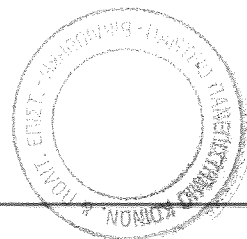


ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗ ΝΕΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ : ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΜΑΡΙΑ ΚΑΛΠΟΥΖΑΝΗ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καθηγητής κ. Θεοδόσιος Παλάσκας  
Καθηγητής κ. Αθανάσιος Παπαδασκαλόπουλος  
Καθηγήτρια Αντιγόνη Λυμπεράκη

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2003

*Στον σύζυγό μου Ανδρέα*

---

*Στον αγαπημένο μου γιο Μιχάλη*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<u>Σελίδες</u>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Η «ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ».....</b>	<b>9</b>
3.1. <i>Η Νέα Οικονομία στο διεθνές περιβάλλον.....</i>	<b>12</b>
<b>4. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....</b>	<b>15</b>
<b>5. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....</b>	<b>31</b>
5.1. <i>Βασικά ευρήματα με βάση τις απαντήσεις των τραπεζών στο ερωτηματολόγιο.....</i>	<b>35</b>
5.2. <i>Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών.....</i>	<b>40</b>
5.3. <i>Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές τράπεζες.....</i>	<b>40</b>
5.4. <i>Τα βασικά συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο και οι προοπτικές για το μέλλον.....</i>	<b>46</b>
5.5. <i>Οι θέσεις των εργαζομένων και οι προτεραιότητες για το μέλλον.....</i>	<b>48</b>
5.5.1. <i>Επιπτώσεις των παραγόντων εκσυγχρονισμού στην απασχόληση.....</i>	<b>54</b>
5.5.2. <i>Σημεία αιχμής για τον κλάδο στο άμεσο μέλλον.....</i>	<b>56</b>
<b>6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>58</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία που τιτλοφορείται « Το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα στη Νέα Οικονομία με έμφαση στην Ελλάδα», εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να περιγράψει την σημερινή κατάσταση της οικονομίας και να εντοπίσει τη θέση που βρίσκονται οι τράπεζες στο καινούργιο περιβάλλον.

Στην πρώτη ενότητα εξετάζονται οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται για τις τραπεζικές δραστηριότητες και τις στρατηγικές βελτίωσης της παραγωγικότητας προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνθήκες της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, στη συνέχεια στη δεύτερη ενότητα αναλύονται και αξιολογούνται οι επενδυτικές κατευθύνσεις των ελληνικών τραπεζών, οι στρατηγικές και οι διαδικασίες που υιοθετούν για την τεχνολογική αναβάθμιση των λειτουργιών τους και οι παράγοντες που παρεμποδίζουν την τεχνολογική προσαρμογή και την ανταγωνιστική ανάπτυξη.

Στην τρίτη ενότητα η μελέτη επικεντρώνεται στην καταγραφή και ανάλυση των επιπτώσεων της νέας οικονομίας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδας και στις στρατηγικές που αυτό υιοθετεί για να ανταποκριθεί στις νέες προτιμήσεις.

Στην τελευταία ενότητα εντοπίζονται και αξιολογούνται τα κυριότερα προβλήματα προκειμένου να δοθούν λύσεις και προοπτικές.

Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Θεοδόση Παλάσκα για την επιλογή του θέματος και την αμέριστη συμπαράστασή του καθώς και τις επίμονες παρατηρήσεις του για ένα καλό αποτέλεσμα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κα. Μαρία Τσάμπρα για τις πολύτιμες συμβουλές της και τις ορθές παρατηρήσεις της.

Ευχαριστώ θερμά τον Καθηγητή κ. Νικόλαο Κόνσολα για την εμπιστοσύνη και την υποστήριξή του σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ την καλή μου φίλη και συνάδελφό μου κα. Ειρήνη Γεωργακοπούλου για την πολύτιμη βοήθειά της στην σύνταξη και παρουσίαση αυτής της εργασίας.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι θεμελιώδεις τεχνολογικές, πολιτικές, οικονομικές και θεσμικές αλλαγές που έλαβαν χώρα το τελευταίο τέταρτο του 20ού αιώνα έχουν μεταβάλλει ριζικά το περιβάλλον και τους όρους λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας. Η διαδικασία απελευθέρωσης των αγορών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία, και η αποδιαμεσολάβηση των τραπεζικών εργασιών αποτελούν τις θεμελιώδεις δυνάμεις που διαμορφώνουν το νέο αυτό περιβάλλον. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που αναδύονται, μεταβάλλουν, με γρήγορους ρυθμούς τη δομή του χρηματοοικονομικού οικοδομήματος, και ιδιαίτερα του τραπεζικού συστήματος που αποτελεί και τον κυρίαρχο πόλο ανάπτυξης των χρηματοοικονομικών εργασιών στην Ελλάδα.

Το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα θα αποτελεί τον καταλύτη περαιτέρω εξελίξεων. Η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η έντονη κινητικότητα προς την κατεύθυνση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα θα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας περιόδου.

Οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με την ανάγκη να επαναπροσδιορίζουν τη στρατηγική, τις επιλογές και τις λειτουργίες τους. Στόχος είναι να μπορέσουν να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες συνθήκες και κυρίως να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η χώρα μας ώστε, όχι μόνο να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις, αλλά τελικά να αντλήσουν τα προσδοκώμενα οφέλη.

Στην Λισσαβόνα τον Μάρτιο του 2000 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συμφώνησε να υιοθετήσει ένα μακροχρόνιο πλάνο Νέων Στρατηγικών για την επόμενη δεκαετία «Να γίνει η Ευρωπαϊκή Οικονομία πιο ανταγωνιστική και δυναμική, βασιζόμενη στη γνώση, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και κοινωνική συνοχή». Καθώς όμως η διαδικασία της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης προχωρά με αποφασιστικά βήματα στο πλαίσιο της εντεινόμενης παγκοσμιοποίησης, προκύπτουν «νικητές» και «χαμένοι» από τις ανακατατάξεις στην παραγωγή και στις αγορές.

Περιφέρειες που ήταν στο περιθώριο της Ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας οικονομίας τώρα βρίσκονται στο κέντρο των σύγχρονων τεχνολογικών και οικονομικών αλλαγών. Ενώ άλλες περιφέρειες εμφανίζουν βραδείς ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης και υψηλά ποσοστά διαρθρωτικής ανεργίας, απειλώντας έτσι την επιτυχία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι νέες συνθήκες και η αβεβαιότητα στην παγκόσμια οικονομία πολύ πιθανό να επιδεινώσουν αυτές τις τάσεις, συμπεριλαμβανομένης της αυξανόμενης οικονομικής ανταγωνιστικότητας άλλων διεθνών εμπορικών ομάδων στην μετά την Ασιατική κρίση περίοδο, με την είσοδο Ανατολικών και Νότιων Ευρωπαϊκών κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η επιτάχυνση της Ευρωπαϊκής διεύρυνσης εντείνει τις περιφερειακές διαφορές στην απασχόληση και την ανάπτυξη.

Το ενδιαφέρον αναλυτών και πολιτικών επικεντρώνεται στα νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των περιφερειακών συστημάτων παραγωγής στην παγκόσμια οικονομία και κατ'επέκταση στην ανταγωνιστική ικανότητα των οικονομικών συντελεστών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Παράλληλα οι σύγχρονες τεχνολογικές αλλαγές που η παγκοσμιοποίηση επιφέρει απειλούν να διακόψουν τα παραδοσιακά πρότυπα παραγωγής και απασχόλησης, μεταβάλλοντας τον χαρακτήρα και την οργάνωση οικονομικών δραστηριοτήτων εργασίας. (SME Competitive Strategies in an Intergrated European Union 16-17 of June, Cambridge, UK, Co-organized by the Regional Studies Association and the Cambridge-MIT Institute. Paper has been accepted to be included In the Special issue of the Journal of Regional studies).

Είναι λοιπόν σημαντική η κατανόηση των μεταβολών αυτών και των νέων διαδικασιών που οδηγούν την ανταγωνιστικότητα. (Τα στοιχεία διεθνών ερευνών υποδεικνύουν όλο και περισσότερο πως σήμερα από ποτέ η ανταγωνιστικότητα των οικονομικών συντελεστών και δραστηριοτήτων σχετίζεται με το τεχνολογικό τους επίπεδο και την ικανότητα συνεχούς τεχνολογικής αναβάθμισής τους.) (G. Clark, T. Palaskas, P. Tracey, M. Tsampra 2002)

Η τεχνολογική επανάσταση, ιδιαίτερα στις επικοινωνίες και στην πληροφορική, έχει επιδράσει καταλυτικά στην αλλαγή της μορφολογίας του χρηματοπιστωτικού χώρου διεθνώς και οι επιπτώσεις στον τραπεζικό κλάδο είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η εφαρμογή της τεχνολογίας οδηγεί στην ραγδαία μείωση του κόστους παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, στη συμπίεση του λειτουργικού κόστους παραγωγής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, στην ανάπτυξη δεκάδων νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στην ανάπτυξη νέων καναλιών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών και διεκπεραίωσης συναλλαγών (Phone Banking, κινητή τηλεφωνία, ψηφιακή τηλεόραση, ATM's, Internet), στην βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, στην βελτίωση των διαδικασιών και αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων. (N. Καραμούζης, 2001)

## 2. ΤΟ ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Θα αποτελούσε κοινοτοπία, δεδομένων των αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία το τελευταίο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα να λέμε ότι ζούμε σε ένα παγκόσμια συνδεδεμένο κόσμο. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την οικονομική ανάπτυξη, τα προβλήματα της κοινωνίας, της οικονομίας, της πολιτικής, του πολιτισμού, του περιβάλλοντος, της δημογραφίας έχουν πλέον παγκόσμια διάσταση, την οποία όλοι αναγνωρίζουν. Φαινόμενα που επηρέαζαν μόνο μια χώρα ή μια περιοχή του κόσμου τώρα έχουν ευρύτερες επιπτώσεις. (Γ. Αλογοσκούφης, 2002)

Το γεγονός ότι αναγνωρίζεται η παγκόσμια διάσταση των προβλημάτων δεν σημαίνει ότι υπάρχει συμφωνία ούτε για τη φύση τους ούτε για τον τρόπο αντιμετώπισης και επίλυσης τους. Οι κυριότεροι υποστηρικτές της παγκοσμιοποίησης είναι με την ευρεία έννοια φιλελεύθεροι. Αυτοί που θεωρούν ότι η πρόοδος της τεχνολογίας και της οικονομίας δημιουργεί τις προϋποθέσεις για διεθνή απελευθέρωση των αγορών και οικονομική ολοκλήρωση. Στο πλαίσιο αυτό των παγκόσμιων αγορών, η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος θα οδηγήσει σε οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη η οποία θα διαχυθεί ευρύτατα.

Οι κυριότερες δυνάμεις που οδηγούν στην ενοποίηση της οικουμένης είναι τεχνολογικές και οικονομικές. Η ψηφιακή τεχνολογία και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Η πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώση, εικόνες, ήχο και ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ταχύτατη και οικονομικά προσιτή. Αυτή η ταχεία και φθηνή πρόσβαση δημιουργεί νέες ευκαιρίες και νέες αγορές. Οδηγεί με βεβαιότητα σε ένα νέο παγκόσμιο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον.

Όλο και περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες γίνονται ψηφιακά και μπορούν να διανεμηθούν ταχύτατα μέσω Internet. Παραδοσιακά δίκτυα διανομής για παραδοσιακά μη ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες βρίσκονται υπό μεγάλη πίεση, καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο αυξάνει το μερίδιο του με ταχύτατους ρυθμούς. Τα περιθώρια κέρδους και οι τιμές καταρρέουν σε πολλούς κλάδους υπό την πίεση ενός εντεινόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού.

Από την άλλη, η συγκέντρωση αυξάνεται σε πολλούς κλάδους, λόγω του γεγονότος ότι οι οικονομίες κλίμακας, που δημιουργεί η νέα παγκόσμια οικονομία, ευνοούν τη συγκέντρωση των προτιμήσεων των καταναλωτών

σε διεθνή επώνυμα προϊόντα και τη δημιουργία μονοπωλίων και ολιγοπωλίων.

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ταυτόσημες σε όλες τις εγχώριες τραπεζικές δραστηριότητες και υπάρχουν τομείς, όπως για παράδειγμα η χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή ιδιωτών, όπου οι εγχώριοι τραπεζικοί παίκτες είναι ακόμα «αρκετά προστατευμένοι» από το διεθνή ανταγωνισμό. Δηλαδή, μέχρι σήμερα στις περισσότερες χώρες οι εγχώριες τράπεζες παραμένουν κυρίαρχες στη λιανική τραπεζική στη χώρα τους. (Ν. Καραμούζης 2001)

Η παγκοσμιοποίηση έχει σταδιακά μεγαλύτερες επιπτώσεις στους τομείς της χρηματοδότησης των μεγάλων επιχειρήσεων, επενδυτικής τραπεζικής, διαχείρισης διαθεσίμων, θεματοφυλακής, private banking, εργασιών treasury και χρηματοδότησης διεθνούς εμπορίου. Στους τομείς αυτούς η συγκέντρωση της αγοράς τείνει να είναι σημαντική και ένας περιορισμένος αριθμός διεθνών πολύ μεγάλων σε μέγεθος τραπεζών κυριαρχούν σταδιακά στις παραπάνω αγορές. Παράλληλα, εργασίες σε αυτούς τους τομείς μεταφέρονται είτε σε μεγάλα χρηματοπιστωτικά κέντρα (π.χ. Λονδίνο), είτε σε παράκτια (offshore) κέντρα, είτε σε μεγάλες οργανωμένες αγορές (π.χ. Λονδίνο, Νέα Υόρκη, Φραγκφούρτη), χωρίς να απαιτείται πια η γεωγραφική συνύπαρξη πελάτη/τράπεζας.

Οι σημαντικότεροι παίκτες σε αυτές τις δραστηριότητες και αγορές είναι λίγες ευρωπαϊκές τράπεζες και κυρίως πολύ μεγάλες αμερικανικές τράπεζες (π.χ. Morgan Stanley, Chase- JP Morgan, Citigroup, Merrill Lynch) που έχουν :

- α. το πλεονέκτημα της ισχυρής τους παρουσίας στην αμερικανική αγορά χρέους, εταιρικών κεφαλαίων και διαχείρισης διαθεσίμων, τη μεγαλύτερη στον κόσμο, που αποτελεί και τη βάση της παγκόσμιας εξόρμησής τους,
- β. τον ισχυρό ρόλο του δολλαρίου
- γ. τη σημαντική παρουσία σημαντικού αριθμού αμερικανικών πολυεθνικών εταιρειών στον κόσμο που είναι πελάτες τους, και
- δ. την έντονη επιχειρηματικότητα, την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, την ευελιξία και την ικανότητα καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού στις ΗΠΑ και
- ε. τις προχωρημένες εφαρμογές της σύγχρονης τεχνολογίας. (Ν. Καραμούζης 2001)

Αποτελεί γενική εκτίμηση ότι μεσαίου/μικρού μεγέθους παίκτες δεν ευνοούνται να επιζήσουν στις παραπάνω δραστηριότητες. Διαχρονικά, ίσως υπάρξει χώρος για παρουσία τραπεζών με εξειδικευμένη τοπική ή περιφερειακή δραστηριότητα στους παραπάνω τομείς, συνεργαζόμενες όμως σε πολλές περιπτώσεις με τους μεγάλους διεθνείς παίκτες και με

τοπικά δίκτυα, ο ρόλος τους δηλαδή θα είναι συμπληρωματικός όχι κυρίαρχος.

Η παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών έχει και μια άλλη διάσταση για το χρηματοπιστωτικό χώρο, αλλά και τους άλλους κλάδους παραγωγής και υπηρεσιών γενικότερα. Η διεθνοποίηση της σύνθεσης των θεσμικών και μεγάλων ιδιωτικών χαρτοφυλακίων κατέστησε πραγματικότητα τις συγκρίσεις των αποδόσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των λοιπών εταιρειών που λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες. Συγχρόνως, οι θεσμικοί επενδυτές ωρίμων αγορών, με τεράστια ποσά στη διάθεση τους, ευνοούν τις διασυνοριακές τοποθετήσεις σε εταιρείες και τράπεζες, είτε με κεφαλαιοποίηση τουλάχιστον ένα δις ευρώ είτε εκείνων που συμμετέχουν σε βασικούς δείκτες με σημαντική στάθμιση. Οι επενδυτές, θεσμικοί και ιδιώτες, τιμωρούν με επενδυτική αδιαφορία, χαμηλή κεφαλαιοποίηση και περιορισμένη πρόσβαση στις αγορές εκείνες τις εταιρείες και τράπεζες που δεν έχουν ικανοποιητικές αποδόσεις ή ικανοποιητικές προοπτικές. (Ν. Καραμούζης 2001)

### 3. ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Με τον όρο Νέα Οικονομία ονομάζουμε τους κλάδους Πληροφορικής και Επικοινωνιών καθώς και το σύνολο των επιδράσεων των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε αυτούς ή γενικότερα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλους τους άλλους κλάδους και δραστηριότητες της Οικονομίας. Όπως και με τη Βιομηχανική Επανάσταση έτσι και με την Πληροφορική Επανάσταση, που πολλοί πιστεύουν ότι διανύουμε τα τελευταία χρόνια και που θα καταλήξει στην Κοινωνία της Πληροφορίας, η σημασία της για την Οικονομία και την Κοινωνία δεν έγκειται μόνο σε αυτούς καθαυτούς τους νέους κλάδους με τους οποίους συνδέεται αλλά, ακόμη περισσότερο στο εύρος της διείσδυσης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αυτοί οι κλάδοι και στις εξαιρετικά σημαντικές αλλαγές που επιφέρει αυτή η διείσδυση στην υπόλοιπη οικονομία και σε πολλές πλευρές του κοινωνικού γίνεσθαι. (Γ. Κατσουλάκος 2002)

Το εύρος και η σημαντικότητα της διείσδυσης των ΤΠΕ είναι το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό τους. Η επίδρασή τους στις άλλες οικονομικές δραστηριότητες διαχέεται από την παραγωγή σε όλες τις εμπορικές λειτουργίες και διαδικασίες και στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η επίδρασή τους στις άλλες κοινωνικές δραστηριότητες είναι επίσης καθοριστική: στην εκπαίδευση και κατάρτιση, στην εργασία, στην ψυχαγωγία, στις σχέσεις κράτους-πολίτη. (Γ. Κατσουλάκος 2002)

Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου οικονομικού περιβάλλοντος και η επίδραση στις κοινωνικο-οικονομικές δομές είναι τα ακόλουθα:

- Δυναμικότητα αγορών-παγκοσμιοποίηση

Κύριο χαρακτηριστικό οικονομικών «παλαιού τύπου» αποτελεί η δομική σταθερότητα. Τα παραγόμενα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν παρουσιάζουν σημαντικές μεταβολές, καθώς ο ρυθμός δημιουργίας νέων αναγκών είναι αρκετά περιορισμένος. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων περιορίζεται σε εθνικό επίπεδο, ενώ οι εξαγωγές υπηρεσιών σε άλλες χώρες αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό του ΑΕΠ των εν λόγω οικονομιών. Μέσα σε μια επιχείρηση, η ιεραρχική δομή είναι συγκεκριμένη καθώς τα παραγωγικά πρότυπα δεν παρουσιάζουν τέτοιες αλλαγές που να απαιτούν μεταβολές στην οργανωτική δομή και στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων. Η συνεργασία των εργαζομένων είναι τυποποιημένη και ιδιαίτερα περιορισμένη σε συγκεκριμένους τομείς

της εργασίας. Οι σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι προκαθορισμένες, χωρίς να προκαλούνται αλλαγές που να απαιτούν μεταβολή τους.

✓ Αντίθετα, στην Νέα Οικονομία οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία *δομικής δυναμικότητας*. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό δημιουργείται πιο έντονη η ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το ένστικτο αυτοσυντήρησης των ίδιων επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία στενών διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και την έντονη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.

X ■ Αγορά εργασίας και εκπαίδευση

Η Νέα Οικονομία απαιτεί από τον εργαζόμενο να ανανεώνει συνέχεια τη γνώση του και να αυξάνει τις δυνατότητες του και την ποιότητα της εργασίας του καθώς αυτή συμβαδίζει με τις εξελίξεις και τις αυξανόμενες απαιτήσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. (Γ. Κατσουλάκος 2002)

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών οδηγεί στη δημιουργία νέων αγορών, γεγονός που αυξάνει τις δυνατότητες απασχόλησης. Από την άλλη, οι νέες θέσεις απαιτούν την κάλυψή τους από εργαζομένους που διαθέτουν εμπειρία στη χρήση και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και γνώσεις που να συμβαδίζουν με τις τρέχουσες εξελίξεις των εν λόγω αγορών. Για το λόγο αυτό, είναι σαφές ότι μακροχρόνια άνεργοι είναι δύσκολο να καλύψουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η εξασφάλιση της συνεχούς απασχολισιμότητας του ατόμου προϋποθέτει τη συνεχή επιμόρφωσή του, ενώ αποτελεί προνόμιο των ήδη απασχολουμένων σε θέσεις εργασίας με άμεση σχέση τις νέες τεχνολογίες.

▪ Οργάνωση βιομηχανικής παραγωγής

Σε παλαιού τύπου οικονομίες, η βιομηχανική παραγωγή είναι μαζική, και πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των βιομηχανιών αποτελεί η μείωση του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας. Αυτή η προσέγγιση αντανακλάται στην κυριαρχία των μεγάλων επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1920 μέχρι τη δεκαετία του 1970.

✓ Στην Νέα Οικονομία, η παραγωγή δεν χαρακτηρίζεται από μαζικότητα, ενώ οι συνεχείς μεταβολές των απαιτήσεων των καταναλωτών απαιτούν ευελιξία στην παραγωγική διαδικασία και προσαρμοστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες μορφές παραγωγής. Κριτήριο για την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών δεν αποτελεί μόνο το χαμηλό κόστος, αλλά κυρίως η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και η καινοτομικότητα των επιχειρήσεων. Η παραγωγή δεν στηρίζεται αποκλειστικά στη χρήση κεφαλαίου και εργασίας, αλλά στη χρήση μιας νέας μορφής κεφαλαίου, της γνώσης. Η καινοτομικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί απαραίτητο χαρακτηριστικό τους στην προσπάθεια να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό σε νέα βελτιωμένα προϊόντα. Η διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά ή η απόκτησή της απαιτούν συνεχή προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εξασφάλισης πατέντων για καινοτομικά προϊόντα ή προϋποθέτει επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη. (G. Clark, T. Palaskas, P. Tracey, M. Tsampra 2002)

▪ Άμεση επίδραση στον τρόπο ζωής του ατόμου

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών σαν βασικό χαρακτηριστικό της Κοινωνίας της Πληροφορίας, έχει σημαντικές και κυρίως θετικές επιπτώσεις στο βιοτικό επίπεδο των ατόμων που ζουν και εργάζονται σε αυτές. Γενικά η χρήση καινοτομικών τεχνολογιών οι οποίες μειώνουν το κόστος και βελτιώνουν την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, αυξάνουν την κοινωνική ευημερία, καθώς καθιστούν δυνατή τη παροχή στον καταναλωτή προϊόντων καλύτερης ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές.

Η ευκολία πρόσβασης σε νέες πιο αποδοτικές τεχνολογίες σε συνδυασμό με τη δημιουργία νέων αγορών, δημιουργεί πρόσφορο έδαφος και προσφέρει αυξημένα κίνητρα για τη δραστηριοποίηση νέων επιχειρηματιών. Τα προσωπικά οφέλη από την επιτυχία τέτοιου είδους δραστηριοτήτων είναι συχνά αυξημένα, ενώ, ταυτόχρονα παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και υλοποίησης προσωπικών φιλοδοξιών, συχνά σε χαμηλό κόστος, καθώς το κεφάλαιο δεν αποτελεί το κύριο μέσο

ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Η διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών αποτελεί πλέον ουσιαστικά παράγοντα δημιουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία σε σημαντικό βαθμό είναι αποτέλεσμα της χρήσης καινοτομιών και πιο αποδοτικών τεχνολογιών, δίνει τη δυνατότητα αύξησης των αμοιβών των εργαζομένων, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της αγοραστικής δύναμης και γενικότερα στη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης.

Γενικότερα, στην Κοινωνία της Πληροφορίας το άτομο βρίσκεται περισσότερο από ποτέ στο επίκεντρο των διαδικασιών που επηρεάζουν την καθημερινή του ζωή, την ποιότητα της και τις επιλογές που είναι διαθέσιμες. (Γ. Κατσουλάκος 2001).

### 3.1. Η Νέα Οικονομία στο διεθνές περιβάλλον

Στη Λισσαβόνα οι Ευρωπαίοι ηγέτες αναγνώρισαν ότι οι Αγγλο-Αμερικανικές οικονομίες και πιο ιδιαίτερα οι Ηνωμένες Πολιτείες βρίσκονται σε ένα υψηλότερο μακροχρόνιο ρυθμό ανάπτυξης. Αυτό τους έβαλε σε ανησυχία και σκέψη όσον αφορά την ανάπτυξη της οικονομίας και την ανάγκη για μεταρρύθμιση του κράτους-έθνους και των ευρωπαϊκών οργανισμών μέσα από τον δρόμο της γνώσης και της πληροφορίας. Υπάρχει διάσπαρτη η πεποίθηση ότι τα ευρωπαϊκά μεγέθη μπορούν να επεκταθούν με τις πρακτικές της καινοτομίας και της γνώσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οικονομίας παρουσιάζονται γεωγραφικές ομάδες καινοτομίας όπως επεξηγείται με το παράδειγμα του Silicon Valley.

Σε μια εργασία που έγινε για την Νέα Οικονομία (Paul Tracey, Gordon Clark, and Helen Lawton Smith 2000), αποφάνθηκαν ότι οι συμβατικές εξηγήσεις για την οικονομία της πληροφορίας συχνά αποδεικνύονται μικρές. Συχνά, γίνεται φανερό ότι υπάρχει μια αίσθηση να προσάπτουν αιτιώδη σημασία στην ομάδα δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες περιοχές υποθέτοντας ότι ένα συνήθες αίτημα για χτίσιμο της οικονομίας της γνώσης είναι η ύπαρξη τέτοιων ομάδων, εδώ παραμένει ένα άλτο ερώτημα εάν οι ομάδες είναι το αίτιο ή το αποτέλεσμα της οικονομίας της πληροφορίας.

Είναι κατανοητό ότι διαφέρουν κατά πολύ οι οικονομίες των Αγγλοαμερικανών από των Ευρωπαίων, αλλά στην προκειμένη προσπάθουν να βρεθούν τρόποι όπου η Ευρωπαϊκή βιομηχανία θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί το πλεονέκτημα της ύπαρξης του Silicon

Valley για να χτίσει ινστιτούτα και να ενθαρρύνει συνεργασίες που θα οδηγήσουν στην συστηματοποίηση των Αγγλοαμερικανών καινοτομιών. Με άλλα λόγια είμαστε λιγότερο πεπεισμένοι ότι η οικονομία της γνώσης είναι ένα γεωγραφικό φαινόμενο από ότι είναι ένας ξεχωριστός τρόπος μάθησης αξιοποίησης του πνευματικού κεφαλαίου σε αμοιβαίο ενισχυμένο θεσμοθετημένο περιβάλλον.

† Σε μια άλλη εργασία (Gordon L Clark and Dariusz Wojcik 2000) σχετική με το πού θα πρέπει να επενδύσουμε στην Ευρώπη, καταλήγουν α) πώς να ελέγχουμε την επενδυτική διαδικασία και β) εάν η επένδυση πρέπει να είναι κατά τομέα ή να έχει γεωγραφικό χαρακτήρα εξετάζοντας κυρίως τη δομή των μετοχών π.χ. είναι πολύ επένδυση οι γερμανικές μετοχές σε αντίθεση με τις αγγλοαμερικανικές που έχουν συνολικά χαμηλές αποδόσεις. Γενικά υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των μετοχών αυτών των δύο χωρών. Βασική προϋπόθεση για να επενδύσουμε σωστά είναι η καλή πληροφόρηση. Πριν την θεωρία της παγκοσμιοποίησης λίγες θεωρίες μπόρεσαν να συνδέσουν τις ευρωπαϊκές μετοχές με το volatility των τιμών τους. Υπάρχουν ακόμη και στις γερμανικές μετοχές διαφορές ανάμεσα στις τιμές τους που εξαρτώνται κυρίως από τα διαφορετικά νομικά καθεστάτα των περιοχών που βρίσκονται οι εταιρείες π.χ. σε μια έρευνα για την vodafone and BMW υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των τιμών των μετοχών των μεγάλων γερμανικών εταιρειών που εξαρτάται από την πληροφοριακή ευχέρεια. Φαίνεται από τις μελέτες αυτές ότι τα διαφορετικά νομικά καθεστάτα των εταιρειών στην Γερμανία επηρεάζουν τη στρατηγική των επενδυτών. Επίσης η στρατηγική αυτή επηρεάζεται και από το εάν η πληροφόρηση προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες ή εσωτερικούς της εταιρείας. Έχει διατυπωθεί ότι το γερμανικό μοντέλο ξεχωρίζει και δεν μοιάζει με άλλα εξαιτίας του τοπικού χαρακτήρα που είχαν τα νομικά καθεστάτα των εταιρειών ( G. Clark, D. Mansfield , A. Tickell 2000)

† Στην δεκαετία του '90 υπήρξαν τεράστιες πιέσεις στις γερμανικές εταιρείες όσο αφορά την παγκοσμιοποίηση τους για την μεγαλύτερη πληροφοριακή τους ευχέρεια. Αυτό φαίνεται με την υιοθέτηση των διεθνών κανόνων λογιστικής μετά το 1998.

† Έτσι επήλθε διάλυση του τοπικού χαρακτήρα των γερμανικών εταιρειών για χάρη της ευρύτερης εθνικής ή πολυεθνικής ιδιοκτησίας όπως και οι ανταγωνιστικές αγγλοαμερικανικές εταιρείες.

† Μερικές περιοχές της Γερμανίας είναι προσανατολισμένες στην παγκοσμιοποίηση, πάντως το γερμανικό μοντέλο δεν αποτελεί πλήρως μοντέλο διότι έχει περισσότερες τάσεις παρά συμπεράσματα.

Συμπερασματικά συμφωνούμε με την άποψη ότι τα γερμανικά και ευρωπαϊκά χρηματιστήρια δεν είναι τόσο ευαίσθητα στην πληροφόρηση όσο τα αγγλοαμερικανικά. Πάντως από αυτή τη μελέτη προκύπτει ότι η σε βάθος έρευνα για στρατηγικές επένδυσης είναι καλύτερη από τη στρατηγική του αγγλοαμερικανικού μοντέλου που στηρίζεται σε δείκτες για την επάρκεια της αγοράς και τις μακροχρόνιες αποδόσεις.

~~Αυτό που θέλουμε να δείξουμε είναι ότι ο τοπικός χαρακτήρας της ηπειρωτικής Ευρώπης που ίσχυε τα τελευταία πενήντα χρόνια παγκοσμιοποιείται.~~

Ας δούμε τώρα, στην ενότητα που ακολουθεί πως η νέα αυτή οικονομία έχει επηρεάσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα σε διεθνές επίπεδο.

#### 4. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Όπως διαπιστώθηκε από την εξέταση της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας και εμπειρίας, οι βασικές εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα είναι (Σ.Θωμαδάκης 1992 – Ernst & Young LLP 1990) :

- η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των πληροφοριακών εφαρμογών
- η προϊούσα απελευθέρωση-αποκανονικοποίηση (deregulation) του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων η αποδιαμεσολάβηση-δηλαδή η αύξηση του ρόλου μη τραπεζικών οργανισμών στην παροχή χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- η σχετική μείωση των παραδοσιακών πηγών εσόδων (τόκοι, προμήθειες από παραδοσιακές εργασίες) στη διαμόρφωση των εσόδων των Τραπεζών.
- η ανάπτυξη πολυεθνικών Τραπεζών
- ο οξύτατος ανταγωνισμός μέσα και έξω από τα εθνικά συστήματα διαδικασιών
- οι συγχωνεύσεις και εξαγορές
- οι επιπτώσεις των δημογραφικών εξελίξεων στην αποταμιευτική-επενδυτική συμπεριφορά, στην κοινωνική ασφάλιση και στην ασφαλιστική αγορά γενικότερα

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

Ειδικότερα όσον αφορά :

##### α) *Τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών*

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

Η αναγκαιότητα της τεχνολογικής αναβάθμισης των οικονομικών – καταρχήν, των βιομηχανικών – δραστηριοτήτων προέκυψε ήδη από την μεταπολεμική περίοδο του ψυχρού πολέμου και εντάθηκε με τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970. Σταδιακά, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η καινοτομικότητα αναδείχθηκαν στους πλέον προσδιοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας. Οι τεχνολογικές και θεσμικές αλλαγές που συνόδευσαν την εξέλιξη αυτή – πρωταρχικά στις ΗΠΑ – σηματοδότησαν την εποχή της «οικονομίας της γνώσης»

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών προωθεί ακόμη περισσότερο την επικράτηση οικονομικών δραστηριοτήτων έντασης επιστήμης και τεχνολογίας στις ανεπτυγμένες χώρες, παράλληλα με την μετατόπιση των δραστηριοτήτων έντασης εργασίας και χαμηλής προστιθέμενης αξίας στις χώρες της περιφέρειας του διεθνούς καταμερισμού εργασίας. (Palaskas and Araroglou 1999, Tsampra 2000).

Μια Τράπεζα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά εντός και εκτός των συνόρων χωρίς να έχει στη διάθεσή της όλη τη σύγχρονη τεχνολογία.

Η τάση που κυριαρχεί στις επενδύσεις πληροφορικής σήμερα οδηγεί σε μεθόδους, όπως :

- Imaging.  
Αφορά την ηλεκτρονική επεξεργασία εγγράφων με ψηφιακή τεχνολογία. Οι εξελίξεις οδηγούν σε σταδιακή αντικατάσταση του “χαρτιού”, από ηλεκτρονικά έγγραφα και εικόνες .
- Αρχιτεκτονικές συστημάτων και δικτύων Client/server  
Αφορά μεθοδολογία και τεχνολογίες που θα επηρεάσουν στο μέλλον την λειτουργία και την δομή των τραπεζικών καταστημάτων, την αποκέντρωση λειτουργιών και τις πλατφόρμες εξυπηρέτησης των μονάδων και πελατών.
- Electronic Information Warehousing  
Αναφέρεται στην τεχνολογία και τις μεθόδους μαζικής «αποθήκευσης» και προσπέλασης των μεγάλων αρχείων δεδομένων.
- E-Mail  
Είναι η μαζική χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εντός και εκτός των τραπεζικών ιδρυμάτων (πχ home banking)

- Intergrated Networks – INTERNET

Η αρχιτεκτονικές και οι τεχνολογίες δικτύων επικοινωνιών αναπτύσσονται ταχύτατα και διασυνδέουν τοπικά (LAN) και απομακρυσμένα (WAN) δίκτυα κλειστά δίκτυα πληροφοριών, όχι μόνο μέσα στην τράπεζα αλλά και με κάθε σημείο έξω από αυτές. Ειδικός ρόλος αφορά το διαδίκτυο INTERNET, όπου σε πρώτη φάση πραγματοποιείται από τις τράπεζες η «πώληση» υπηρεσιών πληροφοριών (τιμές, επιτόκια, αντίγραφα κίνησης λογαριασμών, πληροφορίες που απαιτούνται από το marketing) ή η χρήση του σε υπηρεσίες πιστωτικών καρτών. Σε απώτερη φάση και εφόσον θα λύνονται ικανοποιητικά τα ζητήματα ασφαλείας του διαδικτύου αναμένεται ευρύτερη χρήση του από τις τράπεζες και σε θέματα συναλλαγής.

- 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 στην διαχείριση των λογιστικών μεγεθών μιάς τράπεζας (risk managment), την διαχείριση χαρτοφυλακίων (portfolio managment), εξελιγμένες υπηρεσίες θεματοφυλακής (custodian services) κλπ.

- Data compression

Η συμπίεση μεγάλων όγκων δεδομένων σε φυσικά μέσα και οι τεχνικές διαχείρισής τους, θα παίξουν κρίσιμο ρόλο στην 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.

Το Internet και το ηλεκτρονικό εμπόριο εκτιμάται ότι θα γνωρίσουν μεγάλη ανάπτυξη στην επόμενη πενταετία. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι χρήστες του διαδικτύου από 28 εκατ το τέλος του 1996, θα φτάσουν τους 175 εκατ το τέλος του 2001.

Οι πωλήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω INTERNET , ήταν \$ 2,6 δις το 1996 και εκτιμάται ότι θα φτάσουν τα \$ 220 το 2001.

Σταδιακά διαμορφώνεται μια «κρίσιμη μάζα» χρήσης του διαδικτύου, που διαμορφώνει συναλλακτικά ήθη και πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς, αξιοποιώντας το INTERNET και επιτρέπει την επιχειρηματική εκμετάλλευση του από χρηματοπιστωτικούς φορείς. Οι τράπεζες σταδιακά συνειδητοποιούν τις δυνατότητες του μέσου και την αγορά που αναπτύσσεται.

### INTERNET Retail BANKING WEB sites

<b>Βόρειος Αμερική</b>	<b>716</b>
<b>Ευρώπη</b>	<b>323</b>
<b>Ασία / Αυστραλία</b>	<b>151</b>
<b>Λατινική Αμερική</b>	<b>50</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.240</b>

Πηγή : Booz, Allen & Hamilton (1/97).

Η τεχνολογία μετασηματίζει την τραπεζική βιομηχανία σε όλες τις διαστάσεις. Λιγότερη διακίνηση χαρτιού, νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, αποϋλοποίηση των χρεογράφων, εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις γεωγραφικές αποστάσεις και γενικά απλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

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). 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 νεαροτέρων ηλικιών. Αυτό φαίνεται ότι θα είναι και το πιο «δημοφιλές» κανάλι διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στην επόμενη δεκαετία. Η εποχή του

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

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι :

- Τα ΑΤΜς, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές.
- Τα ΕFT/POS, οι συσκευές ηλεκτρονικών πληρωμών 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 και το διαδίκτυο INTERNET.

Σύμφωνα με μία 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 τα τέλη του 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. Στην Ελλάδα έχουμε σχετικά ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης συναλλαγών μέσω ΑΤΜς, σε σύγκριση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα.

#### Στις Αυτόματες Ηλεκτρονικές Συναλλαγές

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. Πρόκειται για σημαντικότερη καινοτομία με τεράστια περιθώρια ανάπτυξης. Στις αναπτυγμένες τραπεζικές αγορές ξεπερνούν το 30% του συνόλου των συναλλαγών. Η σημασία των συναλλαγών αυτών έγκειται στο ότι :

- Συνήθως δεν απαιτούν τραπεζικό υπάλληλο, αλλά ούτε και παρουσία του πελάτη για την εκτέλεσή τους σε αντίθεση με τις συναλλαγές του Electronic Banking που απαιτούν τουλάχιστον την συμμετοχή του πελάτη.

- Δημιουργούν τυποποιημένες ηλεκτρονικές υποδομές και συστήματα, τα οποία εκσυγχρονίζουν συνολικά τα συναλλακτικά ήθη στην αγορά πχ η αποϋλοποίηση των αγορών χρεογράφων

Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες, περιορίζουν περαιτέρω τις παραδοσιακές μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό (clearing, λογιστικές συμφωνίες κλπ) και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε θέσεις εργασίας σε νέους τομείς δραστηριοτήτων που δεν γίνονταν παλαιότερα λόγω έλλειψης τεχνολογικών δυνατοτήτων. Αυτές οι θέσεις απαιτούν λιγότερο αλλά υψηλότερα ειδικευμένο προσωπικό.

### Ο ρόλος των υποδομών

Η τεχνολογία επέτρεψε την ευρύτατη χρήση διατραπεζικών δικτύων συναλλαγών, την τυποποίηση των μετακινούμενων πληροφοριών και την ανάπτυξη προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών.

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η απευθείας διαδικτύωση των συναλλασσομένων στο εμπόριο συναλλάγματος, τίτλων, μετοχών και επιτοκίων χωρίς την διαμεσολάβηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι δημιουργία παγκόσμιων τεχνολογικών δικτύων πληροφοριών και οι αντίστοιχες πλατφόρμες συναλλαγής (πχ SWIFT, INTERNET, REUTERS, BLOOMBERG, TELERATE, EUROCLEAR, CEDEL, NASDAQ, EASDAQ κλπ), η κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών και η διεθνοποίηση των συναλλαγών ευνοεί την αύξηση των σχετικών εργασιών.

Επί πλέον από 1.1.99 θα λειτουργεί το σύστημα TARGET για κίνηση κεφαλαίων μεγάλων ποσών μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων και φορέων της Ευρώπης και θα τελεί υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ).

### 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. (DW Londsdales 1995)

Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι συσχετίζονται οι τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις με την απασχόληση και την στρατηγική των τραπεζών ως εξής:

Για τα επόμενα χρόνια προβλέπεται συνεχής μείωση του προσωπικού των Τραπεζών σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η μείωση αυτή αναμένεται να επηρεάσει, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, όλα τα επίπεδα και τις περιοχές, το δίκτυο και τις διοικητικές υπηρεσίες των Τραπεζών.

Εάν συνεκτιμηθούν οι επιπτώσεις από την εφαρμογή του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος, υπολογίζεται ότι τα επόμενα 5-7 χρόνια ο τραπεζικός κλάδος στην Ευρώπη θα χάσει πάνω από 250.000 θέσεις εργασίας. (Henry Munz 1995)

Πάντως, η εκτίμηση αυτή δεν βασίζεται σε συστηματική και εξειδικευμένη ανάλυση των επιπτώσεων του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα, σε συνδυασμό με τους άλλους

παράγοντες αναδιάρθρωσης, εξωτερίκευσης και εξέλιξης των τραπεζικών εργασιών διεθνώς, ανάλυση που εξακολουθεί να εκκρεμεί.

Χώρες όπως η Πορτογαλία, Ιρλανδία, Φινλανδία, Γαλλία, Μ. Βρετανία και Δανία θα έχουν τις μεγαλύτερες απώλειες σε θέσεις εργασίας, κυρίως λόγω του κορεσμού της αγοράς, αυξημένου ανταγωνισμού και ευρείας εφαρμογής της τεχνολογίας.

Αντίθετα, οι επιπτώσεις για χώρες όπως η Ιταλία, η Ισπανία και η Ελλάδα αναμένεται να είναι πιο περιορισμένες, κυρίως λόγω της έλλειψης κορεσμού και της συνεχιζόμενης ανάπτυξης της τραπεζικής αγοράς σ' αυτές.

Παράλληλα, αναπροσαρμόζονται οι πολιτικές σε θέματα προσωπικού (μείωση των ιεραρχικών δομών, ταχύτερη εξέλιξη, είσοδος στο επάγγελμα ειδικών και εξειδικευμένων στελεχών), οδηγούμενες κυρίως από τις αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών και των άλλων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το προσωπικό υποστήριξης μειώνεται σταδιακά και η τάση αυτή αναμένεται να αυξηθεί στο μέλλον. Αναμένεται σημαντική συρρίκνωση των διοικητικών δραστηριοτήτων και μετακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού προς τις εμπορικές δραστηριότητες.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, τείνει να αυξάνεται ο αριθμός των απασχολούμενων σε υπηρεσίες που ασχολούνται με νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε επίπεδο στελεχών.

Η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων σε χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα και η αύξηση των θέσεων στελεχών και επαγγελματιών-εξειδικευμένων, αναμένεται να ενταθεί. (V. Merle 1995)

β) *Η απελευθέρωση – αποκανονικοποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος (deregulation)*

Έτσι ονομάστηκε το φαινόμενο τοποθέτησης μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση ανοίγματος των αγορών, εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων και απελευθέρωσης του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η κατάργηση των περιορισμών στην 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 σημείων εξειδίκευσης στις υπό ανάπτυξη χρηματοπιστωτικές αγορές.

✓ γ) Η αποδιαμεσολάβηση (disintermediation)

Δηλαδή 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 διεθνείς αγορές, δίνει τη δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και από μη τραπεζικούς οργανισμούς (π.χ. αλυσίδες πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες συμβούλων επενδύσεων).

✗ Ειδικότερα παρατηρούνται τα φαινόμενα οι επιχειρήσεις να προσφέρουν τα προϊόντα τους στο τελικό καταναλωτή όχι τους μετρητοίς αλλά μέσω χορήγησης δανείων, στερώντας τις Τράπεζες από τους πελάτες αυτούς. Έντονη είναι ακόμη (ιδιαίτερα στις ΗΠΑ) 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 παροχή επενδυτικών προτάσεων υψηλής απόδοσης.

✓ 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 η μείωση της συνεισφοράς των παραδοσιακών προϊόντων, τα περιθώρια των οποίων έχουν συρρικνωθεί αρκετά.

✓ Ειδικότερα η μείωση των εσόδων από τόκους οφείλεται στη διεθνή παρατηρούμενη τάση περιορισμού του περιθωρίου επιτοκίου 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) 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 τον γενικό όρο

WAT

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

✕ Ένας άλλος τομέας σημαντικών εσόδων, που όμως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς είναι τα αποτελέσματα των πράξεων market making and 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 την χρεοκοπία. (S. Miani 1995)

δ) *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, 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. Για την προώθηση αυτού του στόχου πέραν της υιοθέτησης τεχνικών marketing και slogans, όπως «The blue wave», «The City never sleeps», σημαντικό ρόλο παίζει η υλοποίηση ενός φιλόδοξου έργου κόστους 700 εκατ. Δολ. Για την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας σχεσιακής βάσης πελατείας.

✕ Ανάλογη πολιτική παγκόσμιας επέκτασης ακολουθούν και αρκετές Ευρωπαϊκές Τράπεζες με κύριους εκφραστές τις Αγγλικές, Ελβετικές και

58  
40  
100

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 την διεθνή επέκταση.

✓ 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.

✓ 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 το 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 φαίνεται 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.

✓ ε) *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 1985-1995 σύμφωνα με σχετικά στοιχεία (Securities Data Company) τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο όσο και στις ΗΠΑ, ενώ ο τομέας των ασφαλιστικών εταιρειών 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 κλίμακας, 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 πλήρη οικονομική και νομισματική ένωση και τη δημιουργία ενιαίου νομίσματος αναμένεται οι τράπεζες μετά το 2000 να είναι ακόμη πιο μεγάλες, περνώντας κατ' αρχήν από συγχωνεύσεις μέσα στις ίδιες χώρες και αργότερα σε διανοσυριακές συγχωνεύσεις που θα αλλάξουν δραστικά την εικόνα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

✓ Αναμένεται δηλαδή η δημιουργία μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων που θα μπορούν να εκμεταλλευθούν 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. (Σ. Θωμαδάκης, Μ. Ξανθάκης 1990)

X 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).

X 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 Bank America (No 3), Nations Bank (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 παίζει 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 Taiheiyō 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. (N. Αρχοντάκης 1995)

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

Η συγχώνευση των δύο μεγάλων ολλανδικών τραπεζών ABN (Algemene 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 πρόσφατε 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 Croup 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.~~

*στ. 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
- θα αναβαθμιστεί ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιρειών ζωής με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεων που παραδοσιακά τηρούντο στις τράπεζες να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση
- οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί και οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι εξειδικευμένοι θεσμικοί επενδυτές που μπορούν να επενδύουν σε διεθνείς κεφαλαιαγορές με
- συνέπεια να αναμένεται αύξηση των κεφαλαίων που διακινούνται στις αγορές αυτές και μείωση των τραπεζικών.

Όλες 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. (Γ. Χαρδουβέλης 1996)

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, και η τεχνολογία.

## 5. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Με τον όρο "*εκσυγχρονισμός*" στην παρούσα μελέτη εννοούμε, όχι μόνο ένα σύνολο εναλλακτικών τεχνολογικών συστημάτων που η πρόοδος της επιστήμης κατέστησε αξιοποιήσιμα από τις Τράπεζες, αλλά και τις νέες μορφές οργάνωσης και διεκπεραίωσης των εργασιών, καθώς και τις μεθόδους υποκίνησης-αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που σε συνδυασμό με τα συστήματα αυτά συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των τραπεζικών επιχειρήσεων.

Ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, εννοούμενος ως σύνθετη αλλ' αναγκαία συμπόρευση τεχνολογικών, οργανωτικών και κοινωνικών-εργασιακών καινοτομιών, επηρεάζεται από τις συνθήκες και τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς, αλλά και από την ανάγκη εναρμόνισης του θεσμικού πλαισίου με τις κοινοτικές οδηγίες και τις κρατούσες στην Ε.Ε. τραπεζικές - χρηματοοικονομικές πρακτικές. (Π.Αλεξάκης - Α.Πετράκης 1990).

Σήμερα, σ' αντίθεση με το παρελθόν, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν μπορεί να θεωρηθεί "κλειστό", προστατευμένο σύστημα από τον ανταγωνισμό και τις διεθνείς εξελίξεις.

Τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό χώρο αυξάνεται 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 process), δηλαδή της σταδιακής παράκαμψης των Τραπεζών από την Κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, που είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα
- της ανάπτυξης και προσφοράς ενός ευρύτατου φάσματος σύνθετων και εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων

Στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, ο ανταγωνισμός εξελίσσεται ανάμεσα σε τρία κύρια υποσυστήματα:

- ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών
- ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, αφ' ενός και των εξειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων, αφ' ετέρου
- ανταγωνισμός μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων (εμπορικών και εξειδικευμένων) και άλλων, μη τραπεζικών επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στο χώρο της προσφοράς χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα παραπάνω θέτουν τις Τράπεζες μπροστά σε σύνθετες στρατηγικές επιλογές διαφοροποίησης των προϊόντων ή εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων τους, προκειμένου ν' αποκτήσουν «άριστο μέγεθος», αποτελεσματικές συνεργασίες και πρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. ( Σ. Θωμαδάκης 1994).

Στο πλαίσιο αυτών των στρατηγικών, η σημασία ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου, υποκινούμενου και πολυδύναμου Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται πρωταρχική.

Η εξέταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος τόσο από άποψη διάρθρωσης όσο και από άποψη αποδοτικότητας, αναδεικνύει τις ακόλουθες βασικές τάσεις:

- Σαφή κυριαρχία, αλλά και σχετική αδράνεια των μεγάλων τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος
- Εμφανή δυναμικότητα των μεσαίου μεγέθους τραπεζών
- Είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά

Μετά από αξιολόγηση των βασικών τραπεζικών παραμέτρων, προκύπτει ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης αφού τρία κρατικού ενδιαφέροντος πιστωτικά ιδρύματα (ΕΘΝΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ) συγκεντρώνουν το 73% περίπου των καταθέσεων και το 71% των χορηγήσεων.

Εάν προσθέσουμε και την ΠΙΣΤΕΩΣ, τα παραπάνω ποσοστά αυξάνονται σε 79% και 77% αντίστοιχα.

Επομένως, παρά την προϊούσα απελευθέρωση και την πίεση των παραγόντων ανταγωνισμού διεθνώς και στο εσωτερικό της χώρας, το

ελληνικό Τραπεζικό σύστημα εξακολουθεί να διακρίνεται από έντονα συγκεντρωτική και διάρθρωση.

Το στοιχείο διαφοροποίησης με το παρελθόν είναι η διαχρονικά φθίνουσα πορεία των μεριδίων των μεγάλων, κρατικού ενδιαφέροντος Τραπεζών, στις καταθέσεις, στις χορηγήσεις, στον αριθμό καταστημάτων και απασχολουμένων, προς όφελος των μικρότερων Τραπεζών, ιδιωτικών ή ξένων.

Στο άμεσο μέλλον εκτιμάται ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο θα εξαρτηθεί από την επιθετικότητα των μικρότερων, ιδιωτικών και ξένων τραπεζών, από τη θέληση των μεγάλων, κρατικού ενδιαφέροντος Τραπεζών, που εξακολουθούν να λειτουργούν ως price-makers και leaders της αγοράς, να παραχωρήσουν κάποια επιπλέον μερίδια της αγοράς και από την ικανότητά τους να εξορθολογίσουν, να εκσυγχρονίσουν και να βελτιώσουν την ευελιξία και την αποδοτικότητα τόσο της διοίκησης, όσο και του δικτύου τους.

Προοπτικά, ο έντονος ανταγωνισμός αναμένεται να οδηγήσει στη συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των μικρότερων Τραπεζών, οι οποίες ή θα οδηγηθούν σε επιλογές εξειδίκευσης, περιορίζοντας τη δραστηριότητά τους, ή θα συγχωνευθούν με άλλες, ή θα αναγκαστούν να εγκαταλείψουν την ελληνική αγορά.

Η τάση διεύρυνσης του αριθμού των Τραπεζών, με την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, τάση που εντοπίζεται στη χώρα μας από το τέλος της δεκαετίας του 1980, είναι πολύ πιθανό ν' αρχίσει ν' αντιστρέφεται, στα αμέσως επόμενα χρόνια, με ανάλογο περιορισμό του αριθμού των τραπεζικών επιχειρήσεων και αναδιανομή των μεριδίων της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα. (Γ. Προβόπουλος 1995)

Στα τέλη του 1995 ο ευρύτερος χρηματοπιστωτικός χώρος έχει διευρυνθεί με έναν μεγάλο αριθμό εταιριών που δραστηριοποιούνται σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα. (Πίνακας Ι)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο  
χρηματοπιστωτικό χώρο, Ελλάδα

<b>ΕΙΔΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	47
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	18
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	108
ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ & ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΕΣ	65
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΜΟΙΒΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	30
ΕΤΑΙΡΙΕΣ FACTORING	5
ΕΤΑΙΡΙΕΣ LEASING	10
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΩΝ	19
ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	18
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>320</b>

Πηγή : Οδηγός κεφαλαιαγοράς - 1996 "ΧΡΗΜΑ"

Η εισαγωγή νέων προϊόντων, μεθόδων και διαδικασιών, η ανάγκη για ελκυστικά σημεία πώλησης, αποτελεσματικό σχεδιασμό, ολοκληρωμένη ποιοτική διοίκηση, η ανάγκη για υποκινούμενο, καταρτισμένο και ικανοποιημένο από την εργασία και τις προοπτικές του ανθρώπινο δυναμικό, η καινοτομία, η προσωποποιημένη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, αποτελούν νέα και ολοένα πιο καθοριστικά στοιχεία του ανταγωνισμού στον Τραπεζικό κλάδο.

Κατά τη διεξαγωγή της εργασίας έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις προτεραιότητες των Τραπεζών στον τομέα του σχεδιασμού και της εισαγωγής νέων προϊόντων, καθώς και ο ρόλος του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.

Ως κύρια πηγή άντλησης των απαραίτητων στοιχείων χρησιμοποιήθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε στις τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα και είναι μέλη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών. Στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται ορισμένα αντιπροσωπευτικά τραπεζικά προϊόντα, καταναμημένα κυρίως ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνονται.

Στα προϊόντα που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο, έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν:

- προϊόντα που κρίνεται ότι βρίσκονται σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής τους όπως στη φάση της «ωριμότητας» (π.χ. πιστωτικές κάρτες, repos, αμοιβαία κεφάλαια, ομολογιακά και κοινοπρακτικά δάνεια κλπ), στη φάση της «ανάπτυξης» (π.χ. χρεωστικές κάρτες, leasing, underwriting, προϊόντα treasury κλπ) και στη φάση της «εμφάνισης ή /και εισαγωγής» τους στην αγορά (factoring, αμοιβαίες εγγυήσεις κλπ).
- προϊόντα που στηρίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στην τεχνολογία
- προϊόντα των οποίων το θεσμικό πλαίσιο παρουσιάζει μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης

### **5.1. Βασικά ευρήματα με βάση τις απαντήσεις των τραπεζών στο ερωτηματολόγιο :**

#### *i. Εισαγωγή νέων προϊόντων*

Από τις κατηγορίες προϊόντων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, τα προϊόντα treasury εμφανίζουν την πλέον ολοκληρωμένη σειρά προσφερόμενων υπηρεσιών. Ακολουθεί το corporate banking, corporate finance και τελευταία η κατηγορία των προϊόντων retail banking.

Η χρονολογική σειρά εμφάνισης των προϊόντων των κατηγοριών αυτών δίνει μια αντίθετη εικόνα. Τα πρώτα προϊόντα που εμφανίστηκαν στην αγορά ανήκουν στην κατηγορία retail και κάποια στην κατηγορία corporate. Τα προϊόντα του treasury είναι νεώτερα σε ηλικία.

Τα προϊόντα που εμφανίστηκαν τα τελευταία 5 χρόνια βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της ανάπτυξης, δεν έχουν να αντιμετωπίσουν έντονες

μεταβολές της τεχνολογίας που τα υποστηρίζει και λειτουργούν κάτω από ένα θεσμικό πλαίσιο σχετικά νέο (μετά την απελευθέρωση), επομένως δεν έχουν ακόμη αντιμετωπίσει την ανάγκη αλλαγής της σύνθεσής τους.

Αντιθέτως τα προϊόντα του retail φαίνεται να περνούν μια φάση ανασχεδιασμού τους, έχοντας να αντιμετωπίσουν μία ζήτηση που μετασηματίζεται (από τον παραδοσιακό τρόπο εξυπηρέτησης σε πιο αυτοματοποιημένο) και να απορροφήσουν τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας.

Από τα προϊόντα του retail, τα οποία βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού, κάποια, (καταναλωτικό factoring, smart card), φαίνεται να καθυστερούν λόγω ελλείψεων του θεσμικού πλαισίου, που πρέπει να καλύπτει τις συναλλαγές που αναπτύσσονται κατά τη διάθεσή τους (π.χ. μεταβίβαση απαιτήσεων, επιδίκαση τίτλων όπως συναλλαγματικές κ.λ.π.) και κάποια λόγω αναμονής ωρίμανσης της τεχνολογίας που τα υποστηρίζει και της αγοράς στην οποία απευθύνονται (π.χ. εξυπηρέτηση από το σπίτι- home banking - ή τηλεφωνική -phone banking.)

Τα προϊόντα treasury κατέχουν την πρώτη θέση στις προτεραιότητες των τραπεζών, από τις οποίες ακόμα δεν προσφέρονται, για την εισαγωγή τους στην παραγωγή.

Από τις Τράπεζες του δείγματος η Εθνική Τράπεζα παρουσιάζει την πληρέστερη σειρά προϊόντων. Ορισμένα προϊόντα, που δεν προσφέρονται ακόμη, είναι στις άμεσες προτεραιότητες της τράπεζας και επικεντρώνονται στο χώρο του retail banking.

Στις μεγάλες τράπεζες (Εθνική, Εμπορική) τα περισσότερα προϊόντα έχουν έτος εισαγωγής το ίδιο με το έτος εφαρμογής του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ικανοποιητική ετοιμότητα των μεγάλων τραπεζών, από άποψη υποδομής, να παράγουν τα νέα προϊόντα, αμέσως μόλις δημιουργηθεί το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο.

Αν το συμπέρασμα αυτό, συνδυαστεί με τη γενικότερη τάση πλήρους απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος, θα πρέπει να περιμένουμε την εισαγωγή, από τις τράπεζες αυτές, και προϊόντων όπως αμοιβαίες εγγυήσεις, leasing στα ακίνητα, καταναλωτικό factoring κλπ. στο άμεσο μέλλον.

Ενώ οι μεγάλες Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος διευρύνουν συνεχώς τη γκάμα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών τους, εντοπίζεται μια προτίμηση των μικρών τραπεζών στην προώθηση του corporate finance και banking, που απευθύνονται σε συγκεκριμένη αγορά-στόχο, λόγω ίσως της εκ μέρους τους έλλειψης εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων, στοιχείου απαραίτητου για την αντιμετώπιση του ισχυρού ανταγωνισμού στο retail banking.

*ii. Τρόπος διάθεσης των προϊόντων*

Διαφαίνεται μία τάση των μεγαλύτερων τραπεζών να διαθέτουν κάποια από τα προϊόντα τους μέσω θυγατρικών τους εταιρειών. Οι πιο μικρές τράπεζες, εκτός αν το θεσμικό πλαίσιο επιβάλλει αλλιώς, διαθέτουν οι ίδιες το σύνολο των προϊόντων τους. Εδώ θα πρέπει να συνυπολογισθεί το γεγονός ότι οι μικρές τράπεζες προσφέρουν περιορισμένη σχετικά γκάμα προϊόντων.

Αρκετά προϊόντα όπως η πιστωτική κάρτα, τα αμοιβαία κεφάλαια, το leasing, το factoring κλπ παράγονται μεν από θυγατρικές εταιρείες χρησιμοποιούν όμως το δίκτυο πωλήσεων (δίκτυο καταστημάτων) των μητρικών τραπεζών. Οι λόγοι αυτής της επιλογής είναι προφανείς. Επιτυγχάνεται έτσι αξιοποίηση του συνόλου του πελατολογίου της τράπεζας, διευρύνονται τα σημεία πώλησης, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος, κ.α.

*iii. Τρόπος Κάλυψης των θέσεων εργασίας για την εξυπηρέτηση των νέων προϊόντων:*

Από όλες τις τράπεζες που απάντησαν μόνο η ιδιωτική τράπεζα του δείγματος δηλώνει ότι κάλυψε το σύνολο σχεδόν των αναγκών της με νέες προσλήψεις.

Οι περισσότερες νέες προσλήψεις εμφανίζονται στην κατηγορία των προϊόντων treasury και οι λιγότερες στην κατηγορία του Corporate banking.

Από τα επί μέρους προϊόντα εξυπηρετούνται με το υπάρχον προσωπικό (χωρίς νέες προσλήψεις) η χρεωστική κάρτα, η κάρτα διευκόλυνσης, τα synthetic swaps, τα δάνεια σε συνάλλαγμα, τα ομολογιακά και κοινοπρακτικά δάνεια, το factoring, και το corporate finance, (με εξαίρεση το underwriting).

Αντίθετα η πιστωτική κάρτα, τα αμοιβαία κεφάλαια, το leasing και τα repos εξυπηρετήθηκαν κυρίως (σχεδόν αποκλειστικά) με νέες προσλήψεις.

Από τις δύο τελευταίες παρατηρήσεις και σε συνδυασμό με τις απαντήσεις που πήραμε σε επόμενη ερώτηση μπορούμε, με σχετική ασφάλεια, να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι νέες προσλήψεις είχαμε κυρίως σε χώρους όπου απαιτείται εξειδικευμένη εργασία ή το προϊόν διατίθεται μέσω θυγατρικής εταιρείας (σχετικά πιο ευέλικτης στα θέματα προσλήψεων προσωπικού).

Από τα ερωτηματολόγια δεν έγινε δυνατό να συλλεγούν στοιχεία για το σχεδιαζόμενο από τις τράπεζες τρόπο κάλυψης των θέσεων εργασίας για την εξυπηρέτηση των νέων προϊόντων που βρίσκονται στο στάδιο του σχεδιασμού.

Παρά την έλλειψη επαρκών ποσοτικών στοιχείων, μπορούμε να σημειώσουμε ότι, για την εξυπηρέτηση των νέων προϊόντων, δεν έγιναν σημαντικού αριθμού προσλήψεις, σε σχέση με το υπάρχον δυναμικό των επιμέρους τραπεζών.

*iv. Παράγοντες που οδήγησαν την τράπεζα στην εισαγωγή νέων προϊόντων*

Ο Ανταγωνισμός αναφέρεται από όλες τις Τράπεζες του δείγματος ως παράγων εισαγωγής νέων προϊόντων. Αυτό ισχύει κυρίως για τα προϊόντα retail και corporate. Ειδικά στις μικρές τράπεζες και σε κάποια προϊόντα που θεωρούνται ότι βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας του κύκλου ζωής τους (πχ πιστωτική κάρτα, ομολογιακά δάνεια κ.λπ.), ο ανταγωνισμός αξιολογείται ως ο μοναδικός παράγων που τις οδήγησε στην απόφαση για εισαγωγή του προϊόντος.

Στη μεγαλύτερη τράπεζα του δείγματος, και μεγαλύτερη της ελληνικής αγοράς, την Εθνική, ο ανταγωνισμός δεν έπαιξε κανένα ρόλο στις κατηγορίες προϊόντων corporate finance και treasury. Ως σημαντικοί παράγοντες αναφέρονται η ζήτηση και η θεσμική απελευθέρωση του συστήματος αντίστοιχα.

Η Ζήτηση είναι ο σημαντικότερος παράγων για την εισαγωγή νέων προϊόντων αφού εμφανίζεται με τη μεγαλύτερη συχνότητα τόσο στις τράπεζες του δείγματος, όσο και στα επί μέρους προϊόντα.

Για αρκετά προϊόντα των μεγαλύτερων, κυρίως, τραπεζών (π.χ. στην κατηγορία corporate finance) η Ζήτηση αναφέρεται ως η μοναδική αιτία

παραγωγής τους. Εξαίρεση αποτελούν τα προϊόντα retail της μικρότερης σε μέγεθος τράπεζας του δείγματος, της ιδιωτικής τράπεζας, καθώς και τα προϊόντα treasury των μεγαλύτερων τραπεζών όπως η Εθνική και η Εμπορική.

Η θεσμική απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος συνέβαλε καθοριστικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων μόνο από τις μεγαλύτερες τράπεζες. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ετοιμότητα των μηχανισμών των τραπεζών αυτών για την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων και την άμεση προσφορά τους στην αγορά μόλις δημιουργήθηκε το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο.

Η προηγμένη τεχνολογία, όπου απαιτήθηκε (κυρίως στο retail banking), κάλυψε τις ανάγκες των τραπεζών για την παραγωγή προϊόντων, η εισαγωγή των οποίων ήταν επιτακτική λόγω της ζήτησης ή /και του ανταγωνισμού. Σε καμία απάντηση του ερωτηματολογίου, η τεχνολογία δεν αναφέρεται ως αποκλειστικός παράγων για την εμφάνιση κάποιου νέου προϊόντος. Αντιθέτως μάλιστα απουσιάζει εντελώς από τις απαντήσεις των μικρών τραπεζών του δείγματος, ίσως λόγω των υψηλών επενδύσεων που απαιτεί η εφαρμογή της.

Η πορεία των κλασικών τραπεζικών προϊόντων (Καταθέσεων, χορηγήσεων, μεσολαβητικών εργασιών) κατά την τελευταία διετία

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των τραπεζών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, παρατηρούμε μία αύξηση της αξίας των «κλασικών» προϊόντων, η οποία κυμαίνεται από 8,5% για την Εθνική Τράπεζα έως και 25% για τις Καταθέσεις της ιδιωτικής Τράπεζας.

Εάν εξαιρέσουμε τα δύο αυτά ακρότατα των δεδομένων, συμπεραίνουμε ότι η αύξηση κυμαίνεται μεταξύ 10 και 15%. Εάν λάβουμε υπ' όψιν και την πορεία του τιμάριθμου στο ίδιο χρονικό διάστημα, οδηγούμαστε τελικά στο συμπέρασμα ότι ο όγκος παραγωγής των προϊόντων αυτών παρέμεινε, στις περισσότερες περιπτώσεις, σχεδόν στάσιμος.

Αυτό το συμπέρασμα δικαιολογεί απόλυτα και τη στασιμότητα που εμφανίζει η απασχόληση προσωπικού στους τομείς αυτών των προϊόντων.

Η μοναδική εξαίρεση, που εμφανίζεται στο δείγμα, η περίπτωση της ιδιωτικής Τράπεζας, έχει τις αιτίες της στις σχετικά πρόσφατες αλλαγές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της φυσιογνωμίας της τράπεζας.

## 5.2. Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών

Οι Ελληνικές τράπεζες από τις αρχές της 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 αυτή τη προσέγγιση, γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μίας 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.α., έτσι ώστε να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις στην πορεία.

Στις άμεσες παρεμβάσεις αναδιαρθρώσεων περιλαμβάνονται :

- Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές
- Η ενίσχυση των υπηρεσιών και τμημάτων που αφορούν διαμεσολάβηση
- Η 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.
- Η τυποποίηση και απλοποίηση των εργασιών και των διαδικασιών συναλλαγής.
- Η προσαρμογή σε πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα (Γ. Μίρκος 1995)

## 5.3. Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές τράπεζες

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. (Μ. Οράτης 1996)

Πιο συγκεκριμένα :

#### **α) 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.

### **β) 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 Αστέρα), 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 μάνατζμεντ 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 αναδιαρθρώσεις 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 “περίσσειμα 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 καμία 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 πιο 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 υπευθυνοτήτων.
- 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.

#### 5.4. Τα βασικά συστήματα αμοιβής στον τραπεζικό κλάδο και οι προοπτικές για το μέλλον.

Από την εξέταση της διεθνούς βιβλιογραφίας, (Amin Rajan 1995) της ελληνικής εμπειρίας και μετά από επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας, διαπιστώθηκαν οι πολλαπλές επιπτώσεις του εκσυγχρονισμού του Τραπεζικού συστήματος στα συνθετικά στοιχεία και στη διάρθρωση του “παραδοσιακού” συστήματος αμοιβής, όπως αυτό διαμορφώθηκε μέχρι σήμερα, με βάση κυρίως τις κλαδικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Το “παραδοσιακό” σύστημα (Ενιαίο Μισθολόγιο, που εγγυάται τη μισθολογική εξέλιξη βάσει αρχαιότητας + ειδικά επιδόματα προσόντων, είδους και συνθηκών εργασίας + κοινωνικά επιδόματα), εφαρμόζεται στην Ελλάδα από τις περισσότερες Τράπεζες, ρυθμίζεται από συλλογικές συμβάσεις του κλάδου και συμπληρωματικά από επιχειρησιακές ΣΣΕ, αφορά δε τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων του κλάδου, τους εργαζόμενους στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και στις περισσότερες ιδιωτικές Τράπεζες.

Το “αξιολογικό” σύστημα εφαρμόζεται κυρίως από ορισμένες θυγατρικές ξένων Τραπεζών. Το σύστημα αυτό εξαρτά την αμοιβή του εργαζόμενου, στο σύνολο ή κατά το μεγαλύτερο μέρος της, από τη σημασία (“αξία”) της θέσης εργασίας για την Τράπεζα, αλλά και από την απόδοσή του στη θέση αυτή.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των τραπεζικών στελεχών, δεν αναμένεται άμεση και ουσιαστική μετακίνηση από το ισχύον “παραδοσιακό” σύστημα αμοιβής εργασίας (seniority system) προς την υιοθέτηση του “αξιολογικού” συστήματος (merit system), που εμφανίζεται στη διεθνή πρακτική ως “εναλλακτικό”.

Αναμένεται ωστόσο να υπάρξουν πιέσεις από την εργοδοτική πλευρά για:

- αλλαγή στη σύνθεση των συνολικών αποδοχών, με σχετική μείωση της σημασίας της αρχαιότητας ως προσδιοριστικού παράγοντα των συνολικών αποδοχών και αντίστοιχο περιορισμό των σταθερών-εγγυημένων στοιχείων της αμοιβής των τραπεζοϋπαλλήλων

- μεγαλύτερη σύνδεση της αμοιβής με το περιεχόμενο και τις ευθύνες της κάθε θέσης εργασίας, αλλά και με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου στη θέση αυτή
- αύξουσα σημασία των πρόσθετων (χορηγούμενων πέραν των τακτικών αποδοχών, εφάπαξ ή υπό προϋποθέσεις) αμοιβών μεταβλητού χαρακτήρα, για λόγους μισθολογικής υποκίνησης των εργαζόμενων, αλλά και περιορισμού των σταθερών στοιχείων του μισθολογικού κόστους των Τραπεζών
- άσκηση διαφοροποιημένης, αν όχι εξατομικευμένης, μισθολογικής πολιτικής μέσα στην επιχειρησιακή μονάδα, πολιτικής που έχει ήδη αρχίσει να γίνεται εμφανής τα τελευταία χρόνια
- ομαδοποίηση-ενσωμάτωση των βασικών επιδομάτων στο βασικό μισθό κάθε θέσης, στα πλαίσια του εξορθολογισμού τους, με την προϋπόθεση ότι ο νέος βασικός μισθός θα συνδέεται με σαφή περιγραφή και αξιόπιστη αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στην κάθε Τράπεζα

Τα παραπάνω δείχνουν ότι έχουν ήδη δρομολογηθεί ή θα δρομολογηθούν, από την πλευρά των Τραπεζών, διαδικασίες σταδιακής αλλαγής, ελαστικοποίησης ή ακόμα και αντικατάστασης του υφιστάμενου συστήματος αμοιβών από το “αξιολογικό σύστημα”. Όμως οι διαδικασίες αυτές προσκρούουν:

- στην έλλειψη αξιόπιστων και κοινώς αποδεκτών συστημάτων στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης των εργαζόμενων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο
- στην ισχύουσα νομοθεσία (προστασία του μισθού) και στις πρόσθετες μισθολογικές εγγυήσεις που παρέχουν τόσο οι κλαδικές ΣΣΕ, όσο και οι επιχειρησιακές ρυθμίσεις, συμφωνίες και οι Οργανισμοί Προσωπικού
- στο εκτιμώμενο υψηλό κόστος μετάβασης από το ένα σύστημα στο άλλο, δεδομένου ότι ορισμένες υπαλληλικές, εξειδικευμένες και στελεχιακές θέσεις θα πρέπει να αμειφθούν σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα από τα σήμερα ισχύοντα, ιδίως στο χώρο των κρατικών Τραπεζών
- στην εύλογη και αναμενόμενη αντίδραση του σ.κ. σ’ ένα σύστημα που δεν θα εγγυάται μια ομαλή και συνεχή μισθολογική εξέλιξη, που θα συναρτά τους μισθούς από αβέβαιες, απροσδιόριστες και συχνά μη ελεγχόμενες από τον ίδιο τον εργαζόμενο διοικητικές επιλογές και εξελίξεις, σ’ ένα σύστημα που θα υποβαθμίζει το ρόλο των κλαδικών αλλά και των επιχειρησιακών συλλογικών ρυθμίσεων, ανοίγοντας το

δρόμο για εξατομικευμένες μισθολογικές (και όχι μόνο) ρυθμίσεις, πιθανώς δε για αθέμιτες μισθολογικές και υπηρεσιακές διακρίσεις.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των τραπεζικών στελεχών, δεν αναμένονται άμεσες επιπτώσεις περιορισμού, συρρίκνωσης (αλλά ούτε και αύξηση) στα επιδόματα και στις τακτικές παροχές κοινωνικής φύσης (οικογενειακά επιδόματα κλπ).

Αντίθετα, η πίεση για τη μείωση του λειτουργικού κόστους των Τραπεζών και η προβλεπόμενη αύξηση της συμμετοχής των πρόσθετων αμοιβών στο σύνολο των δαπανών προσωπικού, ωθούν τις Τράπεζες σε προσπάθειες μείωσης της εργοδοτικής εισφοράς στα υφιστάμενα συστήματα σύνταξης και υγείας.

Τα παραπάνω, καθώς και η ανάγκη εγγύησης ενός ελάχιστου επιπέδου κοινωνικής προστασίας (σύνταξη, υγεία, πρόνοια) προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόταση της ΟΤΟΕ για Ενιαίο Φορέα Ασφάλισης στον τραπεζικό κλάδο, που να συνδυάζει το αναδιανεμητικό με το κεφαλαιοποιητικό σύστημα, καλύπτοντας ανάγκες κοινωνικής αλληλεγγύης, εξασφάλισης των εργαζομένων αλλά και ανάγκες εξορθολογισμού του λειτουργικού κόστους των Τραπεζών. (Β. Γεωργακοπούλου 1995)

### **5.5. Οι θέσεις των εργαζομένων και οι προτεραιότητες για το μέλλον.**

Από την πλευρά των εργαζομένων και των συνδικάτων του κλάδου καταγράφηκε η επιθυμία για τη διατήρηση, την ενίσχυση και τον εμπλουτισμό τόσο του Ενιαίου Μισθολογίου, όσο και των συλλογικών διαπραγματεύσεων και ρυθμίσεων στα λοιπά επιμέρους μισθολογικά θέματα, σε κλαδικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Ας σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν απορρίπτουν τη σκοπιμότητα χορήγησης των πρόσθετων αμοιβών, εάν αυτές λειτουργούν ως συμπληρωματικά κίνητρα, χωρίς ν' ανταγωνίζονται το ύψος και την ομαλή εξέλιξη των τακτικών αποδοχών τους.

Απορρίπτουν όμως κάθε προοπτική αποσταθεροποίησης του κύριου όγκου των αποδοχών τους, αντιμετωπίζοντας με σκεπτικισμό και αποδίδοντας ιδιαίτερη σημασία στη συμμετοχή, στις προϋποθέσεις και στα κριτήρια χορήγησης των πάσης φύσεως πρόσθετων αμοιβών, bonus και κινήτρων .

Ειδικά για τις πρόσθετες αμοιβές τονίζονται :

- η ανάγκη διαφάνειας,
- η προϋπόθεση της ουσιαστικής συμμετοχής του συνδικάτου στις διαδικασίες θέσπισης και εφαρμογής τους,
- η ύπαρξη σαφών, θεσμοθετημένων, μετρήσιμων, κοινά αποδεκτών και εφικτών κριτηρίων, στόχων και διαδικασιών εφαρμογής
- η σαφής προτίμηση στα συλλογικά κίνητρα, με βάση ρεαλιστικούς στόχους σε επίπεδο επιχείρησης ή/και επιμέρους λειτουργικών μονάδων της.

Ωστόσο, τα συνδικάτα του κλάδου θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέμβουν σε όλα τα επίπεδα κατά τρόπον ώστε:

- να διασφαλισθεί η αξιοπιστία και ο πραγματικά συμπληρωματικός ρόλος των πρόσθετων -κυμαινόμενων αμοιβών σε σχέση με τα λοιπά στοιχεία των αποδοχών
- να διασφαλισθεί η διαφάνεια και η αξιοπιστία των κριτηρίων συλλογικής απόδοσης, ώστε τα αντίστοιχα “συστήματα κινήτρων” να μη γίνουν εστίες αντιθέσεων, τριβών, αυθαίρετων διακρίσεων και υποβάθμισης του εργασιακού κλίματος
- να διευρύνουν την εμβέλεια των κλαδικών και των επιχειρησιακών ΣΣΕ προκειμένου να πετύχουν τη συντονισμένη και αποτελεσματική ρύθμιση όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων των τακτικών αποδοχών, αφ’ ενός, των όρων και των προϋποθέσεων χορήγησης των πρόσθετων αμοιβών, αφ’ ετέρου.

Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε πως η απασχόληση αυξάνεται άμεσα ανάλογα με την κατηγορία των Τραπεζών.

### ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ 1984-1994

ΕΙΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	1994	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 1984-94%
	Άτομα	& συνόλου	
Κρατικού Ενδιαφέροντος	40.776	78,6	3
Ιδιωτικές ελληνικής	8.169	15,7	114
Ξένες	2.942	5,7	65
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>51.887</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>

Πηγή :Ερωτηματολόγιο Ένωσης Τραπεζών 1999

Στις μεγάλες Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, το ήδη ανεπτυγμένο δίκτυο, οι εκάστοτε εφαρμοζόμενοι περιορισμοί στις προσλήψεις στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, το ήδη υπάρχον υψηλό απόθεμα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι συνέπειες των ασφαλιστικών ρυθμίσεων του 1992, που οδήγησαν σε αθρόα έξοδο εργαζόμενων, πολύ δε λιγότερο ο συντελούμενος τεχνολογικός εκσυγχρονισμός τους (εισαγωγή αυτοματισμών κλπ), επέδρασαν αρνητικά για μια σταθερή και αξιόλογη αύξηση της απασχόλησης στο χώρο τους.

Στις ιδιωτικές και ξένες Τράπεζες, η ίδια περίοδος συνέπεσε με εντατικές προσπάθειες οργάνωσης, ανάπτυξης ή και εξαρχής συγκρότησης του δικτύου τους, με την είσοδο νέων ιδιωτικών και ξένων Τραπεζών στην αγορά, με μεμονωμένες ιδιωτικοποιήσεις - εξαγορές. Ο εντυπωσιακός ρυθμός αύξησης οφείλεται εν μέρει στην ιδιαίτερα χαμηλή βάση εκκίνησης της απασχόλησης σ' αυτές.

Οι Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, (27,7% των Τραπεζών, 71,3% του συνολικού ενεργητικού τους), απασχολώντας το 78,6% των εργαζόμενων του κλάδου, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος και στις εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις.

Οι εξελίξεις αυτές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους και τις παρεμβάσεις του σ.κ σε κλαδικό (ΟΤΟΕ) και σε επιχειρησιακό επίπεδο (επιχειρησιακά συνδικάτα), αλλά και από τις επιλογές, τις παρεμβάσεις και τις οδηγίες της εκάστοτε Κυβέρνησης στις διοριζόμενες από αυτήν Διοικήσεις των Τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος.

Με βάση πιο πρόσφατα δεδομένα, εκτιμάται ότι κατά τη διετία 1993-1995 η απασχόληση στις ελληνικές Εμπορικές τράπεζες αυξήθηκε κατά 9,8%, ειδικότερα κατά 8,6% στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος και κατά 15,7% στις ιδιωτικές. (Πίνακας II).

## ΠΙΝΑΚΑΣ II

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ, 1993-95

ΕΙΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	ΑΥΞΗΣΗ %
Κρατικού Ενδιαφέροντος	8,6
Ιδιωτικές	15,7
ΣΥΝΟΛΟ	9,8

Πηγή : ΟΤΟΕ 1995

Η μέχρι σήμερα αυξητική τάση της απασχόλησης στον κλάδο έρχεται σε αντίθεση με τις εξελίξεις (στασιμότητα- συρρίκνωση απασχόλησης) στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες.

Η τάση αυτή συνδέεται:

- i) Με τις θετικές, ακόμα, προοπτικές ανάπτυξης (μη κορεσμός) της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και τη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και δραστηριοτήτων που απαιτούν άμεση, προσωποποιημένη και εξειδικευμένη επαφή με τον πελάτη
- ii) Με την είσοδο νέων επιχειρήσεων και με την παραπέρα ανάπτυξη του δικτύου των υπαρχουσών στην ελληνική αγορά.
- iii) Με τις προοπτικές αξιοποίησης νέων αγορών και με την αύξουσα διείσδυση των ελληνικών Τραπεζών στις βαλκανικές και τις παρευξείνιες χώρες,
- iv) Με την αποσπασματική και καθυστερημένη, μέχρι σήμερα, εσωτερική αναδιοργάνωση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στο χώρο των Τραπεζών. Τα παραπάνω αναμένεται ωστόσο να ενταθούν και , σε συνδυασμό με την εφαρμογή του *Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος*, να δημιουργήσουν σημαντικά ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά προβλήματα προστασίας της απασχόλησης και στη χώρα μας στο άμεσο μέλλον.
- v) Με τις παρεμβάσεις του σ.κ. του κλάδου για την αντιμετώπιση μαζικών απολύσεων και την απορρόφηση ανέργων από κλείσιμο

ξένων, κυρίως, Τραπεζών ή θυγατρικών εταιρειών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σήμερα ούτε ένας άνεργος-θύμα μαζικής απόλυσης στον κλάδο.

Σήμερα το πρόβλημα της προστασίας της απασχόλησης στον κλάδο τίθεται κύρια σε ποιοτικούς όρους, δηλαδή σε σχέση με:

- την καταλληλότητα των γνώσεων, των εργασιακών δεξιοτήτων και εμπειριών,
- τις συνεχώς εξελισσόμενες τραπεζικές εργασίες και ειδικότητες,
- τις απαιτήσεις των σύγχρονων τραπεζικών θέσεων εργασίας σε γνώσεις, επιθυμητές επαγγελματικές αντιλήψεις, πρωτοβουλίες και συμπεριφορές
- Το γενικότερο καθεστώς, τις θεσμικές διασφαλίσεις και τη σταθερότητα της απασχόλησης αυτής, ενόψει των νέων μορφών «ευέλικτης απασχόλησης» που χαρακτηρίζουν τη διεθνή εμπειρία του κλάδου (τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, προσωρινή απασχόληση, απασχόληση σε δορυφορικές επιχειρήσεις κ.λπ.)

Όμως δεν αποκλείεται να εμφανισθούν, στο άμεσο μέλλον, σοβαρές πιέσεις για περιορισμό και του ήδη απασχολούμενου δυναμικού, λόγω αναδιάταξης δραστηριοτήτων, αναδιαρθρώσεων - συγχωνεύσεων, περιορισμού του λειτουργικού κόστους αλλά και της επιταχυνόμενης εφαρμογής αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής ολοκλήρωσης στο χώρο των Τραπεζών. (Α. Αρχοντάκης 1992)

Ενδεικτικές των τάσεων για το άμεσο μέλλον (επόμενη τριετία) είναι οι απαντήσεις στελεχών προσωπικού που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους, αναμένεται:

- συρρίκνωση των παραδοσιακών τμημάτων που απασχολούνται με λογιστικές συμφωνίες
- μείωση του προσωπικού της Διοίκησης και των κεντρικών υπηρεσιών, με μικρή παράλληλη αύξηση του προσωπικού που απασχολείται στις πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στα καταστήματα του δικτύου. Ειδικά για τις κατανομές προσωπικού στο τραπεζικό κατάστημα, φαίνεται να επιβεβαιώνεται η εικόνα του Πίνακα III

*Πίνακας III*

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ**

Είδος Εργασιών	% συνόλου σήμερα	% συνόλου στο μέλλον
<i>Εργασίες Γκισέ</i>	40	20-25
<i>Εργασίες Διεκπεραίωσης</i>	45	25
<i>Πωλήσεις-παροχή συμβουλών</i>	15	45-50

*Πηγή : Ερωτηματολόγιο στελεχών προσωπικού Τραπεζών, Εν. Τραπεζών 1999-2000*

Το ποσοστό των εργαζομένων που αποχώρησαν από τις τράπεζες του δείγματος τα 2 τελευταία χρόνια κυμαίνεται από 3,2-5% . Αυτό θεωρείται φυσιολογικό και οφείλεται κυρίως σε συνταξιοδότηση.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στελεχών προσωπικού των μεγάλων Τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος, εκτιμάται ότι αυτές θα κρατήσουν σταθερό το προσωπικό τους κατά τα επόμενα 3 χρόνια, κι αυτό λόγω:

- του ήδη ανεπτυγμένου δικτύου τους
- του γενικότερου περιορισμού των προσλήψεων στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα
- της δυνατότητας ανακατάρτισης του ήδη μεγάλου αριθμού του προσωπικού τους, με την οποία εκτιμούν ότι θα μπορέσουν να καλύψουν τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις του ανταγωνισμού

Αντίθετα, η ιδιωτική Τράπεζα του δείγματος και η Τράπεζα με εξειδικευμένο αντικείμενο (ΑΤΕ), εκτιμούν ότι θα έχουν αύξηση προσωπικού λόγω της επέκτασής τους σε νέα αντικείμενα και της γενικότερης ανάπτυξης του δικτύου τους.

Πάντως, στην περίπτωση που οι τράπεζες προβλέπουν αύξηση προσωπικού, αυτή εντοπίζεται κυρίως σε υπαλλήλους πρώτης γραμμής - συναλλαγών (front office).(Ερωτηματολόγιο Εν. Τραπεζών 1999-2000)

5.5.1. Επιπτώσεις των παραγόντων εκσυγχρονισμού στην Απασχόληση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών προσωπικού, η απελευθέρωση του Τραπεζικού συστήματος, ο ανταγωνισμός, η αναδιάρθρωση, τα νέα προϊόντα και η νέα τεχνολογία έχουν, με τη σειρά που αναφέρθηκαν, καθοριστικό ρόλο για το μέλλον (μείωση-αύξηση-σταθεροποίηση - αναπροσαρμογή) και για την εξέλιξη των θέσεων εργασίας στις Τράπεζες.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ίδιων στελεχών, οι παράγοντες εκσυγχρονισμού δεν αναμένεται να οδηγήσουν σε μείωση των θέσεων εργασίας. Αντίθετα, τα νέα προϊόντα και οι νέες χρηματοπιστωτικές εργασίες μπορεί να οδηγήσουν και σε αύξηση των θέσεων. Θέσεις που καταργούνται εξαιτίας κάποιων παραγόντων όπως η νέα τεχνολογία, εκτιμάται ότι συμψηφίζονται από νέες θέσεις που δημιουργούν άλλοι παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός και οι νέες δραστηριότητες

Σε κάθε περίπτωση, διατυπώνεται η άποψη ότι οι παράγοντες εκσυγχρονισμού μάλλον θα οδηγήσουν σε διατήρηση των θέσεων εργασίας, με προϋπόθεση την προσαρμογή τους με βάση τις νέες απαιτήσεις και δεξιότητες.

Στις παραπάνω εκτιμήσεις δεν ελήφθησαν υπ' όψιν οι επιπτώσεις από την εισαγωγή του Ενιαίου Νομίσματος σε ορισμένες τραπεζικές εργασίες. Για τις επιπτώσεις αυτές δεν υπάρχει μέχρι σήμερα τεκμηριωμένη μελέτη και πρόβλεψη ούτε σε ευρωπαϊκό, ούτε σε ελληνικό επίπεδο.

Ωστόσο, οι παραπάνω εκτιμήσεις μάλλον αποτελούν απλή προβολή της περιορισμένης μέχρι σήμερα, αρνητικής επίπτωσης του τεχνικο-οργανωτικού εκσυγχρονισμού των Τραπεζών στα συνολικά μεγέθη της απασχόλησης στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.

Μέχρι σήμερα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των στελεχών προσωπικού, οι παράγοντες εκσυγχρονισμού επηρέασαν περισσότερο τα στελέχη Διοίκησης και Δικτύου, πολύ δε λιγότερο τους απλούς υπαλλήλους. Οι τομείς στους οποίους δημιουργήθηκε κατά κύριο λόγο ανάγκη για νέες θέσεις εργασίας ήταν η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τα προϊόντα Treasury, οι επενδυτικές εργασίες, η Κεφαλαιαγορά και το Marketing. Στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος οι νέες εξειδικευμένες θέσεις που δημιουργήθηκαν καλύφθηκαν στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων από το υφιστάμενο προσωπικό, μετά από ειδική εκπαίδευση. Αντίθετα, στην

ιδιωτική Τράπεζα του δείγματος οι θέσεις αυτές καλύφθηκαν σε μεγάλο ποσοστό με εξωτερική πρόσληψη, γεγονός που αντανακλά τη διάρθρωση του προσωπικού και τη γενικότερη ανάπτυξη των εργασιών και του δικτύου της .

Για τα επόμενα χρόνια, προβλέπεται αύξηση του ποσοστού εξειδικευμένων και στελεχών στο σύνολο του προσωπικού, ενώ θα γίνει πιο έντονη η αναζήτηση υπαλλήλων με αυξημένες ικανότητες και υψηλότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά (ικανότητα πώλησης, επικοινωνίας, υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας κλπ)

Τέλος, σ' ό τι αφορά στο καθεστώς απασχόλησης και στην οργάνωση του χρόνου εργασίας, οι βασικές εκτιμήσεις των στελεχών προσωπικού των Τραπεζών του δείγματος είναι ότι:

- οι απαιτήσεις της αγοράς επιβάλλουν, σήμερα αλλά και στο μέλλον, τη σταθερή και πλήρη απασχόληση, για να υπάρχει ουσιαστική σχέση του εργαζόμενου με την Τράπεζα και αντίστοιχη ενεργοποίησή του για την υλοποίηση των στόχων της
- καμία Τράπεζα δεν εφαρμόζει ευέλικτες μορφές ωραρίου, ειδικά Δε για τις προοπτικές εφαρμογής τους στο μέλλον φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες (λειτουργικές, οργανωτικές), οι οποίες λειτουργούν αποτρεπτικά.

Σε όλες τις τράπεζες του δείγματος αποδίδεται ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος στην Εκπαίδευση. Οι Τράπεζες αυτές αναπτύσσουν εσωτερικά και προγραμματίζουν την εκπαιδευτική τους λειτουργία, στηριζόμενες κατά κύριο λόγο στις δικές τους δυνάμεις.

Όμως, παρά την τάση αύξησης των εκπαιδευτικών δαπανών, με τη συνδρομή και των κοινοτικών επιδοτήσεων, οι δαπάνες εκπαίδευσης των Τραπεζών του δείγματος ως ποσοστό της μισθοδοσίας ανέρχονται κατά μέσο όρο σε 1%, ποσοστό που αν συγκριθεί με τα διεθνή δεδομένα για τον κλάδο (λ.χ. Γαλλία 4-5%, Γερμανία 6-7%) είναι ακόμα χαμηλό και επιβάλλεται να αυξηθεί.

Συνολικά, το περιεχόμενο και το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής λειτουργίας κρίνονται θετικά. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στις μεθόδους προγραμματισμού και διάγνωσης των αναγκών, στις υποδομές, στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης (όπου κυριαρχούν τα θέματα τραπεζικής τεχνικής) και στις εκπαιδευτικές μεθόδους. Μόνο έτσι η υπάρχουσα Εκπαίδευση θα μπορέσει ν' ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες προσαρμογής του υπάρχοντος προσωπικού στις νέες ειδικότητες.

### 5.5.2. Σημεία αιχμής για τον κλάδο στο άμεσο μέλλον.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη διεθνή εμπειρία, τις εκτιμήσεις των τραπεζικών στελεχών αλλά και τους παράγοντες που διαφοροποιούν τις κλαδικές εργασιακές εξελίξεις στη χώρα μας σε σχέση με τη μέχρι σήμερα ευρωπαϊκή εμπειρία, μπορούμε να επισημάνουμε ότι:

- Οι τεχνολογικές καινοτομίες τόσο στις διαδικασίες, όσο και στα νέα προϊόντα, μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις σε όρους εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας αλλά και αύξησης της απασχόλησης.
- Αναμένεται ωστόσο αύξηση των απαιτήσεων της εργασίας και εντατικοποίησή της, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες που ασχολούνται με προσέλκυση και εξυπηρέτηση πελατών
- Επίσης, θα υπάρξει σοβαρός κίνδυνος για την απασχόληση εργαζομένων μεγάλης ηλικίας, χαμηλής μόρφωσης και μη καταρτισμένων, οι οποίοι θα παγιδευτούν σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών
- Οι συντελούμενες αλλαγές θα οδηγήσουν σε παραμορφώσεις της υπάρχουσας ιεραρχικής διάρθρωσης και της κλασικής υπηρεσιακής εξέλιξης βάσει αρχαιότητας, με την είσοδο έτοιμων στελεχών απευθείας από την εξωτερική αγορά και την αύξηση της κινητικότητας των ικανότερων υπαλλήλων και στελεχών μεταξύ των Τραπεζών
- Η φυσιογνωμία του τραπεζικού υπαλλήλου απομακρύνεται σταδιακά αλλά σταθερά, από τον εκτελεστικό- διοικητικό ρόλο του παρελθόντος και προσεγγίζει τον απαιτητικό ρόλο του υπεύθυνου πωλητή- διαπραγματευτή - συμβούλου
- Οι επικεφαλείς και τα στελέχη των Διευθύνσεων Προσωπικού θα παίξουν ολοένα σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην προληπτική διαχείριση και στη διαμόρφωση των πολιτικών των Τραπεζών, εντάσσοντας τον “ανθρώπινο παράγοντα” στο συνολικό επιχειρηματικό τους σχέδιο.
- Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν ένα αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων διοικητικών ικανοτήτων, κατά κύριο λόγο από τα στελέχη. Αυτές είναι προσανατολισμένες στη διοίκηση-υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα, στην ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης των αλλαγών, στη δημιουργική σκέψη, την πρωτοβουλία, την ικανότητα επικοινωνίας, πώλησης και διαπραγματεύσεως, αλλά και στην εξουκείωση με τη νέα τεχνολογία.

- Η εκπαίδευση αρχίζει ν' αντιμετωπίζεται ως στρατηγική επιλογή, αποτελώντας αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ικανοτήτων που να εξασφαλίζουν την ποιοτική ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας προσωπικού και η αποτελεσματική αξιολόγηση θ' αποτελέσουν σημαντικές προτεραιότητες.
- Με την εντεινόμενη παρουσία και επίδραση των παραγόντων εκσυγχρονισμού στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οι κοινωνικοί συνομιλητές (εργοδότες και συνδικάτα του κλάδου) θ' αντιμετωπίσουν νέα και σύνθετα προβλήματα εργασιακών σχέσεων. Ειδικά τα συνδικάτα θα πρέπει ν' αντιπροσωπεύσουν αποτελεσματικά εργαζόμενους με συνεχώς διαφοροποιούμενο περιεχόμενο και όρους εργασίας, ακριβώς σε μια περίοδο που η διαφοροποίηση δυσκολεύει την αποτελεσματική συλλογική συμμετοχή, έκφραση και εκπροσώπηση
- Η δημιουργία του Ενιαίου Χρηματοπιστωτικού Χώρου στα πλαίσια της ΟΝΕ, πέρα από την αναγκαία άμεση και τεκμηριωμένη εκτίμηση των επιπτώσεων της στην απασχόληση, ειδικά στο θέμα της επικείμενης εφαρμογής του Ενιαίου Νομίσματος, επιβάλλει τη διαμόρφωση και τη συλλογική διαπραγμάτευση συγκεκριμένων και τεκμηριωμένων πολιτικών για όλες τις διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων και ειδικότερα για καταστάσεις που συνδέονται με:
  - νέες ιεραρχικές δομές
  - νέες θέσεις εργασίας
  - νέους τρόπους ενδοεπιχειρησιακής κινητικότητας, βαθμολογικής και
  - ιεραρχικής εξέλιξης
  - νέες ειδικότητες
  - νέους τρόπους αμοιβής και υποκίνησης
  - νέες μεθόδους εκπαίδευσης

Τέλος, παρά τις μέχρι σήμερα “καθησυχαστικές” εξελίξεις στην απασχόληση του κλάδου στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι η προστασία της απασχόλησης αποτελεί και θ' αποτελέσει θέμα ιδιαίτερης σημασίας και άμεσης προτεραιότητας για τους κοινωνικούς συνομιλητές του κλάδου, προκειμένου να ληφθούν εγκαίρως όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα ώστε ν' αντιμετωπισθούν τόσο οι ποσοτικές, όσο και οι ποιοτικές εξελίξεις της απασχόλησης.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον και έτσι όπως έχει διαμορφωθεί με την οικονομία της γνώσης σε πρώτο πλάνο μαζί με την κοινωνία της πληροφορίας το τραπεζικό σύστημα φαίνεται να παίρνει τη θέση του, χαρακτηρίζοντάς το η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η απελευθέρωση - αποκανονικοποίηση, η σχετική μείωση των παραδοσιακών πηγών εσόδων στη διαμόρφωση των εσόδων των τραπεζών, η ανάπτυξη των πολυεθνικών, οι συγχωνεύσεις – εξαγορές και οι επιπτώσεις από τις δημογραφικές εξελίξεις.

Η προσαρμογή των τραπεζών στο νέο περιβάλλον της υψηλής τεχνολογικής ανάπτυξης θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητά τους. Οι Τράπεζες έχουν ήδη ξεκινήσει τις επενδύσεις στα εναλλακτικά δίκτυα τα οποία έχουν συμβάλλει κυριολεκτικά στη ζωή μας. Στην Ευρώπη, ο αριθμός των πελατών που θα επιλέξουν το διαδίκτυο για την εκτέλεση των τραπεζικών συναλλαγών τους προβλέπεται σχεδόν να διπλασιαστεί μέχρι το 2004 σε σχέση με το 2000 και να ξεπεράσει τα 21 εκατ. το 2004.

Σύμφωνα με στοιχεία της Mckinsey, στα μέσα του 1999 στις ΗΠΑ περίπου 400 δις δολάρια ήταν τοποθετημένα σε λογαριασμούς στο διαδίκτυο, ενώ εκτιμάται ότι περίπου 2 τρις δολάρια θα μεταφερθούν σε λογαριασμούς στο διαδίκτυο τα 2-3 χρόνια.

Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες περιορίζουν τις παραδοσιακές μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε θέσεις εργασίας σε νέους τομείς δραστηριοτήτων που δεν γίνονταν παλαιότερα λόγω έλλειψης τεχνολογικών δυνατοτήτων. Αυτές οι θέσεις απαιτούν λιγότερο αλλά υψηλότερα ειδικευμένο προσωπικό.

Οι προοπτικές και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την ιδιαίτερη φυσιογνωμία και τις δομές που διαμορφώθηκαν κατά την τελευταία δεκαετία, κατά την οποία ενηλικιώθηκε και ωρίμασε. Από ένα καθεστώς πλήρους διοικητικού ελέγχου που αποσκοπούσε στη διοχέτευση της αποζημίωσης σε θεωρούμενες σαν στρατηγικής σημασίας

βιομηχανικές επενδύσεις, περιορίζοντας το διαμεσολαβητικό ρόλο των τραπεζών, έχουμε φθάσει σε μια απελευθερωμένη αγορά με ενισχυμένο το ρόλο των τραπεζών στο χρηματοοικονομικό σύστημα.

Ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος εννοούμενος σαν σύνθετη αλλά αναγκαία συμπόρευση τεχνολογικών, οργανωτικών και κοινωνικών εργασιακών καινοτομιών, επηρεάζεται από τις συνθήκες και τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς, αλλά και από την ανάγκη εναρμόνισης του θεσμικού πλαισίου με τις κοινοτικές οδηγίες και τις κρατούσες στην Ε.Ε τραπεζικές – χρηματοοικονομικές πρακτικές.

Η εισαγωγή νέων προϊόντων, μεθόδων και διαδικασιών, η ανάγκη για ελκυστικά σημεία πώλησης, αποτελεσματικό σχεδιασμό, ολοκληρωμένη ποιοτική διοίκηση, η ανάγκη για υποκινούμενο, καταρτισμένο και ικανοποιημένο από την εργασία και τις προοπτικές του ανθρώπινο δυναμικό, η καινοτομία, η προσωποποιημένη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, αποτελούν μια νέα και ολοένα πιο καθοριστικά στοιχεία του ανταγωνισμού στην τραπεζικό κλάδο.

Οι οργανωτικές δομές των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μια διαρκή τροποποίηση.

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.

Όσον αφορά στις επιπτώσεις του εκσυγχρονισμού στην απασχόληση έχουμε να παρατηρήσουμε ότι ο ανταγωνισμός, η αναδιάρθρωση, τα νέα προϊόντα η νέα τεχνολογία έχουν καθοριστικό ρόλο για το μέλλον και για την εξέλιξη των θέσεων εργασίας στις τράπεζες.

Διατυπώνεται η άποψη ότι οι παράγοντες εκσυγχρονισμού μάλλον θα οδηγήσουν σε διατήρηση των θέσεων εργασίας, με προϋπόθεση την προσαρμογή τους στις νέες απαιτήσεις και δεξιότητες.

Η εκπαίδευση αρχίζει να αντιμετωπίζεται σαν στρατηγική επιλογή, αποτελώντας αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ικανοτήτων που να εξασφαλίζουν την ποιοτική ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζομένου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις.

Στο πλαίσιο αυτό, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας προσωπικού και η αποτελεσματική αξιολόγηση θα αποτελέσουν σημαντικές προτεραιότητες.

Με την εντεινόμενη παρουσία και επίδραση των παραγόντων εκσυγχρονισμού στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οι κοινωνικοί συνομιλητές θα αντιμετωπίσουν νέα και σύνθετα προβλήματα εργασιακών σχέσεων.

---

Ειδικά τα συνδικάτα θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους με συνεχώς διαφοροποιούμενο περιεχόμενο και όρους εργασίας ακριβώς σε μια περίοδο που διαφοροποίηση δυσκολεύει την αποτελεσματική συλλογική συμμετοχή, έκφραση και εκπροσώπηση.

Τέλος, παρά τις μέχρι σήμερα «καθησυχαστικές» εξελίξεις στην απασχόληση του κλάδου στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι η προστασία της απασχόλησης αποτελεί και θα αποτελέσει θέμα ιδιαίτερης σημασίας και άμεσης προτεραιότητας για τους κοινωνικούς συνομιλητές του κλάδου προκειμένου να ληφθούν εγκαίρως όλα τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα ώστε να αντιμετωπιστούν τόσο οι ποσοτικές όσο και οι ποιοτικές εξελίξεις της απασχόλησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

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

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

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

Γ. ΑΛΟΓΟΣΚΟΥΦΗΣ «Η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και η Ελλάδα»

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

Α. ΑΡΧΟΝΤΑΚΗΣ “Νέες τεχνολογίες. Η επίδραση στο τραπεζικό σύστημα και τις εργασιακές σχέσεις”, 1992, Α.Φ.Ε.Τ.Τ.

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

Β. ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ “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”.

ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ «Ερωτηματολόγιο στελεχών μεγάλων κρατικών Τραπεζών» 1999-2000.

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

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

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

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

Θ. ΚΑΡΑΤΖΑΣ «Αποκλίσεις και Συγκλίσεις» Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών

Γ. ΚΑΤΣΟΥΛΑΚΟΣ «Νέα Οικονομία Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό Εμπόριο» 2002

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

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

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

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

Θ. ΠΑΛΑΣΚΑΣ – Μ. ΤΣΑΜΠΡΑ «Η Επιχειρηματική Ανταγωνιστικότητα στην Οικονομία της Γνώσης : η περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη και την Ασία»2002

Γ.ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ “Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές”, Έκδοση ΙΟΒΕ, Αθήνα 1995

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

«ΧΡΗΜΑ – ΟΔΗΓΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ 1996»

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

G. CLARK – T. PALASKAS – P. TRACEY - M. TSAMPRA «Globalaziation and SME Competitive Strategies in Europes’ valunerable regions» 2002

G. CLARK and DARIUSZ WOJCIK «How and where should we invest in Europe? An economic geography of global finance»

G. CLARK – D. MANSFIELD – A. TICKELL «The German social market in the world of global finance» 2001

ERNST & YOUNG LLP American Bankers Association «Managing the virtual bank» 1995.

BOOZ ALLEN – HAMILTON (1/1997)

D.W. LONDSDALE “Η εξέλιξη του ρόλου της Πληροφορικής στην Τράπεζα”, BARCLAY’S BANK INSIG - E.E.T.

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 INE-ΟΤΟΕ 1995

STEFANO MIANI “Διεθνές και Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα” - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI), INE - ΟΤΟΕ 1995

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

PHILIPPE MORISSE - CCF INSIG - E.E.T.“Οι μισθωτοί εκφράζονται: Μια συμμετοχική Διαδικασία για έναν καλύτερο έλεγχο των τεχνολογικών εξελίξεων”

HENRY MUNZ “Οι επιπτώσεις της εξέλιξης της πληροφορικής στην Τράπεζα”, UNION DES BANQUES SWESSES INSIG - E.E.T.

---

T. PALASKAS, V. ARAPOGLOU, (1999) M. TSAMPRA 2000 «SME’s in Europe and East Asia»

AMIN RAJAN «Ο Ευρωπαϊκός Τραπεζικός Κλάδος » - « Κέντρο Έρευνας για την απασχόληση και την τεχνολογία στην Ευρώπη» 1995

«SME Competitive Strategies in an Integrated European Union» 16-17 of June, Cambridge, Uk, Co-organized by the Regional Studies Association and the Cambridge-MIT Institute. Paper has been accepted to be included In the Special issue of the Journal of Regional studies.

P. TRACEY, G. CLARK, H. SMITH «Lognition learning and European Regional Growth : An Agent – Centred Perspective on the «New» Economy»

