πολιτικών Εξαγορών & Συγχωνεύσεων θα μπορούσαν -χωρίς η κατάταξη να γίνεται κατά σπουδαιότητα- να ομαδοποιηθούν ως εξής:

1. Βελτιστοποίηση της αξίας μέσω μείωσης του κόστους:
  - Οικονομίες κλίμακας
  - Οικονομίες σκοπού
  - Αντικατάσταση αναποτελεσματικών διευθυντικών στελεχών
  - Μείωση ρίσκου λόγω γεωγραφικής ή/και προϊόντικής διαφοροποίησης
  - Μείωση κόστους εισόδου σε νέες αγορές
  - Πιο άμεση πρόσβαση στις αγορές χρήματος λόγω μεγαλύτερου μεγέθους και πιθανότατα καλύτερης αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας

- Μείωση φορολογικών υποχρεώσεων
- Αυξημένη δύναμη στην αγορά

2. Βελτιστοποίηση της αξίας μέσω αύξησης των εσόδων:

- Δυνατότητα παροχής καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων προσφορών στους πελάτες
- Αλλαγή στην οργανωτική δομή
- Αύξηση του αριθμού των πελατών, γεωγραφική ή/και προϊόντική επέκταση
- Αίσθημα ασφάλειας στους πελάτες λόγω μεγαλύτερου μεγέθους και αναγνωρισιμότητας
- Πιο επιθετική πιστωτική επέκταση λόγω δυνατότητας να αναλάβει μεγαλύτερους κινδύνους
- Μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαμόρφωση των τιμών της αγοράς

3. Επίδραση οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος

- Εισαγωγή του Ευρώ
- Παγκοσμιοποίηση
- Άρση νομοθετικών και ρυθμιστικών περιορισμών
- Διαφοροποίηση της πολιτικής του Κράτους
- Ανάπτυξη και επέκταση των συστημάτων πληροφορικής και των επικοινωνιών

4. Μη καθαρώς οικονομικοί λόγοι

- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους διοικούντες, ή/και τους μετόχους
- Συνεχείς πιέσεις των μετόχων-επενδυτών για μεγέθυνση
- Κινήσεις αποφυγής άλλου, μη επιθυμητού επιχειρηματικού «γάμου»
- Μεγαλύτερες αμοιβές και αύξηση του κύρους των διοικούντων έναν μεγαλύτερο πλέον οργανισμό

Πρέπει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι οι τράπεζες που προκύπτουν από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις επιτυγχάνουν σοβαρότατες οικονομίες κλίμακος

και σκοπού καθώς και της μείωσης της αναποτελεσματικότητας που παρατηρείται στις μικρότερου μεγέθους τράπεζες. Παράλληλα η ύπαρξη αυξημένων κεφαλαίων και καταθέσεων σημαίνει περισσότερα διαθέσιμα κεφάλαια για χρηματοδοτήσεις, με κατά κανόνα μικρότερο κόστος χρήματος. Δίνεται η δυνατότητα γεωγραφικού εξορθολογισμού του δικτύου των καταστημάτων με την μετακίνηση αυτών με γεωγραφική επικάλυψη, ή αυτών με τις «χειρότερες» θέσεις σε πιο προνομιούχες. Ο κύκλος εργασιών της νέας τράπεζας αυξάνεται με την εκμετάλλευση του αυξημένου αριθμού πελατών σε συνδυασμό με την συμπληρωματικότητα των υπαρχόντων προϊόντων και την δημιουργία νέων. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην μείωση του σταθερού κόστους και των γενικών εξόδων. (Δελής Κ 2000)

Συναντάται βέβαια εξαιρετικά συχνά, από μια συγχώνευση να προκύπτουν τραπεζικοί οργανισμοί με μονοπωλιακή ισχύ επειδή προφανώς η συγκέντρωση και η αύξηση του μεγέθους μειώνει τον ανταγωνισμό και αλλοιώνει την ισχύ των δυνάμεων της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά η πραγματοποίηση συγχωνεύσεων μπορεί συχνά να αποδοθεί σε μια σειρά κινήτρων που ενσωματώνουν δυνατότητες και επιθυμίες της διοίκησης των εμπλεκόμενων οργανισμών. Τα κίνητρα αυτά ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα που στοχεύουν μπορούν να χωριστούν σε βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. (Χαρδούβελης Γ. 2000)

Σε βραχυπρόθεσμο πλαίσιο μια συγχώνευση μπορεί να προκύψει από την επιδίωξη φορολογικών οφελών που μπορεί να αφορούν υπαγωγή σε ειδικά φορολογικά καθεστάτα (π.χ. επενδυτικοί νόμοι), εκμετάλλευση των μεγαλύτερου ύψους αποσβέσεων, διαγραφή μεγαλύτερου ύψους επισφαλών απαιτήσεων κλπ. Σοβαρό και ίσως σύνηθες «δόλωμα» αποτελεί η αυξημένη ρευστότητα μιας εκ των δύο συγχωνευόμενων τραπεζών που θα βελτιώσει τους δείκτες της άλλης. Η κερδοφορία και η αξία της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος απεικόνισης τους μπορεί να αποτελέσει ένα βραχυπρόθεσμο κριτήριο επιλογής. Δείκτες όπως «κέρδη ανά μετοχή» ή «κέρδη προς ίδια κεφάλαια» μπορούν να επηρεαστούν θετικά σε σημαντικό βαθμό από την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης δημιουργώντας θετικό αντίκτυπο στην πορεία της τιμής μιας μετοχής.

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα ο δανεισμός του νέου επιχειρηματικού σχήματος είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Πιο συγκεκριμένα και λόγω της εξ ορισμού ύπαρξης υψηλότερων ιδίων κεφαλαίων, η πιστοληπτική ικανότητα της προκύπτουσας επιχείρησης αυξάνει σημαντικά -με αποτέλεσμα τόσο οι δανειστές

όσο και οι μέτοχοι να αναλαμβάνουν μικρότερους αναλογικά κινδύνους. Παράλληλα λόγω της βελτίωσης της χρηματοοικονομικής της θέσης η νέα επιχείρηση μπορεί να προσελκύει ευκολότερα καταθέσεις και επενδυτικά κεφάλαια με αποτέλεσμα να μπορεί μεσοπρόθεσμα να πετύχει μείωση του συνολικού δανεισμού.

Ως μετασχηματισμοί που επηρεάζουν κύρια την ίδια την σύσταση και την μορφή των οργανισμών που παίρνουν μέρος, μια συγχώνευση επιλέγεται κυρίως για λόγους που προβλέπεται να αποδώσουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα ανάπτυξης του νέου επιχειρηματικού σχήματος. Οι συνέργειες που προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συνενώνονται, πολλαπλασιάζονται σταδιακά παράλληλα με την αύξηση των μεγεθών και εμπλουτίζονται με άλλες που στο αρχικό στάδιο μπορεί να μην ήταν καν ορατές. Στον κλάδο γενικότερα, και σε συνάρτηση με την δυναμική των επιχειρήσεων που συνενώνονται, διαμορφώνονται όπως προείπαμε συνθήκες μειωμένου ανταγωνισμού που προφυλάσσει κατά κάποιον τρόπο από έναν πόλεμο τιμών που εν τέλει δεν αποβαίνει εις όφελος κανενός. (Χαρδούβελης Γ. 2000)

Η ενδυνάμωση όπως περιγράφεται παραπάνω ενισχύεται περαιτέρω ομίλων με ποικίλες δραστηριότητες, πιο ανθεκτικών στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό ή ακόμη και σε πιθανές μελλοντικές μη επιθυμητές απόπειρες εξαγοράς. Σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους όπως αυτές λειτουργούν στα πλαίσια ομίλων δημιουργούνται οικονομίες κλίμακος και φάσματος. Οι οικονομίες φάσματος σημαίνουν επέκταση σε νέες αγορές, νέους κλάδους προϊόντων ή/και δραστηριότητας και ταυτόχρονα μείωση της εξάρτησης από ορισμένες αγορές και τις δομές τους.

Αντίστοιχα οι οικονομίες κλίμακας οδηγούν σε μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Ο χρόνος και το κόστος έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων μειώνονται καθώς το συνεπαγόμενο ρίσκο παραγωγής και τοποθέτησης στην αγορά, μετασχηματίζεται στο σαφώς μικρότερο ρίσκο μια συγχώνευσης με μια εταιρεία που ήδη παράγει το επιθυμητό είδος.

Είναι επίσης πολύ πιθανό οι συγχωνεύσεις να αποτελούν οχήματα αποφυγής εμποδίων που πιθανά υπάρχουν ή εμφανίζονται κατά την προσπάθεια εισόδου σε μια αγορά. Πιθανοί νομοθετικοί ή κανονιστικοί περιορισμοί, ένας ιδιαίτερης οξύτητας ανταγωνισμός και λοιπές αντιξοότητες μπορούν να ξεπεραστούν μέσω μιας συγχώνευσης με εταίρους που διαθέτουν ένα εδραιωμένο δίκτυο με γνώση



της συγκεκριμένης αγοράς και αναγνωρίσιμη σ' αυτήν την αγορά εταιρική επωνυμία. ( Πρωτονοτάριου Μ. 1999)

Στο επίπεδο των στελεχών μια συγχώνευση με την ενσωμάτωση εταιρειών μικρότερου μεγέθους αλλά υψηλής εξειδίκευσης θα προσθέσει δυναμική και το ομαδικό πνεύμα που αναπτύσσεται σε τέτοιου μεγέθους εταιρίες δε αντίθεση με το ανταγωνιστικό πνεύμα που κατά κανόνα αναπτύσσεται μεταξύ των στελεχών των μεγαλύτερων οργανισμών. Αυτοί οι ανταγωνισμοί συχνά παρασύρουν αυτούς τους οργανισμούς σε εξαγορές και συγχωνεύσεις λόγω της διάχυτης πεποίθησης των στελεχών τους πως μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις στόχους.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι συγχωνεύσεις παρέχουν την δυνατότητα δημιουργίας επιχειρήσεων με προδιαγραφές αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μέσα από αυτήν την διαδικασία μπορούν να αναδειχθούν και να επιτευχθούν πολλαπλοί στόχοι. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν η προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης, η καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας που θα επιφέρει με την κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων της αγοράς κλπ.

Οι συνέργιες που προκύπτουν, αξιοποιούνται για την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων των μειονεκτημάτων των μεγάλων οργανισμών και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων τους που συντελούν στην επιβίωση και ανάπτυξη τους στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό στις παγκοσμιοποίησης.

Η συνέργεια, η έννοια δηλαδή που προσδιορίζει πως η επιχειρηματική οντότητα που θα προκύψει από τον συνδυασμό δύο επιχειρήσεων, θα έχει μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα της αξίας των μερών που την συνέστησαν, είναι από τα συχνότερα κίνητρα πραγματοποίησης συγχωνεύσεων. Η αναμενόμενη ύπαρξη ωφελειών μέσω συνεργειών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιβαρύνονται με τα έξοδα της διαδικασίας συγχώνευσης και ταυτόχρονα να είναι σε θέση να προσφέρουν στους μετόχους των εταιρειών-στόχων σημαντικές υπεραξίες προκειμένου να συναινέσουν στην συγχώνευση. Η συνέργεια μπορεί να προσδώσει στην νέα επιχείρηση που θα προκύψει, θετική Καθαρή Παρούσα Αξία. Στην πρόσφατη απόφαση για συγχώνευση των ALPHA BANK & EFG EUROBANK ως βασικό κίνητρο ανακοινώθηκε η πρόβλεψη για συνέργιες

ύψους 650 εκ. € ετησίως για την επόμενη της συγχώνευσης τριετία, με συνολική Κ.Π.Α. (NPV) 3.4 εκ. €.

Συνέργειες μπορούν να προκύψουν από τρεις κυρίως πηγές:

- εξοικονόμηση από λειτουργικές δαπάνες
- εξοικονόμηση από χρηματοοικονομικές δαπάνες, και
- αυξημένη ισχύ στην αγορά

Κατά μία άποψη στις συνέργειες περιλαμβάνεται και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης, θεωρώντας ότι η νέα διοίκηση θα συγκεντρώνει τα καλύτερα διαθέσιμα στοιχεία των συγχωνευόμενων εταιρειών, κάτι όμως που δεν είναι βέβαιο δεδομένων των συσχετισμών δυνάμεων που διαμορφώνονται πριν, κατά την διάρκεια και μετά την συγχώνευση.

## **10.5 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό και διεθνή Τραπεζικό κλάδο.**

Στην Ελλάδα, τα τελευταία 20 χρόνια, βλέπουμε όλο και πιο έντονα αυτό που από τη φύση τους οι τράπεζες ανέκαθεν επεδίωκαν, δηλαδή τη μεγέθυνσή τους μέσω συγκριτικών τους πλεονεκτημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του 90' λοιπόν, στο τραπεζικό σύστημα, ελάχιστοι «φωτισμένοι» και πραγματικοί τραπεζίτες, ήταν εκείνοι που μπορούσαν πραγματικά να προβλέψουν την «κοσμογονία» που θα ακολουθούσε στον κλάδο. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 90', παρατηρείται η κυριαρχία του κράτους στο τραπεζικό τομέα σε ποσοστό περίπου 60%, με αποτέλεσμα οι τράπεζες να λειτουργούν με υψηλά λειτουργικά κόστη και μικρές κερδοφορίες. Ακολούθως οδηγηθήκαμε στην είσοδο νέων τραπεζών ιδιωτικής πρωτοβουλίας, υποβοηθούμενες κυρίως από την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, ενόψει της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά και σε εξαγορές κρατικών τραπεζών από ιδιώτες επενδυτές, φθάνοντας έτσι στο τέλος της δεκαετίας του 90' που ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση συγκέντρωσης, που αφορούσε τόσο σε ιδιωτικοποιήσεις κρατικών Τραπεζών όσο και σε E&S μεταξύ ιδιωτικών χρηματοοικονομικών ομίλων.

Όσον αφορά το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, η απελευθέρωσή του περιελάμβανε την ιδιωτικοποίηση κρατικών τραπεζών, την απελευθέρωση των επιτοκίων, την κατάργηση των διάφορων πιστωτικών κανόνων και την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων. Οι αλλαγές αυτές, δημιούργησαν ένα νέο

περιβάλλον, το οποίο ευνόησε εξαγορές και συγχωνεύσεις τόσο μεταξύ τραπεζών όσο και γενικότερα μεταξύ επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού κλάδου, με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. ( Πρωτονοτάριου Μ 1999)

Από το τέλος της δεκαετίας του 1980, ο ανταγωνισμός στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό χώρο άρχισε να αυξάνεται σταδιακά αλλά συνεχώς, λόγω:

- Της αποκανονικοποίησης (deregulation process), δηλαδή της προϊούσας εξασθένησης των κρατικών κανονιστικών ρυθμίσεων, της απελευθέρωσης της κίνησης κεφαλαίων, της σταδιακής απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης κλπ.
- Της αποδιαμεσολάβησης (desintermediation), δηλαδή της σταδιακής παράκαμψης των Τραπεζών από την Κεφαλαιαγορά και από μη αμιγώς τραπεζικές επιχειρήσεις, που είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα.

Ο έντονος ανταγωνισμός στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα οδήγησε κατ' αρχήν στην ίδρυση αρκετών νέων ιδιωτικών τραπεζών και στην συνέχεια σε μια καινούργια διάσταση, μια τάση δημιουργίας ομίλου θυγατρικών εταιριών των τραπεζών. Η δημιουργία αυτή είναι απαραίτητη για την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των δυνατικών συνεργειών και την παροχή όλων των δυνατικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και όχι μόνο μιας τράπεζας (universal bank – financial supermarket). (OEE 2010)

## **10.6 Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (Ε&Σ) ως τρόποι προσαρμογής του τραπεζικού κλάδου στις διαρθρωτικές αλλαγές.**

Οι ευρωπαϊκές τράπεζες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό που συνεπάγεται το μακροοικονομικό και θεσμικό πλαίσιο της Ε.Ε., μπορούν να αναπτύξουν τρεις στρατηγικές που σχετίζονται με εξαγορές και συγχωνεύσεις:

- Πρώτον, να βελτιώσουν την "εθνική τους βάση" σε σύμπραξη με άλλα πιστωτικά ιδρύματα της ίδιας χώρας προκειμένου να αντιμετωπισθεί ο ξένος ανταγωνισμός.

- Δεύτερον, να συνεργασθούν με τράπεζες από διαφορετικές χώρες με αμοιβαίες συμμετοχές στα κεφάλαια.
- Τρίτον, να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις τραπεζών διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών.

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με μια σειρά επιχειρημάτων, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακος στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η ορθολογικότερη οργάνωση του δικτύου των καταστημάτων, αλλά και των κεντρικών υπηρεσιών, που μπορεί να συνοδεύει μια συγχώνευση, εκτιμάται ότι δημιουργεί σημαντικές οικονομίες κλίμακος -αν και συχνά αναφέρεται το επιχείρημα ότι η απότομη και μεγάλη αύξηση του μεγέθους της τράπεζας ενδέχεται να δημιουργήσει αρκετές περιπλοκές. Η συγχώνευση των υποδομών σε τεχνολογίες πληροφορικής (information technology) θα μπορούσε ενδεχομένως να δώσει την ευκαιρία για μείωση του μέσου σταθερού κόστους υπό τον όρο ότι θα πρέπει να συνυπολογισθούν τα προβλήματα ή οι δυσλειτουργίες που θα προκύψουν κατά την περίοδο μετάβασης σε ένα ενιαίο πληροφορικό σύστημα. Όταν υπάρχει πλεονάζον παραγωγικό δυναμικό στον κλάδο, οι συγχωνεύσεις αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για να μειωθεί. Τέλος, οι συγχωνεύσεις αυξάνουν το μέγεθος των επιχειρήσεων όπου αυτό είναι απαραίτητο. Στις ΗΠΑ το φαινόμενο των Ε&Σ επεκτάθηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '80, και για τις μικρότερες περιφερειακές τράπεζες απετέλεσε ένα μέσο για την αύξηση του μεγέθους τους, την ενίσχυση της θέσης τους σε περιφερειακό επίπεδο και την αύξηση των πιθανότητων τους να μετατραπούν σε επιχείρηση εθνικής εμβέλειας. Μάλιστα, πολλές από τις τράπεζες αυτές επέλεξαν ονόματα (Nations Bank, Bank of America, Bank One...) τα οποία εκφράζουν ακριβώς αυτήν την πρόθεσή τους (δηλαδή να μετατραπούν σε επιχειρήσεις εθνικής εμβέλειας). (Μελά Κ. 2000)

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, αντιθέτως, το φαινόμενο των Ε&Σ είναι λιγότερο διαδεδομένο, μολονότι κατά τα τελευταία έτη παρουσιάζεται μια κάποια επιτάχυνση των σχετικών διαδικασιών. Σε ορισμένες χώρες μέλη, όπως στην Ολλανδία και στην Ιταλία (σε ότι αφορά όμως μόνον τις εμπορικές τράπεζες) οι Ε&Σ έχουν προχωρήσει περισσότερο από ότι σε άλλες, όπως το Βέλγιο, η Ισπανία και η Γαλλία. Οι ευρωπαϊκές συγχωνεύσεις αφορούν κυρίως σε συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών της ίδιας χώρας μέλους,

- είτε διότι έτσι δημιουργούνται οι μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακος, αφού η μείωση του κόστους που επέρχεται με την συγχώνευση είναι ανάλογη του βαθμού κατά τον οποίο καταργούνται δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι συμπληρωματικές,

-είτε επειδή οι συγχωνεύσεις τραπεζών της ίδιας χώρας μειώνουν τις αβεβαιότητες, οι οποίες αντιθέτως είναι μεγαλύτερες όταν η επιχείρηση επεκτείνεται πέραν των συνόρων.

Μετά από την πραγματοποίηση ενός μεγάλου αριθμού ερευνών σχετικά με το ζήτημα των επιπτώσεων των Ε&Σ των τραπεζών, είναι δυνατό να ισχυρισθούμε ότι οι συγχωνεύσεις δεν αυξάνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων -τουλάχιστον όχι κατά μέσο όρο. Αυτό οφείλεται εν πολλοίς στο γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις στις ΗΠΑ πραγματοποιήθηκαν πολύ συχνά μεταξύ ήδη μεγάλων τραπεζών, οι οποίες διαθέτουν τις μικρότερες δυνατότητες να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους χάρη στις οικονομίες κλίμακος. Αντιθέτως, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι συγχωνεύσεις μεταξύ μικρών τραπεζών μειώνουν σημαντικά το κόστος και αυξάνουν την κερδοφορία. Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις μικρών τραπεζών στις ΗΠΑ είναι ένα μάλλον ασυνήθιστο φαινόμενο το οποίο, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον μέσο όρο των επιδόσεων του τραπεζικού κλάδου.

Γενικά πάντως οι περισσότεροι αναλυτές πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα μιας συγχώνευσης επί της κερδοφορίας και της αποτελεσματικότητας των τραπεζών εξαρτώνται από το μέγεθος των συγχωνευόμενων τραπεζών: όταν συγχωνεύονται τράπεζες του ίδιου περίπου μεγέθους τα αποτελέσματα είναι σημαντικά, ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο όταν η συγχώνευση πραγματοποιείται μεταξύ μιας μεγάλης και μιας μικρής τράπεζας. (Χαρδούβελης Γ 2000)

Προκύπτει, επομένως, από τα παραπάνω, ότι οι συγχωνεύσεις των τραπεζών δεν αποτελούν πάντα μια εύκολη και αποτελεσματική λύση που οδηγεί αυτομάτως σε βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων ανεξαρτήτως των συνθηκών μέσα στις οποίες πραγματοποιείται η συγχώνευση. Ως εκ τούτου, η διαδικασία των συγχωνεύσεων απαιτεί μεγάλη προετοιμασία και μακρούς χρόνους υλοποίησης.

## 10.7 Είδη Ε&Σ τραπεζών: η οπτική γωνία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, οι λόγοι που προκαλούν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ε.Ε. είναι βασικά οι εξής:

- μείωση του κόστους,
- επέκταση στη σειρά παραγωγής,
- κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς,
- ανεπαρκές μέγεθος που δεν αντέχει στον ανταγωνισμό,
- ιδιωτικοποιήσεις,
- μεταφορά εσόδων και ικανοτήτων,
- διεθνής επέκταση,
- γεωγραφική διαφοροποίηση,
- εκμετάλλευση των ευκαιριών των μεγάλων χρηματοοικονομικών κέντρων,
- διαφοροποίηση κινδύνου και
- ανάπτυξη συνεργειών.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο δύο τύποι συγχωνεύσεων έχουν παρατηρηθεί στην Ε.Ε.

- στρατηγικές συγχωνεύσεις στις οποίες τουλάχιστον μία μεγάλη τράπεζα εμπλέκεται με στόχο την επέκτασή της στις αγορές της ΟΝΕ,
- συγχωνεύσεις για την απορρόφηση της πλεονάζουσας τραπεζικής δραστηριότητας ιδιαίτερα στο χώρο των μικρών τραπεζών.

Στην περίπτωση αυτή μία τράπεζα μεσαίου, συνήθως, μεγέθους εξαγοράζει μικρές τράπεζες και μετατρέπεται τελικά σε τράπεζα μεγάλης δυναμικότητας με διευρυμένο ποσοστό στην αγορά και με αύξηση των κερδών της. Μεγαλύτερη και σε βάθος ανάλυση πραγματοποιείται από την ΕΚΤ με την έκδοση "Συγχωνεύσεις και εξαγορές που εμπλέκουν την τραπεζική βιομηχανία της ΕΕ", όπου και αναπτύσσονται τα είδη των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων του Τραπεζικού Κλάδου. ([www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu))

Έτσι μορφοποιείται η διάκριση σε:

### 1. Εγχώριες.

Το 80% των Ε&Σ είναι εγχώριες, αφορούν δηλαδή πιστωτικά ιδρύματα της εθνικής τραπεζικής βιομηχανίας. Συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ μικρών ΠΙ

και έχουν σαν συνέπεια τη σάρωση του τραπεζικού υπερπληθωρισμού ΠΙ. Όμως, οι Ε&Σ μεταξύ μεγάλων ΠΙ αυξάνονται τα τελευταία χρόνια και επηρεάζουν σημαντικά τις δομές των εθνικών αγορών.

Ο κύριος σκοπός των εγχώριων Ε&Σ μεταξύ μικρών πιστωτικών ιδρυμάτων ήταν οι οικονομίες κλίμακας. Τα μικρά πιστωτικά ιδρύματα στοχεύουν στην επίτευξη κρίσιμης μάζας για να εκμεταλλευθούν τις συνέργειες που προκύπτουν από το μέγεθος και τη διαφοροποίηση. Συνδέονται με τις περικοπές του κόστους μέσω περιορισμού του αριθμού των υποκαταστημάτων και μείωσης του προσωπικού στα κεντρικά γραφεία ιδιαίτερα στα τμήματα πληροφορικής, μακροοικονομικών αναλύσεων και προβλέψεων και των νομικών υπηρεσιών. Τέτοιες Ε&Σ γίνονται προκειμένου να αποφευχθούν εχθρικές εξαγορές.

Οι Ε&Σ μεγάλων τραπεζών στοχεύουν στην αναδιάρθρωση του πιστωτικού συστήματος. Επιδιώκουν να είναι αρκετά μεγάλες για να εκπροσωπούν ένα μεγάλο μερίδιο της εγχώριας αγοράς και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα, με τη δύναμη που αποκτούν και την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου επιζητούν την αύξηση των κερδών τους και τη μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής. Ένας αποφασιστικός παράγοντας της επίτευξης των ανωτέρω στόχων είναι η ορθολογικοποίηση μέσω της μείωσης του προσωπικού και του αριθμού των υποκαταστημάτων. Η διαδικασία όμως αυτή της μείωσης του κόστους δεν

είναι πάντοτε επιτυχής διότι εμποδίζεται σε ορισμένες χώρες από τις διατάξεις περιορισμού των απολύσεων και γενικά προστασίας των εργαζομένων.

## 2. Διεθνείς.

Σε απόλυτους αριθμούς οι διεθνείς ή διασυνοριακές Ε&Σ ήταν πολύ μικρότερες από τις εγχώριες και συνέβησαν κύρια εκτός της ζώνης του ευρώ την περίοδο 1995-1998 που μελετά η συγκεκριμένη έρευνα της ΕΚΤ, το Δεκέμβριο του 2000 . Τα τελευταία χρόνια, αντίθετα, έχουμε μία αύξηση των διεθνών Ε&Σ στη ζώνη του ευρώ και την ευρύτερη περιοχή του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ). Οι εξαγορές ήταν σαφώς περισσότερες από τις συγχωνεύσεις. Οι Ευρωπαϊκές τράπεζες επεκτείνονται συνήθως στις αναδυόμενες αγορές που προσφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, στη Λατινική Αμερική (πχ τράπεζες των Κάτω Χωρών, Ισπανίας, Πορτογαλίας και Ιταλίας), στη Νότιο-Ανατολική Ασία (πχ τράπεζες των Κάτω Χωρών) και στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη

(πχ τράπεζες της Αυστρίας, Γερμανίας και των Κάτω Χωρών).  
([www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu))

Οι διεθνείς Ε&Σ έχουν σαν κύριο αίτιο την απόκτηση μεγέθους ώστε οι τράπεζες να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στις περιφερειακές και παγκόσμιες αγορές αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών τους. Ένας άλλος λόγος είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος. Πρέπει να τονισθεί ότι η ορθολογικοποίηση μέσω μείωσης του κόστους προσφέρει μικρότερα αποτελέσματα από αυτά των εγχώριων Ε&Σ εξ αιτίας της επικάλυψης των διοικητικών και υποστηρικτικών εργασιών που παρατηρούνται μόνο στις εθνικές αγορές. Οι οικονομίες κλίμακας στις διεθνείς Ε&Σ συνδέονται με το αυξανόμενο εισόδημα και τη δυνατότητα προσέγγισης της κρίσιμης μάζας που είναι αναγκαία για την προσφορά ειδικών υπηρεσιών όπως πχ η διαχείριση διαθεσίμων στις διεθνείς αγορές. Οι εξαγορές στις αναδύμενες αγορές επιτρέπουν τη μετάδοση της γνώσης και των ικανοτήτων που οδηγούν στη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών της νέας ενότητας. Σε μερικά κράτη μέλη της ΕΕ η διενέργεια διασυνοριακών Ε&Σ προκαλείται και από το φόβο ότι περαιτέρω συγκεντροποίηση στην εγχώρια αγορά θα συναντήσει εμπόδια από την εφαρμογή αντιμονοπωλιακών νόμων. Αντίθετα τέτοια εμπόδια ή η ύπαρξη πολιτικής αντίδρασης στις διεθνείς Ε&Σ σπάνια συναντώνται σήμερα.

### 3. Η ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων (financial conglomerate)

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδηγούν στη δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού συγκροτήματος (financial conglomerate) διαφέρουν ποιοτικά από τις απλές τραπεζικές Ε&Σ αφού εγκαθιδρύουν ένα όμιλο που δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς τομείς της χρηματοοικονομικής βιομηχανίας. Η μεγαλύτερη και κυρίαρχη εταιρία σε ένα τέτοιο συγκρότημα μπορεί να είναι ένα πιστωτικό ίδρυμα, μια ασφαλιστική επιχείρηση ή άλλο χρηματοοικονομικό ίδρυμα. Τα συγκροτήματα μπορούν να δημιουργούνται όχι μόνο από Ε&Σ αλλά και από την εξ υπαρχής ίδρυση εταιριών ή ιδρυμάτων σε άλλους χρηματοοικονομικούς τομείς όπως πχ όταν μία τράπεζα ιδρύει μία ασφαλιστική εταιρία, ένα αμοιβαίο κεφάλαιο και μία εταιρία διαχείρισης μέσων πληρωμής.  
([www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu))

Το συγκρότημα όμως, δεν είναι ο μοναδικός τρόπος προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών διαφορετικού χαρακτήρα. Συμφωνίες



συνεργασίας (cooperation agreements) μεταξύ πχ μιας τράπεζας, μιας επενδυτικής και μιας ασφαλιστικής εταιρίας έχουν παρόμοια αποτελέσματα. Ένας άλλος τρόπος είναι η σύσταση επιχειρήσεων κοινής ιδιοκτησίας (joint ventures) που προσφέρουν εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Σε ορισμένα κράτη μέλη, για παράδειγμα, αποταμιευτικές και συνεταιριστικές τράπεζες συνέστησαν από κοινού εταιρίες που παρέχουν ασφαλιστικές υπηρεσίες, διαχείριση διαθεσίμων, διακανονισμούς και χρηματιστηριακή διαμεσολάβηση. ( ΕΚΤ 2000)

Επανερχόμενοι στα χρηματοοικονομικά συγκροτήματα διακρίνουμε:

α) Εγχώρια συγκροτήματα. Συστήθηκαν κύρια από πιστωτικά ιδρύματα που επεκτάθηκαν στη διαχείριση διαθεσίμων και στις επενδυτικές υπηρεσίες. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από ασφαλιστικές επιχειρήσεις ήταν σπάνια λόγω των νομικών κωλυμάτων και της υπεροχής των τραπεζών στον τομέα των Ε&Σ. Αντίθετα, οι τράπεζες εξαγόρασαν ασφαλιστικές επιχειρήσεις και τις ενέταξαν στο ελεγχόμενο από αυτές συγκρότημα. Τα εγχώρια χρηματοοικονομικά συγκροτήματα που ελέγχονται από πιστωτικά ιδρύματα ιδρύθηκαν κύρια την περίοδο 1995-1997 όπου καταγράφηκαν 60 συναλλαγές. Οι εξαγορές αποτέλεσαν την προτιμώμενη μέθοδο στη δημιουργία χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων στην Ιταλία, το Βέλγιο και την Ιρλανδία. Σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, το Λουξεμβούργο, η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Γαλλία και η Ελλάδα εφαρμόστηκε η μέθοδος της εξ υπαρχής ίδρυσης χρηματοοικονομικών εταιριών.

Οι οικονομίες φάσματος είναι το κυρίαρχο αίτιο για τα εγχώρια συγκροτήματα. Το ζητούμενο είναι η επίτευξη των αναμενομένων σταυρωτών πωλήσεων (cross selling) των διαφόρων χρηματοοικονομικών προϊόντων προς τη βάση των μεγάλων πελατών και η δημιουργία καταστημάτων μιας στάθμευσης (one stop shopping) όπου όλοι οι πελάτες θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για τραπεζικές, ασφαλιστικές, επενδυτικές και άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα. Κατά κανόνα, όμως, τα υπάρχοντα κανάλια διανομής διατηρούνται έστω και υπό διαφοροποιημένη μορφή. Αυτή η πρακτική ανταποκρίνεται στις δημογραφικές και δημοσιονομικές αλλαγές που ενθαρρύνουν επενδύσεις σε προσωπικά συνταξιοδοτικά προϊόντα. Η μείωση του εισοδήματος από τόκους πιέζει τις τράπεζες να αναζητούν νέες επιχειρηματικές περιοχές. Προτιμούν πχ να εισέρχονται στην ασφαλιστική αγορά διότι είναι συγγενής με την τραπεζική και ο συνδυασμός των δύο εργασιών (bancassurance) μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση του κινδύνου και του εισοδήματος και να καταστήσει

λιγότερο ευαίσθητο το εγχώριο συγκρότημα στους οικονομικούς κύκλους. (Χαρδούβελης Γ. 2000)

β) Διεθνή συγκροτήματα. Οι πράξεις σύστασης διεθνών χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων ανήλθαν το 1995 (οπότε και η ΕΚΤ ξεκινά την έρευνα επί του παρόντος θέματος), σε 34, ενώ, μέσα από ένα πέρας ανοδικής πορείας στα χρόνια που μεσολάβησαν, μόνο το πρώτο εξάμηνο του 2000 ανήλθαν σε 49. Την ίδια περίοδο το ποσοστό των συγχωνεύσεων και εξαγορών για τη δημιουργία διεθνών χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων κυμάνθηκε από 46% έως 57%. Ο αριθμός των εξαγορών ήταν σημαντικά μεγαλύτερος από αυτόν των συγχωνεύσεων. Οι τράπεζες ήταν ο κινητήριος μοχλός αυτής της διαδικασίας ιδιαίτερα όσον αφορά τις διασυνοριακές επεκτάσεις σε επενδυτικές τράπεζες και εταιρίες. Χρησιμοποιούν κύρια τη μέθοδο της ίδρυσης χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων σε άλλες χώρες και λιγότερο τις εξαγορές. Αντίθετα, χρηματοοικονομικά ιδρύματα εκτός ΕΕ απέκτησαν ή ίδρυσαν τις τράπεζες στις διεθνείς αγορές. Οι δύο κύριες αιτίες σύστασης ενός διεθνούς χρηματοοικονομικού συγκροτήματος είναι και εδώ οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος. Επιδιώκεται η μεγιστοποίηση του εισοδήματος μέσω σταυρωτών πωλήσεων. Η επικάλυψη διοικητικών λειτουργιών και καναλιών διανομής είναι ελάχιστη.

Τα ιδρύματα του συγκροτήματος ευρίσκονται σε διαφορετικές χώρες κάτω από διαφορετικούς κανόνες και πρακτικές που περιορίζουν τα πιθανά πλεονεκτήματα κόστους. Στις ελάχιστες περιπτώσεις επίτευξης ορθολογικοποιήσεων, αυτό συνέβη μέσω της συγκεντροποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής, του στρατηγικού σχεδιασμού, της διαχείρισης κινδύνων και του μάρκετινγκ.

## **10.8 Οι πρόσφατες τάσεις στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Τραπεζών.**

Ξεκινώντας από την Αμερική την δεκαετία του '80, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζικών οργανισμών, εξαπλώθηκαν γρήγορα ανά την υφήλιο μέσα στην επόμενη δεκαετία. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στους Financial Times στα τέλη της δεκαετίας του 1990, το 53% των συγχωνεύσεων και εξαγορών

που πραγματοποιήθηκαν στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα την περίοδο 1990-2001 έγιναν μεταξύ τραπεζών. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών είναι οι πολύ μεγάλες συμφωνίες που πραγματοποιήθηκαν με τη συνένωση ή εξαγορά τραπεζών με ενεργητικό άνω του 1 δις δολαρίων. Από τις 246 πολύ μεγάλες συμφωνίες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ 1990-1999, οι 197 πραγματοποιήθηκαν τη δεύτερη πενταετία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, πραγματοποιήθηκαν υπερβολικά μεγάλες συμφωνίες μεταξύ τραπεζών το ενεργητικό των οποίων ξεπερνούσε τα 100 δις δολάρια. Το 1998 πραγματοποιήθηκαν 9 από τις 10 μεγαλύτερες συγχωνεύσεις και εξαγορές στην ιστορία της Αμερικής, εκ των οποίων οι 4 ήταν στον τραπεζικό τομέα (Citicorp - Travelers, Bank America – Nations Bank, Bank One – First Chicago και Norwest - Wells Fargo). ( [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov) )

Στη μελέτη της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) που πραγματοποιήθηκε το 2000 (Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry-Facts and implications, December 2000), αναφέρεται ότι την περίοδο 1995-2000 (α' εξάμηνο) πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη 2.153 συγχωνεύσεις και εξαγορές πιστωτικών ιδρυμάτων. Από τις συμφωνίες αυτές το 84% πραγματοποιήθηκε μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων από την ίδια χώρα, το 5% αφορά διασυνοριακές συμφωνίες μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν σε χώρες της ΕΕ ή της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ) και το υπόλοιπο 11% αφορά διασυνοριακές συμφωνίες με πιστωτικά ιδρύματα από χώρες εκτός ΕΕ και ΕΖΕΣ (π.χ. Αμερική).

Ακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα εισήλθαν με τη σειρά τους τα τελευταία χρόνια στη φάση των συγχωνεύσεων και εξαγορών, η οποία οδήγησε σε σημαντική αναδιάρθρωση του τραπεζικού κλάδου διαμορφώνοντας νέες ισορροπίες στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά. Πιο συγκεκριμένα την περίοδο 1998 - 2001, εξαγοράστηκαν 14 τράπεζες, 6 από τις οποίες ήταν υπό κρατικό έλεγχο. ( ΟΕΕ 2010)

Παρά το ότι ο αριθμός φαίνεται μικρός σε απόλυτα μεγέθη, είναι αρκετά σημαντικός αν αναλογιστεί κανείς το σχετικά μικρό αριθμό τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Όπως αναφέρεται στην Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος (2001), οι λόγοι που οδήγησαν στις συγχωνεύσεις και εξαγορές αυτές είναι η ισχυροποίηση της θέσης των τραπεζών στην ελληνική

αγορά, η απόκτηση μεγέθους που θα τους επιτρέψει να αποκομίσουν οφέλη από οικονομίες κλίμακας, καθώς και η ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές χρήματος.

Παρόλα αυτά το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών συνέχισε να υπολείπεται σημαντικά από το αντίστοιχο των πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στην Ευρώπη ή σε άλλες οικονομικά προηγμένες χώρες. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με βάση το σύνολο του ενεργητικού στο τέλος του 2002, καμία ελληνική τράπεζα δεν συμπεριλαμβανόταν στις 100 μεγαλύτερες ευρωπαϊκές (Εκθεση Διοικητή Τράπεζας Ελλάδος, 2003).

## **11. Η εξέλιξη των Ε&Σ στην Ελλάδα και η δομή των Ελληνικών Τραπεζών.**

### **11.1 Η αφετηρία και η εξέλιξη των Ε&Σ στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο**

Μετά από μία περίοδο έντονης εξαγοραστικής δραστηριότητας, που κορυφώθηκε στα τέλη της περασμένης δεκαετίας, και που ανακινήθηκε από τις αρχές της παρούσης, η ελληνική τραπεζική βιομηχανία παρουσιάζει σήμερα την εικόνα μίας περισσότερο συγκεντρωτικής αγοράς. Ωστόσο, όπως παρατηρούν οι αναλυτές του Standard&Poor's, συγκρινόμενη με τις τραπεζικές αγορές άλλων ευρωπαϊκών χωρών με ανάλογα πληθυσμιακά μεγέθη (π.χ. όπως η Αυστρία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και τα σκανδιναβικά κράτη), η ελληνική τραπεζική βιομηχανία παρουσιάζει μικρότερο βαθμό συγκέντρωσης. Ενδεικτικά, οι πέντε μεγαλύτερες τράπεζες στην ελληνική αγορά κατέχουν, με βάση τα στοιχεία του ενεργητικού τους, ένα συνολικό μερίδιο της τάξης του 60%, στις άλλες χώρες με τις οποίες επιχειρείται η σύγκριση, το αντίστοιχο ποσοστό υπερβαίνει και το 70%. Σήμερα, μετά από τη μεστή συγχωνεύσεων δεκαετία που μεσολάβησε, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει χαρακτηριστικά αυξημένου ανταγωνισμού και πιο σύνθετων στρατηγικών από πλευράς των διοικήσεων των διαφόρων ομίλων. (Καδδά Δ 2007 )

Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς στα μέσα της δεκαετίας 90, αποτέλεσε, σύμφωνα με τους αναλυτές του S&P, την αφετηρία του κύματος των συγχωνεύσεων που σημάδεψαν την περίοδο από το 1996 και μετά. Αφενός η

απελευθέρωση της αγοράς και, αφετέρου, η μαχητική διεκδίκηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου στην εγχώρια αγορά από σχετικά "μικρούς παίκτες", όπως ήταν τότε η EFG Eurobank και η Πειραιώς, αύξησαν κατακόρυφα τις ανταγωνιστικές πιέσεις για τις μεγαλύτερες και πιο παραδοσιακές τράπεζες, όπως η Εθνική και η Alpha Bank. Οι τελευταίες υποχρεώθηκαν, μέσα στο νέο σκηνικό, να ανταποκριθούν στην πρόκληση, προχωρώντας είτε στις δικές τους εξαγορές είτε στην τεχνολογική τους αναβάθμιση και αναδιοργάνωση. (Παπαδάκης Β 2007)

Την ίδια ώρα οι ξένες τράπεζες, που γύρω στα μέσα της περασμένης δεκαετίας είχαν αφήσει να εννοηθεί πως θα αποχωρούσαν διακριτικά από την ελληνική αγορά, κάθε άλλο παρά έχουν "ρίξει την ασπίδα" στο πεδίο του ανταγωνισμού. Η εξαγορά της Εμπορικής από την γαλλική Credit Agricole, αλλά και η παρουσία άλλων ευρωπαϊκών ιδρυμάτων (Societe Generale, B.C.P. Millennium Bank κλπ) που δεν παρουσιάζονται έτοιμες να αναχωρήσουν προς δυσμάς, μάλλον υπογραμμίζει πως το κοινοτικό τραπεζικό κεφάλαιο διατηρεί το ενδιαφέρον του για τη μικρή, έστω, ελληνική αγορά. Το 2010, όπως σημειώνεται στην έκθεση του S&P, οι ξένες τράπεζες κατείχαν ένα μερίδιο της τάξης του 20% της ελληνικής αγοράς, ποσοστό καθόλου ευκαταφρόνητο. (Μελάς Κ 1999 και [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com))

Πώς όμως διαμορφώθηκε το σημερινό τραπεζικό μωσαϊκό και ποιες ήταν οι κυριότερες συγχωνεύτηκες κινήσεις που έφεραν, έστω μέχρι ενός βαθμού, μία πιο συγκεντρωτική εικόνα στο ελληνικό πιστωτικό σύστημα; Πρωταγωνιστικό ρόλο στο χορό των εξαγορών και συγχωνεύσεων διαδραμάτισαν οκτώ τραπεζικά ιδρύματα τα οποία, άλλα σε μεγαλύτερο και άλλα σε λιγότερο βαθμό, απέκτησαν τον έλεγχο μίας σειράς μικρότερων τραπεζών. Έτσι: (Παπαδάκης Β 2007)

- Η Τράπεζα Πειραιώς ουσιαστικά ιδρύθηκε με την νέα της μορφή το 1992, μετά από ιδιωτικοποίηση όταν η κρατική Εμπορική, πούλησε όμιλο ιδιωτών το 66,7% των μετοχών που κατείχε. Το 1997 ανέλαβε τις εργασίες της Chase Manhattan στην Ελλάδα, εξαγοράζοντας στη συνέχεια την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (1998), 2 από τα 7 καταστήματα της Credit Lyonnais Greece (1998), και την Xiosbank (1998). Το 1999 προχώρησε στην εξαγορά των ελληνικών καταστημάτων της βρετανικής National Westminster και έκλεισε, για την ώρα, τον κύκλο των εξαγορών της, με την απόκτηση της Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης, το 2001.

- Η EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 ως Ευρωεπενδυτική Τράπεζα και μέχρι το 1996 είχε 6 καταστήματα. Το 1996 η μητρική της Consolidated Eurofinance Holdings LTD (EFG), συμφερόντων του επιχειρηματικού ομίλου Ι. Λάτση, αγόρασε από την Bank Worms (group UAP), το 95% της Interbank με την οποία και συγχώνευσε την Ευρωεπενδυτική Τράπεζα, δημιουργώντας την Eurobank EFG. Το 1997 εξαγόρασε τα 5 από τα 7 καταστήματα λιανικής τραπεζικής της Credit Lyonnais Greece που αποχωρούσε από την Ελλάδα και το 1998 την Τράπεζα Αθηνών από τον κορεατικό όμιλο Hanwa. Το 1998 επίσης απέκτησε από την Τράπεζα της Ελλάδος την Τράπεζα Κρήτης. Το 1999 ο όμιλος που ελέγχεται όπως προαναφέρθηκε από την οικογένεια Λάτση εξαγόρασε την Τράπεζα Εργασίας καθώς και τη Δωρική για να ακολουθήσει, το 2001, η ενσωμάτωση και της Τέλεσις Επενδυτικής Τράπεζας.
- Η Alpha Bank ακολούθησε μία σχετικά λιγότερο φιλόδοξη στρατηγική, αρκούμενη σε μία μόνο κίνηση όταν προχώρησε το 1999 στην εξαγορά, του 51% του μετοχικού κεφαλαίου, της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας.
- Η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στο διάστημα των μεγάλων εξαγορών στην ενσωμάτωση, το 1998, της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας η οποία, ένα χρόνο νωρίτερα, είχε συγχωνευθεί με την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα. Τέλος το 2002 η ΕΤΕ προχώρησε και στην απορρόφηση της θυγατρικής της Εθνικής Τράπεζας Επενδύσεων Βιομηχανικής Ανάπτυξης (ΕΤΕΒΑ)
- Η Marfin Popular Bank, προέκυψε από την συγχώνευση της Marfin Bank (πού είχε προκύψει από την Επενδυτική Τράπεζα), με τον Όμιλο Λαϊκής Κύπρου, συγχωνεύεται το 2005 με την Εγνατία Τράπεζα (η οποία, από το 1998, είχε εξαγοράσει την Τράπεζα της Κεντρικής Ελλάδας), ενώ στη συνέχεια προχωρεί σε ενοποίηση των εργασιών της, και τη Λαϊκή Ελλάδας.
- Η γαλλική Societe Generale αρκείται εν μέσω της αναδιάταξης της ελληνικής τραπεζικής αγοράς στην εξαγορά, το 2003, της μικρής Γενικής Τράπεζας.
- Η κρατική Εμπορική Τράπεζα ακολούθησε αντίστροφη πορεία. Το 1997 πούλησε στο ΤΣΜΕΔΕ και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων την πλειοψηφία των μετοχών της Τράπεζας Αττικής και το 1998 την πλειοψηφία των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας στην Alphabank. Το 2004

απορρόφησε την θυγατρική της τράπεζα Επενδύσεων και άλλες μικρότερες θυγατρικές εταιρίες. Το 2006 η γαλλικών συμφερόντων Credit Agricole που συμμετείχε στο Μ.Κ. της Εμπορικής Τράπεζας με 6,7% από το 2000, αποκτά τον πλήρη έλεγχο της.

- Η Ασπίς, που επίσης φιλοδοξούσε να αναβαθμίσει την ποικιλόμορφη παρουσία της στην Κύπρο, απέκτησε το 2002, τα ελληνικά καταστήματα της ολλανδικής ABN AMRO.
- Τέλος η πορτογαλική BCP απέκτησε το 2000 το 50% της Nova Bank την οποία εξαγόρασε πλήρως το 2006 και μετονόμασε σε Millennium Bank.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η πορεία του ορυμαγδού εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά και στρατηγικών συμμετοχών ισχυρών ομίλων του εξωτερικού (όπως της Deutsche Bank στην EFG Eurobank), από το 1996 έως το 2007 σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕΤ.

Πίνακας 3: Ε & Σ στην Ελλάδα 1996 - 2007

ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ 1996 - 2007		
Έτος	Αγοραστής	Συγχωνευθείσα
2006-2007	MARFIN Popular Bank	Marfin Bank, Εγνατία Τράπεζα Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς)
2005	MARFIN Bank	10% της Εγνατίας Τράπεζας
2004	Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
2002	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	ETEBA
	EFG Eurobank	Unit Bank
	Τράπεζα Πειραιώς	ETBA
2001	EFG Eurobank	Telesis Τράπεζα Επενδύσεων Ελλάδος
2000	Credit Agricole	6,7% της Εμπορικής Τράπεζας
	BCB	50% της NOVA Bank
1999	Alpha Τράπεζα Πίστωσης	Ιονική Τράπεζα
	EFG Eurobank	Τράπεζα Εργασίας
	Deutsche Bank	10% της EFG Eurobank
	Τράπεζα Πειραιώς	National Westminster Bank
	Telesis AXE	Δωρική Τράπεζα
1998	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος
	EFG Eurobank	Τράπεζα Κρήτης Τράπεζα Αθηνών
	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης Xios Bank
	Εγνατία Τράπεζα	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
1997	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Ελληνικό δίκτυο Chase Manhattan
1996	EFG Eurobank	Interbank
	EFG Eurobank	Δίκτυο λιανικής τραπεζικής Credit Lyonnais

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών-Στατιστικά Στοιχεία, [www.hba.gr](http://www.hba.gr) και δικτυακοί τόποι Τραπεζών.



## 11.2 Δομή και προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού κλάδου σύμφωνα με την ΕΚΤ.

Αυτήν την περίοδο που παίρνουν για μία ακόμη φορά «φωτιά» τα σενάρια για νέο κύκλο συγχωνεύσεων μεταξύ μεγάλων ελληνικών τραπεζών, πρέπει να ανασυρθεί από το αρχείο μια έκθεση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας που δημοσιεύτηκε στα τέλη του 2007. Η έκθεση αυτή διαπιστώνει ότι στην Ελλάδα παρατηρείται σημαντική πλέον συγκέντρωση στον κλάδο, η μεγαλύτερη των τελευταίων ετών, η οποία περιορίζει τον ανταγωνισμό. Τα βασικά συμπεράσματα για τη δομή και τις προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού κλάδου σύμφωνα με το «EU Banking Structures Report» είναι τα εξής:

- Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται πλέον από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης, την τρίτη μεγαλύτερη μεταξύ των κρατών της ευρωζώνης. Το 2006 οι 5 μεγαλύτεροι όμιλοι της χώρας κατείχαν το 66,3% της αγοράς, έναντι του 65% το 2005 όταν είχε παρατηρηθεί στη χώρα μας η πιο χαμηλή συγκέντρωση των τελευταίων ετών. Πέρυσι, η πιο μεγάλη συγκέντρωση παρατηρήθηκε στην Ολλανδία (85,1%) και στην Πορτογαλία (67,9%), μεταξύ των κρατών της ευρωζώνης, ενώ τον πιο μεγάλο ανταγωνισμό γνωρίζουν οι τράπεζες στην Γερμανία (22%), στην Ιταλία (26,3) στο Λουξεμβούργο (29,1%) και στη Βρετανία (35,9%).
- Συνολικά στη χώρα δραστηριοποιούνται 62 τράπεζες, αναλογούν δηλαδή 179.000 κάτοικοι ανά ίδρυμα, η πιο υψηλή αναλογία στην ευρωζώνη, όταν ο μέσος όρος σε κοινοτικό επίπεδο περιορίζεται μόνο σε 51.000 άτομα ανά τράπεζα. Πέρα από τις ελληνικές τράπεζες, στη χώρα δραστηριοποιούνται και 24 ξένες με ενεργητικό που φτάνει στα 31,7 δισ. ευρώ, εκ των οποίων οι 4 προέρχονται από κράτη εκτός Ε.Ε.
- Ο μικρός αριθμός των ιδρυμάτων, εκτός από την ισχυρή συγκέντρωση, δείχνει και τις μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχει η ελληνική αγορά: Αντιστοιχούν 3.005 πολίτες ανά υποκατάστημα τράπεζας στην Ελλάδα, έναντι μέσου όρου στην ευρωζώνη 1.744 ατόμων. Σε λίγα από τα «νέα» κράτη της Κεντρικής Ευρώπης (όπως στην Εσθονία, στη Λετονία ή στη Λιθουανία) η αναλογία είναι πιο μεγάλη της ελληνικής.

- Πολύ λίγα είναι και τα ΑΤΜ. Αναλογούν 1.667 άτομα ανά μηχάνημα, έναντι 1.249 κοινοτικού μέσου όρου.
- Ακόμη πιο μικρή είναι η χρήση του Διαδικτύου για τις συναλλαγές: Το internet banking χρησιμοποιείται μόνο από το 2% των καταναλωτών τραπεζικών προϊόντων έναντι του 24% των πολιτών στην ευρωζώνη, του 41% στο Λουξεμβούργο και του 59% στην Ολλανδία.
- Περισσεύουν όμως οι υπάλληλοι γι' αυτό και αυξάνεται πλέον πολύ λίγο η απασχόληση, παρά την πολύ καλή πορεία των οικονομικών των τραπεζών στην Ελλάδα. Συνολικά στον κλάδο εργάζονται 62.171 άτομα έναντι 60.498 το 2002. (Σύμφωνα με τα δεδομένα για την περίοδο αναφοράς της έκθεσης της ΕΚΤ).

Ενώ η αγορά δεν είναι πολύ ανεπτυγμένη (από πλευράς ενεργητικού και χορηγήσεων) αναλογούν 179 κάτοικοι ανά τραπεζικό υπάλληλο, έναντι 143 κοινοτικού μέσου όρου. Τεράστια είναι τα περιθώρια ανάπτυξης των υποκαταστημάτων. Είναι πολύ λίγα και μόνο μέσα στο 2006 αυξήθηκαν κατά 4% φτάνοντας τα 3.699 ανά την Ελλάδα. Από το 2002 ο αριθμός τους έχει αυξηθεί κατά 13,4% με τον δεύτερο ταχύτερο ρυθμό μετά τη Γαλλία, ενώ αντιθέτως μείωση κατά 20% καταγράφηκε στα υποκαταστήματα των γερμανικών, αλλά και των ολλανδικών τραπεζών όπου πλέον τα σημάδια κορεσμού είναι φανερά.

- Το ύψος των δανείων αυξάνεται με πολύ ταχύ ρυθμό, παρ' όλα αυτά ακόμη οι ελληνικές τράπεζες έχουν πολύ μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του δανεισμού λόγω των εξίσου υψηλών καταθέσεων που δεν περιορίζουν τη ρευστότητα στον κλάδο.
- Ο δείκτης καταθέσεων προς χορηγήσεις διαμορφώνεται στην Ελλάδα στο 1,3 και είναι ο δεύτερος πιο υψηλός στην ευρωζώνη και τρίτος πιο μεγάλος στην Ε.Ε. μετά και την Κύπρο. Αντιθέτως στη Δανία η αναλογία φτάνει μόνο στο 0,3 στην Σουηδία στο 0,5 και στην Ιταλία στο 0,7.
- Το υπόλοιπο των δανείων που έχουν συναφθεί στη χώρα μας φτάνει πλέον στο 85,7% του ΑΕΠ και οι καταθέσεις στο 108 % του ΑΕΠ και αυξάνονται διαρκώς, όταν στη Γαλλία υποχώρησαν στο 79% του ΑΕΠ, στη Σουηδία στο 59% και στην Ιταλία στο 63% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος.
- Με διψήφιο ρυθμό «τρέχει» η αύξηση του ενεργητικού των τραπεζών μας (κατά 12% μόνο μέσα στο 2006), αλλά ακόμη παραμένει χαμηλό αναλογικά με το ΑΕΠ της χώρας. Ανά υπάλληλο αναλογούσαν το 2006

περίπου 5 εκατ. ευρώ ενεργητικού, έναντι 11,34 εκατ. ευρώ κοινοτικού μέσου όρου, 16 εκατ. ευρώ στο Βέλγιο και 6,8 εκατ. ευρώ στην Πορτογαλία.

- Παρά την ταχεία ανάπτυξη, πολύ χαμηλή είναι η ανάπτυξη των επενδύσεων που γίνονται μέσω ασφαλιστικών επιχειρήσεων ή επενδυτικών ταμείων. Το ενεργητικό που τελεί υπό τη διαχείριση των ασφαλιστικών εταιρειών αυξήθηκε από τα 9,02 δισ. ευρώ το 2002 στα 17,35 δισ. ευρώ το 2006, παραμένει όμως με μεγάλη διαφορά το χαμηλότερο σε αξία στην ευρωζώνη.
- Αντίστοιχα, επενδυτικά ταμεία διαχειρίστηκαν το 2006 στην Ελλάδα 17,4 δισ. ευρώ έναντι 14,7 δισ. ευρώ το 2002, έναντι 482 δισ. ευρώ στην Ιρλανδία, και 40 δισ. ευρώ στην Πορτογαλία. Μικρότερη ανάπτυξη από την ελληνική παρατηρείται μόνο σε κάποια από τα νέα κράτη της Ε.Ε. όπως στην Κύπρο, στην Εσθονία, τη Λετονία, τη Λιθουανία και την Ουγγαρία. Σημαντικά κεφάλαια διαχειρίζονται επαγγελματικά ταμεία σε άλλα κράτη (697 δισ. ευρώ το 2006 στην Ολλανδία και 83 δισ. ευρώ στην Ισπανία), αλλά στην Ελλάδα το ποσό τείνει στο μηδέν ελλείψει κινήτρων που θα ενεργοποιήσουν ουσιαστικά τον σχετικό νόμο του 2002.

Την ίδια περίπου περίοδο, όλες οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες ακολούθησαν δυναμικά τους Έλληνες πελάτες τους, οι οποίοι επεκτάθηκαν στη ΝΑ Ευρώπη. Στο βαθμό που η ελληνική αγορά ωριμάζει χρηματοοικονομικά, η έγκαιρη ανεύρεση εναλλακτικών πηγών εσόδων για περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη της κερδοφορίας των τραπεζών αποτέλεσε μονόδρομο. Στο πλαίσιο αυτό η επέκταση αυτή των τραπεζών αναμένεται να αποτελέσει σημαντική πηγή κερδοφορίας στο μέλλον, καθώς οι οικονομίες των χωρών αυτών σταδιακά αποκτούν δυναμική σύγκλιση προς τις αντίστοιχες της Δυτικής Ευρώπης. Ενδεικτικό της σημασίας που αποδίδουν οι ελληνικές τράπεζες στην διασυνοριακή δραστηριότητά τους είναι ότι έως σήμερα έχουν επενδύσει στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης ποσά που ξεπερνούν τα 6 δισ. ευρώ, και λειτουργούν περίπου 1.900 καταστήματα. (Νανόπουλος Ν 2005)

Την ίδια περίοδο οι χορηγήσεις αυξήθηκαν με πολύ μεγαλύτερο ρυθμό από τις καταθέσεις και η επέκταση προήλθε κυρίως από τη λιανική τραπεζική (στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια). Παράλληλα, βελτιώθηκε η απόδοση των

απασχολούμενων κεφαλαίων, κυρίως χάρη στα συγκριτικά υψηλά περιθώρια επιτοκίων, και διαμορφώθηκαν ισχυροί δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας.

Παρά τη μεγάλη ανάπτυξή τους, το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών παραμένει σχετικά μικρό σε σχέση με αντίστοιχες τράπεζες στο εξωτερικό.

Το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών έχει αποτελέσει αντικείμενο συζήτησης στη χώρα μας σχετικά με το ζήτημα δημιουργίας εθνικών πρωταθλητών, που να μπορούν να ανταγωνίζονται στην Ευρωζώνη, χωρίς όμως να επηρεάζουν τον υγιή ανταγωνισμό εντός των ορίων της χώρας. Μάλιστα στο παρελθόν, έγιναν δύο αποτυχημένες προσπάθειες συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Τράπεζα και πρόσφατα άλλη μια μεταξύ ALPHA και EUROBANK η οποία μάλιστα παραμένει τυπικά εν ισχύ αφού ακόμη δεν έχουν ανακληθεί η αποφάσεις των γενικών τους συνελεύσεων που ενέκριναν την συγχώνευση και έχουν ληφθεί οι εγκρίσεις της επιτροπής ανταγωνισμού. (ΟΕΕ 2010)

Έτσι, παρά του ότι οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν από το 2001 και μετά, ήταν σχετικά περιορισμένες, σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, ενδεχομένως, λόγω των διεθνών συγκυριών, του δυσμενούς οικονομικού κλίματος στην χώρα, αλλά και των προσπαθειών των τραπεζικών ομίλων για την ολοκλήρωση της λειτουργικής συγχώνευσης των συστατικών μερών τους, η περαιτέρω ενοποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος όχι μόνο δεν μπορεί να αποκλειστεί αλλά προβάλλει και ως επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση και ανάπτυξη του. (Παπαδάκης Β 2007)

Σήμερα 20 χρόνια μετά το μεγάλο κύμα Ε&Σ, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει πλέον ωριμάσει αλλά με την επιτεινόμενη οικονομική κρίση έχει χάσει την δυναμική του. Το μεγάλο ερώτημα σήμερα είναι κατά πόσον και πότε θα αρχίσει η οικονομική ανάπτυξη και κατ' επέκταση η πιστωτική επέκταση. Η εμπειρία άλλων ευρωπαϊκών χωρών δείχνει ότι αν ισορροπήσει η αγορά υπάρχοντων περιθώρια πιστωτικής επέκτασης, τόσο στην επιχειρηματική τραπεζική, όσο και στην τραπεζική ιδιωτών και ιδιαίτερα στο χώρο των στεγαστικών δανείων. Όμως, με τη ραγδαία αύξηση των χορηγήσεων την προηγούμενη 20ετία και πιο έντονα την τελευταία 10ετία, ο πιστωτικός κίνδυνος απέκτησε πολύ μεγάλο ειδικό βάρος και χρειάζεται το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής του management, για την διαχείριση του.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην Ελλάδα δεν είχε περάσει περίοδο ύφεσης τα τελευταία 20 χρόνια και -συνεπώς- δεν είχε μεγάλη εμπειρία και δεν έχει δείξει

τη δυνατότητα του στην διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου. Το ίδιο συμβαίνει και με τα ελληνικά νοικοκυριά, τα οποία για πολλά χρόνια έβλεπαν το βιοτικό τους επίπεδο να αυξάνεται, χωρίς να έχουν βιώσει μια σημαντική ύφεση στην οικονομία και τις δυσκολίες αποπληρωμής των δανείων. Έτσι σήμερα λόγω της έντονης οικονομικής κρίσης, οι τράπεζες πέρα της κάμψης των εργασιών τους, έχουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα των αυξημένων μη εξυπηρετούμενων δανείων, τις αυξημένες επισφάλειες και κυρίως τα εξαιρετικά επώδυνα αποτελέσματα από το P.S.I. του ελληνικού δημοσίου χρέους.

Έτσι αναμένεται προσεχώς και ένα νέο κύμα συγχωνεύσεων κατά το οποίο σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς για την Ελλάδα αναμένεται:

- Η πώληση ορισμένων όλων σχεδόν των μικρών κρατικών τραπεζών, οι οποίες θα απορροφηθούν από άλλες μεγάλες τράπεζες.
- Η εξαγορά των λίγων πλέον ιδιωτικών μικρών τραπεζών οι οποίες δεν θα μπορέσουν να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, ούτε και να αυξήσουν τα κεφαλαία τους. Όσες δεν μπορέσουν να εκσυγχρονισθούν αναγκαστικά είτε θα συρρικνώσουν τις εργασίες τους, είτε θα αποχωρίσουν από την αγορά.
- Η συγχώνευση μεγαλύτερων τραπεζών που κρίνεται πλέον επιτακτική, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα θέματα κεφαλαιακής επάρκειας που ανακύπτουν και να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα που όπως προκύπτει, έχουν εξαντλήσει σήμερα τα περιθώρια μείωσης τους.

## **12. Συνέπειες των Ε&Σ στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Α.Δ).**

### **12.1 Γενικά**

Κατά γενική ομολογία των ειδικών η ΟΝΕ εντείνει τον ανταγωνισμό, ενισχύει τη διεθνοποίηση και την κερδοφορία των τραπεζών και οδηγεί σε μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού των τραπεζών και του δαπανηρού δικτύου των υποκαταστημάτων τους. Επόμενα, η δημιουργία ισχυρών χρηματοοικονομικών ομίλων με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος είναι το λογικό αποτέλεσμα της πρόκλησης. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι το μέσο για την επιτυχία του ανωτέρω σκοπού και αποσκοπούν στη διατήρηση ή και αύξηση του μεριδίου στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Όμως, το φαινόμενο αυτό δεν οφείλεται

μόνο στη νομισματική ολοκλήρωση. Προϋπήρχε αυτής και αναπτύσσεται ραγδαία και εκτός της ζώνης του ευρώ όπως στις ΗΠΑ, τον Καναδά, καθώς και την υπόλοιπη Ευρώπη. (EIRO1999)

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις Ε&Σ και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους εργαζομένους μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Η εξοικονόμηση κόστους εργασίας, που μπορεί να ανέλθει σε 15% και σε μερικές περιπτώσεις που οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται τα συγχωνευόμενα πιστωτικά ιδρύματα είναι παρεμφερείς μέχρι και 25%
- Η ανάγκη δημιουργίας χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων μεγάλου μεγέθους μέσω Ε&Σ επιβάλλεται και από την τεχνολογική πρόοδο η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους. Η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking), η διαδικτυακή τραπεζική (Internet banking) και η επιχειρησιακή τραπεζική (home banking) παρουσιάζουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο μέσω υποκαταστημάτων. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντούμε και αντίστοιχης επίδρασης μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επιγραμματικά, τα κυριότερα αυτών είναι τα ακόλουθα:

- Οι περικοπές κόστους που επιτυγχάνονται με τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και τις συνέργειες (synergies) είναι εφάπαξ περικοπές
- Το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι συγχωνεύσεις είναι υψηλό. Θα μπορούσε, όμως, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζεται με τις περικοπές κόστους λόγω συνεργειών
- Προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής όπως η ενοποίηση της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας των τραπεζών, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και του διαφόρου τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης
- Το κοινωνικό κόστος είναι υψηλό αφού στο 80% των Ε&Σ υπήρξε μείωση της απασχόλησης που πραγματοποιήθηκε και με απολύσεις προσωπικού.

Πάντως, το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων αναμένεται να συνεχισθεί και τα επόμενα χρόνια. Μερικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η τάση θα βαίνει μειούμενη και δεν θα διατηρηθεί το σημερινό ύψος αυτών που ανέρχεται σε παγκόσμιο επίπεδο σε 1,8 τρισεκατομμύρια ευρώ. Ένας από τους λόγους που επικαλούνται, ιδιαίτερα σε διασυνοριακό επίπεδο, είναι η εναλλακτική επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών που παρέχουν στις τράπεζες πρόσβαση στο δίκτυο άλλων τραπεζών και αντίστροφα. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει αναφορά στις κυριότερες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν ενσωματωθεί στο εθνικό μας δίκαιο, και που αναμορφώνουν ριζικά το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, των επενδυτικών εταιρειών και των οργανωμένων αγορών εν γένει. (EIRO1999)

Με βάση τα όσα επισημάναμε στα προηγούμενα για τη σημασία και την έκταση των Ε&Σ στη χώρα μας και διεθνώς, είναι πλέον ανάγκη να εξετάσουμε ειδικότερα τα πιο συνηθισμένα προβλήματα κοινωνικής αποτελεσματικότητας και αποδοχής των Ε&Σ.

Τα θέματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιπτώσεις των Ε&Σ στην οργάνωση και διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. (Γολέμη Χ. 1999)

## **12.2 Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Δ.**

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικρο-οικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακρο-οικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες. Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις μεταβολές, να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή

αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχετικές μελέτες για το θέμα που έχουν δημοσιευτεί, εντοπίζουν δύο βασικές περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων:

Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης). Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η ηγεσία του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών. Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσής τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές παρακίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενοτήτων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης. Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή



δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

#### Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών – πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται:

- σε κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής /εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας)
- σε οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κλπ)
- σε χωροταξική ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κλπ).

Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Η παρέμβαση της Διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.

Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σ' αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντροποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) εργασιακά καθεστώτα ή και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές. Στην περίπτωση αυτή ανακύπτουν, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

#### Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/ υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή/ και περιοχής. Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία.

Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/ διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας»,

- σχετικά προστατευμένης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,
- με σαφείς και επωφελείς για τους εργαζόμενους κανόνες, ρυθμίσεις και παροχές
- με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας.

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους – προμηθευτές ή και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας. Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης της αγοράς εργασίας τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

### **12.3 Βασικές διαπιστώσεις.**

Η παραπάνω σχηματοποίηση της σχέσης των στρατηγικών επιλογών επιχειρησιακής ολοκλήρωσης με τις επιλογές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επηρεάζουν καθοριστικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά από Ε&Σ, γίνεται κυρίως για τους σκοπούς της παρουσίασης. Δεν πρέπει να θεωρήσουμε ότι η σχέση αυτή είναι μονοσήμαντη και γραμμική. (ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. 1999 )

Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων. Μελέτες που έγιναν σχετικά

πρόσφατα (2008) σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες και αφορούν τον τραπεζικό τομέα απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν την επιχειρησιακή ολοκλήρωση:

- με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- με συνεχώς αυξανόμενη επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας.

Οι περισσότερες εμπειρίες μάλιστα από Ε&Σ δείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας και περιοχής, η επιχειρηματική κουλτούρα κ.α, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα. Οι μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξονικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Η.Β) στις διασυνοριακές Ε&Σ επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, τα οποία εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

- άμεση ελαχιστοποίηση κόστους προσωπικού
- εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση (αποσταθεροποίηση διάρκειας σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας),
- προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης – αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση, - έντονα μονομερείς πρακτικές.

Αντίθετα, τα επικρατούντα στην ηπειρωτική Ευρώπη πρότυπα Διοίκησης, εστιάζονται σε διαφορετικά στοιχεία όπως:

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην παρακίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης

- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «παρακίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Ε&Σ, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξονικού προτύπου». Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τα διοικητικά πρότυπα, τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Ε&Σ, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική παρακίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Ε&Σ είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος. Σε κάθε περίπτωση λοιπόν η κατά το δυνατόν διασφάλιση της επιτυχία προϋποθέτει:

- προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού,
- επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, συλλογική εκπροσώπηση, εργαζόμενοι και στελέχη).

## **13. Επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις.**

### **13.1 Γενική προσέγγιση**

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση.

Παρ' ότι, όπως είδαμε, οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την ευρωπαϊκή και την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις

σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία – κατά κανόνα μάλιστα «κατόπιν εορτής», τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η Πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές της αρχές. Αξιοσημείωτη και μοναδική (απ’ όσο γνωρίζω) ως τώρα εξαίρεση σ’ αυτό τον κανόνα αποτελεί η πρωτοβουλία της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της British Columbia, στον Καναδά, η οποία συγκρότησε ειδική μονάδα (Task Force) για τις Ε&Σ. Σκοπός της ειδικής αυτής μονάδας ήταν να αξιολογήσει σχεδιαζόμενες τραπεζικές συγχωνεύσεις στο έδαφός της, με βασικό γνώμονα τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση, όχι μόνο των άμεσα εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, αλλά και του συνόλου της τοπικής κοινωνίας. Μελέτες αυτής της ομάδας (“The Employment Impact of proposed Bank Mergers”, 1998), με λεπτομερή εθνικά και τοπικά δεδομένα και μετά από διαβουλεύσεις του αρμόδιου Υπουργού με τους καταναλωτές, τους τοπικούς φορείς και τις μικρές επιχειρήσεις της Πολιτείας, ανέδειξαν τη συνολικά αρνητική επίπτωση των συγκεκριμένων Ε&Σ στην απασχόληση των υπό συγχώνευση Τραπεζών, αλλά και σχεδόν διπλάσια συνολική αρνητική επίπτωση στην τοπική απασχόληση, δηλαδή στους διάφορους προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών. Με βάση τα εναλλακτικά σενάρια που επεξεργάστηκε η ομάδα αυτή, η Κυβέρνηση του συγκεκριμένου Ομοσπονδιακού Κράτους επικαλέστηκε τη συνταγματική της αρμοδιότητα να αρνηθεί τις προτεινόμενες συγχωνεύσεις, με βασικό (αλλά μάλλον ασυνήθιστο, στις σύγχρονες συνθήκες) κριτήριο, τις αρνητικές επιπτώσεις τους στην τοπική απασχόληση (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικών και οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering) ή συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα. ([www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr))

Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης και του ισχύοντος εργασιακού καθεστώτος, 3 βασικές επιδράσεις:

- Επίδραση εξαγοράς: οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό, εξορθολογισμό ή και κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας
- Πολυεθνική επίδραση (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση): αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του «διαίρει και βασίλευε» για την απορύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω, αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.
- Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα: τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, την ιεραρχία ή και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πλώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

## **13.2 Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία.**

Παλαιότερες έρευνες Εταιρειών Συμβούλων για λογαριασμό της E.E., αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα, ανέδειξαν ως

κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα - επιτυχία των Ε&Σ:

- το φόβο των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας και των εργασιακών τους δικαιωμάτων
- τις (συχνά βίαιες ή αποσπασματικές) αλλαγές στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην υπάρχουσα εργασιακή πρακτική
- την ασάφεια και ανασφάλεια του προσωπικού και των στελεχών σχετικά με τις προοπτικές του νέου επιχειρησιακού σχήματος, τη θέση τους στην ιεραρχία και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους.

Σημειώνοντας ότι η απασχόληση δεν είναι κατά κανόνα από τους κύριους λόγους που προκαλούν τις συγχωνεύσεις, αλλά συνιστά μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά από αυτές, οι ίδιες έρευνες εντοπίζουν σημαντικές ποσοτικές και κυρίως ποιοτικές επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση, μεταξύ των οποίων:

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση
- σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
- σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών
- «απαλλαγή» της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή (υποχρεωτικής κάποιες φορές) εθελουσίας εξόδου.

σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και μπορεί να αποβούν κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας. ([www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr))

Ως προέκταση των παραπάνω, οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Απασχόλησης, ειδικά για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, επισημαίνουν ανάλογα προβλήματα και ειδικότερα:

- Εμφανή μείωση της προστασίας της απασχόλησης
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον προσωπικό (που διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα ή και τη μονιμότητα, εάν είχε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου όπως συνέβη στα ταχυδρομεία της Δανίας, η συμβάσεων ορισμένου χρόνου με λήξη την ημερομηνία συμπλήρωσης συντάξιμης ηλικίας, όπως σε πολλές περιπτώσεις τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα) και σε νέο (νεοπροσλαμβανόμενο), με πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς
- Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση, με συνέπειες στη δομή και στην ενότητα της συλλογικής εκπροσώπησης, στα πεδία της συλλογικής διαπραγμάτευσης κλπ.
- Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών ΣΣΕ στον ίδιο κλάδο (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, ιδίως στις τηλεπικοινωνίες). Η κατάτμηση αυτή οδήγησε σε προβληματισμούς για τη δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων αθέμιτου κοινωνικού ανταγωνισμού στον ίδιο κλάδο.
- Πιο «επιθετική» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Μάλιστα, υπάρχει σαφής τάση σύγκλισης και διάδοσης κριτηρίων και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τον ιδιωτικό στο Δημόσιο Τομέα
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προϋπάρχουσα συμμετοχή των εργαζομένων στο Δ.Σ. της ιδιωτικοποιημένης επιχείρησης, διατηρήθηκε είτε με νομοθετική ρύθμιση (Γαλλία), είτε με συλλογική σύμβαση μετά την ιδιωτικοποίηση (Φινλανδία, Γερμανία). Παράλληλα φαίνεται να αναπτύσσονται νέες μορφές, οικονομικής κυρίως συμμετοχής των εργαζομένων στην ιδιοκτησία (διανομή μετοχών) και στα αποτελέσματα της επιχείρησης.



- Έξαρση των συγκρούσεων, είτε άμεσα μεταξύ των μερών (Ην. Βασίλειο, Ελλάδα), είτε με την αξιοποίηση κατάλληλων πολιτικών και κοινωνικών «λόμπι» (Δανία, Ολλανδία, Νορβηγία). (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

### **13.3 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του Χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε.**

Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν, για τον ελληνικό χώρο, από έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της, για τις επιπτώσεις των εξαγορών (πολλές από τις οποίες είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα σημεία προβληματισμού για τις Ε&Σ στον κλάδο τους:

- Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
- Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων
- Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή - πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων και θέσεων εργασίας, και αύξηση της

σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κλπ), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.

- Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης. Αποστέλλεται πχ. μία επιστολή της νέας Διοίκησης στον κάθε εργαζόμενο, με την οποία αυτός καλείται ουσιαστικά να προσχωρήσει στα νέα εργασιακά δεδομένα, παραιτούμενος από τα προηγούμενα δικαιώματά του, άλλως η επιχείρηση «επιφυλάσσεται για κάθε νόμιμο δικαίωμά της».
- Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Τελικά η πολιτική αυτή οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κλπ)
- Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.
- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το

νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.

- Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης
- Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών και επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Ανάλογα προβλήματα αναδείχθηκαν και από συνολικότερη έρευνα που διεξήγαγε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η Uni/Europra ( πρώην Eurofiet) για τα συνδικάτα - μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα. Μάλιστα τα συνδικάτα αυτά φαίνεται να εστιάζουν τη στρατηγική τους για τις Ε&Σ :

- σε ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των Ε&Σ και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή και την Πολιτεία,
- στις συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (καταναλωτές, τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς)
- στην έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των Ε&Σ
- στη διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας Ε&Σ για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα,
- στη διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Εργασίας,
- στη διασφάλιση ρήτρας μη χειροτέρευσης στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,

- στην παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας και στην αξιοποίηση κατάλληλου δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων στις ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,
- στη διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού . (Παπαδάκης Β 2007)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα έγκαιρης και αποτελεσματικής παρέμβασης των συνδικάτων για την προστασία της απασχόλησης και των εργασιακών δικαιωμάτων σε περίπτωση Ε&Σ είναι οι συμφωνίες κατά τη συγχώνευση της Τράπεζας Banco Santander και της Τράπεζας Banco Central Hispano στην ενιαία Τράπεζα Banco Santander Central Hispano (BSCH) (Ισπανία, Μάρτιος 1999). Σύμφωνα με πληροφορίες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, υπεγράφη συμφωνία μεταξύ της ενιαίας Διοίκησης και των συνδικάτων, σύμφωνα με την οποία:

- η ενιαία Τράπεζα εγγυάται ότι δεν θα γίνουν απολύσεις, λήξη συμβάσεων για τεχνικο-οικονομικούς λόγους, ούτε θα ασκηθούν πιέσεις για μετακινήσεις και μεταθέσεις προσωπικού παρά τη θέλησή του
- εγγυάται επίσης ότι θα υπάρξει ενιαία πολιτική προσωπικού, χωρίς διακρίσεις στις προαγωγές και στην ανάληψη στελεχιακών καθηκόντων ανάλογα με την προέλευσή του, αλλά με σταδιακή σύγκλιση δικαιωμάτων και παροχών

η ενιαία Τράπεζα χορηγεί «bonus συγχώνευσης», σε τρεις φάσεις, με τη δωρεάν διάθεση μετοχών στους εργαζόμενους, ως πρόσθετο κίνητρο για την υποκίνηση και τη θετική ένταξή τους στο ενιαίο πλαίσιο (EIRO 1999)

### **13.4 Αναγκαίες προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα.**

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτουν πάρα πολλά προβλήματα και ερωτήματα που απαιτούν άμεσες απαντήσεις και ρεαλιστικές εφαρμόσιμες

λύσεις. Αυτό απαιτεί επιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση Ε&Σ. Με δεδομένο ότι οι Ε&Σ δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των Ε&Σ να αντανακλούν μια γενικότερη τάση αναθεώρησης και αναμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης. Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των Ε&Σ.

Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων σήμερα και στο μέλλον. Πέραν αυτού, είδαμε ότι η εκπλήρωση ορισμένων ελάχιστων κριτηρίων κοινωνικής βιωσιμότητας - αποτελεσματικότητας των Ε&Σ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την προοπτική τους. (Γεωργακοπούλου Β. 1999)

Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάται από τους εργατολόγους ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε:

1. Η όποια Ε&Σ να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα:
  - να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
  - να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών

συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.

2. σε περιπτώσεις εξαγοράς, συγχώνευσης, απορρόφησης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή. Ειδικότερα ο αγοραστής:

- να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστάτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο.
- να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης

3. να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικόι θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου, προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση.

## **14. Η οικονομική κρίση και οι διαφαινόμενες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα**

Σήμερα είναι αναπόφευκτη αλλά και απόλυτα αναγκαία η ριζική αναδόμηση του τραπεζικού κλάδου. Εκτός από τις δυσκολίες που δημιουργήθηκαν και συντηρούνται από την επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος, ισχυρές πιέσεις για δομικές αλλαγές ασκεί και η τρόικα. Είτε μέσω συγχωνεύσεων είτε μέσω επιθετικής αναδιάρθρωσης ισολογισμών, που θα περιλαμβάνει πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων και μείωση ύψους δανείων, η διάρθρωση του τραπεζικού τομέα στη χώρα μας θα αλλάξει ριζικά τους επόμενους μήνες.

Ισχυρός μοχλός πίεσης για τις εμπορικές τράπεζες είναι η επέκταση του προγράμματος κρατικών εγγυήσεων για τη στήριξη της ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος, κατά 30 δισ. ευρώ. Ωστόσο αυτή τη φορά τα κεφάλαια δεν θα διοχετευθούν σε όλες τις τράπεζες βάσει μεριδίου αγοράς, αλλά θα πρέπει

να καταρτίσουν και να εφαρμόσουν σχέδια για μεσοπρόθεσμες ανάγκες χρηματοδότησης. Αν τα σχέδια μιας εμπορικής τράπεζας δεν ικανοποιούν τα κριτήρια και τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), δεν θα λάβουν τη ζωτικής σημασίας ρευστότητα. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει ζητήσει από τις τράπεζες να καταρτίσουν τα σχετικά σχέδια.

Τα σχέδια θα πρέπει να έχουν στόχο την μείωση της εξάρτησης των τραπεζών από τη χρηματοδότηση της ΕΚΤ και τις κρατικές εγγυήσεις, μέσα σε ένα μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και με ρυθμό που να συμβαδίζει με το μακροοικονομικό και δημοσιονομικό πλαίσιο του προγράμματος. Με λίγα λόγια, η τρόικα θέλει δράσεις για την επιστροφή των τραπεζών στις αγορές κεφαλαίου ζητώντας παράλληλα, αν δεν μπορούν αυτοδύναμα να αντλήσουν την αναγκαία ρευστότητα βάσει της σημερινής κατάστασής τους, να προχωρήσουν σε μείωση των δανείων (ώστε να χρειάζονται μικρότερη ρευστότητα), σε πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων και μείωση λειτουργικών δαπανών. Τα προσχέδια θα πρέπει να ολοκληρωθούν μέχρι τα μέσα Απριλίου και εν συνεχεία η ΤτΕ και η ΕΚΤ, σε στενή συνεργασία με την Ε.Ε. και το ΔΝΤ, θα εκτιμήσουν την επάρκεια αυτών των σχεδίων και θα κατευθύνουν τη ρευστότητα. Σύμφωνα με το Μνημόνιο, η υποβολή των σχεδίων αυτών στην Τράπεζα της Ελλάδος πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος Μαΐου του 2011. (ΟΕΕ 2010)

Στο πλαίσιο των προσπαθειών που βρίσκονται σε εξέλιξη για να βοηθήσουν στη διατήρηση της ρευστότητας, ως προσωρινό μέτρο, η κυβέρνηση προώθησε νομοθετική ρύθμιση για επέκταση εγγυήσεων ύψους 30 δισ. ευρώ. Σύμφωνα με την τρόικα, αυτή η πρόσθετη ρευστότητα παρέχει ένα επαρκές περιθώριο ασφαλείας για την αντιμετώπιση θεμάτων ρευστότητας που μπορεί να προκύψουν από τις συνεχιζόμενες διακυμάνσεις της αγοράς. Επίσης θα υποστηρίξουμε τις προσπάθειές τους για λειτουργική αναδιάρθρωση, συμπεριλαμβανομένων ενεργειών για περιορισμό των μπόνους και την εξάλειψη του αποκαλούμενου “επιδόματος ισολογισμού” ή άλλα ισοδύναμα μέτρα που όλα έχουν κοινό παρονομαστή την μείωση του κόστους εργασίας. Επιπλέον, υπενθυμίζει η τρόικα, για τη διασφάλιση του τραπεζικού συστήματος υπάρχει το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας το οποίο μπορεί να στηρίξει κεφαλαιακά όσες τράπεζες δεν κατορθώσουν να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία τους. Όπως προβλέπει το Μνημόνιο, το ταμείο θα πρέπει να έχει στελεχωθεί πλήρως μέχρι το τέλος του πρώτου εξαμήνου.

Μέσα στο κλίμα αυτό και γενικά της βαθιάς οικονομικής κρίσης που βιώνουμε έχουν μπει στα λιγότερα επίκαιρα ζητήματα τα σενάρια συγχώνευσης που υπήρχαν στο προσκήνιο το 2011, όπως η πρόταση Σάλλα για την "εξαγορά" της Αγροτικής Τράπεζας και του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, ή, (πριν το ναυάγιο της) η συγχώνευση της Alpha Bank με την Eurobank. Βέβαια δεν ξεχνάμε ότι μια συγχώνευση είναι πάντα μια δραστική λύση και πολλές φορές και ο ίδιος ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, όπως και η κυβέρνηση, έχουν ταχθεί υπέρ της συγχώνευσης των τραπεζών.

Με δεδομένο το μέγεθος της ελληνικής αγοράς, το ερώτημα "πόσα μαγαζιά χωράνε" απασχολεί πολιτικούς και ειδικούς, και όχι μόνο για τον τραπεζικό χώρο. Η βαθιά κρίση της ελληνικής οικονομίας, που αντανακλά την κρίση του τραπεζοκεντρικού μοντέλου ανάπτυξης, ενεργοποιεί σενάρια συγκέντρωσης του τραπεζικού συστήματος. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν πρόβλημα ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας, ενώ ορισμένες πληρώνουν το τίμημα της υποβάθμισης και τελικά υποτίμησης των τίτλων του Ελληνικού Δημοσίου, που αφειδώς κατείχαν στα χαρτοφυλάκιά τους.

Η συγχώνευση όμως τραπεζών με τα ίδια δομικά προβλήματα δεν τις βγάζει από την κρίση. Ποιο πρόβλημα λύνουν οι συγχωνεύσεις; Ενισχύονται κεφαλαιακά και ότι έτσι αποφεύγουν οι τράπεζες τον αφελληνισμό τους με την εισβολή ξένου κεφαλαίου. Θα πρέπει όμως να υπάρξουν και οι σωστοί συνδυασμοί, δηλαδή να συγχωνευθούν δύο υγιείς οργανισμοί ώστε να προκύψει ένας πιο υγιής. Δύο ή τρεις "άρρωστες" τράπεζες, αν ενωθούν, όπως πχ προέβλεπε η πρόταση Σάλλα δεν δημιουργούν μια υγιή. Το πιθανότερο είναι να χρειαστεί κεφαλαιακή στήριξη και από ξένες τράπεζες. Ή και νέα ένεση από το κράτος. (Καθημερινή 2011)

Σε γενικές γραμμές όμως οι συγχωνεύσεις των Τραπεζών προτείνονται ως «φάρμακο» αντιμετώπισης της χρηματοοικονομικής κρίσης από πολλούς επαΐοντες, όπως Κυβέρνηση, Τρόικα, Τράπεζα Ελλάδος, Τραπεζίτες και σημαντική μερίδα του Τύπου. Η ανάκαμψη της Οικονομίας περνάει μέσα από την εξυγίανση του συστήματος που έχει ανάγκες οικουμενικής στήριξης και ευρείας κοινωνικής συναίνεσης με στόχο τη διατήρηση της εθνικής περιουσίας και του βιοτικού επιπέδου του ελληνικού λαού, μακριά από λαϊκισμούς και κινδυνολογίες. Και βέβαια για να υπάρξει εξυγίανση του συστήματος είναι απόλυτα αναγκαία η συμμετοχή του κράτους μέσα από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.



Εδώ δημιουργείται ένας ισχυρός πόλος αντίθεσης στην πολιτική αυτή που αναρωτιέται: Πόσο ανεκτό πολιτικά, είναι το κράτος να σώζει τις τράπεζες και αυτές να μένουν σε ιδιωτικά χέρια, χωρίς καν κρατική συμμετοχή στη διοίκησή τους; Γιατί το κράτος πρέπει να σώσει όλες τις τράπεζες και να μην ενισχύσει την πρόταση συγκρότησης ισχυρού δημόσιου πυλώνα στον τραπεζικό χώρο;

Στον αντίποδα υπάρχει η άποψη που λέει ότι υπεύθυνο για την έλλειψη κεφαλαίων είναι το haircut των ομολόγων του δημοσίου και πως το κράτος ουδέποτε υπήρξε, ούτε θα γίνει καλός manager και μάλιστα τραπεζίτης.

Η συγχώνευση της Alpha Bank με την Eurobank που ανακοινώθηκε στο τέλος του καλοκαιριού (άσχετα αν δεν υλοποιηθεί τελικά), είναι η πρώτη συγχώνευση μεγάλων τραπεζών στην χώρα μας που πραγματοποιείται σε μια χρονική περίοδο ύφεσης και το γεγονός αυτό δημιουργεί ενδεχομένως ανησυχίες όσον αφορά την εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων και την διασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων.

Οι προηγούμενες συγχωνεύσεις μεγάλων τραπεζών στην χώρα μας είχαν γίνει σε χρονική περίοδο ισχυρής ανάπτυξης τόσο της οικονομίας όσο και κατ' επέκταση του τραπεζικού μας συστήματος που είχε ως αποτέλεσμα το άνοιγμα νέων καταστημάτων και την συνεχή επέκταση τραπεζικών εργασιών, με αποτέλεσμα να υπήρχε η δυνατότητα απορρόφησης όλων των εργαζομένων. Θεωρείται πάντως θετικό το γεγονός ότι ο πρόεδρος της Alpha Bank Γιάννης Κωστόπουλος μιλώντας στην συνέντευξη Τύπου, μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης, επισήμανε ότι η μείωση του προσωπικού δεν αποτελεί προτεραιότητα για την υπό συγχώνευση τράπεζα καθώς το λειτουργικό κόστος μπορεί να μειωθεί σημαντικά με την μείωση άλλων δαπανών. Το ζήτημα όμως των περικοπών στον τομέα του λειτουργικού κόστους της νέας υπό δημιουργία τράπεζας (κλείσιμο καταστημάτων στην Ελλάδα κλπ), είναι υπαρκτό ανεξάρτητα από τον χρόνο υλοποίησης ενός προγράμματος εξορθολογισμού του κοινού δικτύου καταστημάτων. Άλλωστε ο πρόεδρος της Alpha Bank Γιάννης Κωστόπουλος σε συνέντευξη του στο Βήμα της Κυριακής δήλωσε ότι «απολύσεις με το καλημέρα δεν θα υπάρξουν, αλλά κάποια στιγμή θα πρέπει να γίνει ορθολογικότερη κατανομή του δικτύου».

Στις παρούσες οικονομικές συνθήκες είναι βέβαιο ότι σε κάθε μελλοντική προσπάθεια συγχώνευσης τραπεζών στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι στις τράπεζες να χρειαστεί να έλθουν σε πλήρη αντίθεση με τις διοικήσεις των τραπεζών

περισσότερο σε θέματα προστασίας της απασχόλησης και λιγότερο ίσως για να διατηρήσουν κεκτημένα δικαιώματα. Οι συνδικαλιστές βέβαια ισχυρίζονται ότι αυτό έκανα πάντα αλλά, αλλά συχνά η πραγματικότητα τους διαψεύδει. Ο κομματικοποιημένος γραφειοκρατικός συνδικαλισμός των εργατοπατέρων των περασμένων δεκαετιών ξεφτίλισε την ιδέα του συνδικαλισμού, ώστε σήμερα να παίρνει τη σκυτάλη ο εργοδοτικός συνδικαλισμός που κυριαρχεί στις μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες.

Έτσι εκτιμάται ότι θα πρέπει να καταβληθούν πολύ σοβαρές προσπάθειες εργαζομένων και εργοδοτών, για την εκπόνηση αξιόπιστων μελετών σε κάθε μελλοντική (αλλά αναγκαία) απόπειρα συγχώνευσης τραπεζών στην Ελλάδα.

Σκοπός της μελέτης θα πρέπει να είναι:

- η κατά το δυνατόν άμβλυνση των κοινωνικών συνεπειών της συγχώνευσης των δικτύων καθώς θα «περισσέψουν» χιλιάδες εργαζόμενοι
- η λήψη μέτρων για τα τεράστια προβλήματα που δημιουργούνται μετά από κάθε συγχώνευση, από την μαζική εφαρμογή λύσεων τύπου «εθελούσιας εξόδου», που ανατρέπουν κάθε έννοια ασφαλιστικού προϋπολογισμού

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Αναφορικά με την εκπαίδευση η αποδοχή της αναγκαιότητας της από τα τραπεζικά ιδρύματα είναι εμφανής από τα προγράμματα που υλοποιούν . Οι Τράπεζες αναγνωρίζοντας την εκπαίδευση ως συγκριτικό πλεονέκτημα έχουν αναπτύξει μια θετική φιλοσοφία . Δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις. Η ανάπτυξη του στελεχικού δυναμικού αποβλέπει στην κάλυψη επιτελικών θέσεων από τους εργαζόμενους του ομίλου .

Η συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού οδηγεί στην ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και της ατομικής απόδοσης συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της Τράπεζας. Ο περιορισμός των περιθωρίων τιμολογιακής διαφοροποίησης αναδεικνύει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την καλλίτερη εξυπηρέτηση των πελατών που διασφαλίζεται μόνο από άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να αποτελούν οργανικό στοιχείο της Τράπεζας. Ο τραπεζικός υπάλληλος εντάσσεται σε ένα οργανωτικό σχήμα με πολλαπλές δραστηριότητες. Η σωστή εκπαίδευση του επιτρέπει να αντιδρά και να αντιμετωπίζει άμεσα τις αλλαγές, ενισχύοντας την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις επιλέγονται ως στρατηγικός στόχος ανάπτυξης. Οι Ε&Σ αποβλέπουν στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και την αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού. Οι Ε&Σ του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα επιλέχθηκαν ως στρατηγικές για τη αύξηση των κερδών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

Η επιτυχία μιας συγχώνευσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι φιλικές, συσχετισμένες και προσεκτικά υλοποιημένες συγχωνεύσεις έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχούς κατάληξης. Η επιχειρηματική απόφαση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, ανεξαρτήτως των κινήτρων, είναι μια διαδικασία που δημιουργεί πρακτικά και λειτουργικά θέματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η πλήρης και απόλυτη ενσωμάτωση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο νέο εταιρικό σχήμα αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα που βοηθά στην επιτάχυνση της ανάπτυξης του. (OEE 2010)

Οι συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό χώρο ήταν συσχετισμένες λόγω του συναφούς αντικειμένου. Παρότι οι περισσότερες Σ&Ε ήταν φιλικές δημιούργησαν επιφυλάξεις στους εργαζόμενους αναφορικά με την διατήρηση των εργασιακών συνθηκών και κεκτημένων. Η πληροφόρηση των εργαζομένων για τα επιχειρηματικά σχέδια ήταν απαραίτητη για την αποδοχή, συναίνεση και την συνεργασία ώστε να επιτευχθεί εργασιακή ειρήνη.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σημαντικός. Η επιτυχής μετάβαση στο νέο εταιρικό σχήμα απαιτούσε ένα προσεκτικό σχεδιασμό, που θα οδήγησε στην υλοποίηση των κατάλληλων εκείνων συστημάτων που θα μεριμνήσουν για την ομαλή ενσωμάτωση των ατόμων των διαφορετικών επιχειρήσεων και κουλτουρών σε μια εξασφαλίζοντας τη συναίνεση και κινητοποίηση του προσωπικού στην επίτευξη των νέων επιχειρησιακών στόχων.

Το αβέβαιο επιχειρηματικό και οικονομικό τοπίο δημιουργεί κραδασμούς στον Τραπεζικό κλάδο. Οι πιέσεις για συγχωνεύσεις που θα οδηγήσουν στην εξυγίανση του κλάδου δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας. Το προηγούμενο κύμα Σ&Ε που συντελέστηκε σε περίοδο ανάπτυξης, όχι μόνο απορρόφησε το σύνολο

των εργαζομένων, αλλά δημιούργησε και νέες θέσεις εργασίας. Αντίθετα σήμερα σε συνθήκες έντονες οικονομικής κρίσης, η αναγκαιότητα άμεσης επίτευξης οικονομικών κλίμακας θέτει σε κίνδυνο την διατήρηση μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας. των δυνατότητα επίτευξης μεγαλύτερης συνέργειας είναι συνυφασμένη με τις απολύσεις εργαζομένων. Μια ικανή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε μέσα από στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευση και ανάπτυξης, να επιτύχει την άμβλυνση των δυσμενών επιπτώσεων εντυπώσεων.

## Βιβλιογραφία

EIRO, 1999, “Privatization & Industrial Relations”, “Έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων

ECB, 2000 “*Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry-Facts and Implications*”.

Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας Ελλάδος, 2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα 2009

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, «*Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία*», Αθήνα, Ιούλιο 2008.

Κανελλόπουλος Χ., 1991, *Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του μάνατζμεντ. Θεωρία και Πράξη*, εκδ. CEMS, Αθήνα

Μελάς Κ., 1999, *Παγκοσμιοποίηση: η νέα φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου, μύθοι και πραγματικότητα*, εκδ. Εξάντας, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα,

Μπουραντάς Δ., 2005, *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή Ν., 2003, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα

ΟΕΕ (Οικονομικό Επιμελητήριο), 2010, *Μορφολογία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις*, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2002, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα

Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., 2001, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαδάκης Β., 2007, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α', 5<sup>η</sup> έκδοση, εκδ Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης Κ. -Τζωρτζάκης Κ., 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ Rosili, Αθήνα

Χυτήρης Λ.Σ., 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ interbooks, Αθήνα

Gordon S.R., *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International

Schuler Jackson S.E, *Human Resource Management*, International Respectives, South Western

## Άρθρα

Harvard Business Review, May-June 2000, “A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed”

Γεωργακοπούλου Β., 1999, «Προβληματισμοί για το μέλλον των Εργασιακών Σχέσεων στις Τράπεζες μετά τις Συγχωνεύσεις», εισήγηση σε Ημερίδα ΟΤΟΕ

Γιαννίτσης Τ., 1999, «Οικονομική αναδιάρθρωση και διεθνικές επενδύσεις στην Ελλάδα» ΕΠΙΛΟΓΗ

Γολέμη Χ., 1999, «Ιδιωτικοποιήσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», Κείμενο Εργασίας, ΟΤΟΕ

Γρατσώνης Φ, 2008, «Αναγκαστική πορεία η εξωσυνοριακή ανάπτυξη», *enThesis*

Δελλής Κ., 2000, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», *Επιλογή*

Καδδά Δ, 2007, « Έκθεση ΕΚΤ για τη δομή των Τραπεζών στην Ε.Ε.», *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 12/5/2000, «Οι συγχωνεύσεις βλάπτουν σοβαρά τους... εργαζόμενους».

Καμάρας Δ, 2005, «Η εποπτεία και το σύγχρονο τραπεζικό management», [www.enthesis.net](http://www.enthesis.net)

Νανόπουλος Ν., 2005, «Οι διεθνείς τάσεις στις τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές και πιθανές επενέργειες στον τραπεζικό κλάδο των χωρών της ΝΑ Ευρώπης», δελτίο αρ. 42, Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Ναυτεμπορική - Financial Times, 6/1/2000 «Στα όριά της η αγορά εξαγορών και συγχωνεύσεων»

Πορφυρίδης Γ., 2009, « Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων και Στρατηγικός Σχεδιασμός στα Ελληνικά Τραπεζικά Συστήματα», *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, τ. 53 , σ25-38

Πρωτονοτάριου Μ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις – ο νέος κύκλος συγκέντρωσης των ελληνικών επιχειρήσεων» ΕΠΙΛΟΓΗ, 1/12/1999

ΤΡΑΥΛΟΣ Μ., 2000, «Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Διεθνείς εμπειρίες και ελληνικές προοπτικές», ΕΠΙΛΟΓΗ, Τάσεις 2000

ΧΑΡΔΟΥΒΕΛΗΣ Γ., 2000, «Συγχωνεύσεις, εξαγορές και οι ελληνικές Τράπεζες», Επιλογή

## Sites

Federal Reserve Bank	<a href="http://www.federalreserve.gov">www.federalreserve.gov</a>
EKT	<a href="http://www.ecb.europa.eu">www.ecb.europa.eu</a>
enThesis	<a href="http://www.enthesis.net">www.enthesis.net</a>
S & P	<a href="http://www.standardandpoors.com">www.standardandpoors.com</a>
EUROBANK	<a href="http://www.eurobank.gr">www.eurobank.gr</a>
ΕΘΝΙΚΗ	<a href="http://www.nbg.gr">www.nbg.gr</a>
ALPHA	<a href="http://www.alphabank.gr">www.alphabank.gr</a>
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	<a href="http://www.piraeusbank.gr">www.piraeusbank.gr</a>
ΚΥΠΡΟΥ	<a href="http://www.bankofcyprus.gr">www.bankofcyprus.gr</a>
MARFIN EGNATIA	<a href="http://www.marfinbank.gr">www.marfinbank.gr</a>
MARFIN POPULAR	<a href="http://www.laiki.com">www.laiki.com</a>
ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	<a href="http://www.bankofgreece.gr/">www.bankofgreece.gr/</a>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	<a href="http://www.hba.gr">www.hba.gr</a>
ΕΛΛ. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ	<a href="http://www.hba.gr/eti/">www.hba.gr/eti/</a>
ΟΤΟΕ	<a href="http://www.otoe.gr/">www.otoe.gr/</a>
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ	<a href="http://www.inegsee.gr">www.inegsee.gr</a>