

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ,

### ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Α. Αρχοντάκης - Γ. Κυριακόπουλος\*

\* Η μελέτη εκφράζει απόψεις των συγγραφέων

#### **1. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

##### *Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας*

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών επηρέασε εκτός από την εσωτερική λειτουργία και τα προϊόντα και τις αγορές των Τραπεζών. Από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας οι Τράπεζες ανέπτυξαν αξιόπιστη τεχνική υποδομή και το προβάδισμα στην τεχνολογία κατέστη προϋπόθεση για την κατάκτηση πρωτοποριακής θέσης στο διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των χρηματοπιστωτικών κέντρων.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει την τραπεζική βιομηχανία σε όλες τις διαστάσεις: λιγότερη διακίνηση χαρτιού, νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, απούλοποίηση των χρεογράφων, εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις γεωγραφικές αποστάσεων και γενικά απλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

##### *Η απελευθέρωση - αποκανονικοποίηση (deregulation)*

Ετσι ονομάστηκε το φαινόμενο της υιοθέτησης μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση ανοίγματος των αγορών, εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων και απελευθέρωσης του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Η κατάργηση των περιορισμών στη σύνθεση των χαρτοφυλακίων και στο αντικείμενο δραστηριοποίησης των επιμέρους χρηματοπιστωτικών οργανισμών, επέτρεψε την αλληλοδιείσδυση στις αγορές των μέχρι πρότινος ξεχωριστών οργανισμών. Παράλληλα η ανάπτυξη νέων επενδυτικών μέσων-εργαλείων και η πίεση του ανταγωνισμού οδήγησε στη διαμόρφωση νέων σημείων εξειδίκευσης στις υπό ανάπτυξη χρηματοπιστωτικές αγορές.

##### *Η αποδιαμεσολάβηση (disintermediation)*

Η δυνατότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών, σε συνδυασμό με τον εκμηδενισμό των αποστάσεων, το χαμηλό κόστος μεταφοράς και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δικτύων επικοινωνίας που προσφέρουν ολοκληρωτική πρόσβαση σε όλες τις διεθνείς αγορές, δίνει τη δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και από μη τραπεζικούς οργανισμούς (π.χ. αλυσίδες πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων επενδύσεων κλπ).

Ειδικότερα παρατηρούνται τα φαινόμενα οι επιχειρήσεις να προσφέρουν τα προϊόντα τους στον τελικό καταναλωτή όχι τοις μετρητοίς αλλά μέσω χορήγησης δανείων, στερώντας τις Τράπεζες από τους πελάτες αυτούς. Έντονη είναι ακόμη (ιδιαίτερα στις Η.Π.Α.) η τάση τιτλοποίησης δανείων που προχωράει πέρα από την ήδη καθιερωμένη τιτλοποίηση στεγαστικών δανείων. Επιπλέον αυξάνει η ζήτηση επενδυτικών προϊόντων που μπορούν να καλυφθούν από μη τραπεζικούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με την παροχή επενδυτικών προτάσεων υψηλής απόδοσης.

##### *Η μείωση των εσόδων από τόκους και η μείωση των προμηθειών από τις παραδοσιακές εμπορικές δραστηριότητες*

Οι πηγές εσόδων της Τράπεζας έχουν αρχίσει να διαφοροποιούνται με έμφαση στη συνεισφορά των νέων προϊόντων και υπηρεσιών (underwriting, swaps, forwards, αγοραπωλησίες τίτλων κλπ.) και με μείωση της συνεισφοράς των παραδοσιακών προϊόντων, τα περιθώρια των οποίων έχουν συρρικνωθεί αρκετά.

Ειδικότερα η μείωση των εσόδων από τόκους οφείλεται στη διεθνώς παρατηρούμενη τάση περιορισμού του περιθωρίου επιτοκίων (ecart) και στη διευρυνόμενη χρήση της τιτλοποίησης των χρεών, δηλαδή της απευθείας προσφυγής των επιχειρήσεων στις αγορές χρεογράφων, η οποία καταλήγει σε απώλεια δανειακών πελατών για τις τράπεζες.

Τα έσοδα από μεσολαβητικές εργασίες εξειδικεύονται σε τρεις υποκατηγορίες. Η πρώτη αφορά τις κλασσικές παράλληλες εργασίες (εγγυητικές επιστολές, εργασίες εξωτερικού κλπ), όπου ισχύει ότι προαναφέρθηκε. Η δεύτερη αντιπροσωπεύει τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών πληρωμών, τα οποία διαγράφουν επίσης πτωτική πορεία, εξαιτίας της προόδου που σημειώνεται στην αυτοματοποίηση των εθνικών συστημάτων πληρωμών. Η τρίτη υποκατηγορία είναι η διαχείριση περιουσίας και χαρτοφυλακίου, γνωστή με το γενικό όρο asset management.

Πρόκειται για κλάδο που παράγει σημαντικά έσοδα και εμφανίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Ενας άλλος τομέας σημαντικών εσόδων, που όμως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, είναι τα αποτελέσματα των πράξεων market making και trading σε συνάλλαγμα, τίτλους και επιτόκια. Η κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών και η διεθνοποίηση των συναλλαγών ευνοεί την αύξηση των σχετικών εργασιών. Αυτή όμως η ανάπτυξη εμπεριέχει και υψηλούς κινδύνους λόγω της μεταβλητότητας των εσόδων με αποτέλεσμα οι τράπεζες που έχουν ριψοκίνδυνη πολιτική, αλλά όχι και αποτελεσματικούς μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων (risk management), να κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε περιπέτειες που μπορεί να φθάσουν έως τη χρεοκοπία.

### Η ανάπτυξη πολυεθνικών τραπεζών

Η τάση αυτή συναρτάται με την καλύτερη εξυπηρέτηση “πολυεθνικών πελατών”, καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν πάψει να περιορίζονται στα γεωγραφικά σύνορα μιας και μόνο χώρας. Αντίθετα επεκτείνονται με ταχείς ρυθμούς σε όσες χώρες και οικονομίες προσφέρουν τις κατάλληλα απελευθερωμένες αγορές (ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά, χώρες NAFTA (North American Free Trade Agreement), χώρες NA Ασίας και Ιαπωνία).

Παράλληλα αναπτύσσεται στρατηγική διεθνούς παρουσίας “global banking”, δηλαδή διεκπεραίωση τραπεζικών συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την τεχνολογία οι αποστάσεις δεν είναι εμπόδιο και καθώς οι τραπεζικές αγορές απελευθερώνονται οι τράπεζες κτίζουν το πολυεθνικό τους προφίλ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πολιτική της Citibank που στοχεύει να μετατρέψει την τράπεζα σε ένα παγκόσμιο καταναλωτικό προϊόν (consumer brand) δηλαδή να γίνει το όνομα της Citibank αντίστοιχο της Coca Cola και των Mc Donald’s στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (δηλώσεις προέδρου Citibank John Reed - Fortune 29/4/96). Για την πρόωθηση αυτού του στόχου πέραν της υιοθέτησης τεχνικών marketing και slogans, όπως “The Blue Wave”, “The Citi never sleeps”, σημαντικό ρόλο παίζει η υλοποίηση ενός φιλόδοξου έργου κόστους \$700 εκατ. για την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας σχεσιακής βάσης πελατείας.

Ανάλογη πολιτική παγκόσμιας επέκτασης ακολουθούν και αρκετές Ευρωπαϊκές Τράπεζες με κύριους εκφραστές τις Αγγλικές, Ελβετικές και Ολλανδικές. Οι τελευταίες (ING, ABN-AMRO) έχουν και το πιο πολυεθνικό προφίλ καθώς η εσωτερική αγορά είναι σχετικά μικρή και η ανάπτυξη μετά τις εσωτερικές συγχωνεύσεις περνάει μόνο από τη διεθνή επέκταση

### Ο οξύτατος ανταγωνισμός εντός και εκτός των συνόρων

Ανταγωνισμός και τεχνολογία σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, καθώς μια Τράπεζα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά εντός και εκτός των συνόρων χωρίς να έχει στη διάθεσή της όλη τη σύγχρονη τεχνολογία.

Μέσω της τεχνολογίας γίνεται εφικτή η διεύρυνση και η βελτίωση των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα η ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων να προκαλεί έκρηξη και όξυνση του ανταγωνισμού.

### Ο ανασχεδιασμός (reengineering)

Οι Τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών σαν μέθοδο για βελτίωση της απόδοσης σε ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε σημαντικό παράγοντα.

Σύμφωνα με μελέτη της Ernst & Young/American Bankers Association (Managing the virtual bank 1995) στις ΗΠΑ πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ’ αυτών δαπανάται σε έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπαρχουσών διαδικασιών και 20% αφορά εξολοκλήρου ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών.

Παρότι ο ανασχεδιασμός σε πολλές περιπτώσεις αποτυγχάνει, οι τράπεζες δεν φαίνονται να σταματούν τις προσπάθειες. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

### Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις

Πρόκειται για ένα φαινόμενο που έχει πάρει διαστάσεις επιδημίας τα τελευταία χρόνια και αφορά όλους τους κλάδους της οικονομίας με τον τραπεζικό τομέα όμως να κατέχει την πρώτη θέση τη δεκαετία 1985 -95 σύμφωνα με σχετικά στοιχεία (Securities Data Company) τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο όσο και στις ΗΠΑ, ενώ ο τομέας των ασφαλιστικών εταιριών κατέχει την τέταρτη θέση.

Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως:

- Στον ανταγωνισμό και τη μείωση των εσόδων και την ανάγκη ανάλογης περικοπής των εξόδων.

- Στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- Στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και την προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων.

Στην Ευρώπη, και με βάση την προοπτική της πλήρους οικονομικής και νομισματικής ένωσης και τη δημιουργία ενιαίου νομίσματος, αναμένεται οι τράπεζες του 2000 να είναι ακόμα πιο μεγάλες, περνώντας κατ'αρχήν από συγχωνεύσεις μέσα στις ίδιες τους τις χώρες και αργότερα σε διασυνοριακές συγχωνεύσεις οι οποίες θα αλλάξουν δραστηριότητα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Αναμένεται δηλαδή η δημιουργία μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τη γεωγραφική διασπορά του δικτύου των καταστημάτων τους και το πλεονάζον - λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας- προσωπικό τους, μετασχηματίζοντας κάθε τραπεζικό κατάστημα σε χρηματοπιστωτικό πολυκατάστημα.

Αυτό βέβαια θα απαιτήσει και αλλαγές στις οργανωτικές δομές με βάση τις αγορές - στόχους ώστε να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα του μεγάλου μεγέθους με αυτά της ευέλικτης εξειδίκευσης.

### Οι δημογραφικές εξελίξεις

Η μεγάλη αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων, που επιφέρει και την αύξηση του ποσοστού των συνταξιούχων ως προς το σύνολο των εργαζομένων, έχει δύο σημαντικές επιπτώσεις για τις Τράπεζες:

- Θα αυξηθεί η ανάγκη δημιουργίας συνταξιοδοτικών οργανισμών (pension funds)

και θα αναβαθμιστεί ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιριών ζωής με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεων που παραδοσιακά τηρούντο στις τράπεζες να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

- Οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί και οι ασφαλιστικές εταιρίες είναι εξειδικευμένοι θεσμικοί επενδυτές που μπορούν να επενδύουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές με

συνέπεια να αναμένεται αύξηση των κεφαλαίων που διακινούνται στις αγορές αυτές και μείωση των τραπεζικών.

Η αύξηση των κεφαλαίων που διαχειρίζονται οι οργανισμοί αυτοί κατά τη δεκαετία 1980 -1990 φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

### **Διαχειριζόμενα κεφάλαια ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών οργανισμών**

**(ως ποσοστό του ΑΕΠ)**

#### Συμπεράσματα

Ολες οι παραπάνω τάσεις και διαφαινόμενες ή ήδη πραγματοποιούμενες αλλαγές ασφαλώς και θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση, τόσο στον αριθμό των εργαζομένων, όσο και στα ζητούμενα προσόντα.

Μια πρόσφατη μελέτη των "Economist Intelligence Unit και Coopers & Lybrand" με τίτλο "Building Tomorrow's Leading Retail Bank" προβλέπει μέχρι το 2005 μεγάλες μειώσεις στο προσωπικό των τραπεζών που μπορεί σύμφωνα με εκτιμήσεις να φθάσει μέχρι και το 50%.

Οι επιπτώσεις αυτές θα είναι αρχικά πιο εμφανείς στις ΗΠΑ, ενώ για την Ευρώπη αναμένεται ότι θα χρειστεί κάπως περισσότερος χρόνος λόγω των διαφορών στο τραπεζικό σύστημα αλλά και στην κοινωνική πολιτική.

Υπάρχουν πολλές ενδείξεις όμως ότι ο χρόνος αυτός δεν είναι μακριά. Η είδηση της 12/4/96, ότι οι δυο μεγαλύτερες ελβετικές Τράπεζες η Union Bank of Switzerland (UBS) και η Credit Suisse Holding (CSH) ενδέχεται να συγχωνευτούν κλείνοντας τα μισά από τα καταστήματά τους στην Ελβετία και δημιουργώντας τη δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στον κόσμο, τάραξε τον τραπεζικό χώρο σε όλο το κόσμο καθώς προέρχεται από μια παραδοσιακά συντηρητική χώρα.

Αλλά και η είδηση ότι η Barclays Bank στην Μ. Βρετανία προσφέρει εθελουσία έξοδο σε 1000 περίπου υπαλλήλους της δείχνει ότι άλλη μια μεγάλη Ευρωπαϊκή Τράπεζα κινείται προς την ίδια κατεύθυνση, της μείωσης του προσωπικού με άλλο τρόπο.

Ακόμη και στην Ευρώπη είναι λοιπόν εμφανής μια τάση αναδιαρθρώσεων και εκλογίκευσης του τραπεζικού σκηνικού με βάση τα νέα δεδομένα που δημιουργεί η διεθνοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών, η τεχνολογία και ασφαλώς η προοπτική της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης.

Οι εξελίξεις αυτές που προδιαγράφονται για όλες τις αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες αργά ή γρήγορα θα φθάσουν και στην Ελλάδα, ίσως όχι το ίδιο σύντομα και με την ίδια ένταση αφού η χώρα μας δεν έχει αναπτυσσόμενες χρηματοπιστωτικές αγορές στο βαθμό των άλλων δυτικών κρατών. Είναι όμως σαφές ότι η κατεύθυνση είναι δεδομένη και ότι θα χρειαστούν εκτεταμένες αλλαγές στα οργανωτικά σχήματα των τραπεζών προκειμένου να μπορέσουν αυτές να αντέξουν στο σκληρό διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## **2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ**

Στα τέλη του 1995 ο ευρύτερος χρηματοπιστωτικός χώρος έχει διευρυνθεί με έναν μεγάλο αριθμό εταιριών που δραστηριοποιούνται σε υπηρεσίες και προϊόντα που χαρακτηρίζονται σαν χρηματοοικονομικά.

Αναλυτικά οι παραπάνω εταιρίες εμφανίζονται στο Παράρτημα 1.

Με βάση την παραπάνω εικόνα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ο παραδοσιακός χώρος των τραπεζών

- συμπληρώνεται από νέα προϊόντα και υπηρεσίες,
- “χάνει” εν μέρει μερίδια αγοράς με την ανάπτυξη ανταγωνιστικών λειτουργιών από τις εξειδικευμένες επιχειρήσεις,
- αναγκάζεται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγοράς μέσα από ευέλικτες αναδιαρθρώσεις και συνεργασίες.

Ειδικό βάρος σ’ αυτές τις δομικές αλλαγές παίζουν οι μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι, μέσα από τους οποίους δρουν πολλές από τις εξειδικευμένες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις, αλλά και οι μεμονωμένες συμμαχίες, που δεν έχουν πάρει ακόμη τη μορφή των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων και δικτύων πωλήσεων όπως σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Σχολιάζοντας τα νέα δεδομένα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι:

- Ένα μέρος του παραδοσιακού τραπεζικού δανεισμού στη βιομηχανία και το εμπόριο υποκαθίσταται σταδιακά από άλλες μορφές χρηματοδοτήσεων, π.χ. μέσω των δανειακών προϊόντων τύπου Leasing & Factoring και των εξειδικευμένων εταιριών στον τομέα αυτό.
- Στον τομέα της καταναλωτικής πίστης δημιουργούνται εξειδικευμένες εταιρίες, αλλά αυτή ασκείται πλέον απευθείας και από εμπορικές επιχειρήσεις π.χ. εταιρίες πώλησης αυτοκινήτων, πολυκαταστήματα, δίκτυα διανομής κλπ
- Μεγάλο μέρος των δυναμικών επιχειρήσεων της χώρας ζητά να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με σκοπό να αντλήσει φθηνά δανειακά κεφάλαια σε σύγκριση με τον τραπεζικό δανεισμό. Το γεγονός αυτό από τη μία μειώνει τις εργασίες του τραπεζικού δανεισμού, από την άλλη προσθέτει νέες ανάγκες για υπηρεσίες χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης. Για παράδειγμα, το 1994 έγινε εισαγωγή στο ΧΑΑ 45 νέων εταιριών και αντλήθηκαν συνολικά κεφάλαια ύψους 270 δις δρχ., ενώ το 1995 εισήχθησαν 20 νέες εταιρίες και αντλήθηκαν συνολικά 86 δις δρχ.
- Η απελευθέρωση του συναλλάγματος και η κατάργηση των περιορισμών της κίνησης κεφαλαίων μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επέδρασε καθοριστικά στην ίδρυση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις “λιανικές” εργασίες συναλλάγματος σαν “ανταλλακτήρια”. Τέτοιες εργασίες είναι η αγορά και πώληση ξένων τραπεζογραμματίων, ταξιδιωτικών επιταγών, ευρωεπιταγών και υπηρεσιών πιστωτικών καρτών.

Οι παραπάνω δομικές αλλαγές διαμορφώνουν νέους παράγοντες, που επιδρούν στην απασχόληση τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά:

## **3. ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΕΥΞΕΙΝΙΕΣ ΧΩΡΕΣ**

Από την αρχή της δεκαετίας του ,90, κάτω και από τις εξελίξεις στην Ανατολική Ευρώπη, άρχισε να διαφαίνεται η στρατηγική σημασία των αγορών της Βαλκανικής και των χωρών της παραευξεινίου ζώνης, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες πολιτικές εξελίξεις.

Η διείσδυση των Ελληνικών τραπεζών σ’ αυτές τις αγορές συνυπήρξε με την επενδυτική παρουσία Ελληνικών βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων. Το ανύπαρκτο τραπεζικό θεσμικό πλαίσιο στις χώρες αυτές, το υψηλό ρίσκο των αντίστοιχων αγορών, η ασταθής πολιτική κατάσταση (ιδιαίτερα ο πόλεμος στην πρώην Γιουγκοσλαβία, η εμπλοκή της χώρας μας στο “Μακεδονικό”) καθώς και η έλλειψη συντονισμού και σχεδιασμένης υποστήριξης από δημόσιους φορείς, δεν επέτρεψαν μια πιο σημαντική παρουσία.

Μέχρι πρόσφατα η εγκαταστημένη Ελληνική παρουσία τραπεζών στο χώρο αυτό ήταν:

Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η εν εξελίξει προσπάθεια εγκατάστασης στη Θεσσαλονίκη της Παραευξεινίου Τράπεζας, που θα είναι μία στρατηγική γέφυρα παρουσίας του τραπεζικού συστήματος της χώρας μας σε μία περιοχή όπου ανά τους αιώνες η οικονομική παρουσία του Ελληνικού στοιχείου ήταν έντονη.

Παρόλη όμως την πολιτική κατανόηση του μεγέθους των εξελίξεων δεν φαίνεται, επίσημα τουλάχιστον, μία στρατηγική εμπλοκή των Ελληνικών τραπεζών σε μεγάλα έργα υποδομής, όπως πχ. η κατασκευή της Εγνατίας οδού ή ο αγωγός Μπουργκάς - Αλεξανδρούπολης (όπου παρουσία έχει μόνον ο όμιλος της Ευρωεπενδυτικής).

Στους προγραμματισμούς των Ελληνικών τραπεζών είναι σύμφωνα με ανακοινώσεις τους στον τύπο:

- Η επιθετική ανάπτυξη νέων καταστημάτων και μικτών χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων στις πρωτεύουσες των Βαλκανικών χωρών. Έχουν ήδη ανακοινωθεί αρκετά σχέδια από πολλές τράπεζες, τα οποία βρίσκονται σε στάδιο υλοποίησης.

- Ο σχεδιασμός Αμοιβαίων Κεφαλαίων που είτε θα επενδύουν σε επιχειρήσεις των χωρών αυτών, είτε θα αντλούν κεφάλαια από τις αγορές αυτές.

- Πιο προωθημένες στρατηγικές αναφέρονται σε αγορά χαρτοφυλακίων δυναμικών εταιριών της Βαλκανικής, από τα τμήματα Επενδύσεων των Ελληνικών τραπεζών ή από δημιουργούμενα ειδικά επιχειρηματικά κεφάλαια (Funds), ένταξή τους στα εμπορικά χαρτοφυλάκιά τους και πώλησή τους είτε μέσω Αμοιβαίων Κεφαλαίων είτε μέσω νεοδημιουργούμενων προϊόντων (πχ. πιστοποιητικά , warrants κλπ). Σ' αυτή τη μορφή έχουν εξαγγελθεί σχέδια από την Άλφα Τράπεζα Πίστωσης, την Εθνική Τράπεζα και την Τράπεζα Εργασίας.

Επίσης η δημιουργία στη Θεσσαλονίκη παραρτήματος του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών θα διευκολύνει την πρόσβαση στην Ελληνική κεφαλαιαγορά από επιχειρήσεις των Βαλκανικών χωρών. Ιδιαίτερα ευνοϊκό αναμένεται το Βαλκανικό κλίμα εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία ειρήνευσης στην πρώην Γιουγκοσλαβία.

#### **4. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου οι τράπεζες να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που σε πολλές περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων οικονομικών κλίμακων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού εντός και εκτός των "τειχών", έχει οδηγήσει και τον τραπεζικό κλάδο σε μια χιονοστιβάδα εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Οι συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα δημιουργούν νέα πιστωτικά ιδρύματα μεγάλων διαστάσεων. Τα μεγαλύτερα και πιο πρόσφατα (από 1/4/96) παραδείγματα είναι οι συγχωνεύσεις της Chase Manhattan με την Chemical Bank που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα των ΗΠΑ, ξεπερνώντας τη Citicorp και της Bank of Tokyo με τη Mitsubishi Bank που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα του κόσμου τόσο από πλευράς κεφαλαίων, όσο και από πλευράς ενεργητικού. Η Chase Manhattan προήλθε από συγχώνευση της Chase National και της Bank of Manhattan το 1955. Η Chemical Bank το 1991 είχε προβεί στην εξαγορά της Manufacturers Hanover. Η Chemical είχε στο παρελθόν εξαγοράσει την Commercial Exchange Bank (1954) και τη New York Trust (1959) ενώ η Manufacturers Hanover προήλθε από τη συγχώνευση της Manufacturers Trust με τη Central Hanover Bank (1961).

Η νέα Chase έχει ίδια κεφάλαια 10 δισ. δολάρια και σύνολο ενεργητικού 304 δισ. δολάρια. Η συγχώνευση συνδυάζεται με κλείσιμο 100 υποκαταστημάτων και απόλυση 12.000 υπαλλήλων (16% του προσωπικού). Η προοπτική είναι σε τρία χρόνια να μειωθούν οι δαπάνες κατά 1,7 δισ. δολάρια (το 40% των εξόδων της παλιάς Chase).

Πρόσφατη μελέτη της Standard & Poor's υπογραμμίζει ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών έχουν συμβάλει στην εξοικονόμηση δαπανών, ταυτόχρονα όμως δείχνει ότι άλλες τράπεζες πέτυχαν τον ίδιο στόχο χωρίς να καταφύγουν σε συγχωνεύσεις.

Η συγχώνευση των Chase και Chemical είναι το τελευταίο παράδειγμα μιας τάσης συγκεντροποίησης στον τραπεζικό τομέα των ΗΠΑ, που αποκτά όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις, καθώς οι Τράπεζες αναζητούν αφενός τρόπους για να περικόψουν το κόστος λειτουργίας τους, αφετέρου νέους χώρους δραστηριοποίησής τους.

Συνολικά, από τις αρχές του 1995 μέχρι σήμερα, πραγματοποιήθηκαν επτά σημαντικές συγχωνεύσεις μεταξύ των 50 μεγαλύτερων τραπεζικών ιδρυμάτων. Το κύμα αυτό δεν έχει να κάνει με τη γνωστή κατακερματισμένη μορφή του αμερικανικού τραπεζικού συστήματος, που οφείλεται στις πολιτειακές τράπεζες και στο διαχωρισμό εμπορικής από επενδυτική Τράπεζα, αφού εντοπίζεται σε ισχυρές τράπεζες με μεγάλο δίκτυο και έντονη διεθνή παρουσία, αντικατοπτρίζοντας έτσι την τάση για δημιουργία ακόμη ισχυρότερων δικτύων διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων και κάλυψης των αναγκών των ιδρυμάτων αυτών σε ίδια κεφάλαια. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι συγχωνεύσεις συνοδεύονται από περικοπές δαπανών, μείωση προσωπικού και συρρίκνωση του δικτύου καταστημάτων.

Πάντως και στο πρόσφατο παρελθόν είχαν παρουσιασθεί κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων που οδήγησαν στη γέννηση περιφερειακών τραπεζικών γιγάντων, όπως των BankAmerica (No 3), NationsBank (No 4) και BancOne (No 10). Το 1995 ανακοινώθηκαν επίσης οι συγχωνεύσεις της Wells Fargo με την First Interstate (No 8), της First Union Bank με την First Fidelity (No 6) και της First Chicago με την NBD (No 7).

Ανάλογα φαινόμενα έχουν εμφανιστεί και στη Μεγάλη Βρετανία, όπου κατά την πενταετία 1990 -94 οι εργαζόμενοι έχουν μειωθεί κατά 75.000 (από 445.000 σε 370.000). Οι εξελίξεις αυτές αναμένεται να συνεχιστούν και την επόμενη δεκαετία σύμφωνα με μελέτη της εταιρίας Deloitte Touche, στην οποία αναφέρεται ότι οι αυτόματοι μηχανισμοί εξυπηρέτησης των πελατών και ο νέος εξοπλισμός αναμένεται να οδηγήσει στο κλείσιμο 9.000 καταστημάτων και στην περικοπή 50.000 θέσεων εργασίας.

Η Barclays Bank και η National Westminster Bank, οι δύο μεγαλύτερες Τράπεζες της Βρετανίας, ανακοίνωσαν ότι είναι αδύνατο να προβλέψουν τον αριθμό των καταστημάτων που πρόκειται να κλείσουν στο μέλλον.

Σημαντικό ρόλο αναμένεται να παίξει και η εξέλιξη της συγχώνευσης της Lloyds Bank με την TSB, η οποία ενδεχομένως θα οδηγήσει στην απώλεια 10.000 θέσεων εργασίας που θα αποτελέσει οδηγό και για επόμενες συγχωνεύσεις.

Στην Ιαπωνία, η ανάγκη των συγχωνεύσεων είναι επίσης έντονη αλλά για άλλους λόγους. Πτωχεύσεις, σκάνδαλα, προβλήματα ρευστότητας κλπ. βρίσκονται πλέον στο προσκήνιο της καθημερινής πραγματικότητας. Έτσι οι συγχωνεύσεις γίνονται κυρίως για λόγους εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου προβληματικών δανείων των ιαπωνικών

τραπεζών και προσαρμογής στις διεθνείς διατάξεις περί κεφαλαιακής επάρκειας τραπεζών. Η πηγή των προβλημάτων βρίσκεται στην ασύδοτη κερδοσκοπία, που παρατηρήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 στην αγορά ακινήτων. Σύμφωνα με τραπεζικούς αναλυτές, η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων των ιαπωνικών τραπεζών είναι 5 φορές μικρότερη από αυτή των αμερικανικών τραπεζών. Επίσης, δεκαεπτά από τις εικοσιμία μεγαλύτερες τράπεζες ανακοίνωσαν πρόσφατα ότι θα εμφανίσουν σημαντικές ζημιές στον ισολογισμό τους για το οικονομικό έτος που έληξε στις 31 Μαρτίου 1996. Η χρεοκοπία και διάλυση της Taiheigo Bank, τράπεζας αρκετά μεγάλης, υπογραμμίζει την κρισιμότητα της κατάστασης.

Σαν κυριότερες μέγα-συγχωνεύσεις αναφέρονται αυτή της Sumitomo με την Daiwa, της Taiyo Kobe με τη Mitsui και αυτή της Mitsubishi με την Bank of Tokyo. Η τελευταία δημιούργησε το μεγαλύτερο τραπεζικό ίδρυμα του κόσμου με ενεργητικό ύψους 820 \$ δις.

Η τάση αυτή δεν έχει έντονη παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, γιατί ο θεσμός της universal bank (δηλαδή της Τράπεζας που παρέχει όλων των ειδών τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες -από καταθέσεις και δάνεια μέχρι επενδύσεις και συμβουλές) είχε καθιερωθεί από πολλά χρόνια και είχε συντελέσει στη δημιουργία μεγάλων Τραπεζών. Έτσι η συγκεντροποίηση παρατηρείται στις ήδη υπάρχουσες μεγάλες τράπεζες. Εξάλλου και η νομοθεσία στην Ευρώπη παρέχει προστασία στους εργαζόμενους και εμποδίζει μαζικές απολύσεις.

Τα κυριότερα παραδείγματα, όπως έχουν δημοσιευθεί στο διεθνή οικονομικό τύπο για την ευρωπαϊκή αγορά είναι:

Η συγχώνευση των δύο μεγάλων ολλανδικών τραπεζών ABN (Algememe Bank Nederland) και AMRO (Amsterdam-Rotterdam Bank) που έγινε το 1990 κατέληξε σε μείωση προσωπικού κατά 6% στην εγχώρια αγορά. Η νέα Τράπεζα συνέχισε την τακτική των εξαγορών αγοράζοντας το 1992 το βρετανικό χρηματοπιστωτικό οίκο Hoare Govett και το 1995 τη σουηδική εταιρία χρεογράφων Alfred Berg Holding. Πρόσφατα ανακοινώθηκε και η στρατηγική συμμαχία (χωρίς ανταλλαγή μετοχών) με την αμερικανική επενδυτική τράπεζα N.M. Rothschild & Sons που επίσης έψαχνε για εταίρο στον ευρωπαϊκό χώρο μετά την αποτυχία συνεργασίας με τη βρετανική Smith New Court που τελικά εξαγοράστηκε από τη Merrill Lynch.

Μια πιο πρόσφατη συγχώνευση μιας ολλανδικής ασφαλιστικής εταιρίας (Nationale-Nederlanden) και της τράπεζας NMB-POSTBANK (που προήλθε από τη συγχώνευση των δύο τραπεζών NMB και POSTBANK νωρίτερα) κατέληξε στη δημιουργία ενός τραπεζοασφαλιστικού κολοσσού της ING (INTERNATIONALE NEDERLANDEN GROUP) που πρόσφατα εξαγόρασε και την BARINGS, μετά τα προβλήματα της τελευταίας από δραστηριότητες σε παράγωγα προϊόντα.

Στην Ισπανία οι συγχωνεύσεις απέβλεπαν στην ισχυροποίηση των τραπεζών στην πορεία της Ενιαίας αγοράς και την πρόληψη εξαγορών από τους ξένους. Σ' αυτή τη διαδικασία συμμετείχε ενεργά η κυβέρνηση και τράπεζες Δημόσιου ενδιαφέροντος. Επιτυχημένες προσπάθειες θεωρούνται οι συγχωνεύσεις των τραπεζών Banco Bilbao και Banco Vizcaya που δημιούργησε την BBV (1988), των Caja de Barcelona και La Caixa (1989) και των Banco Central και Banco Hispano (1992). Επίσης το 1994 είχαμε και τη συγχώνευση της Santander με τη Banesto μετά τα προβλήματα της τελευταίας.

Στην Ιταλία οι ιδιωτικοποιήσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που βρίσκονται σε εξέλιξη είναι ευρείας κλίμακος. Η αγορά της Ιταλίας είναι από τις πιο κατακερματισμένες στην Ευρώπη. Περιλαμβάνει 400 εμπορικές τράπεζες και 600 αγροτικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Δεσπόζουσα θέση έχουν, η ιδιωτικοποίηση της Banca Commerciale Italiana (BCI) και η πορεία της Banco di Napoli, που είναι από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας και παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Σημαντικές είναι και οι συγχωνεύσεις της Credit Italiano (,95), της Banca di Roma (,92), της Cariplo (,92) και της San Paolo (,92).

Στη Γαλλία το φαινόμενο αυτό είναι πιο περιορισμένης έκτασης, με κορυφαίο γεγονός την πορεία της κρατικής τράπεζας Credit Lyonnais που τα έτη 1992-,94 παρουσίασε ζημιές \$ 4.2 δις.

Ιδιαίτερα επεκτατική θεωρείται η πρακτική των τριών μεγαλύτερων Γερμανικών τραπεζικών ιδρυμάτων της Deutsche Bank, της Dresner Bank και της Commerzbank με απόκτηση έδρας για διεθνείς επενδυτικές δραστηριότητες στο Λονδίνο. Το 1994 η Deutsche Bank συγκέντρωσε όλες τις τραπεζικές επενδυτικές δραστηριότητες στη βρετανική θυγατρική της Morgan Grenfel. Η Dresner Bank εξαγόρασε την βρετανική τράπεζα επενδύσεων Kleinwort Benson Group Plc. Η Commerzbank εισήλθε στη βρετανική αγορά εξαγοράζοντας την εταιρία διαχείρισης επενδυτικών χαρτοφυλακίων Jupiter Tyndall Plc.

Παράλληλα οι ελβετικές τράπεζες ισχυροποιούν την παρουσία τους στις διεθνείς χρηματαγορές με εξαγορές επενδυτικών τραπεζών, όπως Credit Suisse-First Boston, Swiss Bank Corporation-Warburg, Union Bank Suisse-Phillips and Drew.

Συγχωνεύσεις μικρότερης εμβέλειας σημειώθηκαν και στα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη με κυριότερη την εξαγορά το 1995 της Banco Portugues do Atlantico από την Banco Commercial Portugues, μια τράπεζα που ιδρύθηκε μόλις πριν 10 χρόνια και η οποία σήμερα (μαζί με την εξαγορασθείσα) είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της Πορτογαλίας.

Στην Ελλάδα η απελευθέρωση των αγορών και του τραπεζικού συστήματος οδήγησε στην ίδρυση πολλών μικρών ιδιωτικών τραπεζών. Οι Τράπεζες αυτές, εκμεταλλευόμενες τα υψηλά επιτόκια και τα υψηλά *ecart*, μπόρεσαν να

σταθεροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Όμως αυτή η περίοδος φαίνεται ότι τελειώνει. Τα περιθώρια κέρδους μειώνονται. Δυνατότητα μεγάλης αύξησης των αντλούμενων και χορηγούμενων κεφαλαίων δεν υπάρχει, δεδομένου ότι αναπτύσσονται και άλλα επενδυτικά και χρηματοδοτικά προϊόντα από φορείς του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού χώρου.

Θα φθάσουμε δηλαδή στο σημείο όπου οι Τράπεζες θα είναι περισσότερες από αυτές που χρειάζονται. Τότε τον κύριο ρόλο θα τον έχουν τα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα. Είναι λογικό όμως να περάσει κάποια μικρή περίοδος ωρίμανσης της κατάστασης, πριν περάσουμε στην επόμενη φάση ιδιωτικοποιήσεων και συγχωνεύσεων καθώς και στην εντονότερη διεθνοποίηση. Θα πρέπει στο διάστημα αυτό τα μεγάλα υπό κρατικό έλεγχο τραπεζικά ιδρύματα να έχουν αναδιοργανωθεί και εξυγιάνει τα χαρτοφυλάκιά τους. Παράλληλα, οι μικρότερες Τράπεζες θα πρέπει να επιδοθούν σε ένα αγώνα δρόμου εδραίωσης τους, διότι άλλως θα καταλήξουν να εξαγοραστούν από τους κυρίαρχους της αγοράς. Ο δρόμος φαίνεται να έχει ήδη ανοίξει καθώς η Interbank, που ελέγχεται από τη Γαλλική Banque Worms, είναι προς πώληση και οι υποψήφιοι αγοραστές είναι τουλάχιστον δύο, η Midland και η Eurobank. Με ιδιαίτερο ενδιαφέρον αναμένονται και οι ιδιωτικοποιήσεις της Τράπεζας Κρήτης και της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος, ενώ εξελίξεις αναμένονται για τη Δωρική και την Εγνατία.

### Συμπέρασμα

Η διεθνής εμπειρία αλλά και οι τάσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα δείχνουν ότι η τράπεζα της επόμενης δεκαετίας στην Ελλάδα θα είναι και μεγάλη και εξειδικευμένη. Μεγάλη, ώστε να μπορούν να γίνουν εκμεταλλεύσιμες οι συνέργειες, καθώς μπορεί ν' απευθύνεται σε όλες τις αγορές και ν' αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (cross selling). Επίσης για να μπορεί να ανταγωνισθεί διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε ένα περιβάλλον που δεν προσδιορίζεται πλέον από σύνορα και περιορισμούς. Αλλά και εξειδικευμένη, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα του όγκου της Τράπεζας και μέσα από μια ευέλικτη και αποκεντρωμένη παραγωγική δομή να δίνεται η ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση στις αγορές που απευθύνεται.

Η διάσταση όμως του μεγέθους συναρτάται και με την τάση δημιουργίας ομίλου θυγατρικών εταιριών των τραπεζών. Η δημιουργία αυτή είναι απαραίτητη για την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των δυναμικών συνεργειών και την παροχή όλων των δυναμικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και όχι μόνο μιας τράπεζας (universal bank - financial supermarket)

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς αναμένεται στα επόμενα 2-3 χρόνια:

## **5. ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

### **(BUSINESS PROCESS REENGINEERING)**

Με τον παραπάνω όρο αναφέρεται συχνά η οργανωμένη προσπάθεια αναδιοργάνωσης που επιχειρούν οι επιχειρήσεις, είτε με δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων. Δεν αναφέρεται ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά περισσότερο στη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία των αλλαγών αυτών.

Οι Ελληνικές τράπεζες από τις αρχές τις δεκαετίας "φλερτάρουν" με την ιδέα της αναδιοργάνωσης. Πρόσφατες αποτυχίες κάποιων προσπαθειών, για εκ βάθρων εκσυγχρονιστικές απόπειρες αναδιαρθρώσεων σε μεγάλες τράπεζες, έχουν διαμορφώσει μία πιο προσεκτική προσέγγιση που διαχέεται τόσο στα στελέχη των ιδιωτικών όσο και των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση:

- γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μιας Τράπεζας,
- μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς προς το 2000, στρατηγικοί παράγοντες όπως το πρόγραμμα σύγκλισης, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος κ.ά., έτσι ώστε να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις στην πορεία.

Στις άμεσες παρεμβάσεις αναδιαρθρώσεων περιλαμβάνονται:

- Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές, πχ. δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων σε τομείς όπως η καταναλωτική πίστη, το private banking κλπ. ή το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε αστικές/ημιαστικές περιοχές με ανάπτυξη και κατοικούμενες από δυναμικά μεσαία στρώματα.
- Η ενίσχυση των υπηρεσιών και τμημάτων που αφορούν διαμεσολάβηση, πχ. κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό και σε διεθνές επίπεδο, αγοραπωλησία και εκκαθάριση τίτλων του δημοσίου, μαζικές εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό επιχειρήσεων, οργανισμών και του ίδιου του Δημοσίου.
- Δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων τους, των στόχων εργασιών και κερδών, επεξεργασίας κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.

- Τυποποίηση και απλοποίηση των εργασιών και των διαδικασιών συναλλαγής. Η προσπάθεια αυτή αφορά τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες.
- Η προσαρμογή σε πύρι ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, υιοθετώντας “παράλληλες” πρακτικές διοίκησης, σε αντίθεση με την μέχρι τώρα ιεραρχική και καθετοποιημένη δομή των Ελληνικών τραπεζών.
- Ενίσχυση της τάσης απούλοποίησης των χρεογράφων που απασχολούν πολυάνθρωπα τμήματα και με μεγάλο κόστος στις Ελληνικές τράπεζες. Η πρώτη προσαρμογή έγινε το 95 με την έκδοση άυλων τίτλων από το Δημόσιο. Μέσα στο 1996 αναμένεται η θεσμοθέτηση της έκδοσης όλων των χρεογράφων, και ειδικά των μετοχών, σε “άυλη μορφή”. Αυτή η τομή δημιουργεί ένα δυναμικό άνοιγμα της δευτερογενούς αγοράς τίτλων του Δημοσίου πράγμα που σημαίνει νέα επενδυτικά προϊόντα, στηριγμένα κυρίως πάνω σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

## **6. ΤΡΑΠΕΖΟΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (BANCASSURANCE)**

Ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσανατολισμό των Ελληνικών τραπεζών έχει η τάση σύζευξης τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων.

Προϊόν του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων υπήρξε η ανάπτυξη πολύπλοκων και μικτών μορφών προϊόντων, όπως πχ. αποταμιευτικά προϊόντα με ασφαλιστικές καλύψεις ή επενδυτικά προϊόντα με συνταξιοδοτικά προγράμματα.

Ήδη οι περισσότεροι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που κυριαρχούνται από μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, υιοθετούν “στρατηγικές ομίλων” και δυναμικής επέκτασης σε διαφορετικές αγορές.

Στις αναπτυσσόμενες κεφαλαιαγορές της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναπτύσσεται ταχύτατα και η τάση αλληλοδιείσδυσης μεταξύ των τραπεζικών και ασφαλιστικών δικτύων καταστημάτων και πωλήσεων.

Το βασικό αίτιο είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακος με:

- Συνεκμετάλλευση των ήδη υπαρχόντων σημείων πωλήσεων
- Δημιουργία κοινών πελατολογίων
- Πώληση πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων
- Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι, με στοιχεία του 1995, ότι ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας.

Στην Ελλάδα η σύμφυση τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν ήταν μέχρι σήμερα έντονη, παρά την ιστορική ύπαρξη θυγατρικών ασφαλιστικών εταιριών στις μεγαλύτερες εμπορικές ελληνικές τράπεζες. Βασική αιτία γι’ αυτό ήταν η ύπαρξη θεσμικού πλαισίου που δεν επέτρεπε την εμφανή πώληση ασφαλιστικών προϊόντων μέσω τραπεζών, ούτε την πώληση τραπεζικών προϊόντων μέσω ασφαλιστικών εταιριών.

Σήμερα δεν υπάρχουν σχετικοί περιορισμοί και συνεπώς οι τράπεζες, που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικεύονται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση των ασφαλιστικών προϊόντων των εταιριών με τις οποίες συνδέονται επιχειρηματικά. Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρίες με δίκτυο κάθε μορφής μπορούν συμπληρωματικά ν’ απασχολήσουν το δικό τους δίκτυο με ορισμένα καθαρά τραπεζικά προϊόντα, σε μία περίοδο κρίσιμη για τον ασφαλιστικό χώρο όπως η παρούσα.

Οι μορφές που παίρνει η συνεκμετάλλευση δικτύων και προϊόντων είναι οι εξής:

- Πώληση ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια ζωής, πυρός κλπ. μέσω των καταστημάτων των τραπεζών.
- Πώληση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια κλπ., μέσω των καταστημάτων, πρακτορείων και ασφαλιστών που ανήκουν στα δίκτυα πωλήσεων των ασφαλιστικών εταιριών.
- Δημιουργία μικτών προϊόντων, όπως A/K και ασφαλιστικά προγράμματα, που εντάσσονται σε ειδικά επενδυτικά προγράμματα επιλογής των πελατών (unit linked).

Συνήθως η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής συνοδεύεται από την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, που



λειτουργούν ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι μέσα στα τραπεζικά καταστήματα, από αλληλοεκπαίδευση των δικτύων στα προϊόντα και από την παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή των προμηθειών επί των πωλήσεων.

Στην παρούσα φάση έχουν ξεκινήσει στη χώρα μας οι πρώτες προσπάθειες για ανάπτυξη του Bankassurance, από τους παρακάτω ομίλους και Τράπεζες:

- Όμιλος Αλφα - Πίστewς με συνεργασία της Άλφα Τράπεζας Πίστewς, Αλφα ΑΕΔΑΚ και της Generali (Γενικών ασφαλειών και Ζωής).
- Όμιλος Εθνικής Τράπεζας με συνεργασία της Εθνικής Τράπεζας, της Εθνικής Ασφαλιστικής, του Αστέρα και της ΔΙΕΘΝΙΚΗΣ ΑΕΔΑΚ.
- Όμιλος Εμπορικής Τράπεζας με συνεργασία της Εμπορικής Τράπεζας, της Metrolife, του Φοίνικα, της Ιονικής Ασφαλιστικής και της Ερμής ΑΕΔΑΚ.
- EUROBANK σε συνεργασία με την ALICO.
- CREDIT LYONNAIS.
- Ο όμιλος της Αγροτικής Τράπεζας βρίσκεται ήδη σε σχεδιασμό της συνεργασίας μεταξύ της ΑΤΕ, της Αγροτικής Ασφαλιστικής, της Αγροτικής Ζωής και της ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ.

Οι σχετικές συμμαχίες και συνεργασίες των δικτύων δεν φαίνεται να υποκαθιστούν το βασικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Η παραδοσιακή εξειδίκευση παραμένει, οι υπηρεσίες προς τους καταναλωτές αλληλοσυμπληρώνονται και μεγιστοποιείται το όφελος μέσω της επίτευξης οικονομικών κλίμακος.

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Οι οργανωτικές δομές των Ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μία διαρκή τροποποίηση. Στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες το φαινόμενο αυτό συνδέεται παραδοσιακά και με τις εκάστοτε αλλαγές των διοικήσεών τους. Ωστόσο έχει ωριμάσει την τελευταία δεκαετία, στα πλαίσια του επιτελικού υπηρεσιακού μηχανισμού τους, η ιδέα ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία γιατί:

- Το δίκτυο των καταστημάτων είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας, κάθε μονάδα είναι κέντρο κόστους/κέρδους για την επιχείρηση και τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μία συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξής τους όσο και της μορφής λειτουργίας τους.
- Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και συνεργασιών της τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή τις θυγατρικές εταιρίες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε τρέχοντα σχέδια των Διοικήσεων. Συνήθως στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες παρόμοιοι σχεδιασμοί έχουν μικρό κύκλο ζωής, ενώ στις ιδιωτικές, παρότι έχουν θεωρητικά μακρύτερο ορίζοντα, δεν λείπει η συχνή ανατροπή των σχεδίων.
- Γενικός κανόνας είναι να εμφανίζεται σαν κινητήρια δύναμη το επιχείρημα “να εναρμονιστούμε με τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών”.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι η επιβίωση των Ελληνικών τραπεζών κάτω από ένα σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται θα έχει σχέση και με τη δυνατότητα ευελιξίας οργανωτικής προσαρμογής στις κάθε φορά νέες συνθήκες. Άλλωστε η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πιό συγκεκριμένα:

#### **Στην Εμπορική Τράπεζα**

Διαχωρίστηκαν λειτουργικά οι διάφοροι τομείς της δραστηριότητάς της και δομήθηκαν σε “τράπεζες”:

- Τράπεζα ιδιωτών (consumer banking)
- Τράπεζα επιχειρήσεων (corporate banking)
- Τράπεζα Μεγάλων Επιχειρήσεων και Οργανισμών

- Τράπεζα Διεθνών Δραστηριοτήτων
- Τράπεζα Επενδυτικών Εργασιών
- Τράπεζα Ναυτιλίας

Ο θεσμός “των τραπεζών μέσα στην τράπεζα”, συνοδεύτηκε από προθέσεις αποκέντρωσης εξουσιών, αναβάθμισης των επιπέδων της υπηρεσιακής ιεραρχίας και από τη δημιουργία περισσότερων στελεχών, σύμφωνα με το υπάρχον τυπικό επίπεδο θέσεων ευθύνης.

- Από τους υποστηρικτές του εγχειρήματος εμφανίζεται ότι αύξησε την κινητικότητα στην επιχείρηση, αποκέντρωσε μέρος της λήψης αποφάσεων, υπήρξε αφορμή να συγκεκριμενοποιηθούν οι υπευθυνότητες (είναι η μόνη κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζα που έχει κάποια θεσμοθετημένη διαδικασία τοποθέτησης στελεχών με βάση την περιγραφή θέσεων εργασίας ) και βελτίωσε το προφίλ της τράπεζας προς τα έξω.
- Αντίστροφα υπάρχουν και απόψεις που εκτιμούν ότι το σχέδιο αυτό ήταν σε μεγάλο βαθμό μία επιχείρηση “μάρκετινγκ” της εταιρίας, ότι παραμένουν οι παραδοσιακές δομές των κρατικών τραπεζών και ότι δεν υπάρχουν σαφή και διαπιστωμένα οφέλη όσον αφορά την αποδοτικότητα του νέου σχήματος στα αποτελέσματα της τράπεζας.

### **Στην Εθνική Τράπεζα**

Παλαιότερο σχέδιο αύξησης των Διοικητικών επιπέδων της τράπεζας, από 3 σε 4, δεν φαίνεται να οδήγησε σε ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα από το σχήμα Κατάστημα - Περιφερειακή Διεύθυνση - Κεντρική Διοίκηση, δημιουργήθηκε το σχήμα Κατάστημα - Περιφερειακή Διεύθυνση - Περιφερειακή Διοίκηση - Κεντρική Διοίκηση.

Πρόσφατα άρχισε να υλοποιείται ένα σχήμα με περισσότερες Κεντρικές Διευθύνσεις, με σκοπό την εξειδίκευση και αποτελεσματικότερη λειτουργία.

Παράλληλα εξετάζονται από τη Διοίκηση της Τράπεζας οργανωτικά θέματα των θυγατρικών επιχειρήσεων, όπως πιθανή συγχώνευση ή άλλου τύπου αναδιάρθρωση των ασφαλιστικών εταιριών ομίλου (Εθνικής Ασφαλιστικής και Αστέρη), η αναδιοργάνωση και αλλαγή του προφίλ της ΕΤΕΒΑ και η συγχώνευση της Στεγαστικής Τράπεζας.

Μερικά από τα βασικά συμπεράσματα από τις εμπειρίες των πιο πάνω οργανωτικών αναδιορθώσεων είναι τα εξής:

- Σε αντίθεση με τις πιο σύγχρονες αντιλήψεις του μάντζμεντ που προσανατολίζουν σε μείωση των επιπέδων διοίκησης και απλοποίηση των ροών επικοινωνίας, η προσθήκη νέου επιπέδου στην ΕΤΕ επιβάρυνε την ήδη πολυδαίδαλη λειτουργία της Τράπεζας.
- Η έννοια της αποκέντρωσης φαίνεται ότι περιορίστηκε σε μεταφορά αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Διοίκηση, στις Περιφερειακές Διοικήσεις. Ανεξάρτητα από διατυπωμένες σκέψεις του τύπου “άν οι Περιφερειακές Διοικήσεις είχαν υποδομή, τα πράγματα θα ήταν διαφορετικά”, το όλο εγχείρημα προώθησε την καθετοποιημένη, ιεραρχική και γραφειοκρατική δομή.

Πρόκειται στην πραγματικότητα για έμμεσο τρόπο ικανοποίησης του στελεχιακού δυναμικού της τράπεζας με τη δημιουργία περισσότερων οργανικών θέσεων ευθύνης.

- Είναι δυνατόν στο άμεσο μέλλον να έχουμε αναδιορθώσεις με έναυσμα την μείωση των κερδών (ειδικά σε περίπτωση περαιτέρω πτώσης των επιτοκίων) σε ορισμένες τράπεζες ή λόγω γενικότερων σχεδιασμών των μητρικών εταιριών ξένων τραπεζών ή εξ αιτίας αλλαγής του διοικητικού ηγετικού σχήματος .
- Σε τράπεζες με προβληματικότητα (πχ. ΕΤΒΑ) ή με ανοιχτά θέματα ιδιοκτησιακού καθεστώτος (πχ. Τράπεζα Κρήτης, Κεντρικής Ελλάδος) οποιεσδήποτε οργανωτικές αλλαγές έχουν προσωρινό χαρακτήρα.

Σημαντική διεθνής εμπειρία που αναφέρθηκε από το σύλλογο υπαλλήλων της CITIBANK, στα πλαίσια της μελέτης είναι ότι η CITIBANK εφαρμόζει πειραματικά στην Μ.Βρετανία, το θεσμό του franchising για ορισμένα τραπεζικά καταστήματά της. Ο “επιχειρηματίας - διευθυντής” του τραπεζικού καταστήματος, συμμετέχει με κεφάλαιά του στο άνοιγμα της μονάδας, προσλαμβάνει και μισθοδοτεί το προσωπικό.

Η τράπεζα αναλαμβάνει το μηχανογραφικό εξοπλισμό, την πρόσβαση στους κεντρικούς Η/Υ , τα έντυπα και το διαφημιστικό υλικό και υποχρεώνει την “επιχείρηση - τραπεζικό κατάστημα” να χρησιμοποιεί αποκλειστικά τα λογότυπα της CITIBANK, τα προϊόντα της και να ακολουθεί ένα μίνιμουμ standards ποιότητας και απόδοσης.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, τόσο στελεχών των τραπεζών όσο και συνδικαλιστικών στελεχών που καταγράφηκαν σε συζητήσεις, στα πλαίσια αυτής της μελέτης για τις επιχειρούμενες οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις Ελληνικές τράπεζες, παρουσιάζεται η παρακάτω εικόνα:

### **Θετικές πλευρές:**

- Αυτή καθεαυτή η διαδικασία των οργανωτικών αναδιαρθρώσεων ταραξεί τα λιμνάζοντα ύδατα, κινητοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα και σπάει τη υπηρεσιακή ρουτίνα. Επομένως η κινητικότητα από μόνη της έχει ούτως ή άλλως ευεργετικές επιπτώσεις.
- Δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και υπευθυνότητες, ανάγκες εξειδίκευσης και εκπαίδευσης.
- Ανεβάζει στη διοικητική ιεραρχία ορισμένες ειδικότητες.
- Αυξάνεται ο αριθμός των στελεχών και των θέσεων ευθύνης. Σήμερα το 30 - 80% των υπαλλήλων στις Ελληνικές τράπεζες χαρακτηρίζονται στελέχη.

### **Αρνητικές πλευρές:**

- Αυξάνεται η ανασφάλεια των υπαλλήλων σε μία περίοδο που αμφισβητούνται πολλές εργασιακές κατακτήσεις.
- Υποβαθμίζονται στη διοικητική ιεραρχία ορισμένες ειδικότητες.
- Καταργούνται εκ των πραγμάτων θέσεις εργασίας και δημιουργούνται συνεχείς ανάγκες εσωτερικής απορρόφησης των υπαλλήλων που περισσεύουν ή δεν μπορούν λόγω προσόντων να διαταχθούν σε μάχιμες θέσεις με βάση τους εκάστοτε προγραμματισμούς.
- Δημιουργείται πρόβλημα με τον κατά κανόνα υπάρχοντα “πληθωρισμό στελεχών”, τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες, που δεν αντιστοιχεί σε πραγματικές υπευθυνότητες.
- Δημιουργείται σοβαρό “περίσσευμα στελεχών” στις ανώτατες διοικητικές θέσεις, παράλληλα με την ύπαρξη του θεσμού του “ψυγείου” - θέσεων ευθύνης δηλαδή με ηχηρό τίτλο και αναβαθμισμένη τυπικά ένταξη στα οργανογράμματα των τραπεζών, αλλά χωρίς καμμία ουσιαστική αρμοδιότητα.
- Δίνεται η δυνατότητα για μεγαλύτερη αυθαιρεσία στις διοικήσεις, με αποτέλεσμα συχνά η “ευελιξία” να μεταφράζεται σε “ασυδοσία”.
- Τίθενται συχνότερα σε αμφισβήτηση οργανισμοί υπηρεσίας, κανονισμοί εργασίας, επιχειρησιακές και κλαδικές συμβάσεις και γενικά το θεσμικό πλαίσιο.
- Δεν υπάρχουν επαρκείς μηχανισμοί μόνιμης παρέμβασης του συνδικαλιστικού κινήματος, πολλές φορές τέτοια θέματα δεν είναι στον ορίζοντά του.
- Συχνά γίνεται αποσπασματική αντιμετώπιση των αναδιαρθρώσεων από το συνδικαλιστικό κίνημα, χωρίς επιστημονική και τεκμηριωμένη παρέμβαση.
- Δεν είναι σαφές τι αποτελεί “κοινωνικά και εργασιακά αποδεκτή ευελιξία”, τα όρια δηλαδή μεταξύ μιας θεσμοθετημένης οργανωτικής ευελιξίας με εταίρο το συνδικαλιστικό κίνημα και του απόλυτου διευθυντικού δικαιώματος των τραπεζών να καθορίζουν μονομερώς κάθε θέμα που έχει σχέση με την δομή και τα οργανογράμματα των τραπεζών.

Οι στόχοι των νέων κάθε φορά οργανωτικών δομών δεν είναι ορατοί και κατανοητοί από το προσωπικό των τραπεζών και συχνά δεν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης.

Οι πιά σύγχρονες τάσεις που αφορούν την “αποκέντρωση” είναι:

- Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων. Παράλληλα ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων (δανειοδοτήσεων, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.

- Δημιουργία οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε των μονάδων είτε της τράπεζας, για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων.
- Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνότητων.
- Δυνατότητα, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες που τους αφορούν, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον καθορίζει και τις “νησίδες εξουσίας” μέσα σε μία τράπεζα.

Παρατηρούμε ήδη με επιτυχία πιο πολύπλοκες ροές επικοινωνίας και σχέσεις από αυτές της “ιεραρχικής δομής”. Ευέλικτα σχήματα, όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο “εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον Τραπεζικό του βαθμό” και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος “εφ’ όλης της ύλης”. Ύπαρξη ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κλπ.

Άξιοσημείωτο είναι ότι περίπου 500 τραπεζικά στελέχη απασχολούνται σήμερα, είτε μόνιμα είτε έχουν συμμετοχή, σε επιτελικές και διοικητικές θέσεις στις θυγατρικές επιχειρήσεις των τραπεζών ή σε εταιρίες που οι τράπεζες έχουν συμμετοχές στην ιδιοκτησία τους. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί κυρίως ως διαδικασία ταύτισης της διοίκησης των τραπεζών με τις θυγατρικές τους, συντονισμού των επιχειρήσεων, σαν πρόσθετη ανταμοιβή σε άξια στελέχη, αλλά και ως εξυπηρέτηση “κομματικών υποχρεώσεων” ή σαν απομάκρυνση στελεχών που “περισσεύουν” σε αδρανείς διοικητικές θέσεις ή Διοικητικά Συμβούλια.

### **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Οι τράπεζες τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα ανάληψης σημαντικών επενδύσεων και πρωτοβουλιών, προκειμένου να τονώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε μία ολοένα και πιο απαιτητική αγορά.

Η τάση που κυριαρχεί στις επενδύσεις πληροφορικής, όσον αφορά το υλικό (hardware), το λογισμικό (software) και τις επικοινωνίες, οδηγεί στον προσανατολισμό σε νέα, καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους που αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών, σε αντιδιαστολή με τις δαπάνες συντήρησης ή αντικατάστασης εξοπλισμού.

Αναμένεται ότι η ανάπτυξη, διάθεση και διανομή τραπεζικών υπηρεσιών στον χώρο του retail banking θα βασίζεται στο μέλλον, με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, κυρίως σε δύο άξονες:

- Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking)
- Στις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές - EDI (Electronic Data Interchange).

### **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ**

ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ & ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (1993)

Πηγή: Ν.Καραντινός - Forum ΕΕΔΕ “Τεχνολογίες πληροφορικής και τράπεζες” - 1993

E.D.I. - Electronic data interchange - αυτόματες ηλεκτρονικές συναλλαγές παραγόμενες από τα πληροφοριακά συστήματα τραπεζών και επιχειρήσεων.

Ηλεκτρονικές συναλλαγές από τους ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking)

Στηριζόμενες οι τράπεζες στην τεχνολογία, παρέχουν τη δυνατότητα πρόσβασης των πελατών τους σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κάτι που προτιμά όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και ιδιαίτερα τα άτομα των νεαρότερων ηλικιών. Αυτό θα είναι και το πιο “δημοφιλέ” κανάλι διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στα τέλη της δεκαετίας.

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι:

- Τα ΑΤΜς, οι αυτόματες ταμιολογιστικές μηχανές.
- Τα EFT/POS, οι συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.
- Το Remote banking - η εξ αποστάσεως διενέργεια συναλλαγών, το home banking - οι συναλλαγές μέσω προσωπικών/οικιακών υπολογιστών, το Phone banking - οι συναλλαγές με επικοινωνία μέσω τηλεφωνικών συσκευών από τους πελάτες.

Σύμφωνα με πρόσφατη διεθνή έρευνα των Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995), στην οποία υπήρξαν απαντήσεις των μεγαλύτερων τραπεζών διεθνώς, διαφαίνεται σαφής επιβράδυνση της διανομής τραπεζικών προϊόντων μέσω των δικτύων των υποκαταστημάτων. Οι Τράπεζες στην Ισπανία και την Πορτογαλία αναμένουν, ως το 1997, ότι περίπου 20% λιγότεροι πελάτες τους θα διενεργούν συναλλαγές εντός των υποκαταστημάτων. Η αγορά της Μ.Βρετανίας αναμένει αύξηση των συναλλαγών μέσω τηλεφώνου, ΑΤΜς και remote banking της τάξεως του 15% για την ίδια περίοδο.

3 Στη χώρα μας έχουμε σχετικά ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης συναλλαγών μέσω ΑΤΜς, σε σύγκριση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα

Στα τέλη του 1995 βρίσκονταν εγκαταστημένες περίπου 1200 συσκευές ΑΤΜς, ενώ παράλληλα προετοιμάζονται από πολλές τράπεζες νέα πλάνα εγκατάστασης συσκευών, με έμφαση αυτές που βρίσκονται εκτός τραπεζικών καταστημάτων ή σε κοινόχρηστους χώρους. Σύμφωνα με τα καταναλωτικά πρότυπα των αναπτυσσόμενων αγορών είναι δυνατόν στο μέλλον να απορροφηθούν μέχρι και 5.000 συσκευές, ανώτατο πιθανό όριο με τα σημερινά δεδομένα.

3 Σημαντική νέα καινοτομία είναι οι αυτόματες ηλεκτρονικές μονάδες συναλλαγής, είτε με την μορφή “ηλεκτρονικού καταστήματος” είτε με την μορφή ειδικών περιπτέρων σε εξωτερικούς χώρους.

Η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική και η Εμπορική έχουν ξεκινήσει να εγκαθιστούν μη επανδρωμένες ηλεκτρονικές μονάδες συναλλαγής. Πρόκειται για θυρίδες ή κιόσκια όπου χωρίς την παρουσία υπαλλήλων, σε χώρους εκτός των επανδρωμένων μονάδων της τράπεζας, μπορούν να εξυπηρετούνται σε 24ωρη βάση οι πελάτες, σε βασικές τραπεζικές εργασίες. Οι μονάδες είναι εφοδιασμένες με ΑΤΜς, αυτόματο ανταλλακτήριο συναλλάγματος και εκεί διεξάγονται συμπληρωματικά με το λοιπό δίκτυο, όλες οι εργασίες που μπορεί να εκτελεστούν με τις πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες της τράπεζας.

Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές

(Electronic Data Interchange)

Με τον όρο αναφερόμαστε σε μαζικές και προγραμματισμένες αυτόματες συναλλαγές που παράγονται ή μεταφέρονται από τα μηχανογραφικά συστήματα των τραπεζών ή των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται ηλεκτρονικά μαζί τους.

Στην χώρα μας, παρότι έχει ξεκινήσει από τις αρχές της δεκαετίας του 80 τέτοια μεθοδολογία, μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισε να παίρνει ουσιαστικές διαστάσεις. Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες, περιορίζουν περαιτέρω μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό (clearing, λογιστικές συμφωνίες κλπ) και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε τομείς εργασιών που δεν γίνονταν παλαιότερα λόγω έλλειψης τεχνολογικών δυνατοτήτων, απαιτούν λιγότερο αλλά υψηλότερα ειδικευμένο προσωπικό.

Τέτοιες υπηρεσίες που καταγράφηκαν από την μελέτη είναι:

- Αυτόματες πληρωμές των λογαριασμών των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, μέσω των λογαριασμών καταθέσεων που τηρούν οι πελάτες των τραπεζών, με ταυτόχρονη ενημέρωση του πελάτη και του οργανισμού Κοινής Ωφέλειας.
- Πολυμερής καθημερινός συμψηφισμός των επιταγών που εκδίδουν οι τράπεζες μέσω της εταιρίας ΔΙΑΣ (ΠΗΣΕ-Πολυμερής Ηλεκτρονικός Συμψηφισμός Επιταγών).
- Το σύστημα εκκαθάρισης και διατραπεζικών συναλλαγών για άυλους τίτλους του Δημοσίου, που τηρείται στην Τράπεζα Ελλάδος.
- Τις ηλεκτρονικές συνδέσεις για ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ χρηματιστηρίου, αποθετηρίου του ΧΑΑ και τραπεζών ή θυγατρικών τους.
- Πληρωμή συντάξεων, με αυτόματες πιστώσεις ανά δεκαπενθήμερο των λογαριασμών καταθέσεων των συνταξιούχων και μηχανογραφικές εκκαθαρίσεις με τα ασφαλιστικά ταμεία.
- Μισθοδοσίες επιχειρήσεων με μαζικές πιστώσεις των αμοιβών σε τραπεζικούς λογαριασμούς.
- Εξυπηρέτηση του Υπ.Οικονομικών για εισπράξεις-πληρωμές φόρων και αυτόματες εκκαθαρίσεις με το ΜΗΚΥΟ.
- Πληρωμή τελών κυκλοφορίας αυτοκινήτων και εκκαθαρίσεις με το ΜΗΚΥΟ.

Ανταλλαγές δεδομένων συναλλαγών μεταξύ τραπεζών και Εταιριών Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων, Ασφαλιστικών Εταιριών, ιδιωτικών επιχειρήσεων που ενημερώνονται αυτόματα για τις ταμειακές ροές τους, εταιριών διαχείρισης πιστωτικών καρτών κλπ.

Η “Εικονική Τράπεζα” - Virtual Banking

Στο στόχαστρο των επιτελείων των σύγχρονων τραπεζών είναι η στρατηγική ενός εικονικού μοντέλου τράπεζας, που συνηθίζεται να ονομάζεται “εικονική τράπεζα” [Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995)].

Σύμφωνα με την θεώρηση αυτή, η εικονική τραπεζική στηρίζεται στη διασύνδεση πολλών χρηματοοικονομικών προϊόντων που προσφέρονται σαν μία ενιαία ενότητα υπηρεσιών στον πελάτη και η πρόσβαση σ’ αυτές εκ μέρους του γίνεται από ένα και μόνο σημείο επαφής με την τράπεζα (single point of contact). Αυτό το οραματικό πρότυπο, είναι δυνατό μόνον με την απόλυτη χρήση και ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Με βάση το πρότυπο αυτό διαφαίνεται μία τάση που ωθεί τις τράπεζες:

- Να συνάπτουν συνεχώς στρατηγικές συμμαχίες με άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρίες παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας Value Added Networks (VANs) και ειδικευμένες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας συμπληρωματική τεχνογνωσία.
- Να εκχωρούν εργασίες τους σε τρίτα μέρη (outsourcing), πχ. εξειδικευμένες θυγατρικές τους επιχειρήσεις, συμβούλους, υπεργολαβίες κλπ.

Οι τάσεις αυτές περιπλέκουν τις εργασιακές σχέσεις μέσα στις τράπεζες και αμφισβητούν ευθέως θεσμικά πλαίσια που τις διέπουν μέχρι τώρα.

#### Στρατηγικές επιλογές εφαρμογής της πληροφορικής

Η πληροφορική δεν μεταβάλλει από μόνη της τον καταμερισμό της εργασίας, αυτός προσδιορίζεται μέσα από τη μεσολάβηση της οργάνωσης της εργασίας στην οποία η τεχνολογία ενσωματώνεται. Έτσι οι τεχνολογικές καινοτομίες δεν σημαίνουν και ομοιόμορφη υιοθέτηση των διαδικασιών αυτοματοποίησης.

Στην Ιαπωνία, η αποφυγή αμφισβήτησης των ιεραρχικών δομών οργάνωσης οδήγησε στη συνύπαρξη αυτοματοποιημένων συστημάτων με παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας, ανεξάρτητα από την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης (lean production - management).

Στην Γερμανία, χωρίς να επιμείνουν ιδιαίτερα στην αυτοματοποίηση, έδωσαν έμφαση στην ομαδοποιημένη οργάνωση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις διαφορετικές κατηγορίες πελατείας.

Σε άλλες χώρες πάλι, η προτεραιότητα δόθηκε στην αυτοματοποίηση του front office και στην πώληση-συμβουλή με εγκατάσταση συστημάτων που τροφοδοτούν με τα απαραίτητα στοιχεία τους υπαλλήλους.

Στη Γαλλία επιχειρήθηκε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του ρόλου του Teller, ως πωλητή και συμβούλου.

Στις Η.Π.Α., η διαφορά μεταξύ tellers και υπαλλήλων διατηρήθηκε, όμως η σημασία των πρώτων μειώθηκε καθώς οι αρμοδιότητες τους περιορίστηκαν στην εκτέλεση εργασιών ρουτίνας. Αντίθετα οι υπάλληλοι είδαν το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας τους να διευρύνεται συνιστώντας οργανωτικά την πλατφόρμα υποδοχής και συμβουλευτικής υποστήριξης της πελατείας.

Συμπερασματικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό χώρο καθορίστηκε από τις επιλογές στρατηγικής των Τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών. Το επίπεδο της ειδικεύσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των στρατηγικών, όμως παράλληλα αυτές οι ίδιες οι στρατηγικές επηρεάζονται με τη σειρά τους από την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν.

#### Ο ρόλος της τεχνολογίας στις εργασιακές σχέσεις

Θέματα προερχόμενα από τους τεχνολογικούς παράγοντες, τα οποία θα βρίσκονται στην προσοχή μας στο μέλλον και αφορούν την απασχόληση, καθώς και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων είναι:

- Η σύνθετη προώθηση ολοκληρωμένων πακέτων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, που δεν έχουν κατ’ ανάγκη αναπτυχθεί από τη συγκεκριμένη τράπεζα που τα διαθέτει, όπως πχ. η πρόσφατη ανάληψη των υπηρεσιών της κάρτας American Express από τον όμιλο της Τράπεζας Πίστωσης.
- Η αναγκαιότητα αναβάθμισης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών σαν μία από τις πιο κρίσιμες προϋποθέσεις για την υλοποίηση και την επιτυχία κάθε έργου που στηρίζεται στην τεχνολογία.
- Η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων σε σχέση με την αυτοδύναμη προσπάθεια προσέγγισης για την οποία έχουν καταγραφεί τόσο θετικές όσο και πολύ αρνητικές εμπειρίες.
- Σε ορισμένες κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες διαπιστώνεται ότι υπάρχει μεγάλη μερίδα προσωπικού με μειωμένες δυνατότητες αφομοίωσης των νέων απαιτήσεων στο επάγγελμα και ικανοτήτων στην παρακολούθηση των

τεχνολογικών εξελίξεων.

- Με την εξάπλωση του αυτοματισμού γραφείου (Office Automation), πολλοί υπάλληλοι και στελέχη είναι υποχρεωμένοι να αποκτήσουν εκ των πραγμάτων πρόσθετη ειδικευση, με την εκμάθηση και λειτουργία επεξεργαστών κειμένου. Η δημιουργία και διεκπεραίωση εγγράφων γίνεται πλέον από κάθε χρήστη προσωπικού υπολογιστή. Έχει καταργηθεί η παραδοσιακή έννοια της δακτυλογράφου.

- Ορισμένες επαγγελματικές τραπεζικές ειδικότητες αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγχρονη τραπεζική λειτουργία. Στις Ελληνικές τράπεζες σταδιακά αναβαθμίζεται ο ρόλος τους, δημιουργούνται κίνητρα και διαμορφώνεται σ' αυτές μια πρωτόλεια διατραπεζική αγορά εργασίας που αναμένεται να διευρυνθεί. Τέτοιες ειδικότητες είναι οι διαχειριστές διαθέσιμων, οι διαπραγματευτές χρηματαγορών-κεφαλαιαγορών (dealers), κοστολόγοι τραπεζικών υπηρεσιών, αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές Η/Υ, τεχνικοί επικοινωνιών, ειδικευμένοι οικονομολόγοι κλπ.

Τεχνολογικές καινοτομίες που αναμένεται ότι θα επηρεάσουν στο μέλλον τις λειτουργίες των τραπεζών

#### Imaging

Αφορά την ηλεκτρονική επεξεργασία εγγράφων με ψηφιακή τεχνολογία. Οι εξελίξεις οδηγούν σε αντικατάσταση του "χαρτιού", από ηλεκτρονικά έγγραφα.

#### Αρχιτεκτονικές συστημάτων και δικτύων Client/server

Αφορά μεθοδολογία και τεχνολογίες που θα επηρεάσουν στο μέλλον τη λειτουργία και τη δομή των τραπεζικών καταστημάτων, την αποκέντρωση λειτουργιών και τις πλατφόρμες εξυπηρέτησης των πελατών.

#### Electronic Information Warehousing

Αναφέρεται στην τεχνολογία και τις μεθόδους "αποθήκευσης" των αρχείων δεδομένων των πελατών τους από τις ίδιες τις τράπεζες.

#### E-Mail

Είναι η μαζική χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εντός και εκτός των τραπεζικών ιδρυμάτων.

#### Intergrated Networks

Η αρχιτεκτονικές και οι τεχνολογίες δικτύων επικοινωνιών αναπτύσσονται ταχύτατα και διασυνδέουν τοπικά (LAN) και απομακρυσμένα (WAN) δίκτυα, όχι μόνο μέσα στην τράπεζα αλλά και με κάθε σημείο έξω από αυτές που συμμετέχει στους "λεωφορείοδρομους των πληροφοριών"

#### Intelligent software applications

Η ανάπτυξη "έξυπνων" εφαρμογών πληροφορικής που ανιχνεύουν το προφίλ του πελάτη (credit scoring), που αξιολογούν επενδυτικές προτάσεις, που υπολογίζουν τα μελλοντικά ρίσκα στη διαχείριση των λογιστικών μεγεθών μιας τράπεζας (risk managment), τη διαχείριση χαρτοφυλακίων (portfolio managment), τις υπηρεσίες θεματοφυλακής (custodian services) κλπ.

#### Data compression

Η συμπίεση μεγάλων όγκων δεδομένων σε φυσικά μέσα και οι τεχνικές διαχείρισής τους θα παίξουν κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία των τραπεζών

#### Smart cards

Οι "έξυπνες" κάρτες, που εκτός από πιστωτικές μπορεί να επιτελούν και άλλες λειτουργίες χάρις σε ενσωματωμένους μικροεπεξεργαστές, είναι το μέλλον της εξέλιξης των τραπεζικών καρτών.

#### Multimedia

Η φιλοσοφία της σύζευξης οπτικής, ακουστικής και υπολογιστικής τεχνολογίας θα επηρεάσει σε πολλούς τομείς το τραπεζικό περιβάλλον και ειδικά στο marketing και την εκπαίδευση.

## 10. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για τη δεκαετία του ,90 η επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση προβλέπεται να είναι σημαντικότερη. Η εποχή

του self service banking προϋποθέτει εκ των πραγμάτων ένα μέρος της διεκπεραίωσης των συναλλαγών να το πραγματοποιεί μόνος του ο πελάτης.

Για παράδειγμα, στη Μ.Βρετανία, με βάση ποσοτικές προσεγγίσεις της B.I.F.U., ο ρυθμός αντικατάστασης υπαλλήλων από τα ΑΤΜς ποικίλει από 1 teller ανά ΑΤΜ, έως 7 teller ανά 2 ΑΤΜς ανάλογα με τον όγκο συναλλαγών.

Επιχειρώντας μια προσέγγιση σε μια μεγάλη κρατική ελληνική τράπεζα, την Εθνική, με βάση δημοσιευμένα στον τύπο στοιχεία συναλλαγών μέσω ΑΤΜς για το 1995, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα 350 περίπου ΑΤΜς που βρίσκονταν σε λειτουργία, υποκατέστησαν την εργασία 300-400 tellers. Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στον υπολογισμό ότι ένας μέσος teller εκτελεί καθημερινά 100 - 300 συναλλαγές και στο δεδομένο ότι καθημερινά πραγματοποιούνται στο ηλεκτρονικό δίκτυο ΑΤΜς της Εθνικής τράπεζας σταθερά πάνω από 100.000 συναλλαγές, με αυξητική μάλιστα τάση.

Στο διάστημα 1987 - 95 στη συγκεκριμένη τράπεζα είχαμε μία μείωση προσωπικού κατά 1.200 περίπου άτομα, με στοιχεία που ανακοίνωσε ο πρώην διοικητής της κ. Μίρκος (Βήμα - 4/96).

Εξέλιξη της απασχόλησης στην Εθνική τράπεζα

Είναι βάσιμο να υποστηρίξει κανείς ότι παράλληλα με άλλους παράγοντες που συνετέλεσαν στη μείωση του προσωπικού της Εθνικής Τράπεζας (πάγωμα προσλήψεων, ασφαλιστικό νομοσχέδιο κλπ.), ένας από τους λόγους είναι οι τεχνολογικές καινοτομίες και ιδιαίτερα η εκτεταμένη χρήση ΑΤΜς, από την περίοδο 1991-92 που έγινε η έναρξη της προσφοράς υπηρεσιών electronic banking από την τράπεζα. Σήμερα το 1/4 των καθημερινών αναλήψεων της τράπεζας γίνεται από τα ΑΤΜς.

Υπάρχει βέβαια και ο αντίλογος στο ότι η εισαγωγή των ΑΤΜς στις τράπεζες ενθαρρύνει τους κατόχους καρτών να διενεργούν περισσότερες συναλλαγές με το μηχάνημα απ' ό,τι θα έκαναν σε ένα παραδοσιακό γκισέ. Ως εκ τούτου η αντικατάσταση θέσεων εργασίας δεν είναι του μεγέθους που φαίνεται από απλή ανάγνωση των ποσοτικών μεγεθών.

Το κόστος κάθε συναλλαγής μέσω ΑΤΜ, σύμφωνα με έρευνες των τελευταίων τεσσάρων ετών, κυμαίνεται από 12-23% του κόστους μιας συναλλαγής μέσω ταμιά, πράγμα ιδιαίτερα υπολογίσιμο από τους εργοδότες στην προσπάθεια μείωσης του κόστους εργασίας.

ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΠΡΟΣ ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

ΠΗΓΗ: ΟΟΣΑ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

Σε επίπεδο μεμονωμένης τράπεζας το κόστος που προέρχεται από το συντελεστή εργασία μπορεί να κυμανθεί από 40 - 80% των λειτουργικών δαπανών, κάτι που γενικά είναι φυσιολογικό δεδομένου ότι οι τράπεζες είναι επιχειρήσεις "εντάσεως εργασίας".

Σε επίπεδο τραπεζικής επιχείρησης το ποσοστό δαπανών για τεχνολογία υπολογιζόμενο επί των ετήσιων λειτουργικών δαπανών φτάνει στις προωθημένες περιπτώσεις το 15-20%.

11. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 έχει καταγραφεί στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ μία μικρή αύξηση της απασχόλησης, εκτός της Μ.Βρετανίας όπου προϋπήρξε ένα μεγάλο κύμα αναδιαρθρώσεων αλλά και κορεσμός της Τραπεζικής αγοράς.

ΡΥΘΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

(1988 - 1991)

Στην παρούσα φάση διανύουμε περίοδο συνεχών ανακατατάξεων των οικονομιών και των τραπεζικών αγορών στην Ευρώπη. Εξ αιτίας της απελευθέρωσης, καταγράφεται γενικότερη μείωση της απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα. Χρειάζεται επομένως να απομονωθεί ο παράγοντας της τεχνολογίας από άλλες αιτίες που περιορίζουν την απασχόληση, όπως κορεσμός αγοράς, συγχωνεύσεις τραπεζών, απόσυρση τραπεζών από συγκεκριμένες αγορές κλπ. και να εξετάζεται η δική του, αυτόνομη συμμετοχή στο πρόβλημα.

Σαν γενικό συμπέρασμα παρατηρούμε ότι στις αγγλοσαξωνικές χώρες και την Ιαπωνία έχουμε μείωση ή



σταθεροποίηση της απασχόλησης, ενώ σε χώρες με παραδοσιακό και ιεραρχικά δομημένο τραπεζικό τομέα αύξησή της.

## ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

### ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟ 1990

Όσον αφορά την απασχόληση των γυναικών στον τραπεζικό τομέα, παρατηρούμε ότι στις Μεσογειακές χώρες κατά κύριο λόγο είναι μειωμένη, ενώ στις Βόρειες χώρες της Ευρώπης έχουν κυρίαρχη θέση στον τομέα αυτό.

Ωστόσο σε όλες σχεδόν τις χώρες, η θέση των γυναικών στις ανώτατες βαθμίδες της εργασιακής ιεραρχίας είναι μειωμένη, κάτι που ισχύει και στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Οι επιτελικές αρμοδιότητες στις τράπεζες είναι κυρίως ανδρική υπόθεση, ενώ το γυναικείο φύλο έχει κυρίως παρουσία σε εργασίες συναλλαγής, ελέγχων, υποστήριξης γραφείου κλπ.

Το θέμα αυτό έχει σχέση τόσο με τα συστήματα εξέλιξης και αξιολόγησης μέσα στις επιχειρήσεις, αλλά και με τις επικρατούσες αντιλήψεις σε κάθε κοινωνία, με δημογραφικές και άλλες παραμέτρους που απαιτούν ειδική ανάλυση σε κάθε χώρα.

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ 12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

#### I. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Π.ΑΛΕΞΑΚΗΣ & Λ.ΠΕΤΡΑΚΗΣ “Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1990

Μ.ΞΑΝΘΑΚΗΣ & Σ.ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ “Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου”, Εκδόσεις Σάκκουλα & Ε.Ε.Τ., Αθήνα 1990

Amin Rajan “Ο Ευρωπαϊκός τραπεζικός κλάδος” - Κέντρο έρευνας για την απασχόληση και την τεχνολογία στην Ευρώπη (CREATE), Έκδοση ΙΝΕ-ΟΤΟΕ 1995

Vincent Merle “Εξέλιξη και προσαρμογή των προσόντων και ικανοτήτων στις Ευρωπαϊκές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες” - Κέντρο μελετών και έρευνας για τα επαγγελματικά προσόντα (CEREQ), Έκδοση ΙΝΕ-ΟΤΟΕ 1995

Β.ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ “Αγορά εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις”, Έκδοση ΙΝΕ - ΟΤΟΕ - 1995

Stefano Miani “Διεθνές και Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

Jens Otto Storup “Η εξέλιξη των απαιτούμενων προσόντων για τον τραπεζικό κλάδο στις Ευρωπαϊκές χώρες” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

A. Αρχοντάκης “Η εξέλιξη των αγορών εργασίας στο χρηματοπιστωτικό τομέα” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

K. Γεωργίου “Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Προληπτικά μέτρα για την προστασία της απασχόλησης και την απόκτηση των απαιτούμενων ειδικοτήτων” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

B. Γεωργακοπούλου “Συστήματα υπηρεσιακής αξιολόγησης στη σύγχρονη Τράπεζα. Χρησιμότητα και προϋποθέσεις εφαρμογής” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

M. Βλασσόπουλος “Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995

A. ΑΡΧΟΝΤΑΚΗΣ, Δ. ΠΑΠΑΔΙΑΣ, Π. ΤΣΑΝΤΙΛΑΣ “Οι τεχνολογίες πληροφορικής στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Εκδόσεις Ελληνικής Εταιρίας Επιστημόνων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής (Ε.Π.Υ.), Αθήνα 1994

KPMG Peat Marwick Kyriacou - KPMG Ottawa, Canada “Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών - Business Process Re-engineering”, Σεμινάριο Αθήνα 10/95

Π. ΑΛΕΞΑΚΗΣ “Ευρωπαϊκή Οικονομική και Νομισματική Ένωση” - Εκδόσεις Σάκκουλα - Ε.Ε.Τ., Αθήνα 1994

HAMMER M.,CHAMPY J. “Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης”, Εκδόσεις ΓΑΛΑΙΟΣ, 1995

- Γ.ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995
- Κ.ΓΑΛΙΑΤΣΟΣ “Διεθνείς κεφαλαιαγορές και Ελληνικό χρηματιστήριο”, Εκδόσεις Α.Σάκκουλα - Κομοτηνή 1994
- Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ “Πιστωτική μεταρρύθμιση και δημοσιονομική εξυγίανση”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Η. ΒΟΡΙΔΗΣ “Η ειδική φύση των τραπεζών στην Ελλάδα και αλλού”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Δ. ΜΟΣΧΟΣ “Στόχοι και δείκτες νομισματικής πολιτικής στην Ελλάδα”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Δ.ΓΕΩΡΓΟΥΤΣΟΣ - Ν.ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ “Η νομισματική πολιτική στην Ελλάδα και τα διατραπεζικά επιτόκια κατά το 1994”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ “Η Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά: Τρέχουσες εξελίξεις και προοπτικές”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Γ. ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ - Ν. ΤΡΑΥΛΟΣ “Εισαγωγές εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών: Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση”, Έκδοση IOBE, Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Δ. ΜΟΣΧΟΣ - Μ. ΞΑΝΘΑΚΗΣ “Η εγχώρια κεφαλαιαγορά και ο βαθμός συμπίρευσής της με τις αναπτυγμένες” - Έκδοση IOBE - Αθήνα 1995 με θέμα “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”
- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών σπουδών. Διαλέξεις: “Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα: Προβλήματα και Προοπτικές εν όψει της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης”. - 7/92
- Γ. Δουκίδη, Steve Smithson, Γ. Ναούμ “Η Διαχείριση και Εκμετάλλευση των Συστημάτων Πληροφορικής στην Ελλάδα”, AMTECH - 1993
- ICAP “Η Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών μέσα από αριθμούς”.
- Α. Αρχοντάκης “Νέες τεχνολογίες. Η επίδραση στο τραπεζικό σύστημα και τις εργασιακές σχέσεις”, 1992, Α.Φ.Ε.Τ.Τ.
- Βάνα Γεωργακοπούλου “Μισθοί και Παραγωγικότητα”, 5/91.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 12/1991, “Πρώτη έκθεση σχετικά με την εφαρμογή του κοινοτικού χάρτη των Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των εργαζομένων”.
- “Νέες τεχνολογίες. Η επίδραση στα επαγγέλματα και στην απασχόληση στον Τραπεζικό τομέα. Εκτιμήσεις από την BNP και την Credit Lyonnais” - Προγράμματος FORCE 1992.
- “Οι μισθωτοί εκφράζονται: Μια συμμετοχική Διαδικασία για έναν καλύτερο έλεγχο των τεχνολογικών εξελίξεων” - PHILIPPE MORISSE - CCF INSIG - Ε.Ε.Τ.
- RAYMONT LAMBERT “Η ένταξη της δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού στην Στρατηγική της Τράπεζας”, BNP INSIG - Ε.Ε.Τ.
- LENNARD LOCKNE “Ποσοτικές και ποιοτικές επιπτώσεις της εισαγωγής της νέας τεχνολογίας επί του προσωπικού” - SKADINAVISKA ENSKILDA BANKEN INSIG - Ε.Ε.Τ.
- H.L. FICHTER “Οι κεντρικές υπηρεσίες στην υπηρεσία του δικτύου”, BANK BRED INSIG - Ε.Ε.Τ.
- HENRY MUNZ “Οι επιπτώσεις της εξέλιξης της πληροφορικής στην Τράπεζα”, UNION DES BANQUES SWESSES INSIG - Ε.Ε.Τ.
- D.W. LONSDALE “Η εξέλιξη του ρόλου της Πληροφορικής στην Τράπεζα”, BARCLAY’S BANK INSIG - Ε.Ε.Τ.
- ARTHUR DENNIS SCOTT “Ο ρόλος των κύκλων ποιοτικού ελέγχου στα πλαίσια μιας σφαιρικής στρατηγικής για την βελτίωση της ποιότητας”, MELLON BANK INSIG - Ε.Ε.Τ.
- Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας “Τρόποι που οδηγούν στη συμμετοχή των εργαζομένων στην τεχνολογική μεταβολή. Στάσεις και Εμπειρίες”.

Σ. Θωμαδάκης “Διεθνείς τάσεις και μετασχηματισμοί στο Τραπεζικό Σύστημα”, Κέντρο Χρηματοοικονομικών Μελετών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών, 1992

Γ. ΜΙΡΚΟΣ “Ο εκσυγχρονισμός της τραπεζικής αγοράς και ο ρόλος της ΕΕΤ”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Σ. ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ “Οι τράπεζες, η απελευθέρωση αγορών και η ανάπτυξη”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Π. ΑΛΕΞΑΚΗΣ “Οι εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Ν. ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ “Προβληματισμοί από την πρόσφατη απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Μ. ΞΑΝΘΑΚΗΣ “Προβλήματα και προοπτικές της Ελληνικής κεφαλαιαγοράς”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Γ. ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ “Ο Εκσυγχρονισμός του συστήματος διακίνησης τίτλων Δημοσίου”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94

Χ. ΚΑΤΣΑΝΗΣ “Η Οδηγία για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες”, Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 20

Ι. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ “Αναδυόμενες αγορές και η περίπτωση της Ελλάδος”, Δελτίο Οικονομικό και Στατιστικό Ε.Τ.Ε. τεύχος 4 /1995

Π. ΔΑΜΑΣΚΟΠΟΥΛΟΣ “Η νομισματική πολιτική μετά την απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών και της κίνησης κεφαλαίων”, ΕΠΙΛΟΓΗ - Αθήνα 1/1994

Χ. ΜΕΓΑΛΟΣ, Π. ΚΑΤΣΟΥΛΑΣ “Αναδυόμενες αγορές και Ελληνικό Χρηματιστήριο”, ΕΠΙΛΟΓΗ - Αθήνα 1/94

ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ - “Ελληνικά κρατικά χρεώγραφα και οι αποδόσεις τους συγκριτικά με άλλες τοποθετήσεις”, Οικονομικό δελτίο 5/95

Ν. ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ - “Αγορές ομολόγων και τίτλων σταθερού εισοδήματος”, Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96

Μ. ΞΑΝΘΑΚΗΣ “Απουλοποίηση αξιογράφων. Άυλες μετοχές”, ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96

Α. ΦΩΣΚΟΛΟΣ “Συναλλαγές επί τίτλων με άυλη μορφή”, Δελτίο ΕΕΤ 7/95

Γ. ΧΑΡΔΟΥΒΕΛΗΣ “Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα”, Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96

Μ. ΟΡΑΤΗΣ “Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τις χρηματαγορές”, Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96

Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Γ. ΜΑΝΤΕΣ “Το management των πωλήσεων”, Εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ - Αθήνα 1995

Ι. ΚΕΧΑΓΙΑ “Διοίκηση πωλήσεων”, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ - Αθήνα 1994

## II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ERNST & YOUNG LLP - AMERICAN BANKERS ASSOCIATION “Special Report on Technology in Banking - Managing the virtual bank 1995”, Coopers & Lybrand - Improving the effectiveness of Information Technology - 1990

Business Issues for financial services. “The changing Role of Technology”, A DRT International Survey - June 91

“ATM AND POS TRENDS” - 1992 P.Hirsch, Retail Banking Research Ltd

“Financial E.D.I. & Electronic Banking in the European Community ( E.C. ) and the European Free Trade Association ( E.F.T.A. )” - 5/1993 - Applied Network Research

“Impact of information technologies on future employment in the European community” - 1991 - W.Gerstenberger , R.Golinelli, K.Vogler-Ludwig

Noelle Donnelly “The effects of technological and structural changes on employment on major Irish Banks” - International Labor Office - 1993

"VDU Grudelines. A guide for BIFU members". - Banking, Insurance and Finance Union. (BIFU) - 1992.

"Banking is changing. But what about men?" - Jean-Maxime Leveque Institute International d' Etudes Bancaires 5/88

"NEW TECHNOLOGY IN BANKING, INSURANCE AND FINANCE-BIFU", - 1993

"Employment in EUROPE" - 1992 - Directorate - General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.

G. Broker, "Competition in Banking". - Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1989.

L.L. Bryan, "A Blueprint for Financial Reconstruction". - Harvard Business Review, May - June 1991: 73-86.

Herve de. Carmoy, "Global Banking Strategy". - Basil Blackwell, 1990.

Marc. Dasse, "Banking in Europe - Restrictions and Freedoms". International Banking Law. January 1991: 385-392.

J.F. Donovan, "Information Technology and Banking in the 1990's" - Banking Ireland, Summer 1990: 12-14

D. Feo Josegp "The texhnlology imperative". - Banking World, December 1990: 20-22.

P. Molyneux "Banking: An introductory text". MacMillan 1990.

N. Murpgy "The Future of Financial Systems and Services". - Edited by Gardener E. MacMillan, 1990.

Xavier Pintado "Worldwide trends in banking". - Fourth European Summer School for Advanced Management, 1991.

Anthony M. Santomero "European Banking Post - 1992: European Banking in the 1990's". Lessons from the United States. - Edited by Dermine Jean. Basil Blackwell, 1990.

P.C. Ahwesh, "Who pays for Risk in workwide EFT Networks?". - Information Strategy: The Executives Journal. - Spring 1991

J. Kershner, "Managing technology in a community bank". - ABA Banking Journal, November 1990

F. Warren. McFarlan, "Information Technology Changes the Way You Compete". Harvard Business Review. May-June 1984

D. McNees, "Global strategies of US Banks: Can the succeed". - Bank Management, May 1991

Bank Management. "Major Interchange Gains Foreseen for National ATM Networks". August 1990

Battelle Institute. "ATM's and Cash Dispensers: An International Survey and Analysis - 1990".

D. Channon, "Global Banking Strategy". - John Wiley & Sons, 1988

Credit Union Magazine. "CU ATM use booms". - January 1991

K. Landis "Will ATM networks Dispense Golden profits?". - Bankers Monthly, December 1988

"The Future of Financial Systems and Services". - Edited by Gardener E. MacMillan, 1990.

OECD. "Electronic Funds Transfer: Plastic cards and the consumer". Paris 1989.

D. Riffelmacher, "Self-Service banking at the crossroads". - Bank Management, May 1991

National Westminster Bank PLC. "Technology and Natwest". - Edition 3.

GUNTHER BROKER "Government Dept Management and Government Securities Markets" Organisation for Economic Co-operation and Development- 11/9.1992

FEDERAL RESERVE BANK OF ATLANTA " Financial instruments and there uses" - 1989

FRANCO MODIGLIANI, FRANK FABOZZI "Capital Markets: Institutions and Instruments" - Prentice Hall International Editions - 1992

RICHARD GREENSTED "The Custody Atlas" - EUROMONEY BOOKS in association with Chase Manhattan Bank N.A.,Deutse Bank A.G.,French Bank of Southern Africa Limited, The Long-Term Credit Bank of Japan Ltd, MeesPierson N.V., S.G. Warburg & Co Ltd. - LONDON 1993

N.NIARCHOS "The stock market in Greece. A statistical analysis" - Athens Stock Exchange, Athens 1972

"Overview of the Markets" - DEBT AND EQUITY MARKETS - BPP Financial Publishing (Series 5 ) - London 1992

M.BRENNER "Financial innovation and capital market". Ημερίδα Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς 12/5/1995.