

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ-ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ. ΤΟΜΕΑΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΣΥΣΤΗΜΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ-ΠΑΠΑΔΟΜΑΝΩΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ-ΠΕΤΡΑΚΗ ΖΑΧΑΡΕΝΙΑ, ΜΗΝΑΔΑΚΗ ΜΥΡΤΩ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με αυτή την παρουσίαση, επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τις βασικές τάσεις και τα ευρήματα της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με:

- την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων (εφεξής, Ε&Σ),
- τις γενικότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην οικονομική και την κοινωνική οργάνωση, με έμφαση σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων.

Σκοπός μας είναι να αναδείξουμε τα **πρακτικά** και τα **λειτουργικά προβλήματα** που προκύπτουν από τις Ε&Σ, καθώς και μια σειρά **ανοικτά ζητήματα**, στα οποία καλούνται να δώσουν απαντήσεις:

- η θεωρία και η πρακτική του Εργατικού Δικαίου,
- οι επιστήμες της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων,
- ο Κοινωνικός Διάλογος,
- οι στρατηγικές επιλογές αλλά και η καθημερινή πρακτική των μερών και των αρμόδιων φορέων της Πολιτείας.

Ειδικότερα, καλύπτονται τα ακόλουθα σημεία:

- Βασικά είδη, αίτια και οικονομικές επιπτώσεις των Ε&Σ
- Σύντομο ιστορικό - έκταση του φαινομένου στην Ελλάδα και διεθνώς
- Ειδικές επιπτώσεις των Ε&Σ στην Οργάνωση και τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προβλήματα και επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις κατά την υλοποίηση Ε&Σ
- Αναγκαίες προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εντονη είναι σήμερα η συζήτηση για τις **ιδιωτικοποιήσεις στον τραπεζικό κλάδο**. Ο ρόλος που παίζουν και θα παίξουν είναι καίριος στη διαμόρφωση και αναδιάρθρωση του τραπεζικού σκηνικού. Όμως και στο παρελθόν οι ιδιωτικοποιήσεις είχαν καθοριστική συμβολή στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού, αποτελεσματικού και ευέλικτου τραπεζικού συστήματος και στο μετασχηματισμό του όπως το γνωρίζουμε σήμερα.

Πολλές πρόσφατες εξελίξεις συνετέλεσαν στη δυναμική επαναφορά της συζήτησης για τις ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών. **Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ως ιδιωτικοποίηση θεωρείται η πλήρης ή μερική πώληση της τράπεζας ή διάθεση μετοχών της, μέσω του Χρηματιστηρίου.**

Όλοι ανεξαιρέτως οι κλάδοι έχουν εμπλακεί στη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων, όχι βέβαια στον ίδιο χρόνο, ούτε στην ίδια έκταση. Παραδοσιακά πρώτοι ιδιωτικοποιούνται οι περισσότερο ανταγωνιστικοί κλάδοι και αργότερα κλάδοι που απαιτούν αναδιάρθρωση, όπως οι τηλεπικοινωνίες, τα μονοπώλια παροχής υπηρεσιών, οι υποδομές.

Η προσοχή μας πρέπει να εστιαστεί επίσης στο γεγονός ότι στην Ελλάδα, ένα σημαντικό ποσοστό εσόδων από ιδιωτικοποιήσεις-το δεύτερο μεγαλύτερο- προήλθε από τους τομείς των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Μάλιστα το μερίδιο των εσόδων από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για την Ελλάδα είναι κατά επτά ποσοστιαίες μονάδες μεγαλύτερο απ' ότι στην Ευρωζώνη.

Συνεπώς, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ιδιαίτερα οι τράπεζες, αποτελούν έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους της οικονομίας των ευρωπαϊκών κρατών, ο οποίος από πολύ νωρίς άρχισε να ξεφεύγει από τον κρατικό έλεγχο. Οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών ξεκίνησαν στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήδη από την δεκαετία του '80, ενώ συνεχίζονται με μεγαλύτερη ένταση τη δεκαετία του '90.

Λίγο πιο συγκεκριμένα, **ιδιωτικοποίηση είναι η πώληση κρατικής περιουσίας στον ιδιωτικό τομέα**, όπου κυρίως από τη δεκαετία του 1980, όταν η πολιτική των κρατικοποιήσεων που χαρακτήρισε τις περισσότερες οικονομίες μετά τα τέλη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, άρχισε να εγκαταλείπεται από τις περισσότερες

χώρες, σημειώθηκε σημαντικό κύμα ιδιωτικοποιήσεων, με πρωτοπόρο το Ηνωμένο Βασίλειο.

Στη χώρα αυτή, κατά τη δεκαετία του 1980, πωλήθηκαν κρατικές επιχειρήσεις αξίας 29 δισ. λιρών, περιορίζοντας στο μισό το μέγεθος του δημόσιου τομέα. Ακολούθησαν κι άλλες ευρωπαϊκές χώρες και στη δεκαετία του 1990, οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και η πρώην ΕΣΣΔ. Στις ΗΠΑ οι επιμέρους Πολιτείες άρχισαν να ιδιωτικοποιούν τις υποδομές τους μετά το 1992, λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, πολλές μάλιστα από αυτές ιδιωτικοποίησαν τα αεροδρόμια και τα δικαιώματα είσπραξης διοδίων. Στο διάστημα 1985-1992 εκτιμάται ότι ιδιωτικοποιήθηκαν διεθνώς κρατικές επιχειρήσεις αξίας άνω των 300 δισ. δολαρίων.

Μετά το 2000, οι ιδιωτικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες της ΕΕ-12 ήταν πολύ λιγότερες εξαιτίας της ολοκλήρωσης σε μεγάλο βαθμό της ιδιωτικοποίησης του τραπεζικού τομέα από πολύ νωρίς.

Στην Ελλάδα οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών ακολουθούν με χρονική υστέρηση μιας περίπου δεκαετίας. Ομως, ο τραπεζικός κλάδος είναι και στην Ελλάδα από τους πρώτους κλάδους που ιδιωτικοποιούνται. Ήδη από το 1991 έχουμε την πλήρη ιδιωτικοποίηση της τράπεζας Χίου, που αποτέλεσε την απαρχή μιας σειράς ιδιωτικοποιήσεων τα επόμενα χρόνια.

Μετήσαμε την ευρωπαϊκή εμπειρία και βρήκαμε ότι η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων είναι ιδιαίτερα θετική για τις τράπεζες που υποβάλλονται στη διαδικασία αυτή. Η κερδοφορία τους, η κεφαλαιακή τους επάρκεια, η ποιότητα των χαρτοφυλακίων τους βελτιώνεται και η αποδοτικότητα τους αυξάνεται. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική όχι μόνο για τις τράπεζες που ιδιωτικοποιούνται αλλά και για τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, ο οποίος εξυγιαίνεται.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούμε στις εξαγορές και συγχωνεύσεις των τραπεζών. Ο όρος των **εξαγορών** αφορά στη μεταβίβαση **του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους** της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση

γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά/ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου.

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

Επίσης, ο όρος **συγχώνευση** είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιριών σε μια. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.1. Περιληπτικά - Η ανθρώπινη διάσταση των εξαγορών και συγχωνεύσεων και οι πρόσφατες τάσεις στις Ε&Σ τραπεζών

Στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα αντιμετώπισε ήδη το πρώτο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών και έχει αρχίσει ήδη το δεύτερο κύμα το οποίο θα φέρει ανακατατάξεις στον τραπεζικό χώρο, με κατάληξη οι τράπεζες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα να μετεξελιχθούν σε 3-4 μεγάλους ομίλους και μερικές μικρές τράπεζες που θα προσφέρουν εξειδικευμένες εργασίες.

(Το επίκαιρο θέμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών ανέπτυξε κατά τη διάρκεια του πολυήμερου σεμιναρίου η κ. **Μαρία Τερλιξίδου**, Διευθύντρια Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η εισηγήτρια προσέγγισε όμως το θέμα με ένα διαφορετικό τρόπο απ' αυτούς που μέχρι σήμερα είμαστε συνηθισμένοι, προσδίδοντας την ανθρώπινη διάσταση των συγχωνεύσεων και εξαγορών που τις περισσότερες φορές παραμερίζεται ή θυσιάζεται στο βωμό της αύξησης των κερδών και της μείωσης των κόστων των επιχειρήσεων).

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΟ ΚΙΝΗΜΑ

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΤΟΕ ΣΤΟΝ ΒΑΛΚΑΝΙΚΟ

ΧΩΡΟ

Η ΟΤΟΕ έχει μια έντονη δραστηριότητα στις Διεθνείς Σχέσεις και απόδειξη τούτου είναι οι Μεσογειακές και Βαλκανικές Συνδιασκέψεις, οι οποίες ξεκίνησαν με την πρωτοβουλία των συναδέλφων της ΟΤΟΕ, και δικαίως θεωρούνται παιδιά της.

Η ΟΤΟΕ στο χώρο των Βαλκανίων διατηρεί ένα πρωταγωνιστικό ρόλο και καθοδηγεί και επιμορφώνει τα στελέχη των συνδικάτων του χώρου αυτού. Οι βαλκανικές χώρες περνούν μια περίοδο κρίσης, όπου οι εργοδότες έχουν το

πάνω χέρι και επωφελούμενοι της αστάθειας που επικρατεί, εκμεταλλεύονται τον ανθρώπινο παράγοντα στο έπακρο. Βέβαια, όπως ανέφερε και ο κ. Τσουκαλάς, χάνουν και οι πλούσιοι σε μια περιοχή όπου οι εργοδότες κάνουν ότι θέλουν. Η ΟΤΟΕ με τις ενέργειές της στο χώρο αυτό αποδεικνύει έμπρακτα την αλληλεγγύη που πρέπει να έχουν τα συνδικάτα. Εξ' άλλου αν αφεθούν οι εργοδότες να αισχροκερδούν τόσον ατίμως έναντι των εργαζομένων, αυτό θα επηρεάσει και τις γειτονικές χώρες, αφού πολλοί άλλοι επιχειρηματίες θα ζηλέψουν και θα μετακινήσουν τις εργασίες τους εκεί όπου η ανυπαρξία ή η αδυναμία των συνδικάτων τους επιτρέπει να έχουν προσωπικό που να εργάζεται για ένα κομμάτι ψωμί.

Το ίδιο επιδιώκεται και μέσω της Παγκοσμιοποίησης, ανέφερε ο αντιπρόεδρος της ΟΤΟΕ, αφού έδωσε μόνο στο κεφάλαιο τη δυνατότητα να μεταφέρεται όπου δει και όχι και στην εργασία.

Προς αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων το συνδικαλιστικό κίνημα απάντησε με τη δημιουργία των Διεθνών Γραμματειών, μια από τις οποίες είναι και η UNI, η οποία έχει πάνω από 15 εκ. μέλη και προήλθε από την συγχώνευση τεσσάρων άλλων διεθνών οργανώσεων. Η ΕΤΥΚ και η ΟΤΟΕ είναι οργανικά μέλη αυτής της διεθνούς γραμματείας. Απέναντι στη παγκοσμιοποίηση πρέπει να σταθούν παγκόσμιοι παίκτες.

Τα εργασιακά συμβούλια είναι ένα άλλο θέμα με το οποίο ασχολήθηκε ο κ. Τσουκαλάς, αφού αυτά θα επηρεάσουν άμεσα το χώρο μας με την ένταξη μας στην ΕΕ καθότι έχουμε ήδη τράπεζες με διεθνή παρουσία, οι οποίες με βάση τους αριθμούς του προσωπικού που απασχολούν σε κάθε χώρα θα θεωρηθούν πολυεθνικές. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ακολουθία κάποιων κανόνων που θεσπίζουν τα Ευρωπαϊκά Εργασιακά Συμβούλια και κατοχυρώνουν το δικαίωμα των εργαζομένων για πληροφόρηση και διαβούλευση.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ

Σήμερα η απασχόληση στον τραπεζικό κλάδο, ανά το παγκόσμιο, διέρχεται μια περίοδο ανακατατάξεων, συνεπακόλουθο των ραγδαίων αλλαγών που υφίσταται ο χρηματοπιστωτικός τομέας γενικότερα.

Όλες αυτές τις μεταβολές, τα συνδικαλιστικά κινήματα έχουν υποχρέωση να τις μελετούν και να τις αναλύουν και να προχωρούν σε ενέργειες τέτοιες, που θα προστατεύουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο την τραπεζική απασχόληση. Για παράδειγμα, στο μυαλό των περισσότερων από εμάς από αυτά που διαβάζουμε για την Ευρώπη και από αυτά που πολλές φορές οι εργοδότες μας επικαλούνται, για εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους και για εκφοβισμό των υπαλλήλων, είναι ότι οι θέσεις εργασίας στον ευρωπαϊκό τραπεζικό χώρο μειώνονται παντού, μιλώντας βέβαια γενικά και αόριστα.

Στην Ελλάδα, η τραπεζική απασχόληση την τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί και αυτό οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, στην εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων, στην είσοδο νέων επιχειρήσεων, στη διείσδυση των ελληνικών τραπεζών στις Βαλκανικές και Παρευξείνιες χώρες και στην εσωτερική αναδιοργάνωση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο.

Αντιστάθμισμα με αρνητικές επιπτώσεις, όχι όμως σοβαρές, στην τραπεζική απασχόληση ήταν το πρώτο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών που αντιμετώπισε ήδη η χώρα, με αποτέλεσμα την ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού.

Η ONE και η εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος σίγουρα θα επιφέρει μεταβολές στην τραπεζική απασχόληση. Με βάση μελέτες που έχουν γίνει το πρώτο εξάμηνο του 2002, οι τράπεζες της Ευρωζώνης ίσως χρειασθεί να απασχολήσουν πρόσθετο προσωπικό για να αντεπεξέλθουν στην απόσυρση των εθνικών νομισμάτων, στην ενημέρωση των πελατών τους, στην μετάφραση στα λογιστήρια σε Ευρώ και σε ένα άλλο σωρό ενέργειες που πρέπει να προβούν μέχρι την πλήρη εφαρμογή και αποδοχή του Ευρώ σαν το μόνο μέσο συναλλαγών και πληρωμών.

Για ικανοποίηση αυτής της ανάγκης οι τράπεζες πιθανόν να προστρέξουν σε έκτακτο προσωπικό, σε απλήρωτες υπερωρίες, σε δανεισμό εργαζομένων (outsourcing) και σε άλλες μεθόδους οι οποίες κρίνονται επικίνδυνες και με σοβαρές συνέπειες για τους εργαζόμενους, τουλάχιστον αν αυτές γίνονται εκτός συμφωνιών με τα συλλογικά τους όργανα. Αυτές οι νέες μορφές απασχόλησης

αποδιαρθρώνουν το ισχύον θεσμικό καθεστώς και πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα από τα συνδικάτα των εργαζομένων και να μην αφήνονται στην διακριτική ευχέρεια των εργοδοτών.

Όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω αποτέλεσαν μερικά από τα θέματα που ανέπτυξε η κ. Βάνα Γεωργακοπούλου στην εισήγησή της. Σαν επίλογο παραθέτουμε πιο κάτω τους παράγοντες, σύμφωνα με το μοντέλο του ΟΟΣΑ, που επηρεάζουν την τραπεζική απασχόληση:

- Θεσμική απελευθέρωση (αρνητικές επιπτώσεις).
- Παγκοσμιοποίηση (αρνητικές επιπτώσεις).
- Νέες Τεχνολογίες (αρνητικές επιπτώσεις).
- Κόστος Εργασίας (στατιστικά όχι σημαντικός παράγοντας).
- Κερδοφορία (θετικό ρόλο).
- Παραγωγή (θετικό ρόλο).
- Παραγωγικότητα (σημαντικότερος αρνητικός παράγοντας).

Σαν γενικό συμπέρασμα, εκ των πραγμάτων, φαίνεται ότι ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων έχει αλλάξει, ο επαγγελματισμός έχει εισχωρήσει στο χώρο, η κατάρτιση και η εκπαίδευση των στελεχών μιας οργάνωσης και η στήριξή τους μέσω επιστημονικών συνεργατών είναι απαραίτητες πλέον προϋποθέσεις για την επιτυχία των στόχων μιας οργάνωσης. Είναι γι' αυτό το λόγο που η ΕΤΥΚ ασχολείται σοβαρά με αυτά τα θέματα και απόδειξη τούτου είναι και η διενέργεια του πολυήμερου σεμιναρίου στην Αθήνα για επιμόρφωση των στελεχών της.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ένα στέλεχος μιας τράπεζας δεν πρέπει να έχει μόνο ηγετικές ικανότητες, άσχετα αν αυτές είναι έμφυτες ή αποκτώνται ή ένας συνδυασμός των δύο, ή μόνο διοικητικές ικανότητες. Για να επιτύχει πρέπει αυτές οι δύο ικανότητες να συνυπάρχουν και ανάλογα να εξασκούνται. Η πολυπλοκότητα και η ιδιομορφία ενός προβλήματος, το περιβάλλον, η ομάδα, ο επί μέρους στόχος είναι αυτά που θα αποφασίσουν τι χρειάζεται περισσότερο, ηγεσία ή διοίκηση και κατά πόσο.

Η διοίκηση έχει σαν συστατικά τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο ενώ η ηγεσία κατευθύνει, ευθυγραμμίζει και υποκινεί. Επομένως, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που αποφασίζει κατά πόσο χρειάζονται περισσότερες ή λιγότερες ηγετικές ικανότητες από τις διοικητικές, είναι η ιεραρχία. Σίγουρα σε κάποιο που βρίσκεται πολύ ψηλά στην ιεραρχία της τράπεζας πρέπει να υπερισχύουν οι ηγετικές ικανότητες.

Παρ' όλο που το συγκεκριμένο θέμα δεν αναπτύχθηκε σε έκταση οι εκπαιδευόμενοι αντιλήφθηκαν πλήρως ότι ένα σύγχρονο στέλεχος ενός οργανισμού, πρέπει να είναι ευέλικτο στις συμπεριφορές που εφαρμόζει για να μπορεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις συνθήκες των συνεχών αλλαγών και τις αυξημένες απαιτήσεις του ρόλου του, που σήμερα πλέον έχουν καταστεί καθημερινή πραγματικότητα.

Η ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΟΝΕ, Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΥΡΩ, ΟΙ ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΥΤΩΝ

Αφού οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποφάσισαν πως είναι προς το συμφέρον τους να έχουν ενιαίους κανόνες και ενιαία κριτήρια, θέσπισαν το 1992 τα κριτήρια που πρέπει μια χώρα να πληροί για να μπορεί να ενταχθεί στην ΟΝΕ.

Τα κριτήρια σύγκλισης, όπως ονομάζονται, που έχουν στόχο την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη μιας χώρας είναι:

- Ο μέσος όρος πληθωρισμού μιας χώρας δεν πρέπει να αποκλίνει περισσότερο από 1,5 μονάδες, από τον μέσο όρο πληθωρισμού των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις.
- Τα μακροχρόνια επιτόκια (εκδόσεις) δεν πρέπει να αποκλίνουν περισσότερο από 2%, από τα αντίστοιχα επιτόκια των χωρών με τις καλύτερες επιδόσεις στον πληθωρισμό.
- Συμμετοχή στο Μηχανισμό Συναλλαγματικών Ισοτιμιών (ΜΣΙ) του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος, με όχι μεγαλύτερη απόκλιση από 2,25% κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων χρόνων πριν την ένταξη μιας χώρας στην ΟΝΕ.

- Το Δημοσιονομικό Έλλειμμα μιας χώρας δεν πρέπει να υπερβαίνει το 3% του ΑΕΠ της.

- Το Δημόσιο Χρέος μιας χώρας δεν πρέπει να υπερβαίνει το 60% του ΑΕΠ της. Το Μάιο του 1998 11 χώρες υπόβαλαν στοιχεία και πληρούσαν τις προϋποθέσεις ένταξης στην ΟΝΕ και στις 31/12/98 τα νομίσματά τους συνδέθηκαν με το Ευρώ σταθερά και αμετάκλητα (κλειδώθηκαν).

Η Ελλάδα ξεκινώντας μια πραγματικά αξιόπαινη προσπάθεια, κατάφερε τελικά να πετύχει τα κριτήρια ένταξης τον Ιούνιο του 2000, εγκαταλείποντας παλιότερες τακτικές για χρηματοδότηση του Δημόσιου με έντοκα γραμμάτια και αντικαθιστώντας τις με σύγχρονες μεθόδους όπως αυτή των Δημόσιων Προσφορών, για κάλυψη των αναγκών του κράτους.

Στις 31/12/00 η δραχμή κλειδώνει με ισοτιμία 1Ευρώ=340,75 δραχμές και έτσι η Ελλάδα θα βρίσκεται και αυτή με τις άλλες χώρες στην Ευρωζώνη.

Το έτος 2001 ορίστηκε να αποτελέσει την μεταβατική περίοδο προετοιμασίας των χωρών για την εισαγωγή του Ευρώ την 1/1/2001, επιφέροντας κοσμοϊστορικές αλλαγές με θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Οι πρώτες χώρες που θα ανήκουν στην Ευρωζώνη, με αλφαβητική σειρά για ευκολότερη αναφορά είναι οι: Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, , Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Πορτογαλία και Φιλανδία. Οι χώρες που έμειναν εκτός είναι η Δανία, η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η υιοθέτηση του Ευρώ, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις αγορές χρήματος, στις επιχειρήσεις, στον έλεγχο των αγορών, στις επενδύσεις και σε πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας.

Μεταβολές στη χρηματοπιστωτική αγορά:

- Μείωση κόστους παρακολούθησης και κάλυψης συναλλαγματικών κινδύνων.
- Τόνωση στη ζήτηση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.
- Αύξηση του όγκου του διασυνοριακού εμπορίου.
- Βελτίωση του τομέα των επισφαλών απαιτήσεων.
- Εξάλειψη διοικητικών περιορισμών.
- Επιτοκιακή πολιτική, Euribor.

- Υιοθέτηση έτους 360 ημερών, μεσοπρόθεσμος δανεισμός.
- Μέσα πληρωμών, επιταγές, συναλλαγματικές.
- Πιστωτικές, χρεωστικές κάρτες.
- Σύγχρονοι τρόποι πληρωμών.
- Διατραπεζικά συστήματα πληρωμών.

Προετοιμασία Επιχειρήσεων:

- Το λογιστήριο των επιχειρήσεων και η διπλή αναγραφή των τιμών.
- Οι κανόνες μετατροπής και στρογγυλοποίησης που πρέπει να ακολουθούνται.
- Η μετατροπή του κεφαλαίου των επιχειρήσεων.
- Η συγκράτηση των τιμών και η πολιτική των πωλήσεων.

ΟΝΕ – ΕΥΡΩ

- Σημαντικές αλλαγές στην αγορά χρήματος και κεφαλαίου.
- Διεθνοποίηση των αγορών και καθιέρωση ευρωπαϊκής αγοράς.
- Άσκηση καταναλωτικής και κτηματικής πίστης.
- Επιχειρηματική πίστη και εναρμόνιση θεσμικού πλαισίου.

ΕΥΡΩ και Επένδυση

- Η έννοια της επένδυσης στην ευρωπαϊκή αγορά.
- Επενδυτικές επιλογές, τα προϊόντα των αγορών.
- Τα χαρακτηριστικά των αγορών.
- Οι συμμετέχοντες στις αγορές, ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών.

Χαρακτηριστικά Επένδυσης:

- Κεφάλαιο
- Κίνδυνος
- Ρευστότητα Κεφαλαίου
- Χρονική Διάρκεια
- Απόδοση
- Φορολογική Μεταρρύθμιση.

1.2. Λόγοι που ωθούν στις Ε&Σ

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

- Η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/ υπηρεσίας) ή/ και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)
- Η δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργιών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια
- Η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι σύνηθες στις λεγόμενες «εχθρικές» (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.
- Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή/ και στη διεθνή αγορά, με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.
- Προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμιά τους. Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων.

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

- να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της ΟΝΕ. [vi]
- να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση - επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση
- να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την επιχειρησιακή αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.
- να αξιοποιήσουν τις συνέργιες που οφείλουν ν' αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις Ε&Σ ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και, υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των Ε&Σ για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις αντιφατικές.

1.3. Συνολική αξιολόγηση των Ε&Σ

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

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

Μέρος της βιβλιογραφίας θεωρεί τις Ε&Σ φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, που βοηθά τη μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί πρόσθετη οικονομική αξία, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων, βελτιώνοντας τη συνολική οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας στο διεθνή χώρο. Η αντίθετη άποψη εστιάζεται σε θέματα διαφάνειας και πληροφόρησης των κεφαλαιαγορών για τις συντελούμενες επιχειρησιακές μεταβολές, αρνητικών επιπτώσεων των Ε&Σ στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, μείωσης του ανταγωνισμού, ολιγοπωλιακής οργάνωσης της οικονομίας, στρέβλωσης των τιμών και επιβάρυνσης του καταναλωτή. Εμμένει δε στην ανάγκη για κατάλληλες ρυθμίσεις ελέγχου και περιορισμού των καταχρήσεων από την απόκτηση μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης.

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

1.4. Οι ιδιωτικοποιήσεις επιδρούν θετικότερα στη λειτουργία των ελληνικών κρατικών τραπεζών συγκριτικά με τις ευρωπαϊκές

Στην Ελλάδα οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών ακολουθούν με χρονική υστέρηση μιας περίπου δεκαετίας. Όμως, ο τραπεζικός κλάδος είναι και στην Ελλάδα από τους πρώτους κλάδους που ιδιωτικοποιούνται. Ήδη από το 1991 έχουμε την πλήρη ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Χίου, που αποτέλεσε την απαρχή μιας σειράς ιδιωτικοποιήσεων τα επόμενα χρόνια.

Μελετήσαμε την ευρωπαϊκή εμπειρία και βρήκαμε ότι η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων είναι ιδιαίτερα θετικά για τις τράπεζες που υποβάλλονται στη διαδικασία αυτή. Η κερδοφορία τους, η κεφαλαιακή τους επάρκεια, η ποιότητα των χαρτοφυλακίων τους βελτιώνεται και η αποδοτικότητά τους αυξάνεται. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική όχι μόνο για τις τράπεζες που ιδιωτικοποιούνται αλλά και για τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, ο οποίος εξυγιαίνεται.

1.5. Επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις (γενική προσέγγιση)

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικρο-οικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακρο-οικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες. Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις μεταβολές, να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικές μελέτες για το θέμα εντοπίζουν δύο βασικές περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων:

Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης).

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους,

στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών.

Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσής τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση.

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

Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών – πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

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

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

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

Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σ' αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντροποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) εργασιακά καθεστώτα ή/ και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές.

Στην περίπτωση αυτή ανακύπτουν, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το

δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/ υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή/ και περιοχής.

Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία.

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

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

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους – προμηθευτές ή/ και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας.

Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης της αγοράς εργασίας τόσο στις αναπτυσσόμενες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

1.6. Βασικά ευρήματα από την διεθνή εμπειρία

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

Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων.

Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα [xx] απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν

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

Μάλιστα οι περισσότερες εμπειρίες από Ε&Σ καταδείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Ειδικότερα, μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξωνικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Η.Β) στις διασυνοριακές Ε&Σ επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, τα οποία εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

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

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

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Ε&Σ, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξωνικού προτύπου». Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τα διοικητικά πρότυπα, τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Ε&Σ, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η

αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Ε&Σ είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος.

Επιτυχία που προϋποθέτει:

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ Ε&Σ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

2.1. Οι τράπεζες γίνονται περισσότερο αποδοτικές όταν ιδιωτικοποιούνται: (ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ)

Εντονη είναι σήμερα η συζήτηση για τις **ιδιωτικοποιήσεις στον τραπεζικό κλάδο**. Ο ρόλος που παίζουν και θα παίξουν είναι καίριος στη διαμόρφωση και αναδιάρθρωση του τραπεζικού σκηνικού. Όμως και στο παρελθόν οι ιδιωτικοποιήσεις είχαν καθοριστική συμβολή στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού, αποτελεσματικού και ευέλικτου τραπεζικού συστήματος και στο μετασχηματισμό του όπως το γνωρίζουμε σήμερα.

Πολλές πρόσφατες εξελίξεις συνετέλεσαν στη δυναμική επαναφορά της συζήτησης για τις ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών. **Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ως ιδιωτικοποίηση θεωρείται η πλήρης ή μερική πώληση της τράπεζας ή διάθεση μετοχών της, μέσω του Χρηματιστηρίου.**

Όλοι ανεξαιρέτως οι κλάδοι έχουν εμπλακεί στη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων, όχι βέβαια στον ίδιο χρόνο, ούτε στην ίδια έκταση. Παραδοσιακά πρώτοι ιδιωτικοποιούνται οι περισσότεροι ανταγωνιστικοί κλάδοι και αργότερα κλάδοι που απαιτούν αναδιάρθρωση, όπως οι τηλεπικοινωνίες, τα μονοπώλια παροχής υπηρεσιών, οι υποδομές.

Η προσοχή μας πρέπει να εστιαστεί επίσης στο γεγονός ότι στην Ελλάδα, ένα σημαντικό ποσοστό εσόδων από ιδιωτικοποιήσεις-το δεύτερο μεγαλύτερο- προήλθε από τους τομείς των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Μάλιστα το μερίδιο των εσόδων από χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για την Ελλάδα είναι κατά επτά ποσοστιαίες μονάδες μεγαλύτερο απ' ότι στην Ευρωζώνη.

Συνεπώς, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ιδιαίτερα οι τράπεζες, αποτελούν έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους της οικονομίας των ευρωπαϊκών κρατών, ο οποίος από πολύ νωρίς άρχισε να ξεφεύγει από τον κρατικό έλεγχο. Οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών ξεκίνησαν στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήδη από την δεκαετία του '80, ενώ συνεχίζονται με μεγαλύτερη ένταση τη δεκαετία του '90.

Λίγο πιο συγκεκριμένα, **ιδιωτικοποίηση είναι η πώληση κρατικής περιουσίας στον ιδιωτικό τομέα**, όπου κυρίως από τη δεκαετία του 1980, όταν η πολιτική των κρατικοποιήσεων που χαρακτήρισε τις περισσότερες οικονομίες μετά τα τέλη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, άρχισε να εγκαταλείπεται από τις περισσότερες

χώρες, σημειώθηκε σημαντικό κύμα ιδιωτικοποιήσεων, με πρωτοπόρο το Ηνωμένο Βασίλειο.

Στη χώρα αυτή, κατά τη δεκαετία του 1980, πωλήθηκαν κρατικές επιχειρήσεις αξίας 29 δισ. λιρών, περιορίζοντας στο μισό το μέγεθος του δημόσιου τομέα. Ακολούθησαν κι άλλες ευρωπαϊκές χώρες και στη δεκαετία του 1990, οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και η πρώην ΕΣΣΔ. Στις ΗΠΑ οι επιμέρους Πολιτείες άρχισαν να ιδιωτικοποιούν τις υποδομές τους μετά το 1992, λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, πολλές μάλιστα από αυτές ιδιωτικοποίησαν τα αεροδρόμια και τα δικαιώματα είσπραξης διοδίων. Στο διάστημα 1985-1992 εκτιμάται ότι ιδιωτικοποιήθηκαν διεθνώς κρατικές επιχειρήσεις αξίας άνω των 300 δισ. δολαρίων.

Μετά το 2000, οι ιδιωτικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες της ΕΕ-12 ήταν πολύ λιγότερες εξαιτίας της ολοκλήρωσης σε μεγάλο βαθμό της ιδιωτικοποίησης του τραπεζικού τομέα από πολύ νωρίς.

Στην Ελλάδα οι ιδιωτικοποιήσεις τραπεζών ακολουθούν με χρονική υστέρηση μιας περίπου δεκαετίας. Ομως, ο τραπεζικός κλάδος είναι και στην Ελλάδα από τους πρώτους κλάδους που ιδιωτικοποιούνται. Ήδη από το 1991 έχουμε την πλήρη ιδιωτικοποίηση της τράπεζας Χίου, που αποτέλεσε την απαρχή μιας σειράς ιδιωτικοποιήσεων τα επόμενα χρόνια.

Μετήσαμε την ευρωπαϊκή εμπειρία και βρήκαμε ότι η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων είναι ιδιαίτερα θετική για τις τράπεζες που υποβάλλονται στη διαδικασία αυτή. Η κερδοφορία τους, η κεφαλαιακή τους επάρκεια, η ποιότητα των χαρτοφυλακίων τους βελτιώνεται και η αποδοτικότητα τους αυξάνεται. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική όχι μόνο για τις τράπεζες που ιδιωτικοποιούνται αλλά και για τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, ο οποίος εξυγιαίνεται.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούμε στις εξαγορές και συγχωνεύσεις των τραπεζών. Ο όρος των **εξαγορών** αφορά στη μεταβίβαση **του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους** της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση

γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά/ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου.

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

Επίσης, ο όρος **συγχώνευση** είναι η συνένωση δύο η περισσότερων εταιριών σε μια. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

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

Τέλος θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι, συνήθως ο **συνδιασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται:**

- από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης
- από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (συναφής δραστηριότητα, συμπληρωματικότητα λειτουργιών, συμβατότητα πολιτισμικών, διοικητικών και εργασιακών δεδομένων, αλλά και της προϋπάρχουσας επιχειρησιακής κουλτούρας)
- από την γενικότερη κοινωνική-οικονομική συγκυρία στη χώρα ή και διεθνώς.

- Σε κάθε περίπτωση, η υπάρχουσα εμπειρία για τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τη δυσκολία τους και επισημαίνει, ανάμεσα στις σπουδαιότερες **προϋποθέσεις επιτυχίας τους,**
- **τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων**
 - **τη σημασία του παράγοντα “Ανθρώπινο Δυναμικό”** και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξης του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, **ο όρος ΕκΣ καλύπτει μεγάλη ποικιλία πραγματικών καταστάσεων και επιλογών.** Γι' αυτό το λόγο, οι συνέπειες τους στην οργάνωση και στην πορεία των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλογα διαφοροποιημένες.

2.2 Σύντομο ιστορικό-Σημασία των Ε&Σ Διεθνώς

Οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών (διασυνοριακές Ε&Σ). Μια γενική εικόνα των πρόσφατων τάσεων στις διασυνοριακές Ε&Σ. παρέχεται από τους Πίνακες 1, 2 και 3, που ακολουθούν.

Η οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ: την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940-47, τη δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων (conglomerates) της δεκαετίας του 1960 και το τελευταίο κύμα εξαγορών, που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

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

Πίνακας 1

Διασυνοριακές Ε&Σ 1991-1996, δις \$

ΕΤΟΣ ΑΞΙΑ Ε&Σ	
1991	86
1992	122
1993	163
1994	196
1995	229
1996	274
Σύνολο 1070	

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T. (1999) οπ.παρ.

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

Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών των Financial Times [χι], το τελευταίο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ αγγίζει το απόγειό του. Οι προσφορές εξαγοράς που υποβλήθηκαν σε αμερικανικές επιχειρήσεις πέρυσι έφθασαν τα 1.756 δις δολάρια, αυξημένες κατά 8% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος, ενώ οι προσφορές εξαγοράς σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 105%, φθάνοντας την αξία των 1.222 δις δολαρίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Κατανομή διασυνοριακών Ε&Σ ανάλογα με την περιοχή προέλευσης
της εξαγοράζουσας επιχείρησης, 1995-97

Περιοχή/Χώρα	Μερίδιο περιοχής στο Σύνολο (%)	Μερίδιο χώρας στο Σύνολο (%)
Δυτ. Ευρώπη	47,6	
Ην. Βασίλειο		11,1
Γερμανία		7,7
Ελβετία		6,4
Ολλανδία		5,9
Γαλλία		5,4
Ισπανία		2,5
Βέλγιο-		
Λουξεμβούργο		1,7
Σουηδία		1,7

Ιταλία	1,3
Νορβηγία	1,2
Ιρλανδία	1,1
Βόρεια Αμερική	32,1
ΗΠΑ	24,9
Καναδάς	7,2
Ασία	9,6
Κορέα	1,9
Χονγκ-Κονγκ	1,5
Σιγκαπούρη	1,4
Μαλαισία	1,1
Λοιπές	
ανεπτυγμένες	8,2
Ιαπωνία	4,8
Αυστραλία	2,5
Λατ. Αμερική &	
Καραϊβική	1,8
Κεντρική &	
Ανατολική	
Ευρώπη	0,4
Αφρική	0,1

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T. (1999) οπ.παρ.

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2, η Δυτ. Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική (και μεταξύ αυτών οι αγγλοσαξωνικές χώρες, δηλ. ΗΠΑ, Ην. Βασίλειο, κάτι που έχει σημασία, όπως θα δούμε στη συνέχεια, για το είδος της επιχειρησιακής κουλτούρας και των μοντέλων διοίκησης που τείνει να επικρατήσει διεθνώς) είναι οι «κυρίαρχοι του παιχνιδιού» στις Ε&Σ που γίνονται διασυνοριακά από

επιχειρήσεις τους. Όπως όμως θα δούμε και στον Πίνακα 3, την ίδια κυριαρχία διατηρούν και ως προς τις διασυνοριακές πωλήσεις εταιρειών της περιοχής τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Κατανομή διασυνοριακών Ε&Σ ανάλογα με την περιοχή προέλευσης της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, 1995-97.

Περιοχή/Χώρα	Μερίδιο περιοχής στο Σύνολο (%)	Μερίδιο χώρας στο στο Σύνολο (%)
Δυτ. Ευρώπη	34,7	
Ην. Βασίλειο		15,4
Γαλλία		4,5
Γερμανία		3,8
Ιταλία		2,1
Ολλανδία		1,8
Βέλγιο –		
Λουξεμβούργο		1,7
Ισπανία		1,2
Ελβετία		1,0
Σουηδία		1,0
Βόρεια Αμερική	30,9	

ΗΠΑ	23,3
Καναδάς	3,9
Ασία	16,7
Κίνα	4,5
Ινδονησία	1,3
Χονγκ-Κονγκ	1,2
Ινδία	1,2
Σιγκαπούρη	1,0
Λατ. Αμερική &	
Καραϊβική	9,1
Βραζιλία	2,3
Αργεντινή	1,4
Μεξικό	1,4
Βενεζουέλα	1,3
Λοιπές	
ανεπτυγμένες	7,0
Αυστραλία	4,1
Κεντρική &	
Ανατολική	
Ευρώπη	3,5
Ρωσία	1,8
Αφρική	0,8

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T. (1999) οπ.παρ.

Εάν για τις ΗΠΑ, μετά την έκρηξη συγχωνεύσεων της τελευταίας 5ετίας, ίσως υποχωρήσει το φαινόμενο και περάσουμε στο **αμέσως επόμενο βήμα**, εκείνο της **διάσπασης** και της **επιλεκτικής ανασύνταξης των επιχειρήσεων και των ομίλων**, στην Ευρώπη εκτιμάται ότι υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για Ε&Σ. Ο λόγος είναι ότι, με εξαίρεση το Η.Β, που υπήρξε πρωτοπόρο στις Ε&Σ ήδη από το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα (βλέπε και Πίνακα 2) και αργότερα στις

ιδιωτικοποιήσεις, η υπόλοιπη Ευρώπη σχετικά πρόσφατα δοκιμάζει τις επιδόσεις και τις αντοχές της στον τομέα αυτό.

Επομένως οι Ε&Σ αναμένεται να αυξηθούν και να μας απασχολήσουν, τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο, για πολλά χρόνια ακόμα.

2.3. Deutsche Bank: Ηρθε η ώρα των εξαγορών και στην τραπεζική αγορά

Η εγχώρια συγκέντρωση δεν υπήρξε πρώτη προτεραιότητα των ελληνικών τραπεζών τα τελευταία χρόνια, καθώς η ανάπτυξη στην Ελλάδα παραμένει ακόμη ισχυρή και οι εργασίες στην εγχώρια αγορά αποτελούν την κύρια πηγή κερδοφορίας. Ωστόσο, βλέπουμε μια αυξανόμενη ανάγκη για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να εντατικοποιήσει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Κάτι τέτοιο θα έδινε τη δυνατότητα στις τράπεζες:

- α) να είναι ανταγωνίσιμες από πλευράς μεγέθους με τις ευρωπαϊκές τράπεζες,
- β) να αποκτήσουν ικανό μερίδιο αγοράς στη ΝΑ Ευρώπη και
- γ) να επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας στην Ελλάδα.

Τα παραπάνω αποτελούν την εισαγωγή έκθεσης της Deutsche Bank για τις ελληνικές τράπεζες με τίτλο «Time for domestic consolidation"» («Ωρα για εγχώρια συγκέντρωση;») στην οποία ο διεθνής οίκος υποδεικνύει τρία «θηράματα» και τρεις «θύτες» και αναλύει εννέα πιθανά σενάρια για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών στην Ελλάδα.

Παραδείγματα συγχώνευσης τραπεζών

Αναλυτικά, τα σενάρια εξαγορών και συγχωνεύσεων που εξετάζει η Deutsche Bank είναι τα εξής:

- α) Συγχώνευση μεταξύ ίσων Πειραιώς - Κύπρου: Οι δύο τράπεζες είχαν σχετικές συνομιλίες στο παρελθόν, αλλά η συγχώνευση δεν προχώρησε λόγω θεμάτων

διοίκησης. Η συγχώνευση μεταξύ των δύο τραπεζών θα ήταν πιθανά ένα από τα ευκολότερα deals να υλοποιηθούν, καθώς δεν υπάρχουν πολλές επικαλύψεις. Το σκεπτικό της συγχώνευσης θα ήταν η δημιουργία μιας υπολογίσιμης από πλευράς μεγέθους τράπεζας με μερίδιο 15% στις χορηγήσεις, 14% στις καταθέσεις, 9% στα στεγαστικά δάνεια, 14% στα καταναλωτικά δάνεια και 19% στα δάνεια προς επιχειρήσεις. Στη ΝΑ Ευρώπη οι δύο τράπεζες θα κατέχουν αθροιστικά μερίδιο 28% στην Κύπρο, 15% στην Αλβανία, 7% στη Βουλγαρία και 4% στη Ρουμανία.

β) Eurobank [EFGGr.AT] εξαγοράζει Πειραιώς: Αν η Eurobank εξαγοράσει την Τράπεζα Πειραιώς [BOPGr.AT], ως ένα πιθανό τίμημα που θα κληθεί να καταβάλλει η DB εκτιμά τα 30 ευρώ ανά μετοχή, υποθέτοντας premium 20% από την τρέχουσα τιμή της μετοχής. Τα συνδυασμένα μερίδια αγοράς των δύο τραπεζών στην Ελλάδα θα είναι 29% στις συνολικές χορηγήσεις, 23% στις καταθέσεις, 22% στα στεγαστικά δάνεια, 37% στα καταναλωτικά και 32% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη οι δύο τράπεζες θα ελέγχουν το 20% της αγοράς της Βουλγαρίας, 15% στην Αλβανία, 11% στη Ρουμανία και 10% στη Σερβία.

γ) Eurobank εξαγοράζει Τράπεζα Κύπρου [BOCGr.AT] : Αν η Eurobank εξαγοράσει την Τράπεζα Κύπρου το πιθανό τίμημα εξαγοράς είναι 14,9 ευρώ ανά μετοχή. Οι δύο τράπεζες θα ελέγχουν στην Ελλάδα το 22% των συνολικών χορηγήσεων, το 17% των καταθέσεων, το 17% των στεγαστικών δανείων, το 31% των καταναλωτικών και το 24% των επιχειρηματικών. Στη ΝΑ Ευρώπη θα ελέγχουν 28,2% στην αγορά της Κύπρου, 12,9% στη Βουλγαρία, 7,6% στη Ρουμανία και 6,7% στη Σερβία.

δ) Eurobank εξαγοράζει Alpha Bank [ACBr.AT] : Στην περίπτωση που η Eurobank εξαγοράσει την Alpha Bank, το πιθανό τίμημα εξαγοράς διαμορφώνεται στα 29,69 ευρώ με premium 20% από το κλείσιμο της μετοχής στις 26/9 (24,74 ευρώ). Οι δύο τράπεζες θα ελέγχουν στην Ελλάδα 35% στις συνολικές χορηγήσεις, 28% στις καταθέσεις, 30% στα στεγαστικά δάνεια, 40% στα καταναλωτικά και 37% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη θα έχουν το

16% της αγοράς της Βουλγαρίας, 13% στη Ρουμανία, 12% στη Σερβία, 11% στην Αλβανία και 8% στην Κύπρο.

ε) Εθνική εξαγοράζει Πειραιώς: Αν η Εθνική εξαγοράσει την Τράπεζα Πειραιώς, το πιθανό τίμημα υπολογίζεται στα 30 ευρώ ανά μετοχή, υπολογιζόμενου premium 20%. Σε περίπτωση συγχώνευσης οι δύο τράπεζες θα ήλεγχαν το 30% στις συνολικές χορηγήσεις και το 35% στις καταθέσεις, 33% στα στεγαστικά δάνεια, 28% στα καταναλωτικά και 29% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη θα ήλεγχαν μερίδιο 29% στα Σκόπια, 23% στην Αλβανία, 22% στη Βουλγαρία, 11% στη Σερβία, 7% στη Ρουμανία και 7% στην Τουρκία.

στ) Εθνική εξαγοράζει Alpha Bank: Τα «μαθηματικά» της DB για το σενάριο αυτό δείχνουν τίμημα εξαγοράς 29,69 ευρώ ανά μετοχή Alpha Bank, υπολογιζόμενου premium 20%. Στην εγχώρια αγορά οι δύο τράπεζες θα κατείχαν μερίδιο 35% στις συνολικές χορηγήσεις, 41% στις καταθέσεις, 41% στα στεγαστικά δάνεια, 31% στα καταναλωτικά και 34% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη το μερίδιό τους θα ήταν 33% στα Σκόπια, 18% στην Αλβανία και τη Βουλγαρία, 13% στη Σερβία, στην 10% στην Κύπρο, 9% στη Ρουμανία και 7% στην Τουρκία.

ζ) Marfin εξαγοράζει Πειραιώς: Μία τέτοια εξαγορά θα γινόταν με τίμημα 30 ευρώ ανά μετοχή Τράπεζα Πειραιώς, με premium 20% από το κλείσιμο της μετοχής στις 26/9 (25 ευρώ). Αθροιστικά, τα μερίδια αγοράς των δύο τραπεζών στην Ελλάδα θα ήταν 15% στις συνολικές χορηγήσεις, 14% στις καταθέσεις, 10% στα στεγαστικά δάνεια, 14% στα καταναλωτικά και 19% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη θα ήλεγχαν μερίδιο 17% στην Κύπρο, 15% στην Αλβανία, 7% στη Βουλγαρία, 5% στη Ρουμανία και 4% στη Σερβία.

η) Marfin εξαγοράζει Κύπρου: Το πιθανό τίμημα εξαγοράς υπολογίζεται σε 14,90 ευρώ, με premium 20% από το κλείσιμο της μετοχής της Τράπεζας Κύπρου στις 26/9 (12,42 ευρώ). Στην εγχώρια αγορά οι δύο τράπεζες θα κατείχαν 8% των συνολικών δανείων, 9% των καταθέσεων, 5% των στεγαστικών δανείων, 9% των καταναλωτικών και 10% των επιχειρηματικών, ενώ στην Κύπρο θα ήλεγχαν από κοινού το 45% της αγοράς.

θ) Marfin εξαγοράζει Alpha Bank: Το τίμημα της εξαγοράς υπολογίζεται στα 29,69 ευρώ (premium 20% από το κλείσιμο της μετοχής της Alpha Bank στις 26/9). Τα μερίδια αγοράς στην Ελλάδα θα ήταν 21% στα συνολικά δάνεια, 20% στις καταθέσεις, 18% στα στεγαστικά, 17% στα καταναλωτικά και 23% στα επιχειρηματικά. Στη ΝΑ Ευρώπη θα ήλεγχαν 25,4% στην Κύπρο, 10,6% στην Αλβανία, 6,6% στη Σερβία και 6,5% στη Ρουμανία.

Ελκυστικοί στόχοι

Σύμφωνα με το διεθνή οίκο, στα «θηράματα», δηλαδή τους πιθανούς στόχους εξαγοράς, κατατάσσονται οι τράπεζες Πειραιώς, Κύπρου και Alpha και στους «κυνηγούς», δηλαδή στους δυνητικούς αγοραστές οι τράπεζες Εθνική, EFG και Marfin. «Η ανάλυσή μας δείχνει ότι οι πιο ελκυστικοί στόχοι εξαγοράς είναι α) η Τράπεζα Πειραιώς και β) η Τράπεζα Κύπρου, ενώ τα deals με τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία θα ήταν μια συγχώνευση μεταξύ ίσων της Τράπεζας Κύπρου με την Τράπεζα Πειραιώς και δευτερευόντως όλα τα deals όπου η EFG θα είναι «κυνηγός». Κορυφαίες επιλογές της Deutsche Bank είναι οι τράπεζες Κύπρου και Πειραιώς για την ισχυρή ανάπτυξη των κερδών ανά μετοχή, τις δυνητικές αναθεωρήσεις της κερδοφορίας τους και το story μιας πιθανής εξαγοράς και συγχώνευσης.

2.4. Αλλάζει το τοπίο των τραπεζών

Οι τρεις μεγάλες συγχωνεύσεις και οι προθέσεις για το 2000

Μέσα στο καλοκαίρι του 2000 ολοκληρωθηκαν οι τρεις μεγάλες συγχωνεύσεις που άρχισαν να απασχολούν την εγχώρια αγορά από το περασμένο έτος: η συγχώνευση των τραπεζών Πίστewς και Ιονικής, από τις οποίες θα προκύψει μία τράπεζα με την επωνυμία Alpha Bank, η συγχώνευση των τριών τραπεζών του ομίλου Πειραιώς (Πειραιώς, Χiosbank και Μακεδονίας - Θράκης) και η συγχώνευση της Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας, ενώ εξελίξεις αναμένονται και στο θέμα της Εμπορικής Τράπεζας.

Αν και η τάση συγκέντρωσης στον τραπεζικό τομέα απέκτησε τα τελευταία χρόνια μια ισχυρή δυναμική που παλαιότερα θα έμοιαζε απίθανη, εν τούτοις το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης, υποστηρίζουν τραπεζίτες.

Όπως αναφέρεται και σε ανάλυση της Alpha Τράπεζας Πίστεως σχετικά με την αναπτυξιακή προοπτική των ελληνικών τραπεζών, η οποία δημοσιεύεται στο τριμηνιαίο Οικονομικό Δελτίο της τράπεζας (Μάρτιος 2000), οι ελληνικές τράπεζες έχουν βελτιώσει σημαντικά τη θέση τους αλλά εξακολουθούν να είναι μικρές με βάση τα διεθνή πρότυπα, μη έχοντας ακόμη το ικανό μέγεθος για να ανταγωνιστούν τα ευρωπαϊκά τραπεζικά μεγαθήρια.

* Το περιοδικό «The Banker»

Σύμφωνα με την κατάταξη του περιοδικού «The Banker», η Εθνική Τράπεζα κατατάσσεται στην 182η θέση για το 1998 και η Alpha Τράπεζα Πίστεως στη 222η θέση με βάση το ύψος του ενεργητικού.

Τις περιορισμένες δυνατότητες που δίνει στις ελληνικές τράπεζες το μικρό ακόμη μέγεθός τους, τη στιγμή μάλιστα που παγκοσμίως συνάπτονται γάμοι «γιγάντων», κατέστησαν σαφείς με δηλώσεις τους ο διοικητής της Εθνικής Τράπεζας και ο πρόεδρος της Alpha Τράπεζας Πίστεως κκ. Θ. Καρατζάς και Ι. Κωστόπουλος με αφορμή τη συνεργασία των δύο μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών με τον ΟΤΕ. «Πρόκειται για μια συνεργασία προς όφελος του καταναλωτή» είχε πει τότε ο κ. Καρατζάς, δίνοντας έμφαση στην επιθυμητή αλληλεγγύη των ελληνικών τραπεζών τη στιγμή που, όπως είπε, «διεθνείς τραπεζίτες βρίσκονται στην Αθήνα ασχολούμενοι με διασυννοριακές εργασίες και κυριολεκτικά μάς παίρνουν τις δουλειές». «Η συνεργασία μας αυτή είναι ένα παράδειγμα για το πώς μπορούν οι ελληνικές τράπεζες να αντεπεξέλθουν στο πρόβλημα του περιορισμένου μεγέθους τους και να φθάσουν τις κλίμακες που θέτουν τα ευρωπαϊκά δεδομένα» είχε προσθέσει ο κ. Κωστόπουλος.

Οι δηλώσεις αυτές και το σκληρό ανταγωνισμό που προδιαγράφεται από την επικείμενη εφαρμογή του ευρώ ίσως δίνουν το στίγμα

μιας στενότερης συνεργασίας των δύο τραπεζών στο μέλλον, την οποία πολλοί θεωρούν αναπόφευκτη «αν οι δύο τράπεζες θέλουν όχι μόνο να επιβιώσουν με σημαντικά μικρότερες κερδοφορίες, αλλά να έχουν τη δυνατότητα σοβαρής παρουσίας στο ευρωπαϊκό τραπεζικό περιβάλλον». Οσον αφορά τη συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, πάντως, σημειώνεται ότι ήδη από το 1997 παρουσίαζε υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με το συνολικό ύψος του ενεργητικού των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών στην Ελλάδα να κινείται στο 75% έναντι 25% στην Ιταλία, 40% στη Γαλλία, 44% στην Ισπανία και 76% στην Πορτογαλία.

Αν και ο αριθμός των ελληνικών τραπεζών βαίνει μειούμενος λόγω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, ο όγκος των τραπεζικών εργασιών έχει αυξηθεί, ενώ παράλληλα οι τράπεζες έχουν μεγαλώσει από πλευράς ενεργητικού και παρουσιάζουν υψηλές κερδοφορίες, στοιχεία ενδεικτικά της δυναμικής που κρύβει ο κλάδος.

* Η ελληνική δυναμική

Εξετάζοντας τη δυναμική των ελληνικών τραπεζών σε σύγκριση με τις ευρωπαϊκές, η προαναφερόμενη μελέτη της Alpha Τράπεζας Πίστεως καταλήγει στα εξής συμπεράσματα:

* Από πλευράς δείκτη αποδοτικότητας του ενεργητικού τους (λόγος των κερδών προς το μέσο ενεργητικό), οι τράπεζες στην Ελλάδα αλλά και στην Ιταλία σημειώνουν θεαματική άνοδο, σε αντίθεση με τις τράπεζες σε Ισπανία και Πορτογαλία που εμφανίζουν σταθερότητα. Ένα εναλλακτικό μέτρο εκτίμησης της δυναμικότητας του κλάδου είναι ο λόγος των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις προς τα καθαρά έσοδα. Ο λόγος των προβλέψεων προς τα καθαρά έσοδα τόκων συνιστά ένα μέτρο του δυναμισμού στο τραπεζικό σύστημα που στηρίζεται στη στρατηγική διαχείρισης του κινδύνου από τις τράπεζες (υπό συνθήκες χαμηλής δυναμικότητας οι τράπεζες «πιέζονται» να χορηγούν δάνεια υψηλού κινδύνου ώστε να βελτιώνουν τα περιθώρια κέρδους τους). Στην Ελλάδα ο δείκτης αυτός επιδεικνύει σταθερότητα, αν όχι μια ελαφρά καθοδική τάση.

* Εξετάζοντας άλλους δείκτες, όπως του πληθυσμού ανά κατάσταση, του πληθυσμού ανά απασχολούμενο και του πληθυσμού ανά τραπεζικό ίδρυμα, προκύπτει ότι τόσο η πυκνότητα των καταστημάτων όσο και το επίπεδο απασχόλησης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι χαμηλότερα σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ακολουθούν όμως μια σαφή ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Τα δίκτυα καταστημάτων αναμένεται να διατηρήσουν την αξία τους για τις εργασίες λιανικής τραπεζικής και η φυσική παρουσία των καταστημάτων θα παραμείνει αναγκαία τουλάχιστον βραχυχρόνια για τις τράπεζες, καθώς η τηλετραπεζική δεν μπορεί ακόμη να τα υποκαταστήσει πλήρως.

* Πολύ υψηλότερος στην Ελλάδα συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες είναι ο πληθυσμός ανά απασχολούμενο στις τράπεζες. Ως εκ τούτου εκτιμάται ότι ο ρυθμός απορρόφησης ανθρώπινου δυναμικού στον χρηματοπιστωτικό τομέα θα παραμείνει θετικός τα επόμενα χρόνια, αφού υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξής του.

* Όπως σημειώνει η μελέτη της Alpha Τράπεζας Πίστεως, ενδεικτικό της δυναμικότητας του τραπεζικού συστήματος είναι και το μέγεθος του δικτύου των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών. Στην Ευρώπη ο αριθμός των ATM αυξήθηκε περίπου κατά 50% την περίοδο 1993-1997. Υψηλότερη άνοδος από τον μέσο όρο σημειώθηκε στην Ελλάδα, στη Δανία και στην Πορτογαλία, εξέλιξη που ενδεχομένως να αντανακλά καθυστέρηση στην ανάπτυξη των δικτύων κατά την προηγούμενη δεκαετία.

Αν και η Ελλάδα εμφανίζει τη μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των ATM, το δίκτυο παραμένει το λιγότερο πυκνό και άρα έχει σημαντικές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.

* Όσον αφορά, τέλος, την πορεία του δείκτη λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο εσόδων των ελληνικών τραπεζών κατά την περίοδο 1993-1998, σημειώνει μια σταθερά καθοδική πορεία από το 1995 και μετά, γεγονός ενδεικτικό μιας κατά μέσο όρο βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας

του συστήματος. Ωστόσο υφίσταται σοβαρή διαφορά στη λειτουργική αποτελεσματικότητα μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών τραπεζών. Η βελτίωση του δείκτη λειτουργικών εξόδων προς το σύνολο των εσόδων για τις ιδιωτικές τράπεζες από 81,68 σε 53,69 είναι θεαματική, ενώ στις κρατικές τράπεζες παρατηρείται χειροτέρευση από 72,9 σε 83,7.

Γενικότερα πάντως ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους των ελληνικών τραπεζών αποδεικνύει ότι η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας είναι ικανοποιητική δεδομένου ότι ο λόγος λειτουργικών εξόδων προς έσοδα είναι πολύ χαμηλότερος στις μεγάλες τράπεζες σε σχέση με τις μικρές.

Μπροστά στον ανταγωνισμό

Πώς αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες τις νέες συνθήκες λειτουργίας και ανταγωνισμού που θα διαμορφώσει το ευρώ;

Κατ' αρχάς έχουν εγκαίρως συνειδητοποιήσει ότι με το ενιαίο νόμισμα θα απολέσουν υφιστάμενα ως σήμερα έσοδα από τόκους και έχουν μετατοπίσει τις δραστηριότητές τους σε εργασίες που αποφέρουν έσοδα από αμοιβές για παροχή υπηρεσιών, επανασχεδιάζοντας γενικώς τα προϊόντα τους. Οι ελληνικές τράπεζες σήμερα απολαμβάνουν τα υψηλότερα έσοδα εκτός τόκων ως ποσοστό στο συνολικό μέσο ενεργητικό μεταξύ των ευρωπαϊκών τραπεζών.

Σε επίπεδο εσωτερικής αναδιάρθρωσης, και όχι μόνο στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων που προέρχονται από εξαγορές τραπεζών, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν αφενός σε περιορισμό και αναδιάρθρωση του προσωπικού τους, αφετέρου σε ενίσχυση των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις με στόχο την εξυγίανση των δανειακών χαρτοφυλακίων τους.

Παρά τις συγχωνεύσεις και τις αντιστοίχως επιτευχθείσες οικονομίες κλίμακας, οι ελληνικές τράπεζες δεν μπορούν ακόμη να ανταγωνιστούν τις ευρωπαϊκές τράπεζες. Επομένως η διαδικασία συγκέντρωσης αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της θέσης τους στην εγχώρια αγορά και στην εξυπηρέτηση των αναγκών της πελατείας τους στην ευρωπαϊκή αγορά. Στο ίδιο πλαίσιο οι

τράπεζες επιχειρούν να επανατοποθετηθούν στο νέο περιβάλλον αναδιαρθρώνοντας και το κόστος τους. Οι δυναμικότερες τράπεζες εφαρμόζουν προγράμματα λειτουργικής αναδιάρθρωσης με σκοπό να αναδιευθετήσουν αποτελεσματικά το δίκτυο των καταστημάτων τους και να εξορθολογίσουν τους ομίλους των θυγατρικών τους ώστε να αντλήσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από διεταιρικές πωλήσεις, αξιοποιώντας και τη σύγχρονη τεχνολογία.

Τέλος, οι ελληνικές τράπεζες επιχειρούν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους επεκτεινόμενες στην εγγύς αγορά των Βαλκανίων που προσφέρει δυνατότητα άντλησης υψηλών κερδών και όπου λόγω της πρόσφατης εμπειρίας τους από την απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μπορούν να δράσουν με συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ευρωπαϊκών τραπεζών.

2.5. Η στρατηγική των Ε&Σ στον τραπεζικό κλάδο-περίπτωση του ομίλου Alpha Bank

Στο πλαίσιο αυτού του άρθρου εξετάζεται ο ρόλος της πολιτικής Συγχωνεύσεων και Εξαγορών που εφαρμόζεται παγκοσμίως από τις επιχειρήσεις ως μέσο επέκτασης και ενδυνάμωσης της θέσης τους στην αγορά. Επικεντρωνόμαστε στον κλάδο των τραπεζών και χρησιμοποιούμε ως αντικείμενο μελέτης τον όμιλο της Alpha Bank. Στο άρθρο αυτό περιγράφεται η στρατηγική επέκτασης του ομίλου μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, τόσο αμιγώς ομοειδών επιχειρήσεων όσο και εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο του χρηματοοικονομικού τομέα. Δίνεται έμφαση στην περίπτωση της συγχώνευσης της Ιονικής Τράπεζας, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρικές συμφωνίες των τελευταίων ετών, και γίνεται αναφορά στην προσπάθεια συγχώνευσης με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, μια προσπάθεια που θα οδηγούσε σε ένα ισχυρό τραπεζικό όμιλο σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οσον αφορά την Ιονική Τράπεζα αναλύονται οι επιδράσεις στο μερίδιο αγοράς και στη λειτουργία της Alpha Bank, ενώ στην περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης των πιθανών ωφελειών της συνένωσης αλλά και των αιτιών που τελικά οδήγησαν σε αποτυχία του εγχειρήματος.

1. Εισαγωγή

Η Alpha Bank που έχει τις ρίζες της στον εμπορικό οίκο Ι.Φ.Κωστόπουλου, ο οποίος μετά τη δημιουργία του το 1879 στην Καλαμάτα ανέπτυξε και τραπεζικές δραστηριότητες, είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα, με πρωτεύουσα παρουσία στις βασικές αγορές του εγχώριου χρηματοοικονομικού τομέα και ιδιαίτερα σημαντική παρουσία στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης καθώς και στο Λονδίνο. Μεταξύ των σημαντικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων της συμπεριλαμβάνονται το εκτεταμένο και εκσυγχρονισμένο δίκτυο καταστημάτων της, η πελατειακή βάση τόσο στον τομέα των ιδιωτών όσο και στους τομείς των επιχειρήσεων και των θεσμικών επενδυτών, το πολύ ισχυρό εμπορικό σήμα και το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας της.

Η Alpha Bank δραστηριοποιείται σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα του χρηματοοικονομικού τομέα, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στην προσπάθεια εξάπλωσης των δραστηριοτήτων του και ενδυνάμωσης της θέσης του στην αγορά ο όμιλος εφαρμόζει μια διττή επεκτατική πολιτική. Το ένα σκέλος αφορά τη δημιουργία νέων εταιρειών στενά συνδεδεμένων με την τράπεζα και οργανωμένων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, όπου με υψηλό επίπεδο εξειδικευμένο προσωπικού στοχεύει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων, και να δραστηριοποιείται αποτελεσματικά στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το άλλο σκέλος της στρατηγικής μεγέθυνσης του ομίλου αφορά τις στρατηγικές συγχωνεύσεις και εξαγορές ομοειδών επιχειρήσεων.

Οι σημαντικότερες κινήσεις της Alpha Bank στο χώρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνοπτικά είναι οι ακόλουθες: Εξαγόρασε το 75% της Lombard Natwest, η οποία από την 1/10/98 λειτουργεί με την επωνυμία Alpha Τράπεζα Limited. Επίσης, μέσα στο 1998 δημιουργήθηκε η Alpha Ασφαλιστική από συγχώνευση της Ελληνοβρετανικής και της Εμπορικής Ασφαλιστικής. Το Μάρτιο

του 1999 αποφασίστηκε η εξαγορά του 51% της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας. Η συγχώνευση των δύο ομίλων ολοκληρώθηκε στις 25/4/2000 και έτσι προέκυψε το νέο τραπεζικό σχήμα με την επωνυμία Alpha Bank.

Το Δεκέμβριο του 1999 ολοκλήρωσε την εξαγορά της Kreditna Banka AD-Skorje, ιδιωτικής τράπεζας των Σκοπίων, που έδωσε τη δυνατότητα στον όμιλο δραστηριοποίησης σε όλη τη Βαλκανική, μέσω των Alpha Bank Romania και των υποκαταστημάτων στην Βουλγαρία και στην Αλβανία.

Στη διάρκεια του 2001 πραγματοποιήθηκε η λειτουργική συγχώνευση της Ιονικής Leasing που είχε ως αποτέλεσμα την Alpha Leasing Χρηματοδοτικές Μισθώσεις.

Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους η Alpha Bank εξαγόρασε το ποσοστό συμμετοχής της Τράπεζας Κύπρου στην εταιρία factoring ABC factors. Ο όμιλος εισήλθε στο χώρο της ναυτασφαλιστικής μεσιτείας τον Ιανουάριο του 2002 με την εξαγορά της εταιρείας Π.Π Καραμάνος Α.Ε. Επίσης, από τη συγχώνευση της Δέλτα Πληροφορικής, θυγατρικής εταιρείας του ομίλου, και της Singular προέκυψε η Delta Singular. Εξαγόρασε, επίσης την Commercial Bank of London και την ICAP Hellas Α.Ε.

Σημαντικές είναι, επίσης, οι κινήσεις εντός των ορίων του ομίλου, δηλαδή η απορρόφηση από τη μητρική Alpha Bank θυγατρικών της εταιρειών.

Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της Alpha Επενδύσεων Α.Ε.Ε.Χ, η συγχώνευση της οποίας ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2003, η απορρόφηση της Δέλτα Singular τον Αύγουστο του 2004 και η εξαγορά του 50% των μετοχών της Alpha Leasing Romania το Σεπτέμβριο του 2004, με αποτέλεσμα ο όμιλος να κατέχει το σύνολο των μετοχών της εταιρείας.

Τέλος, στα τέλη του 2001 ξεκίνησε προσπάθεια συγχώνευσης με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία όμως δεν ολοκληρώθηκε.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν οι λόγοι και οι συνέπειες των δύο μεγαλύτερων κινήσεων του ομίλου, δηλαδή τα αποτελέσματα της συγχώνευσης με την Ιονική, οι συνθήκες που κατέστησαν την ενοποίηση με την Εθνική αναγκαία, καθώς και οι αιτίες που οδήγησαν σε αποτυχία αυτού του εγχειρήματος.

2. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές: Θεωρητικό Υπόβαθρο

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των συνεπειών της συγχώνευσης της Ιονικής

Τράπεζας με την Alpha Bank και την προσπάθεια συνεργασίας με την Εθνική Τράπεζα, θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε στους λόγους και στους στόχους που ωθούν τις επιχειρήσεις γενικότερα και τις τράπεζες ειδικότερα να εφαρμόζουν πολιτικές συγχωνεύσεων και εξαγορών, στις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη διασφάλιση επιτυχών εταιρικών συνεργασιών, στις αιτίες πιθανούς αποτυχίας τέτοιων προσπαθειών και στα κυριότερα είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού επιβάλλουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας όχι μόνο για την συνεχή επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και για την εξασφάλιση της ίδιας της επιβίωσής της. Τα κυριότερα κίνητρα που καθιστούν απαραίτητες τις εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι τα ακόλουθα:

Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, που προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης και φάσματος, που προκύπτουν από την παροχή νέων διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων. Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων, αξιοποίηση της διοικητικής ομάδας, της γνώσης και της πληροφόρησης για την αγορά που διαθέτει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Αύξηση μεριδίου αγοράς και δύναμης της επιχείρησης μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους της καινούργιας. Υπέρβαση εμποδίων εισόδου, αντιμετωπίζοντας ζητήματα που αφορούν το μεγάλο κόστος πρώτης εγκατάστασης, διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης. Ειδικότερα σε διεθνές επίπεδο, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγική υπέρβασης του προστατευτισμού και των εμπορικών δασμών που επιβάλλουν οι ξένες χώρες. Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων, διότι είναι πιο ακίνδυνο μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους για την εξαγορά μιας λειτουργούσας εταιρίας από το να επενδύει στην ανάπτυξη καινοτομιών με αβέβαιο και βαθύ χρονικά μέλλον. Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού με την επέκταση σε άλλες αγορές και μείωση του βαθμού εξάρτησης από την αρχική αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Επίσης, μειώνεται ο ανταγωνισμός καθώς η δομή των αγορών γίνεται περισσότερο ολιγοπωλιακή.

Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας της επιχείρησης-στόχου, με την

αντικατάσταση μιας αναποτελεσματικής διοίκησης και την εκμετάλλευση της τεχνολογικής και χρηματοδοτικής ικανότητας της εξαγοράστριας εταιρίας. Αύξηση κερδών ανά μετοχή, καθώς οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν υψηλό λόγο τιμής προς κέρδη ανά μετοχή (P/E).

Μείωση, τέλος, υπερβάλλουσας ρευστότητας της επιχείρησης-αγοραστή, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση προβαίνει σε μια εξαγορά αν κρίνει ότι είναι σκόπιμη για την αύξηση της αποδοτικότητας της.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν πολύ συγκεκριμένοι παράγοντες που ενισχύουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Οι κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται με την ανεπαρκή αξιολόγηση της απόδοσης επιχείρησης-στόχου, τις δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και το ρόλο των στελεχών.

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες γίνεται μια υπερτίμηση από τις επιχειρήσεις-αγοραστές των πιθανών ωφελειών ή/και υποτίμηση του κόστους που συνοδεύει τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις.

Οι δυσκολίες ενοποίησης αφορούν τις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται ικανοποιητικός βαθμός συνέργειας μεταξύ των εταιριών με αποτέλεσμα την επίτευξη χαμηλού βαθμού οικονομιών κλίμακας, φάσματος και αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δυσκολίες ενοποίησης σχετίζονται, επίσης, και με τη διαφορετική εταιρική κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων, τα διαφορετικά χρηματοοικονομικά και ελεγκτικά συστήματα και, κυρίως, στην δυσκολία αποτελεσματικής συνεργασίας των διοικητικών στελεχών.

Το υπερβολικό χρέος που συνδέεται με μια συγχώνευση ή εξαγορά έχει να κάνει με τις περιπτώσεις στις οποίες ο υποψήφιος αγοραστής, είτε από ελλιπή ενημέρωση είτε από υπερβολική αυτοπεποίθηση των στελεχών του για τα επικείμενα οφέλη, δεν έχει σαφή εικόνα για την ακριβή αξία της εταιρίας-στόχου, με αποτέλεσμα να πληρώνει μεγάλα έξοδα, τα οποία συχνά καλύπτονται με δανεισμό.

Ο τελευταίος σημαντικός παράγοντας αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών αφορά το ρόλο των στελεχών των συγχωνευομένων επιχειρήσεων, το βαθμό συνεργασίας και την πιθανότητα απροθυμίας συμβολής τους στην

επιτυχία των στόχων μιας τέτοιας εταιρικής συμφωνίας.

Προκειμένου να διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας της συγχώνευσης δύο επιχειρήσεων πρέπει να πληρούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις.

Οι κυριότερες από αυτές είναι η σωστή αξιολόγηση των επιχειρήσεων-στόχων, η εξαγορά συμπληρωματικών προς τη μητρική επιχειρήσεων, η συμβατότητα εταιρικής κουλτούρας, η φιλική εξαγορά, η δυνατότητα ανάληψης χρέους από την πλευρά της μητρικής επιχείρησης, η εμπειρία στελεχών που θα ασχοληθούν με τη συγχώνευση ή την εξαγορά.

Ολοκληρώνοντας αυτό το τμήμα αναφέρουμε ότι υπάρχουν διάφορα είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων, εκ των οποίων οι κυριότερες είναι οι λεγόμενες κάθετες, όταν υπάρχει σχέση πελάτη-προμηθευτή με σκοπό την καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής. Οριζόντιες, όταν δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα. Συμπληρωματικές, όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες. Φιλικές, όταν η διοίκηση της εταιρίας-στόχου εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά και εχθρικές, όταν δεν εγκρίνεται η πρόταση εξαγοράς.

3. Η περίπτωση της Ιονικής Τράπεζας

Η εξαγορά του 51% της Ιονικής Τράπεζας μέσα στο 1999 και η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των δύο τραπεζών στις 25/4/2000 αποτέλεσε την απαρχή της δημιουργίας ενός μεγάλου, εύρωστου και δυναμικού ιδιωτικού ελληνικού ομίλου, ικανού να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, μέσα στο πλαίσιο της ενωμένης Ευρώπης και των διεθνών αγορών κεφαλαίου.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της συγχώνευσης αναλύονται ως εξής:

Με την απόκτηση της Ιονικής διπλασιάστηκαν τα καταστήματα του ομίλου κατά το έτος 1999 και έγιναν 438, ενώ σήμερα αριθμεί περίπου 450 καταστήματα.

Αυτή η αύξηση ενίσχυσε το μερίδιο αγοράς του ομίλου, το οποίο διαμορφώθηκε στο 20% της συνολικής ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Έτσι η Alpha Bank έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα επί του συνόλου των ελληνικών τραπεζών, πίσω από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και μια από τις 80 μεγαλύτερες της Ευρώπης. Η πρόσβαση στη μεγάλη πελατειακή βάση της Ιονικής

δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας του ομίλου της Alpha Bank. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, επιπλέον, κατέστησε τον όμιλο ιδιαίτερα ελκυστικό για ενδεχόμενες συμμαχίες και συνεργασίες, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό. Ειδικότερα στο θέμα των εσόδων, οι σημαντικότερες θετικές συνέπειες σχετίζονται με τα ακόλουθα σημεία.

Πριν την συγχώνευση, η Ιονική είχε έσοδα που αντιστοιχούσαν στο 40% περίπου των εσόδων της Alpha. Επομένως, στον τομέα αυτό υπήρχαν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης μέσω συντονισμού των εργασιών των δύο τραπεζών, πράγμα το οποίο έγινε από το πρώτο, κίόλας, εξάμηνο του 1999, μετά την εξαγορά, όπου τα καθαρά έσοδα από τόκους και προμήθειες της Ιονικής ενισχύθηκαν κατά 49% και 42% αντίστοιχα.

Οι αλλαγές στα μηχανογραφικά συστήματα της Ιονικής και η εναρμόνιση τους με τα αντίστοιχα της Alpha, επέτρεψαν τον συνδυασμό των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τα δύο δίκτυα. Η επιτυχία για τον όμιλο της Alpha στηρίχθηκε στην ικανότητα πραγματοποίησης πωλήσεων μέσω του δικτύου της Ιονικής, κυρίως στους τομείς των καρτών, των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων, των αποταμιευτικών προϊόντων, των αμοιβαίων κεφαλαίων και των ασφαλειών. Παράλληλα, ενισχύθηκε η δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών για σύνθετες πωλήσεις στους τομείς των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, διαθέσεως ομολόγων, leasing, factoring, χρηματοοικονομικών συμβουλών και επενδυτικών προϊόντων.

Η αύξηση των εσόδων της Ιονικής και του ομίλου συνολικά ενισχύθηκε από την υιοθέτηση κοινής πολιτικής χορηγήσεων, συγκεκριμένα αυτής που ακολουθεί η Alpha, η οποία χρησιμοποιεί αυστηρές διαδικασίες παρακολουθήσεων, καθυστερήσεων και επισφαλών απαιτήσεων, πράγμα το οποίο συνεπάγεται υψηλή ποιότητα του χαρτοφυλακίου του ομίλου.

Η άμεση και πλήρης συνεννόηση και συνεργασία των θυγατρικών εταιριών των δύο τραπεζών, καθώς και η έμφαση στην αξιοποίηση κοινών υποστηρικτικών διαδικασιών ενδυνάμωσε σημαντικά τις προοπτικές αύξησης των εσόδων και της κερδοφορίας του ομίλου.

Με την κατάλληλη αξιοποίηση των παραπάνω παραγόντων η Alpha Bank πέτυχε, ήδη από το εννεάμηνο μέχρι το Σεπτέμβριο του 1999, αύξηση της κερδοφορίας της, των χορηγήσεων της (κατά 40% ετησίως), των καταθέσεων της και των repos (κατά 39% ετησίως). Τα αντίστοιχα νούμερα για τις χορηγήσεις της Ιονικής, κατά την ίδια περίοδο, είναι αύξηση κατά 11%. Στο τέλος του 2003 οι καταθέσεις της Alpha Bank πλησίαζαν τα 22 δις ευρώ.

Πέραν, όμως, από τις ευεργετικές συνέπειες στον τομέα των εσόδων, η συγχώνευση με την Ιονική δημιούργησε μεγάλες προοπτικές για την εξασφάλιση συνεργιών και για τη βελτίωση της ποιότητας και τον εμπλουτισμό των προσφερομένων υπηρεσιών. Η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και εύρους, που προέκυψαν από τη συγχώνευση, εξασφάλισαν πράγματι εκτεταμένες συνέργειες. Οι συνέργειες αυτές είναι δύο ειδών:

Πρώτον, συνέργειες που οδηγούν σε διεύρυνση των εσόδων (όπως αυτές αναλύθηκαν πιο πάνω) και βελτίωση της παραγωγικότητας. Στο δίκτυο της Ιονικής, συγκεκριμένα, αυξήθηκε από το πρώτο εξάμηνο της εξαγοράς η παραγωγικότητα των καταστημάτων κατά 10-12%, όσον αφορά τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις ανά εργαζόμενο.

Επίσης, η παραγωγικότητα ενισχύθηκε και από την παρουσία των καταστημάτων του ομίλου σε 86 νέες περιοχές, μετά τη μεταστέγαση 74 καταστημάτων σε γειτονικές τοποθεσίες.

Δεύτερον, συνέργειες που οδηγούν στην εξοικονόμηση πόρων, στον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών και στη βελτίωση των δεικτών αποτελεσματικότητας, μέσω της εξάλειψης των παράλληλων δομών διοίκησης και κεντρικών υπηρεσιών.

Διατηρήθηκαν σε ισχύ οι επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας που είχαν υπογραφεί από την Ιονική Τράπεζα, έγινε, όμως, μια προσπάθεια μείωσης των συνολικών δαπανών που σχετίζονται με το προσωπικό και εφαρμόστηκε πρόγραμμα κινήτρων εξόδου προσωπικού για άτομα μεγάλης ηλικίας. Οι προσλήψεις στον όμιλο περιορίστηκαν σε προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης και η στελέχωση των υπηρεσιών με στενότητα προσωπικού καλύφθηκε μέσω εσωτερικών μετακινήσεων εργαζομένων, μέσω μιας

προσπάθειας ομογενοποίησης τόσο σε εργασιακό όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

Η συγχώνευση, τέλος, της Alpha Πίστewς με την Ιονική συντέλεσε στην αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας των δύο τραπεζών συνολικά. Συγκεκριμένα η διεθνής υπηρεσία οικονομικών αξιολογήσεων Moody's αξιολόγησε το δείκτη ρευστότητας της Alpha Bank με A3, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει για τον όμιλο καλύτερη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές του εξωτερικού με πολύ ευνοϊκότερους όρους.

4. Συμπεράσματα

Στο άρθρο αυτό ασχοληθήκαμε με την άσκηση στρατηγικής συγχωνεύσεων και εξαγορών ομοειδών ή μη επιχειρήσεων από την πλευρά των ελληνικών τραπεζών, χρησιμοποιώντας ως όμιλο αναφοράς αυτόν της Alpha Bank. Αφού περιγράψαμε διαγραμματικά τους βασικούς τομείς δραστηριοποίησης του ομίλου και αναφερθήκαμε στις κυριότερες επεκτατικές κινήσεις του ομίλου τόσο εγχώρια όσο και σε διεθνές επίπεδο, προχωρήσαμε στη θεωρητική θεμελίωση της πολιτικής των συγχωνεύσεων και εξαγορών, αναλύοντας τους στόχους αυτής της πολιτικής, τις προϋποθέσεις επιτυχίας της, τις αιτίες αποτυχίας της και τα είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η έμφαση του άρθρου επικεντρώθηκε στη συγχώνευση της Ιονικής Τράπεζας και των σημαντικών επιπτώσεων της στο μέγεθος, στη δυναμικότητα, στη λειτουργικότητα και στην κερδοφορία του ομίλου. Αναλύθηκαν παράλληλα και οι συνθήκες οι οποίες διασφάλιζαν την επιτυχία αυτής της προσπάθειας. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να διαγνωσθούν τα οφέλη της συγχώνευσης της Alpha Bank με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος που στόχευε στην ανάπτυξη ενός τραπεζικού κολοσσού για τα ελληνικά δεδομένα, προσπάθεια που όμως για λόγους διαφορετικής φιλοσοφίας επί του ελέγχου του νέου σχήματος δεν καρποφόρησε.

Κλείνοντας αυτή τη μελέτη θέλουμε να τονίσουμε τη σημασία των στρατηγικών συγχωνεύσεων και εξαγορών ως μέσου επέκτασης των δραστηριοτήτων και του μεγέθους των ελληνικών τραπεζικών ομίλων με στόχο τη συνεχή ενίσχυση της παρουσίας και του ρόλου των ελληνικών τραπεζών στην ευρύτερη περιοχή των

Βαλκανίων αλλά και της Ευρώπης γενικότερα. Από την πλευρά της Alpha Bank, ως κεντρικός στόχος του ομίλου δηλώνεται η ενδυνάμωση και η διατήρηση της πρωτεύουσας θέσης του στον τομέα της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και εξακολουθεί να αναζητά ευκαιρίες στους τομείς της λιανικής και της τραπεζικής των μεγάλων επιχειρήσεων.

Μελετήσαμε την ευρωπαϊκή εμπειρία και βρήκαμε ότι η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων είναι ιδιαίτερα θετική για τις τράπεζες που υποβάλλονται στη διαδικασία αυτή. Η κερδοφορία τους, η κεφαλαιακή τους επάρκεια, η ποιότητα των χαρτοφυλακίων τους βελτιώνεται και η αποδοτικότητά τους αυξάνεται. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική όχι μόνο για τις τράπεζες που ιδιωτικοποιούνται αλλά και για τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, ο οποίος εξυγιαίνεται.

Το δείγμα των τραπεζών που χρησιμοποιήσαμε για τη σύγκριση αυτή ήταν οι τράπεζες εκείνες που ιδιωτικοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 και μέχρι το 2004, για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα τα στοιχεία των λογιστικών τους καταστάσεων από τη βάση δεδομένων BankScore. Οι ιδιωτικοποιήσεις που περιλαμβάνονται στην ανάλυση αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων του Privatization Barometer και το άρθρο "The economics of banks privatization" του William L. Megginson.

Στην ανάλυσή μας περιλαμβάνονται 46 ιδιωτικοποιήσεις που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες-μέλη της Ευρωζώνης, πλην του Λουξεμβούργου. Οι περισσότερες ιδιωτικοποιήσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα αντιστοιχούν σε ιταλικά πιστωτικά ιδρύματα και σε αυτά αντιστοιχεί και η μεγαλύτερη μέση αξία συναλλαγών. Εδώ πρέπει όμως να τονιστεί ότι οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην οποιαδήποτε σύγκρισή τους. Επίσης, αναφορικά με τη μέθοδο που πραγματοποιήθηκαν οι ιδιωτικοποιήσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών πραγματοποιήθηκαν μέσω ιδιωτικών πωλήσεων, με εξαίρεση την Ιταλία και την Ισπανία όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των συναλλαγών πραγματοποιήθηκε

μέσω της χρηματιστηριακής αγοράς.

Η επίδοση των τραπεζών πριν και μετά την ιδιωτικοποίηση συγκρίνεται σε 5 βασικούς τομείς, την κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα του δανειακού τους χαρτοφυλακίου, την κεφαλαιακή επάρκεια και τη ρευστότητα. Κάθε τομέας εκφράζεται από αντίστοιχους χρηματοοικονομικούς δείκτες, η μεταβολή των οποίων μετά την ιδιωτικοποίηση συγκρίνεται με τη βοήθεια ενός στατιστικού ελέγχου.

Η επίδοση των τραπεζών βελτιώνεται μετά την ιδιωτικοποίηση σχεδόν σε όλους τους τομείς που εξετάζονται. Οι προβλέψεις επισφαλών δανείων προς τα δάνεια μειώνονται καταδεικνύοντας μια μείωση των προβληματικών δανείων στο δανειακό χαρτοφυλάκιο των τραπεζών που ιδιωτικοποιούνται. Επίσης, βελτιώνεται η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών καθώς παρατηρείται αύξηση των ίδιων κεφαλαίων ανά μονάδα του συνολικού ενεργητικού των τραπεζών. Η θετική επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων αποτυπώνεται και από τους δείκτες της κερδοφορίας που παρουσιάζονται, ενώ η μικρή αύξηση του δείκτη κόστος προς έσοδα είναι αναμενόμενη, λόγω του αυξημένου κόστους που απαιτεί η αναδιάρθρωση και εξυγίανση των τραπεζών που ιδιωτικοποιούνται. Το αυξημένο αυτό κόστος εμφανίζεται συνήθως τα πρώτα έτη μετά την ιδιωτικοποίηση και είναι προϊόν της διαδικασίας εκσυγχρονισμού των δομών της τράπεζας. Μάλιστα, ο στατιστικός έλεγχος υπέδειξε ότι σε όλες τις περιπτώσεις πλην του δείκτη κόστος προς έσοδα και του δείκτη ρευστότητας, η βελτίωση των δεικτών ήταν στατιστικά σημαντική.

2.6. Νέες εξαγορές σε τράπεζες (2006-ΔΙΕΘΝΩΣ)

Ήρθε το τέλος των απλών μειοψηφικών συμμετοχών στις τράπεζες. Τη σκυτάλη παίρνουν τώρα οι εξαγορές πλειοψηφικών πακέτων. Μελέτη της PriceWaterHouseCoopers βλέπει να έρχονται εξαγορές σε τράπεζες και ενέργεια. Κυρίως στον χώρο των μεγάλων ελληνικών τραπεζών, οι οποίες παράλληλα επεκτείνονται σε Βαλκάνια και ΝΑ Ευρώπη. Η νέα μόδα των

εξαγορών πλειοψηφικών πακέτων φαίνεται άλλωστε από το ρεκόρ σε αριθμό και αξία εξαγορών που σημειώθηκε το 2005 -κάτι το οποίο, όπως επισημαίνουν ξένοι οίκοι, θα συνεχιστεί και φέτος.

Εξάλλου, το πρόσφατο παράδειγμα της εξαγοράς της πλειοψηφίας της τουρκικής τράπεζας από την Εθνική Τράπεζα δείχνει τη νέα τάση στις συγχωνεύσεις. Άλλωστε, πιο πριν είχε προηγηθεί η εξαγορά της πλειοψηφίας της Γενικής Τράπεζας από τη Societe Generale, ενώ πιο παλιά είχε αποχωρήσει η Deutsche Bank από την EFG Eurobank Ergasias, ύστερα από πέντε χρόνια «γάμου».

Όλα αυτά αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πόσο εύθραυστοι είναι οι «δεσμοί φιλίας» με απλές μετοχικές συμμετοχές. Στο πλαίσιο αυτό φαίνεται ότι κινήθηκε και ο πλήρης έλεγχος της NovaBank από τους Πορτογάλους, αλλά και τα «μικρο διαζύγια» σε διάφορες συνεργασίες (πχ Πειραιώς - ING κλπ). Τώρα, σε αυτό το πλαίσιο μεγάλο ενδιαφέρον έχει η στάση που θα κρατήσει η Credit Agricole στην Εμπορική Τράπεζα.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της PriceWaterHouseCoopers, τα πάνω κάτω θα φέρει πιθανή είσοδος ξένης τράπεζας στην ελληνική αγορά, εξαγοράζοντας ένα από τα πέντε μεγάλα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Μέχρι να γίνει αυτό, η μετοχοποίηση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα βαλκάνια δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο.

Στις τράπεζες

Σύμφωνα με την εταιρεία, η μεγαλύτερη κινητικότητα που αναμένεται φέτος στον κλάδο των τραπεζών προέρχεται από την περαιτέρω επέκταση των μεγάλων ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στα Βαλκάνια,. Η κινητικότητα αυτή προβλέπεται να πραγματοποιηθεί με ένα συνδυασμό οργανικής ανάπτυξης και επιλεγμένων εξαγορών.

Οι αποκρατικοποιήσεις που συνεχίζονται στον τραπεζικό τομέα σε ένα αριθμό χωρών των Βαλκανίων (όπως για παράδειγμα στη Σερβία και Μαυροβούνιο, στη

Ρουμανία κ.ά.) ενδέχεται να συγκεντρώσουν το ενδιαφέρον των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες ανταγωνίζονται πλέον στην περιοχή αυτή με ευρωπαϊκές τράπεζες κυρίως της Ιταλίας και της Αυστρίας. Προσεκτική και περιορισμένη μεσοπρόθεσμα κινητικότητα ενδέχεται να υπάρξει και προς τη γειτονική και μεγάλη αγορά της Τουρκίας, αλλά και προς τις μεγάλες αγορές της Πολωνίας και της Ουκρανίας.

Στην Ελλάδα, η PriceWaterHouseCoopers δεν παρατηρεί προς το παρόν σημαντική πίεση ανάμεσα στις μεγάλες τράπεζες για περαιτέρω συγκέντρωση στον κλάδο, δεδομένων των υψηλών επιπέδων κερδοφορίας τους, τη συνεχόμενη ανάπτυξη της τραπεζικής αγοράς, καθώς και της δυσκολίας μείωσης των σταθερών εξόδων σε ενδεχόμενες συγχωνεύσεις.

Αντιθέτως, σε μεσοπρόθεσο ορίζοντα, καθώς η ελληνική τραπεζική αγορά θα πλησιάζει την ωρίμαση, αναμένεται η πίεση για συγκέντρωση να μεγαλώνει.

Στην περίπτωση που μία μεγάλη είτε ξένη είτε ελληνική τράπεζα αποφασίσει να προχωρήσει στην εξαγορά κάποιας από τις πέντε μεγάλες ελληνικές τράπεζες, αναμένεται ότι θα ακολουθήσει μια σειρά σημαντικών αμυντικών συγχωνεύσεων.

Αναφορικά με τις μικρές και τις μεσαίες τράπεζες, αναμένεται κάποια κινητικότητα, κυρίως μεταξύ τραπεζών παρόμοιων μεγεθών. Η πίεση του ανταγωνισμού είναι πιο εμφανής σε αυτή την κατηγορία των τραπεζών, και πιθανές συναλλαγές θα πραγματοποιηθούν για λόγους συνένωσης μεριδίων αγοράς και οικονομιών κλίμακος.

Η μετοχοποίηση του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και ενδεχομένως η εισαγωγή των μετοχών του στο Χρηματιστήριο Αθηνών, η οποία αναμενόταν το 2004, έχει ανακοινωθεί ότι θα παραταθεί μέχρι το τέλος του 2006, ούτως ώστε να προχωρήσει η αναδιοργάνωση του ιδρύματος καθώς και η προτεινόμενη εκατέρωθεν συμμετοχή του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στο μετοχικό κεφάλαιο των Ελληνικών Ταχυδρομείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ-ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

3.1. Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε

Παλαιότερες έρευνες Εταιρειών Συμβούλων για λογαριασμό της Ε.Ε., αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα [xχνvii], ανέδειξαν ως κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα - επιτυχία των Ε&Σ:

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

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

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση
 - σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
 - σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών
- «απαλλαγή» της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή/ και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή (κατ' αρχήν...) εθελουσίας εξόδου.
- σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και μπορεί να αποβούν κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγματεύσεως, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας.

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

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

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

3.2. Αναγκαίες προτάσεις και ανοικτά ζητήματα

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση Ε&Σ.

Με δεδομένο ότι οι Ε&Σ δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των Ε&Σ να αντανakλούν μια γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων, ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης.

Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των Ε&Σ.

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

Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάμε ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμβάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν

κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε:

- η όποια Ε&Σ να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα:

- να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης

- να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.

- σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης –συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή. Ειδικότερα, ο αγοραστής να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστώτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο. Επίσης, να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης

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

Είναι σαφές ότι η πρωτοβουλία και η ευθύνη τέτοιων παρεμβάσεων δεν ανήκει μόνο στα συνδικάτα.....

Το υφιστάμενο σύστημα εργασιακών σχέσεων, διοικητικών τεχνικών, δικαστικών και εποπτικών θεσμών, αλλά και το ίδιο το Εργατικό Δίκαιο, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπα με νέες έννοιες (ή με παλαιότερες, που εντάσσονται όμως και

λειτουργούν σε μια νέα πραγματικότητα), με σύνθετα προβλήματα και προκλήσεις.

Αυτά απαιτούν από τη θεωρία και την καθημερινή πρακτική όλων μας νέους προβληματισμούς, σαφέστερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις .

Η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μπορεί και έχει πολλά να προσφέρει σ' αυτή την υπόθεση, στο μέτρο που επιθυμούμε οι κοινωνικές επιστήμες, το εργατικό δίκαιο και οι εργασιακοί θεσμοί να συνεχίσουν να προάγουν τόσο την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, όσο και την καλώς εννοούμενη προστασία, τη στοιχειώδη εξασφάλιση και κοινωνική μέριμνα για τους εργαζόμενους συμπολίτες μας.

4.3. “ΤΡΙΑ ΑΓΚΑΘΙΑ” εμποδίζουν τις συγχωνεύσεις τραπεζών

ΤΡΙΑ «ΑΓΚΑΘΙΑ» εμποδίζουν τις συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων ομίλων στην εγχώρια τραπεζική αγορά. Η αναγκαιότητα ενίσχυσης του μεγέθους διατυπώνεται από τραπεζίτες, θεσμικούς επενδυτές και αναλυτές σε ένα ευρωπαϊκό περιβάλλον ιδιαίτερα ευνοϊκό για πρωτοβουλίες εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι υψηλές αποτιμήσεις, η μάχη του μάνατζμεντ και κυρίως το εργασιακό καθεστώς φαίνεται να καθυστερούν την αναμενόμενη πορεία συγκέντρωσης του τραπεζικού κλάδου.

Μια σημαντική επιχειρηματική συμφωνία αναμένουν οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές από τον εγχώριο τραπεζικό τομέα. Η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας και η τοποθέτηση των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη έχουν εμπεδώσει τη συμμετοχή ξένων θεσμικών χαρτοφυλακίων αλλά η προσδοκία πρωτοβουλιών στον τομέα των εξαγορών -συγχωνεύσεων κρατά θερμό το ενδιαφέρον. Με μερίσματα της τάξης των 600 εκ. ευρώ και συμμετοχή αξίας 20 δισ. ευρώ στο μετοχικό κεφάλαιο των τεσσάρων μεγαλύτερων τραπεζών, οι θεσμικοί παραμένουν ικανοποιημένοι από τις επιδόσεις των μετοχών, είναι εύλογη όμως κάποια «κόπωση» του ενδιαφέροντός τους.

Η πίεση που δημιουργούν οι προσδοκίες των ξένων θεσμικών δεν είναι από μόνη αρκετή για να οδηγήσει σε κίνηση συγχώνευσης μεταξύ μεγάλων και

συγκεκριμένα των τεσσάρων μεγαλύτερων τραπεζών - Εθνικής, Alpha Bank [ACBr.AT] , Eurobank [EFGGr.AT] , Πειραιώς. Την αναγκαιότητα συνένωσης δυνάμεων, την οποία κατ'ιδίαν παραδέχονται οι τραπεζίτες, διατύπωσε δημοσίως ο πρόεδρος της Εθνικής Τράπεζας Τάκης Αράπογλου, προβλέποντας εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος και συνεργειών.

Μεταξύ «καλών»

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο υφίσταται κλίμα εξαγορών και συγχωνεύσεων και μάλιστα πλέον μεταξύ «καλών» τραπεζών, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η Merrill Lynch σε αντίθεση με παλαιότερα παραδείγματα, όπου μια καλή τράπεζα εξαγόραζε μια προβληματική. Το πλαίσιο που έθεσε ο κ. Αράπογλου, αναφερόμενος σε κεφαλαιοποίηση κάτω από 35 με 40 δισ. ευρώ που καθιστά μια τράπεζα ευάλωτη, δεν είναι τυχαίο και εντάσσει στη συζήτηση τις τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες, περιλαμβανομένης και της Εθνικής που αγγίζει τα 20 δισ. ευρώ και είναι μακράν η μεγαλύτερη στην εγχώρια αγορά.

Το περιβάλλον που δημιουργείται από τις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο - Unicredito και Caritalia αλλάζουν την κατάταξη στην ιταλική αλλά και διασυννοριακές κινήσεις- ανοίγουν την όρεξη στους Έλληνες τραπεζίτες με την ανάμνηση πάντως της αποτυχίας στη συγχώνευση Εθνικής - Alpha να παραμένει έντονη και να αποθαρρύνει σε ένα βαθμό τις πρωτοβουλίες. Τα εμπόδια της προσπάθειας εκείνης εξακολουθούν να υφίστανται. Ο καταμερισμός του μανάτζμεντ στο νέο σχήμα μεταξύ των στελεχών των δύο πλευρών εμπόδισε την υλοποίηση του εγχειρήματος πριν ακόμη εμφανιστούν τα προβλήματα από τη συνένωση του ήδη υπεράριθμου προσωπικού. Οσον αφορά το πρώτο ζήτημα, ο «εγωισμός» των στελεχών διοίκησης είναι διεθνές φαινόμενο, όπως πρόσφατα επισήμανε ο επικεφαλής της BNP Paribas στην Ελλάδα και έχει μπει εμπόδιο και σε προσπάθειες συγχωνεύσεων διεθνώς.

Πιο κρίσιμο είναι το ζήτημα της ανελαστικότητας στην αγορά της εργασίας που εμποδίζει ακόμη και μετακινήσεις εργαζομένων εντός ενός τραπεζικού ομίλου. Το

εμπόδιο που δημιουργεί το ισχύον καθεστώς επισημαίνουν οι τραπεζίτες τα τελευταία χρόνια, χωρίς αυτή τη στιγμή να υπάρχει το έδαφος να τεθούν καν σε συζήτηση μεταξύ των ενδιαφερομένων τα θέματα που δημιουργεί το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και στις εργασιακές σχέσεις.

Η ανάγκη για συγχωνεύσεις

Η φυσική εξέλιξη της εγχώριας αγοράς που οδηγείται γοργά σε φάση ωρίμανσης και τα ανθεκτικά, πλην συμπιεζόμενα spreads οδηγούν σε σχεδιασμούς συγχωνεύσεων ενώ παράλληλα, ο ανταγωνισμός στη ΝΑ Ευρώπη είναι οξύς από ευρωπαϊκούς ομίλους με ισχυρά μέσα ανάπτυξης εργασιών. Η δυνατότητα συνεργειών σε επίπεδο εσόδων εντός και εκτός Ελλάδας και οικονομιών κλίμακος είναι καίριοι παράγοντες που θα οδηγούσαν σε συνένωση δυνάμεων, ενώ, συγκριτικά με ευρωπαϊκές χώρες, ο βαθμός συγκέντρωσης παραμένει χαμηλός.

Το πλαφόν για την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας και ηγετικής παρουσίας στην Ευρώπη είναι κεφαλαιοποίηση της τάξης των 35 με 40 δισ. ευρώ, όπως είχε επισημάνει ο πρόεδρος της Εθνικής. Με βάση τα τρέχοντα επίπεδα χρηματιστηριακής αξίας και τα σενάρια που διατυπώνει η αγορά, ένα σχήμα Εθνικής και Alpha Bank θα άγγιζε τα 30 δισ. ευρώ, το σχήμα Alpha Bank - Eurobank θα κινούνταν στα 22 δισ. ευρώ και η συνένωση Εθνικής - Πειραιώς θα υπερέβαινε τα 27 δισ. ευρώ.

Τα τρία εμπόδια

Οι αποτιμήσεις των ελληνικών ομίλων παραμένουν σε υψηλό επίπεδο εάν ξεταστούν υπό το πρίσμα ενδεχόμενου μεγάλου deal, αποτυπώνουν όμως τα θεμελιώδη και τις προοπτικές τόσο της προσοδοφόρου εγχώριας αγοράς όσο και την καλή τοποθέτηση στη ΝΑ Ευρώπη. Η διατήρηση ισχυρών ρυθμών ανάπτυξης, διπλάσιων των αντίστοιχων ευρωπαϊκών τραπεζών, η επιτυχή συγκράτηση του κόστους, η καλή ποιότητα ενεργητικού και κερδών και η

αυξανόμενη συμβολή των διεθνών δραστηριοτήτων στα μεγέθη -όλα δηλαδή τα στοιχεία που προσελκύουν ξένα θεσμικά χαρτοφυλάκια, κρατούν τις αποτιμήσεις σε υψηλό επίπεδο. Το ζητούμενο για μια συγχώνευση μεταξύ μεγάλων φαίνεται να είναι κυρίως πως αποτιμούν οι διοικήσεις εαυτούς και αλλήλους ώστε να μπορούν να προχωρήσουν σε μια διαπραγμάτευση με σκοπό την συγχώνευση και να πείσουν αντίστοιχα και τους μετόχους τους.

Το προσωπικό στοιχείο, της φιλοσοφίας και των επιδιώξεων που έχει το μάνατζμεντ κάθε τράπεζας είναι κρίσιμο, όπως άλλωστε και σε διεθνές επίπεδο και μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ένα φιλόδοξο εγχείρημα. Το παράδειγμα Εθνικής - Alpha ήταν διδακτικό για τις διοικήσεις των τραπεζών αλλά επίσης τις έκανε πιο διστακτικές καθώς μια επανάληψη της αποτυχίας, στο προσωποπαγές τραπεζικό σύστημα της χώρας θα είχε ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες.

Ο πλέον ανασταλτικός παράγοντας ενός μεγάλου deal είναι η ανελαστικότητα των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα. Ένα νέο σχήμα, με τη συνένωση δύο μεγάλων ομίλων, θα προϋπέθετε μείωση των καταστημάτων και του προσωπικού, κάτι που είναι απαγορευτικό σήμερα. Το δίκτυο της Εθνικής αριθμεί σήμερα στην Ελλάδα 559 καταστήματα, της Alpha Bank 391, της Eurobank 367 και της Τράπεζας Πειραιώς 302 καταστήματα. Μια συγχώνευση μεταξύ δύο τραπεζών θα δημιουργούσε δίκτυο μεταξύ 700 και 900 καταστημάτων και μια γενναία μείωση του αριθμού και του προσωπικού προκειμένου να έχουν νόημα οι προσπάθειες για οικονομίες κλίμακος.

3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Ε&Σ

Όλοι συμφωνούν ότι η ONE εντείνει τον ανταγωνισμό, ενισχύει τη διεθνοποίηση, συμπιέζει την κερδοφορία των τραπεζών και οδηγεί σε μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού των τραπεζών και του δαπανηρού δικτύου των υποκαταστημάτων τους. Επόμενα, η δημιουργία ισχυρών χρηματοοικονομικών ομίλων με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος είναι το λογικό αποτέλεσμα της πρόκλησης. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι το μέσο για την επιτυχία του

ανωτέρω σκοπού και επιπρόσθετα αποσκοπούν στη διατήρηση ή και αύξηση του μεριδίου στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

Όμως, το φαινόμενο αυτό δεν οφείλεται μόνο στη νομισματική ολοκλήρωση.

Προυπήρχε αυτής και αναπτύσσεται ραγδαία και εκτός της ζώνης του ευρώ όπως στις ΗΠΑ, τον Καναδά, την Ασία και την υπόλοιπη Ευρώπη. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις M & A μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- 1) η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών (shareholder value). Οι M & A προσδίδουν μία δυναμική στο νέο χρηματοοικονομικό όμιλο που αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του. Αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Οι προσδοκίες αυτές δρουν βραχυπρόθεσμα. Σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδο της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν ο όμιλος διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα χρόνια
- 2) η αντιμετώπιση του οξυνόμενου ανταγωνισμού με την προϋπόθεση ότι ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ελκυστικές τιμές, δηλαδή με μικρότερη προμήθεια και χαμηλότερα επιτόκια. Αυτά προϋποθέτουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού
- 3) η εξοικονόμηση κόστους μπορεί να ανέλθει σε 15% και σε μερικές περιπτώσεις που οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται τα συγχωνευόμενα πιστωτικά ιδρύματα είναι παρεμφερείς μέχρι και 25%
- 4) η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη των πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες διατηρούν ή αυξάνουν το περιθώριο των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων στην αγορά λιανικής (retail banking) ενώ αδυνατούν να κάνουν το ίδιο στην αγορά χονδρικής (wholesale banking) όπου οι πελάτες διαθέτουν εναλλακτικές λύσεις
- 5) η ανάγκη δημιουργίας χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων μεγάλου μεγέθους μέσω M & A επιβάλλεται και από την τεχνολογική πρόοδο η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες

περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους. Η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking), η διαδικτυακή τραπεζική (Internet banking) και η επιχειρησιακή τραπεζική (home banking) παρουσιάζουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο μέσω υποκαταστημάτων

6) νέα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα και τα στοιχεία εκτός ισολογισμού που παρέχουν εγγυήσεις, εφαρμόζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο από μεγάλου μεγέθους πιστωτικά ιδρύματα

7) αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης (disintermediation), δηλαδή η απευθείας σύνδεση καταθετών - δανειοληπτών εκτός τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες δημιουργούν θυγατρικές εταιρίες οι οποίες μπορούν και προσφέρουν εναλλακτικά χρηματοδοτικά προϊόντα πέραν από τις παραδοσιακές χορηγήσεις δανείων. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των θυγατρικών εταιριών έχουν στόχο τη δημιουργία πανίσχυρων νέων και μεγάλων θυγατρικών με στόχο τη σχετική επαναδιαμεσολάβηση (reintermediation), δηλαδή την εκ νέου παροχή όλου του φάσματος των υπηρεσιών μέσω τραπεζικών ομίλων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντούμε και μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Επιγραμματικά, τα κυριότερα αυτών είναι τα ακόλουθα:

1) από μελέτη της Mitchell Madison, τον Ιούλιο του 1998, προκύπτει ότι η απόδοση της μετοχής των τραπεζών που προέβησαν σε εξαγορές άλλων τραπεζών υπολείπεται του υπολοίπου κλάδου. Σε μερικές περιπτώσεις η απόδοση ήταν 17% μικρότερη των υπολοίπων τραπεζών. Πάντως, το συμπέρασμα αυτό δεν επιβεβαιώνεται τουλάχιστον για την Ελλάδα

2) μελέτες για τις μεγάλες εξαγορές του αιώνα έδειξαν ότι οι μέτοχοι της τράπεζας που προέβη στην εξαγορά κέρδισαν. Όμως, οι μέτοχοι της εξαγορασθείσας τράπεζας έχασαν

3) εάν η εγχώρια αγορά είναι απόλυτα ολοκληρωμένη και ανταγωνιστική, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και

υπό την προϋπόθεση προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας

- 4) οι περικοπές κόστους που επιτυγχάνονται με τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και τις συνέργειες (synergies) είναι εφάπαξ περικοπές
 - 5) το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι συγχωνεύσεις είναι υψηλό. Θα μπορούσε, όμως, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζεται με τις περικοπές κόστους λόγω συνεργειών
 - 6) προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής όπως η ενοποίηση της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας των τραπεζών, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και του διαφορετικού τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης
 - 7) το κοινωνικό κόστος είναι υψηλό αφού στο 80% των M & A υπήρξε μείωση της απασχόλησης που πραγματοποιήθηκε και με απολύσεις προσωπικού.
- Πάντως, το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων αναμένεται να συνεχισθεί και τα επόμενα χρόνια.

Μερικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η τάση θα βαίνει μειούμενη και δεν θα διατηρηθεί το σημερινό ύψος αυτών που ανέρχεται σε παγκόσμιο επίπεδο σε 1,8 τρισεκατομμύρια ευρώ. Ένας από τους λόγους που επικαλούνται, ιδιαίτερα σε διασυνοριακό επίπεδο, είναι η εναλλακτική επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών που παρέχουν στις τράπεζες πρόσβαση στο δίκτυο άλλων τραπεζών και αντίστροφα.

ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Αν και η φρενίτιδα των εξαγορών και συγχωνεύσεων που παρατηρήθηκε στη δεκαετία του 1990 έχει ανακοπεί, η τάση για συγκέντρωση και επέκταση εξακολουθεί να υπάρχει με διαφοροποιημένα όμως χαρακτηριστικά. Περιορίζονται οι κινήσεις στην εγχώρια αγορά και αυξάνονται ιδιαίτερα στον ευρωπαϊκό χώρο οι διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Από την άποψη αυτή είναι ενδιαφέρουσες οι επισημάνσεις που περιέχονται στο άρθρο του Β'

Αντιπροέδρου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών Νικολάου Νανόπουλου στο τεύχος 42 (Ιούλιος – Αύγουστος - Σεπτέμβριος 2005) του δελτίου της ΕΕΤ:

- Την περίοδο 2000 – 2004, επενδύθηκαν από μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες πάνω από 300 δισεκατομμύρια ευρώ για εξαγορές τραπεζών. Η αύξηση των οργανικών τους εσόδων από εξαγορές και συγχωνεύσεις κυμάνθηκε γύρω στο 7% ετησίως. Αναλυτικότερα, η απόδοση των κεφαλαίων για επενδύσεις στους τομείς της λιανικής τραπεζικής και των αναδυομένων αγορών ανέρχεται περίπου στο 10% και στην επενδυτική τραπεζική στο 3%. Οι εγχώριες εξαγορές φαίνεται να είχαν μεγαλύτερη απόδοση από τις διασυνοριακές.

- Οι τράπεζες δεν φαίνεται να έχουν σημειώσει πρόοδο στον τομέα του διασυνοριακού δανεισμού σε κατοίκους της ζώνης του ευρώ. Το γεγονός αυτό ευνοεί τις διασυνοριακές εξαγορές. Ήδη, οι 25 μεγαλύτερες ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ήδη επεκταθεί πέραν των εθνικών συνόρων. Εκτιμάται ότι τα επόμενα πέντε χρόνια (2006 – 2010) θα υπάρξει μια σαφής στροφή υπέρ των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εποπτικές αρχές αντιτάχθηκαν σε εγχώριες συμφωνίες μεγάλου μεγέθους. Για το λόγο αυτό η περαιτέρω υπερσυγκέντρωση σε εθνικό επίπεδο δεν θεωρείται πιθανή. Μάλλον, στο επίπεδο αυτό θα συνεχισθούν μόνο οι εξαγορές μικρού ή μεσαίου μεγέθους τραπεζών από μεγαλύτερες τράπεζες.

- Οι διασυνοριακές εξαγορές αντιμετώπιζαν μέχρι τώρα τη δυσκολία ότι έπρεπε να αντιστοιχούν σε 5% με 10% του κόστους της εξαγοραζόμενης τράπεζας. Όμως, η εμπειρία έδειξε ότι είναι δυνατόν να επιτευχθούν περικοπές κόστους μέχρι 20%.

- Σε ορισμένα κράτη μέλη της Ε.Ε, οι εθνικές αρχές ευνοούσαν τη δημιουργία πανίσχυρων εθνικών τραπεζικών συγκροτημάτων. Όμως, η τάση αυτή αρχίζει και εξασθενεί με την ολοκλήρωση της ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών της Ε.Ε. Οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα, σαν το κυριότερο εμπόδιο των εξαγορών και απορροφήσεων, υποχωρούν μετά τη σταδιακή ενοποίηση του χρηματοπιστωτικού χώρου.

- Στην Ε.Ε οι μεγαλύτεροι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν πλεόνασμα ρευστότητας

που υπολογίζεται σε 150 με 200 δισεκατομμύρια ευρώ. Η διαπίστωση αυτή ευνοεί τη διοχέτευση αυτού του πλεονάσματος σε διασυννοριακές επεκτάσεις. Οι δυσκολίες που υπήρχαν άρχισαν να περιορίζονται αφού παρατηρείται μια βιομηχανοποίηση της βάσης παραγωγής και των συστημάτων πληροφορικής.

- Μεγάλο ενδιαφέρον αποκτούν οι εξελίξεις στη νοτιοανατολική Ευρώπη: α) οι εκτός Ε.Ε τράπεζες, με εξαίρεση τη Citibank, δεν φαίνεται να ενδιαφέρονται να επεκταθούν στην περιοχή. Περιορίζονται σε εγχώριες επεκτάσεις ή σε άλλες περιοχές όπως στη Λατινική Αμερική β) στην περιοχή πρωταγωνιστούν οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες και αναμένεται μία περαιτέρω επέκταση αυτών στο άμεσο μέλλον. Όμως, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των χωρών της νοτιοανατολικής Ευρώπης μαζί με την προϊούσα σύγκλιση και τον εκσυγχρονισμό των οικονομιών τους οδηγούν στην εκτίμηση ότι το τίμημα των εξαγορών θα γίνεται όλο και πιο υψηλότερο στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

4.1 Γενικά

Η πορεία του χρηματοοικονομικού συστήματος τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υπήρξε δυναμική και ραγδαία. Οι υψηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα μας, που τα τελευταία χρόνια ήταν σταθερά πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, και μάλιστα οι δεύτεροι υψηλότεροι στην ΕΕ-15, καθώς και η μεγάλη πτώση των επιτοκίων σε συνδυασμό με την πολιτική ιδιωτικοποιήσεων στον χρηματοπιστωτικό τομέα, άλλαξαν το τοπίο του τραπεζικού ανταγωνισμού και έφεραν πολλαπλά οφέλη στους επενδυτές, τους δανειολήπτες και την οικονομία. Το ερώτημα σήμερα είναι αν η θετική αυτή πορεία συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια.

Υπάρχουν πολλά επιμέρους ερωτήματα για τη μελλοντική πορεία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, τα οποία σκιαγραφούν και την εν δυνάμει εξέλιξή του. Ενδεικτικά, αναφέρω ορισμένα από αυτά:

- Όπως και σε πολλές χώρες της Ευρωζώνης, θα εξακολουθήσουν οι πέντε μεγάλες εγχώριες τράπεζες να δίνουν τον τόνο και την κατεύθυνση του χρηματοοικονομικού συστήματος; Ή στην Ελλάδα θα μπουν στον στίβο του ανταγωνισμού νέοι παίκτες, όπως η Αγροτική Τράπεζα ή το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο; Μήπως κάποιες ξένες τράπεζες μπουν πιο δυναμικά στην ελληνική αγορά;
- Οι δικές μας τράπεζες θα μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ευρωπαϊκές στο γειτονικό μας χώρο της ΝΑ Ευρώπης;
- Πότε θα ξεκινήσει να λειτουργεί αποτελεσματικά η ενιαία εποπτεία των ασφαλιστικών εταιρειών, δεδομένων των ραγδαίων διεθνών εξελίξεων στον εποπτικό τομέα τους;

- Τα ελληνικά αμοιβαία κεφάλαια θα ακολουθήσουν τη διεθνοποίηση των αντίστοιχων αμοιβαίων σε άλλες χώρες ή θα παραμείνουν εγκλωβισμένα στην ελληνική αγορά;
- Τα ελληνικό χρηματιστήριο θα ανακάμψει ως πηγή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και ως πηγή επένδυσης των αποταμιευτών;
- Έχει ωριμάσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα στη χώρα μας ή έχει δρόμο ακόμα να διανύσει μέχρι να φτάσει το αντίστοιχο σύστημα στις πλουσιότερες χώρες της Ευρώπης;

Για να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα για τη μελλοντική πορεία του χρηματοοικονομικού συστήματος, είναι σημαντικό να δούμε πού βρισκόμαστε σήμερα και πώς φτάσαμε έως εδώ. Στο άρθρο γίνεται μια κριτική αξιολόγηση αυτής της πορείας και μια συζήτηση για τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις.

4.2 Τράπεζες

Οι τράπεζες αποτελούν τον κύριο μοχλό του χρηματοοικονομικού συστήματος στην Ελλάδα. Το τραπεζικό τοπίο έχει αλλάξει δραματικά την τελευταία δεκαετία. Στο διάστημα 1995-2004 έγιναν 34 εξαγορές και συγχωνεύσεις, ενώ ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων παρέμεινε στα ίδια περίπου επίπεδα (από 53 το 1995 σε 62 το 2004), ενώ στην Ευρωζώνη ο αριθμός μειώθηκε κατά -48% περίπου. Γενικά, ο αριθμός των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι μικρός σε σχέση με τον αντίστοιχο αριθμό στις χώρες της Ευρωζώνης, αλλά στην Ελλάδα μετά το 1995 παρατηρήθηκε μια πολύ μεγάλη αύξηση στο αριθμό των υποκαταστημάτων, 42%, σε σχέση με 3,6% στην Ευρωζώνη. Τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές τράπεζες ακολούθησαν τους Έλληνες πελάτες τους, οι οποίοι επεκτάθηκαν στη ΝΑ Ευρώπη. Η επέκταση αυτή των τραπεζών έχει αυξήσει τα σημερινά κόστη τους, αλλά αναμένεται να αποτελέσει σημαντική πηγή κερδοφορίας στο μέλλον, καθώς οι οικονομίες των χωρών αυτών αναμένεται να

αποκτήσουν δυναμική σύγκλισης προς τη Δυτική Ευρώπη. Η επέκταση στην περιοχή αναμένεται να συνεχιστεί, αφού οι χώρες αυτές δεν έχουν ακόμα ωριμάσει χρηματοοικονομικά.

Παρά τη μεγάλη ανάπτυξή τους, οι τράπεζες στην Ελλάδα παραμένουν μικρές σε σχέση με αντίστοιχες τράπεζες στο εξωτερικό. Με βάση τα ίδια εποπτικά κεφάλαια πρώτης κατηγορίας (Tier I), μόνο δύο ελληνικές τράπεζες ανήκουν στις 100 μεγαλύτερες της Ευρώπης και καμία δεν ανήκει στις 100 μεγαλύτερες στον κόσμο. Μια παρόμοια εικόνα δίνει και η σύγκριση του ενεργητικού. Το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών είναι αντικείμενο ευρύτερης συζήτησης στη χώρα μας σχετικά με το ζήτημα δημιουργίας εθνικών πρωταθλητών, που να μπορούν να ανταγωνίζονται στην Ευρωζώνη, χωρίς όμως να επηρεάζουν τον υγιή ανταγωνισμό εντός των ορίων της χώρας. Μάλιστα στο παρελθόν, έγινε μια αποτυχημένη προσπάθεια συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Τράπεζα. Σήμερα, η συζήτηση για εθνικούς πρωταθλητές εξακολουθεί να υπάρχει, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η ενέργεια, αλλά στον τραπεζικό χώρο το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί κυρίως στην αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία των τραπεζών. Οι αναλυτές διαφόρων οίκων εντός και εκτός Ελλάδος, που παρουσιάζουν τα μεγέθη για του επενδυτές στο Χρηματιστήριο, ενδιαφέρονται κυρίως για τη μελλοντική κερδοφορία, απ' όπου και αν αυτή προέλθει δυνητικά.

Συγκρίνοντας τα μερίδια αγοράς των 14 ελληνικών τραπεζών, παρατηρούμε ότι οι μεγάλες τράπεζες είναι συνολικά έξι, συμπεριλαμβανομένης και της Αγροτικής Τράπεζας, που παλαιότερα θεωρείτο ειδικός πιστωτικός οργανισμός και αποτελούσε αντικείμενο συχνών πολιτικών παρεμβάσεων. Οι έξι τράπεζες κατά σειρά μεγέθους είναι η Εθνική, η Alpha, η Eurobank, η Αγροτική, η Εμπορική και η Πειραιώς. Τα μεγέθη των σημερινών δύο ειδικών πιστωτικών οργανισμών, του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, των οποίων το ενεργητικό είναι μικρότερο από αυτό της μικρότερης των έξι τραπεζών, της Πειραιώς, αλλά πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ενεργητικό των υπόλοιπων 8 τραπεζών. Ως γνωστόν, η Εμπορική Τράπεζα βρίσκεται στο

στάδιο πώλησης, ενώ το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο αναμένεται σύντομα να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Παρά το γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες είναι μικρές για τα ευρωπαϊκά μεγέθη, ο βαθμός συγκέντρωσης στην Ελλάδα είναι από τους υψηλότερους στην Ευρωζώνη. Το μερίδιο στην Ελλάδα είναι 12 ποσοστιαίες μονάδες μεγαλύτερο από το αντίστοιχο μερίδιο στην ΕΕ-12. Η συγκέντρωση του τραπεζικού τομέα αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια, αφού το μερίδιο ενεργητικού των 5 μεγαλύτερων τραπεζών από 56% το 1997 ανέβηκε στο 65% το 2004. Κάτι ανάλογο συνέβη και στην Ευρωζώνη.

Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν με πολύ μεγαλύτερο ρυθμό από τις καταθέσεις: Υπερ-τριπλασιάστηκαν, καταλαμβάνοντας το 62% του ενεργητικού σε σχέση με το 30% κατείχαν το 1995 και η επέκταση προήλθε κυρίως από τη λιανική τραπεζική (στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια).

Οι τράπεζες αναγκάστηκαν να αντλήσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια από διάφορες πηγές. Ρευστοποίησαν παλαιές θέσεις σε ομόλογα και μάλιστα με υψηλά κέρδη, λόγω της πτώσης των επιτοκίων και αύξησης των τιμών τους. Επίσης, με την είσοδο στην Ευρωζώνη οι υψηλές υποχρεωτικές δεσμεύσεις του παρελθόντος μειώθηκαν δραματικά, απελευθερώνοντας πολύτιμη ρευστότητα, που διοχετεύτηκε σε νέες χορηγήσεις. Τα τελευταία 2 χρόνια ορισμένες τράπεζες τιτλοποίησαν μέρος των στεγαστικών τους δανείων και κάλυψαν μέρος των αναγκών τους για ρευστότητα. Πολλές τράπεζες έχουν επίσης εκδώσει και ομολογιακά δάνεια, τα οποία όταν έχουν χαρακτηριστικά μειωμένης εξασφάλισης προσμετρούν και ως εποπτικά κεφάλαια δεύτερης κατηγορίας. Παρά τις πηγές αυτές, η συνεχιζόμενη πιστωτική επέκταση συνεχίζει να δημιουργεί έλλειψη ρευστότητας στο τραπεζικό σύστημα, η οποία ικανοποιείται με την εισροή διεθνών κεφαλαίων.

Στο τέλος του 2004, οι χορηγήσεις προς τις επιχειρήσεις ανέρχονταν στο 39,2% του ΑΕΠ, ένα ποσοστό πολύ κοντά στο μέσο όρο της Ευρωζώνης, που ήταν 41,4%. Τα στεγαστικά δάνεια βρίσκονταν στο 20,8% του ΑΕΠ έναντι 35,4% στην

Ευρωζώνη, ενώ τα καταναλωτικά με 11,2% του ΑΕΠ, έχουν ξεπεράσει το μέσο ποσοστό 7,0% στην Ευρωζώνη. Η συνολική πιστωτική επέκταση έφτασε στο δεύτερο τρίμηνο του 2005 το 72,3% του ΑΕΠ σε σχέση με 94,1% στην Ευρωζώνη.

Οι τράπεζες, επίσης, εξυγίαναν τους ισολογισμούς τους, μειώνοντας το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων στο μισό σε σχέση με 7 χρόνια νωρίτερα. Η κερδοφορία και η αποτελεσματικότητά τους είναι ικανοποιητικές και τις έχουν φέρει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ξένων θεσμικών επενδυτών. Σήμερα, ένα μεγάλο ποσοστό των μετοχών των τραπεζών ανήκουν σε ξένους θεσμικούς επενδυτές. Το γεγονός αυτό από μόνο του είναι μια ψήφος εμπιστοσύνης για την προοπτική των ελληνικών τραπεζών.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει πλέον ωριμάσει και το μεγάλο ερώτημα σήμερα είναι κατά πόσον τα δάνεια προς τα νοικοκυριά θα συνεχίσουν να αυξάνονται με υψηλούς ρυθμούς ή η οικονομία πλησιάζει το σημείο κορεσμού. Η εμπειρία στην Ισπανία και την Πορτογαλία δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια πιστωτικής επέκτασης, ιδιαίτερα στον χώρο των στεγαστικών δανείων. Συγχρόνως, όμως, με τη ραγδαία αύξηση των χορηγήσεων, ο πιστωτικός κίνδυνος αποκτά μεγαλύτερο ειδικό βάρος και χρειάζεται περισσότερη προσοχή. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην Ελλάδα δεν έχει περάσει περίοδο ύφεσης τα τελευταία 12 χρόνια και -συνεπώς- δεν έχει αντανakλαστικά στη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου. Το ίδιο συμβαίνει και με τα ελληνικά νοικοκυριά, που για πολλά χρόνια βλέπουν το βιοτικό τους επίπεδο να αυξάνεται, χωρίς να έχουν βιώσει μια σημαντική ύφεση στην οικονομία και τις δυσκολίες αποπληρωμής των δανείων.

4.3. Μονόδρομος οι Ε & Σ

Μετά την Εμπορική και τη Marfin, η Τράπεζα Πειραιώς φαίνεται να παίρνει τη σκυτάλη των εξελίξεων στον τραπεζικό χώρο. Τα γεγονότα ήταν ως ένα βαθμό

αναμενόμενα - μολονότι ειδικά η συγκεκριμένη δομή της κίνησης της Marfin δεν ήταν. Ο τραπεζικός τομέας ακολουθεί πάντως την πάγια τακτική ενοποίησης της αγοράς, που αποτελεί βασικό στοιχείο εξέλιξης στις ΗΠΑ και, πιο πρόσφατα και με μικρότερη ένταση, στην Ευρώπη.

Οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο νέο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα δίνουν μεγάλη σημασία στο μέγεθος. Μέγεθος σημαίνει δύο πράγματα - αν και δεν συμβαδίζουν κατ' ανάγκη:

1. Το πρώτο είναι το μερίδιο αγοράς. Όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η τράπεζα, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να κατακτήσει και αυτή μεγαλύτερο μερίδιο. Όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο, τόσο μπορεί να δεχτεί περιορισμό στα περιθώρια κέρδους.
2. Το δεύτερο είναι οι οικονομίες κλίμακας. Αυτές επιτυγχάνονται πρωταρχικά με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις - και όχι με την αυτοδύναμη ανάπτυξη, η οποία συχνά ενέχει συγκριτικά υψηλότερα κόστη λειτουργίας. Με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις και με απαραίτητη προϋπόθεση την πετυχημένη ενοποίηση των εταιρειών, υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.

Στην Ελλάδα, αυτή η συγκεκριμένη οδός ανάπτυξης δεν προσφέρεται ιδιαίτερα. Για να υπάρξουν οικονομίες κλίμακας απαιτείται ευελιξία στην αγορά εργασίας. Δηλαδή η δυνατότητα να μειωθεί το προσωπικό, να κλείσουν καταστήματα που είναι κοντά το ένα στο άλλο και αλληλοεπικαλύπτονται, να ενοποιηθούν όλες οι λειτουργίες του back office, να υπάρξουν ανακατατάξεις.

Ο ρόλος των συνδικάτων

Η ισχύς των συνδικάτων έχει εμποδίσει αυτές τις εξελίξεις, με αποτέλεσμα οι εξαγορές και συγχωνεύσεις να γίνονται σχεδόν αποκλειστικά με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Στο πλαίσιο αυτό δεν είναι διόλου τυχαίο το γεγονός ότι στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα η σχέση κόστους προς έσοδα είναι από τις χειρότερες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σχέση η οποία δεν βελτιώνεται και λόγω της αντίδρασης της ΟΤΟΕ σε απλές κινήσεις εκσυγχρονισμού του συστήματος - όπως το άνοιγμα υποκαταστημάτων το Σάββατο, η διεύρυνση του ωραρίου λειτουργίας, η μερική απασχόληση και η αξιοκρατία στις προαγωγές.

Στην πράξη ένα από τα κυριότερα εμπόδια στην περαιτέρω εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι η ενασχόληση της ΟΤΟΕ με τη διαφύλαξη των θέσεων εργασίας που ήδη υπάρχουν και η πλήρης παραγνώριση της απλής αλήθειας ότι με την αποδοχή, π.χ., της λειτουργίας υποκαταστημάτων το Σάββατο και της μερικής απασχόλησης θα μπορούσαν να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας.

Με τη Marfin να έχει ηγηθεί της ενοποίησης στον χώρο των μικρομεσαίων τραπεζών και με τον δρόμο προς τα Βαλκάνια γεμάτο εμπόδια από τους ξένους τραπεζικούς κολοσσούς, η αγορά της Κύπρου -με τις ανοχές που έχει το χρηματιστήριό της- φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστική. Έτσι, η πρόταση της Πειραιώς - έτσι κι αλλιώς πολυσυζητημένη από καιρό- ήταν φυσιολογική, δηλαδή σχεδόν αναμενόμενη, και σχεδόν αναπόφευκτη.

Τα ερωτήματα

Δύο είναι τα ερωτήματα που ανακύπτουν:

- Πρώτον, πού σταματά η ενοποίηση; Με βάση τα ευρωπαϊκά δεδομένα, η απάντηση είναι πως έχει ακόμη πολύ δρόμο να κάνει, δρόμο που συνεπάγεται συγχωνεύσεις ακόμη και στο επίπεδο των πέντε - έξι μεγάλων τραπεζών. Όσο μεγάλες και να φαντάζουν για τα ελληνικά δεδομένα και όσο κι αν ο βαθμός συγκέντρωσης στην Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, σε σύγκριση με την Ευρώπη το ελληνικό μεγαθήριο δεν ταξινομείται καλά καλά ούτε για μικρομεσαίο.
- Το δεύτερο ερώτημα είναι τι θα συμβεί στον χώρο των άλλων μικρών και μεσαίων τραπεζών. Η Αττικής, η FBB, η Proton, ακόμη και η Aspis δύσκολα

μπορούν να σταθούν μόνες τους. Σήμερα, ίσως ναι. Αύριο, όταν θα έχει προχωρήσει και η ενοποίηση των μεγάλων τραπεζών και ο ανταγωνισμός θα ξεσπάσει άγριος, η πίεση να πωληθούν θα είναι μεγάλη.

Ανοιχτό παραμένει, όμως, το ερώτημα αν θα υπάρχει τότε πλέον ενδιαφέρον για την εξαγορά τους. Μια σειρά από εξελίξεις, όπως η τιτλοποίηση δανείων, η μερικώς κακή ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου, τα υψηλά εργατικά και λειτουργικά κόστη, θα κάνουν την απόκτηση του δικτύου τους λιγότερο ελκυστική. Πολύ απλά: όσο οι μικρομεσαίες τράπεζες περιμένουν -και μερικές ανθίστανται- την εξαγορά, τόσο θα γίνονται λιγότερο ελκυστικές στις μεγάλες, που θα έχουν προχωρήσει με τις δικές τους εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Μία απάντηση που δίνεται είναι πως οι μικρές τράπεζες μπορούν να καλύψουν τα λεγόμενα niche της αγοράς. Ως ένα βαθμό αυτό είναι ορθό, αλλά παραβλέπει δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι ότι η ελληνική αγορά δεν έχει εκείνο το κρίσιμο μέγεθος που επιτρέπει την αυτόνομη δημιουργία και εξυπηρέτηση των niche. Ο δεύτερος είναι πως αυτά τα niche μπορούν πλέον εύκολα να καλυφθούν από τράπεζες εκτός Ελλάδος - καθώς οι υπηρεσίες αυτές απευθύνονται σε πελάτες που έχουν αυτές τις γνώσεις και προσβάσεις.

Μία τελευταία παρατήρηση: ακόμη και με τις συγχωνεύσεις μεταξύ των μεγάλων ελληνικών τραπεζών δεν θα σταματήσει η διαδικασία ενοποίησης. Άσχετα με το αν οι μικρομεσαίες τράπεζες θα αποτελέσουν αντικείμενο ενδιαφέροντος, θα πρέπει να αναμένουμε ότι αφού αποκτήσουν ένα ορισμένο μέγεθος με πλοκάμια στα Βαλκάνια, οι ελληνικές μεγάλες τράπεζες θα γίνουν με τη σειρά τους αντικείμενο ακόμη και εχθρικών εξαγορών.

Η μαζική επέλαση των πολυεθνικών

Αν οι τράπεζες δίνουν το παράδειγμα και ωθούν το χρηματιστήριο, τι γίνεται με τους άλλους κλάδους; Η απάντηση είναι η ίδια με αυτήν που αφορά στις τράπεζες. Στην επόμενη δεκαετία η ελληνική αγορά θα δει πρώτα τις εσωτερικές

εξαγορές και συγχωνεύσεις και, στη συνέχεια, όταν τα ελληνικά μεγέθη θα είναι ενδιαφέροντα, οι ξένες εταιρείες θα ενδιαφερθούν. Η ελληνική αγορά μπορεί να είναι μικρή, αλλά με αιχμή τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης -στα οποία ήδη έχουν ηγετική παρουσία- οι πολυεθνικές κυνηγούν κάθε αγορά που τους επιτρέπει να αποκομίσουν κέρδη.

Τα τρόφιμα και τα ηλεκτρικά είδη -"λευκά και μαύρα" κατά την παραδοσιακή ορολογία-, τα απορρυπαντικά, τα καλλυντικά, τα φάρμακα, ήδη κυριαρχούνται από πολυεθνικές, για να αναφέρουμε μερικά παραδείγματα και μόνο. Η τάση αυτή δεν θα σταματήσει. Θα επεκταθεί σε όλους τους τομείς, και μάλιστα θα καλύψει και τον τριτογενή τομέα. Ήδη, στον τουριστικό κλάδο η παρουσία των ξένων μέσω των tour operators και των ξενοδοχειακών αλυσίδων είναι περισσότερο από εμφανής.

Για μερικούς αυτό ίσως να ισοδυναμεί με "αφελληνισμό". Είναι, όμως, μια αναπόφευκτη συνέπεια τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος. Είναι μια πραγματικότητα με την οποία πρέπει να συμφιλιωθούμε, διότι έτσι κι αλλιώς δεν υπάρχει ουσιαστικά εναλλακτική λύση.

Σύντομα θα δούμε και το χρηματιστήριο να περνά σε άλλα χέρια: η επιθετική πρόταση εξαγοράς του LSE από τον Nasdaq δεν είναι παρά η συνέχεια των συγχωνεύσεων που έγιναν ήδη στην Ευρώπη και εντάσσεται στο πλαίσιο της προσπάθειας των ΗΠΑ να μη χάσουν την πρωτοκαθεδρία τους ως χρηματοπιστωτικό κέντρο.

Η Ελλάδα μπορεί να είναι μικρή και περιθωριακή, αλλά όπως το χρηματιστήριό της συγκέντρωσε κάποια στιγμή το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών, έτσι και η υπόλοιπη αγορά της θα προσελκύσει το ενδιαφέρον των ξένων εταιρειών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΜΙΛΙΕΣ-ΔΗΛΩΣΕΙΣ

Ομιλία του Διοικητή της Τράπεζας Ελλάδος Νικολάχου Χ. Γκαργκάνα

Γενικά και ιστορικά σύμφωνα με την ομιλία του κ. Γκαργκάνα, οι οικονομικές επιδόσεις των περισσότερων Βαλκανικών χωρών βελτιώθηκαν σημαντικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Ο ρυθμός ανάπτυξης έχει επιταχυνθεί, ο πληθωρισμός έχει μειωθεί, ενώ έχει υπάρξει σημαντική πρόοδος ως προς τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και τη δημοσιονομική εξυγίανση. Πρέπει να πω ότι η προοπτική τελικής ένταξης στην ΕΕ (ρητά ή έμμεσα αναγνωρισμένη) έχει λειτουργήσει ως καταλύτης για την υιοθέτηση πολιτικών μακροοικονομικής σταθεροποίησης και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στις χώρες αυτές.

Οι χώρες των Βαλκανίων ασφαλώς εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν σοβαρές προκλήσεις οικονομικής πολιτικής. Από τη σκοπιά της Τράπεζας της Ελλάδος και του Ευρωσυστήματος θα επισημάνω ιδιαίτερα τα προβλήματα εκείνα που συνδέονται με την ισχυρή εγχώρια ζήτηση και εκδηλώνονται με πληθωριστικές πιέσεις και διευρυνόμενα ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Στις χώρες με ανεξάρτητη νομισματική πολιτική [στις οποίες δεν περιλαμβάνεται η Βουλγαρία, που εφαρμόζει καθεστώς "επιτροπής συναλλάγματος"-currency board], οι προσπάθειες για μια πιο περιοριστική πολιτική (μέσω αύξησης των επιτοκίων) συχνά δεν έχουν αποδώσει, καθώς ενθαρρύνουν την περαιτέρω εισροή κεφαλαίων, ενώ η αποθάρρυνση των εισροών κεφαλαίου μέσω πραγματικής ανατίμησης των νομισμάτων εγκυμονεί κινδύνους για το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα των χωρών αυτών.

Στην ελληνική οικονομία, οι ικανοποιητικές μακροοικονομικές επιδόσεις κατά την περίοδο 1994-2006 (που είναι περίοδος συνεχούς ανάπτυξης) έχουν συμβάλει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Παραμένουν όμως σημαντικά προβλήματα, όπως κατέδειξε η πρωινή συζήτηση. Οι δημοσιονομικές ανισορροπίες είναι ακόμη μεγάλες παρά τη σημαντική μείωση του ελλείμματος

της γενικής κυβέρνησης τα δύο τελευταία χρόνια, ο ρυθμός ανόδου του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι αισθητά υψηλότερος από ό,τι κατά μέσον όρο στη ζώνη του ευρώ και έχει επιταχυνθεί εφέτος, ενώ μένουν ακόμη πολλά να γίνουν για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών της οικονομίας παρά την αξιόλογη πρόοδο που έχει επιτελεστεί. Οι μακροοικονομικές ανισοροπίες που αντανακλώνται στην εμμονή του πληθωρισμού σε επίπεδα σημαντικά υψηλότερα από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα της ζώνης του ευρώ και στο υψηλό έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών είναι δυνατόν να υπονομεύσουν τις αναπτυξιακές προοπτικές της οικονομίας, αν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα.

Η διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης σε μόνιμη βάση θα απαιτήσει διασφάλιση της μακροοικονομικής σταθερότητας και μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας ώστε η μελλοντική της ανάπτυξη να στηρίζεται στις εξαγωγές και τις επιχειρηματικές επενδύσεις και να αυξηθεί η διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα. Η αντιμετώπιση των μακροοικονομικών ανισοροπιών και των διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας είναι ιδιαίτερα επείγουσα και επιτακτική: Πρώτον, επειδή η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται όχι μόνο νέες ευκαιρίες αλλά και ένταση του ανταγωνισμού. Δεύτερον, επειδή η προβλεπόμενη γήρανση του πληθυσμού, αν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως, θα επιβαρύνει σοβαρά τα δημόσια οικονομικά και θα έχει αρνητικές συνέπειες για το παραγωγικό δυναμικό της οικονομίας.

Μια πλευρά της παγκοσμιοποίησης είναι και η διεύρυνση της ΕΕ, η οποία για την Ελλάδα συνεπάγεται αφενός αυξημένο ανταγωνισμό στην εγχώρια και στις εξωτερικές αγορές από χώρες που παράγουν με χαμηλό κόστος και αφετέρου ραγδαία αναπτυσσόμενες εξωτερικές αγορές στις οποίες μπορούν να κατακτήσουν θέσεις οι ελληνικές επιχειρήσεις. Η μέχρι τώρα εμπειρία είναι σαφώς θετική, όπως φαίνεται από τη σημαντική αύξηση του εμπορίου της Ελλάδος με τις χώρες των Βαλκανίων την τελευταία δεκαετία. Ταυτόχρονα, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές άμεσες επενδύσεις στις χώρες αυτές από ελληνικές

επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση και τις προοπτικές τους στην ευρωπαϊκή αγορά.

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα επί σειρά ετών παρουσιάζει θετική πορεία, ιδίως μετά την ολοκλήρωση της απελευθέρωσης της λειτουργίας του στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και την ένταξη της Ελλάδος στη ζώνη του ευρώ το 2001. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν σε μεγάλη υποχώρηση των επιτοκίων και στη μείωση του συναλλαγματικού κινδύνου, ενώ συνέβαλαν στην εδραίωση ενός πιο σταθερού μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Θετική επίδραση στην τραπεζική δραστηριότητα, ιδίως στη πιστωτική επέκταση, άσκησαν επίσης η επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης και η αυξημένη ρευστότητα των τραπεζών λόγω της σημαντικής μείωσης των υποχρεωτικών καταθέσεων τους στην Τράπεζα της Ελλάδος. Η αποτελεσματικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκαν από διαρθρωτικές μεταβολές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, οι ιδιωτικοποιήσεις κρατικών τραπεζών και, πιο πρόσφατα, η επέκταση των εργασιών των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό, κυρίως στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Επιπλέον, η πρόοδος της τεχνολογίας της πληροφορικής επέτρεψε την προσφορά νέων προϊόντων, τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους και την ανάπτυξη νέων μεθόδων διαχείρισης κινδύνων, συμβάλλοντας έτσι στον εκσυγχρονισμό και στην ενίσχυση της οικονομικής θέσης του πιστωτικού συστήματος. Σύμφωνα με την αξιολόγηση που κάνει η Τράπεζα της Ελλάδος, η έκθεση των ελληνικών τραπεζών στον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς παραμένει σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, ενώ η αποδοτικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών παρέχουν ικανοποιητικό περιθώριο για τη διασφάλιση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κίνδυνοι, ιδίως κίνδυνοι συνδεδεμένοι με τη μεγάλη πιστωτική επέκταση στην Ελλάδα αλλά και στις γειτονικές χώρες -- κυρίως την αύξηση των δανείων προς τα νοικοκυριά. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η ενίσχυση της προληπτικής εποπτείας των τραπεζών,

η οποία θα γίνει με την εφαρμογή των κανόνων του νέου εποπτικού πλαισίου ("Βασιλεία II") το 2007. Θα πρέπει επίσης – με τη συνεργασία μεταξύ των αρμοδίων εποπτικών αρχών των γειτονικών χωρών και το συντονισμό της εποπτικής τους δραστηριότητας - να ενισχυθεί η εποπτεία των τραπεζών στις επιμέρους χώρες όπου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές τράπεζες.

Η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της Νοτιοανατολικής (NA) Ευρώπης παρουσιάζει αύξηση από το 1993 αλλά αποκτά σημαντικές διαστάσεις από το 2002 και εξής, όταν πλέον διαμορφώθηκαν κατάλληλες συνθήκες τόσο στις χώρες αυτές όσο και στην Ελλάδα. Όπως προανέφερα, οι πολιτικές μακροοικονομικής σταθεροποίησης και μεταρρυθμίσεων στις χώρες αυτές άρχισαν να αποδίδουν από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, δημιουργώντας τις αναγκαίες συνθήκες για ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα. Ταυτόχρονα, τα περισσότερα πιστωτικά ιδρύματα στις χώρες της περιοχής ιδιωτικοποιήθηκαν και αναδιοργανώθηκαν με την ουσιώδη συμβολή πιστωτικών ιδρυμάτων από χώρες με τις οποίες έχουν σημαντικές εμπορικές σχέσεις, όπως είναι η Αυστρία, η Ιταλία και η Ελλάδα. Η είσοδος ξένων τραπεζών στις χώρες της NA Ευρώπης έχει συμβάλει σημαντικά όχι μόνο στην αύξηση της τραπεζικής δραστηριότητας αλλά και στην ενίσχυση της σταθερότητας του τραπεζικού τομέα στις χώρες αυτές, με προφανή οφέλη για τις οικονομίες τους. Οι ξένες τράπεζες στις χώρες αυτές έχουν συμβάλει μεταξύ άλλων στην εισαγωγή νέων προϊόντων και στην υιοθέτηση βελτιωμένων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου, ενώ η στενή πιστωτική σχέση των θυγατρικών τραπεζών ή των υποκαταστημάτων με τη μητρική τράπεζα μειώνει την πιθανότητα κινήσεων κεφαλαίου που θα είχαν αποσταθεροποιητικές συνέπειες για τα τραπεζικά συστήματα και τις οικονομίες των χωρών αυτών.

Ο βαθμός διείσδυσης των ελληνικών τραπεζών ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας, δηλαδή χωρών που είναι υπό ένταξη στην ΕΕ και ταυτόχρονα έχουν πραγματοποιήσει μεγάλη πρόοδο στις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Σημαντική

διείσδυση έχει σημειωθεί επίσης στην τραπεζική αγορά της Αλβανίας, της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας και της Σερβίας, ενώ πρόσφατα το ενδιαφέρον των ελληνικών τραπεζών εστιάζεται και στην αγορά της Τουρκίας με τις σημαντικές συμφωνίες εξαγοράς τριών τραπεζών. Μέχρι το τέλος του 2005, οι ελληνικές τράπεζες διέθεταν στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης 18 θυγατρικές τράπεζες και 6 δίκτυα υποκαταστημάτων, με περίπου 1000 υπηρεσιακές μονάδες, στις οποίες απασχολούνταν περίπου 15000 εργαζόμενοι. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν πλέον σημαντικό μερίδιο αγοράς στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Με βάση στατιστικά στοιχεία για το 2005, μεγαλύτερο μερίδιο καταγράφεται στην ΠΓΔΜ (26% ως προς το ενεργητικό), τη Βουλγαρία (20%) και την Αλβανία (17%) και μικρότερο μερίδιο στη Ρουμανία (12%) και τη Σερβία (11%).

Δοθέντος του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς και της αναμενόμενης έντασης του ανταγωνισμού, η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό τις επιτρέπει να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχουν οι αγορές αυτές, να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων, αλλά και να αυξήσουν το μέγεθός τους, το οποίο παραμένει σχετικά μικρό συγκρινόμενο με το μέσο μέγεθος των τραπεζών στις χώρες της ΕΕ. Η επέκταση των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών έχει συμβάλει ήδη στη βελτίωση των αποτελεσμάτων τους. Τα ακαθάριστα έσοδα από τις δραστηριότητες στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης ως ποσοστό των συνολικών εσόδων προσέγγισαν το 10% το 2005. Αντίστοιχα, έχουν αυξηθεί ταχέως και τα κέρδη προ φόρων από τις δραστηριότητες αυτές. Θέλω να επισημάνω ότι υπάρχει δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών και του τραπεζικού τομέα γενικότερα στις χώρες αυτές, καθώς ο δανεισμός του ιδιωτικού τομέα ως ποσοστό το ΑΕΠ παραμένει σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από ό,τι στη Ελλάδα και τη ζώνη του ευρώ.

Για το μέλλον, υπάρχει η προοπτική της σταδιακής ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση – και, αργότερα, στη ζώνη του ευρώ -- των υπολοίπων

χωρών της ΝΑ Ευρώπης, δηλαδή της Κροατίας, της ΠΓΔΜ, της Τουρκίας, της Αλβανίας, της Σερβίας και του Μαυροβουνίου. Μια τέτοια διεύρυνση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και της ζώνης του ευρώ θα ωφελήσει την ΕΕ ως σύνολο. Θα έχει όμως ιδιαίτερη σημασία για τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, όχι μόνο επειδή θα συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, στην οικονομική ανάπτυξη γενικότερα και στην επίτευξη υψηλού επιπέδου διαβίωσης, αλλά και επειδή θα συντελέσει στη δημιουργία συνθηκών πολιτικής, οικονομικής και νομισματικής σταθερότητας σε αυτές. Από αυτές τις θετικές προοπτικές θα ωφεληθούν όλες οι χώρες της περιοχής μας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Προβλέψεις για το μέλλον είναι δύσκολες και παρακινδυνευμένες. Το μέλλον του χρηματοπιστωτικού συστήματος στη χώρα μας εξαρτάται από την πορεία των 5 μεγάλων τραπεζών, διότι αυτές είναι οι θυγατρικές τους κατέχουν τη λεόντειο μερίδα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι τράπεζες αυτές δεν αντιμετωπίζουν σημαντικές απειλές, είναι υγιείς, δυναμικές, με δυνατή κεφαλαιακή επάρκεια και με ικανά στελέχη που μπορούν να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές. Όμως, η ελληνική αγορά είναι μικρή και πλησιάζει τα σημεία κορεσμού. Υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω επέκταση των χορηγήσεων, κυρίως των στεγαστικών δανείων, αλλά αυτό πρέπει να γίνεται με προσοχή, καθώς ο πιστωτικός κίνδυνος αυξάνεται.

Μεσοπρόθεσμα οι **ελληνικές Τράπεζες** θα κάνουν άλματα μόνο με τη διεθνή τους επέκταση, κάτι που ξεκίνησαν με τις εξαγορές και τις επενδύσεις τους στην Ν.Α. Ευρώπη. Οι γειτονικές μας χώρες, που έχουν προγραμματίσει να μπουν στην ευρωζώνη ή στην Ε.Ε., είναι χώρες που κατ' ανάγκη ακολουθούν χρηστή οικονομική πολιτική και επομένως παρουσιάζουν ευκαιρίες με μικρό κίνδυνο. Βεβαίως, εκεί έχουν πλέον σπεύσει και άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες και έτσι ο ανταγωνισμός δεν είναι εύκολος.

Τα βασικά πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι ωστόσο ιδιαίτερα χρήσιμα. Μερικά από αυτά είναι: (ΤΡΑΥΛΟΣ Μ. ΟΠ. παρ. Επίσης ECCLES RG, LANES K. WILSON Th. "Are you paying too much for that Acquisition?" Harvard Business Review, July-August 1999, p.p. 136-146):

- Οι εξαγορές να μην δημιουργούν συνέργειες (επομένως οικονομικές αξίες) αλλά αρκετές φορές οι εξαγοράζουσες επιχειρήσεις τις πληρώνουν πολύ ακριβά, υπερεκτιμώντας την μελλοντική τους απόδοση ή υποεκτιμώντας το κόστος υλοποίησής τους, το κόστος ένταξης και συντονισμού της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο πλαίσιο ενός ομίλου ή το κόστος συγχώνευσης-απορρόφησής της. Αυτό συμβαίνει συχνά με τις λεγόμενες "εξαγορές στρατηγικής σημασίας", των οποίων τα οφέλη είτε είναι πολύ μακροπρόθεσμα, είτε ποσοτικοποιούνται δύσκολα.

- Οι επιχειρηματικές επεκτάσεις μέσω ετερογενών εξαγορών σπάνια πετυχαίνουν. Αντίθετα, οι επεκτάσεις σε ομογενείς τομείς φαίνεται να πετυχαίνουν συχνότερα.
- Όσο πιο ανταγωνιστική είναι η αγορά και πιο έγκαιρη και πλήρης πληροφόρηση παρέχεται για μια εξαγορά, τόσο πιο ωφελημένοι οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και τόσο λιγότερα κέρδη αποκομίζουν οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας.
- Οι εξαγορές βελτιώνουν κατά κανόνα την οικονομική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, επομένως πρέπει οι αντιμονοπωλιακή πολιτική να διακρίνει ανάμεσα στα κέρδη που οφείλονται σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και σ' εκείνα που οφείλονται σε αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης.
- Καλά σχεδιασμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να βελτιώσουν την γενικότερη οικονομική αποτελεσματικότητα και να δημιουργήσουν κέρδη και για τις εξαγοράζουσες και για τις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, χωρίς να δημιουργούν σημαντικές παρενέργειες στο οικονομικό σύστημα.