

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΞΑΓΟΡΕΣ–ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ & Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
EUROBANK-TTBANK-PROTON BANK

Παναγιώτου Μαρία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

ACQUISITIONS-MERGERS IN BANKING SECTOR
& MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE: CASE
STUDY EUROBANK-TTBANK-PROTON BANK

By
Panagiotou Maria

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2015

Στους Γονείς μου

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας απαιτείται μια μεγалоπνη, αλλά συνάμα και δύσκολη προσπάθεια. Πέραν της προσωπικής προσπάθειας που καταβάλλεται, υπάρχει και η επικουρία και άλλων ανθρώπων οι οποίοι συνδράμουν και βοηθούν για την εκπλήρωση της διπλωματικής. Με βοήθησαν και θα ήταν παράλειψή μου να μην τους εκφράσω τις ευχαριστίες για τη συνδρομή τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κα. Χατζηδήμα για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της διπλωματικής μου. Δεν ήταν, όμως, μόνο η αποδοχή, αλλά και η συνεχής στήριξη της με τις ακαδημαϊκές της συμβουλές, που συνέβαλλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του πονήματος. Η εποικοδομητική κριτική που μου ασκούσε αποτέλεσε βαρόμετρο για τη βήμα προς βήμα εξέλιξη της διπλωματικής μου, ενώ οι συμβουλές που αφειδώλευτα μου πρόσφερε υπήρξαν σημαντικό εργαλείο σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου.

Εξαγορές-συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο & η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:Μελέτη περίπτωσης EUROBANK-TTBANK-PROTONBANK

**Σημαντικοί Όροι: Εξαγορές, Συγχωνεύσεις, Τραπεζικός Τομέας, Eurobank,
Ανθρώπινο Δυναμικό, Κουλτούρα, Εκπαίδευση, Επικοινωνία.**

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει τις βασικές τάσεις και τα ευρήματα της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας, σχετικά με την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο και τις γενικότερες επιπτώσεις αυτών στην οικονομική και την κοινωνική οργάνωση, εστιάζοντας στη συνέχεια σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια γενική αποτύπωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Αναλύονται τα κίνητρα πραγματοποίησής τους, οι προϋποθέσεις επιτυχίας και τα αίτια αποτυχίας τους, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την υλοποίησή τους, ενώ παράλληλα επιχειρείται και η διάκρισή τους με βάση γενικά κριτήρια και κριτήρια που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, έπειτα γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί στην Ελλάδα και διέπει την διαδικασία των εξαγορών - συγχωνεύσεων που πραγματοποιούνται στον τραπεζικό κλάδο.

Στο τρίτο κεφάλαιο διευρύνεται η οπτική γωνία μέσα από την οποία εξετάζονται οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις και αναπτύσσεται μία πλήρη εικόνα για το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται σε τέτοιου είδους μεγάλου κλίμακας οργανωσιακές αλλαγές, μέσα από τον ρόλο των στελεχών, της εταιρικής κουλτούρας, της εκπαίδευσης, όπως επίσης και τον ρόλο της επικοινωνίας.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, έχοντας λάβει υπόψη τη θεωρητική ανάλυση των εξαγορών και συγχωνεύσεων, θα παρουσιαστεί η περίπτωση της συγχώνευσης

της Eurobank με το TT BANK και την PROTON BANK. Παράλληλα, θα αξιολογηθεί και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ύστερα από αυτές τις αλλαγές.

Acquisitions-mergers in the banking sector & human resource management: Case study EUROBANK-TTBANK-PROTONBANK

Keywords: Acquisitions, Mergers, Banking Sector, Eurobank, Human Resource, Culture, Training, Communication

Abstract

This work attempts to present the current trends and findings of international and greek literature regarding the evolution of mergers and acquisitions in the banking sector and their repercussions for the economic and social organization, focusing in issues regarding Human Resource Management.

The first chapter deals with a general portrayal of mergers and acquisitions. Their motives are analyzed, their conditions of success and reasons of failure, their advantages and disadvantages which come up from their implementation, while at the same time they are divided based on general criteria and criteria regarding to the banking sector.

In the second chapter a brief historical review of the greek banking system is presented, followed by the institutional framework of Greece about the mergers and acquisitions that take place in the banking sector.

The third chapter widens the angle from which the mergers or acquisitions are examined and develops a complete image of the human resource involved in structural changes of such a big scale, in terms of management, company culture, training and the part of communication.

In the fourth and last chapter, having in mind the theoretical analysis of mergers and acquisitions, the case of the merging of Eurobank with TTBANK and PROTON BANK will be presented, while at the same time, the human resource management will be evaluated after all these changes.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Κατάλογος Πινάκων	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xvi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμοί συγχωνεύσεων-εξαγορών	2
1.3 Αίτια πραγματοποίησης εξαγορών-συγχωνεύσεων	6
1.3.1 Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και μείωση κόστους	6
1.3.2 Υπέρβαση εμποδίων εισόδου	8
1.3.3 Διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών	9
1.3.4 Αύξηση μεριδίου της αγοράς	10
1.3.5 Αξιοποίηση των οικονομιών φάσματος	10
1.3.6 Διοικητική αλαζονεία	11
1.3.7 Φορολογικά κίνητρα	11
1.4 Αίτια αποτυχίας εξαγορών–συγχωνεύσεων	13
1.5 Ανακεφαλαίωση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα	
2.1 Εισαγωγή	18
2.2 Ιστορική αναδρομή	19
2.3 Το Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο	26
2.4 Φορείς Εποπτείας	28

2.5 Ανακεφαλαίωση	33
--------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή	34
3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό	36
3.3 Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	38
3.4 Οι συνέπειες των Ε&Σ στο ανθρώπινο δυναμικό	43
3.5 Η εταιρική κουλτούρα	48
3.5.1 Συμμετοχική προσέγγιση – αλλαγή συμπεριφοράς	50
3.5.2 Επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας	51
3.6 Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	53
3.7 Ανακεφαλαίωση	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μελέτη Περίπτωσης Eurobank-TTBank-Proton Bank

4.1 Εισαγωγή	57
4.2 Η πορεία της Eurobank προς την Ε&Σ	60
4.3 Τα αποτελέσματα ύστερα από την Ε&Σ	65
4.4 Eurobank και ανθρώπινο δυναμικό	81
4.4.1 Απασχόληση	83
4.4.2 Στελέχωση	84
4.4.3 Εκπαίδευση & επαγγελματική ανάπτυξη	86
4.4.4 Αξιολόγηση της απόδοσης	90
4.4.5 Εσωτερική επικοινωνία	92
Συμπεράσματα	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98

Κατάλογος Πινάκων

2.1 Συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα 1996-2013	24
3.1 Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis	54
4.1 Ιστορική διαδρομή Eurobank	59
4.2 Διαδικασία Αξιολόγησης	91

Κατάλογος Διαγραμμάτων

4.1 Δάνεια Eurobank 2013	70
4.2 Καταθέσεις πελατών (€ δις)	71
4.3 Δάνεια προς καταθέσεις (%)	71
4.4 Σύνθεση εσόδων	72
4.5 Κάλυψη δανείων σε καθυστέρηση	73
4.6 Συνολικά έξοδα-έσοδα	78
4.7 Σύνθεση δανείων ανά κατηγορία	79
4.8 Δείκτης κάλυψης δανείων σε καθυστέρηση & δείκτης δανείων προς καταθέσεις	80
4.9 Εργαζόμενοι με βάση την ηλικιακή ομάδα και το φύλο	83
4.10 Μορφωτικό επίπεδο προσληφθέντων 2014	85
4.11 Έτη εργασιακής εμπειρίας προσληφθέντων 2014	85
4.12 Σύνολο ανθρωποωρών (μέσω e-learning) και σύνολο ανθρωποωρών εκπαίδευσης	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις, ύστερα από τις αδιάκοπες αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι, επανεξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούν τους πόρους τους και τον τρόπο που λειτουργούν. Η ανάπτυξη κάθε επιχείρησης απαιτεί στρατηγικές, οι οποίες θα είναι ικανές να την οδηγήσουν στην απόκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Μια στρατηγική που χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις για αυτό τον σκοπό, είναι η ανάπτυξη μέσω συγχώνευσης ή μέσω εξαγοράς. Ουσιαστικά, η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Το επιχειρείν δεν είναι στατικό, είναι δυναμικό. Το πού θέλει να φτάσει μια επιχείρηση την ωθεί να χαράξει μακροπρόθεσμους και ξεκάθαρους στόχους σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Η δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι ένα καινούργιο φαινόμενο. Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια οικονομία λειτουργεί υπό ένα κύμα επιχειρηματικών αλλαγών, καθώς πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων έχουν πραγματοποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις για πολλές επιχειρήσεις αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού της εποχής που οδηγεί στην συνεχή επέκταση των επιχειρήσεων και το κλείσιμο των μικρών. Τα πιθανά πλεονεκτήματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών, όπως θα αναπτυχθεί στη συνέχεια, συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών σχημάτων που συχνά αποτελούν στρατηγικό στόχο των επιχειρήσεων. Σ' αυτό το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, το κυριότερο και πλέον ορθολογιστικό κίνητρο για συγχωνεύσεις - εξαγορές και εν προκειμένω τραπεζών, είναι η επιδίωξη της διοίκησης ενός οργανισμού να μεγαλώσει, ώστε να αποκτήσει και να αξιοποιήσει τις

οικονομίες κλίμακας ή φάσματος. Η τράπεζα μεγαλώνοντας σε μέγεθος και διευρύνοντας το φάσμα των υπηρεσιών της, μπορεί να παράγει ένα δεδομένο προϊόν, με χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα παρά πριν την συγχώνευση-εξαγορά. Επιπλέον, με την εξαγορά διευρύνει το φάσμα των πελατών της και έτσι αυξάνει τις δυνατότητες για πωλήσεις. Επομένως, η σύνθεση των συντελεστών παραγωγής στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης προς το συμφέρον κυρίως των ιδιοκτητών-μετόχων. Ωστόσο, παρατηρείται ότι υφίστανται και παράγοντες όπως η ανεπαρκής αξιολόγηση, η υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων κερδών, οι δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και ο ρόλος των στελεχών που συμβάλλουν στην αποτυχία της επικείμενης Ε&Σ. Εν τούτοις, από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 μέχρι και σήμερα, παρατηρείται παγκοσμίως η όξυνση του φαινομένου της σύναψης συμφωνιών για επικείμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών, οι οποίες μεταβάλλουν τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, επηρεάζοντας όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.

1.2 Ορισμοί συγχωνεύσεων – εξαγορών

Στο σύγχρονο ελληνικό και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό το ρητό «η ισχύς εν τη ενώσει», καθώς συγχωνεύσεις και εξαγορές συνθέτουν το τοπίο της αγοράς. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η συγκέντρωση είναι μονόδρομος για την επιβίωσή τους στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές των τραπεζικών οργανισμών είναι ένα αρκετά παλαιό φαινόμενο, το οποίο ανέκαθεν βρισκόταν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των παραγόντων της αγοράς, λόγω της σημασίας του τραπεζικού συστήματος στην οικονομία.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 90, σημειώθηκαν σπουδαίες εξελίξεις στο ευρύτερο χρηματοοικονομικό σύστημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και διεθνώς, που οδήγησαν στην αναδιάρθρωση, βελτιστοποίηση και συγκέντρωση της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας. Είναι πλέον στις μέρες μας ευρύτατα κατανοητό και αποδεκτό ότι η Οικονομική και Νομισματική Ένωση των χωρών της Ευρωζώνης έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα στον κλάδο των Τραπεζών, αυξάνοντας των μεταξύ τους ανταγωνισμό, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους τους και

δημιουργώντας την άμεση ανάγκη περιορισμού του λειτουργικού κόστους τους (Αθανασόγλου, Ασημακόπουλος, Γεωργίου, 2005).

Ειδικότερα, η Οδηγία 88/361/ΕΟΚ που υιοθετήθηκε, καθιέρωσε την κατάργηση των περιορισμών στην ελεύθερη κίνηση κεφαλαίων και στη συνέχεια με την Οδηγία 89/646/ΕΟΚ διασφαλίστηκε η ελευθερία εγκατάστασης των πιστωτικών ιδρυμάτων και η εκ μέρους τους ελεύθερη παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε όλη την Κοινότητα, αλλά και η εισαγωγή του Ευρώ, από το 1999 επιτάχυναν το μετασχηματισμό του ευρωπαϊκού χρηματοοικονομικού συστήματος. Αυτή η εξέλιξη, σε συνδυασμό με την χρήση νέων εφαρμογών μέσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας, είχαν σαν αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του μέσου κόστους παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και υψηλά επίπεδα παραγωγής και ως εκ τούτου, ενίσχυσαν τα κίνητρα για συγχωνεύσεις και εξαγορές, αποδυναμώνοντας τα εμπόδια εισόδου-εξόδου, καθιστώντας τις αγορές ευκολότερα διεκδικούμενες. Στο νέο διαμορφωμένο περιβάλλον, από την ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με κοινό νόμισμα, κοινά διατραπεζικά επιτόκια, ενιαίες αγορές κρατικών ομολόγων, ενοποιούμενες αγορές εταιρικών ομολόγων και μετοχικών αξιών, τόσο οι τοπικές όσο και οι διεθνείς τράπεζες τείνουν να αντιμετωπίζουν αυξημένο ανταγωνισμό και πιέσεις στην κερδοφορία. Ταυτόχρονα, αποδεδειγμένα πλήρως η κίνηση κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλοντας στη δημιουργία αγορών χρήματος και συναλλάγματος με παγκόσμια εμβέλεια. Οι συνεχείς προσπάθειες για συγχωνεύσεις και εξαγορές, φανερώνουν την προσπάθεια των τραπεζών να αντιμετωπίσουν τον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό, είτε μέσω της ενίσχυσης - διευρύνοντας μερίδια αγοράς, είτε μέσω της αξιοποίησης των οικονομικών κλίμακας, αλλά και σε εξεύρεση νέων πηγών εσόδων, σε μια προσπάθεια αντιστάθμισης της συμπίεσης των επιτοκιακών περιθωρίων. Ας δούμε, λοιπόν, αναλυτικά τι ακριβώς είναι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές.

Σύμφωνα με τα άρθρα 68, και 78 ως 80 του Ν.2190/1920 του ελληνικού δικαίου ως:

Συγχώνευση ορίζεται η ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία η/οι απορροφώμενη-ες μεταβιβάζουν τα περιουσιακά στοιχεία τους (ενεργητικό και παθητικό) στην απορροφούσα επιχείρηση έναντι ανταλλάγματος. Στην πράξη η συγχώνευση εκφράζεται καταρχήν με την εκκαθάριση όλων των εταιριών που συμμετέχουν στη διαδικασία και στη συνέχεια με την ανταλλαγή των τίτλων των παλαιών εταιριών με τίτλους της νέας εταιρίας (Σακέλλης,2001).

Συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο μορφές συγχώνευσης:**Συγχώνευση με**

απορρόφηση είναι η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες ανώνυμες εταιρείες (απορροφημένες), οι οποίες λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε άλλη υφιστάμενη ανώνυμη εταιρεία (απορροφούσα) το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι απόδοσης στους μετόχους των μετοχών εκδιδόμενων από την απορροφούσα εταιρεία και, ενδεχομένως, καταβολής ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται.

Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας είναι η πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε ανώνυμη εταιρεία, την οποία συνιστούν, το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι απόδοσης, στους μετόχους τους, μετοχών εκδιδόμενων από τη νέα εταιρεία και ενδεχομένως, ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται.

Η **εξαγορά**, αποτελεί μια εταιρική πράξη με την οποία μια εταιρεία αγοράζει μέρος ή το σύνολο των ποσοστών συμμετοχής ή των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας στόχου, προκείμενου να αποκτήσει τον έλεγχο της (De Pamphilis, 2003). Οι εξαγορές υπάγονται σε δύο διακριτές κατηγορίες: **απλές και συγχωνευτικές**. Σε μία **απλή εξαγορά** η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μία **συγχωνευτική εξαγορά**, η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μία άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου (Παπαδάκης, 2012). Άρα, από τα ανωτέρω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η μόνη ουσιαστική διαφοροποίηση η οποία παρατηρείται ανάμεσα στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές είναι: το είδος του ανταλλάγματος που παρέχεται για να πραγματοποιηθεί και το δικαίωμα λόγου των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης ή υπό συγχώνευση επιχειρήσεων στο νέο καθεστώς που δημιουργείται αφού στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης η βαρύτητα του λόγου εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής στην επιχείρηση που θα προκύψει από το αποτέλεσμα συγχώνευσης (Παπαδάκης, 2012). Ανάλογα τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας ή το βαθμό ολοκλήρωσης, οι Ε&Σ (σύμφωνα με τον Παπαδάκη, 2012) διακρίνονται σε:

Κάθετες συγχωνεύσεις, που αφορούν σε διαφορετικά τμήματα των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω.

Οριζόντιες συγχωνεύσεις, που αφορούν στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας, δηλαδή παράγονται ίδια προϊόντα και προσφέροντας ίδιες υπηρεσίες.

Ασυσχέτιστες που αφορούν σε κλάδους δραστηριότητας που δεν σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους και **συσχετισμένες/συμπληρωματικές** όταν οι δραστηριότητες τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες.

Φιλική εξαγορά είναι αυτή που έχει τη σύμφωνη γνώμη και καθόλα υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης-στόχου. Στις φιλικές εξαγορές υφίστανται διαπραγματεύσεις για την αγορά της αποκτηθείσας εταιρείας και συνήθως η τιμή απόκτησης είναι χαμηλότερη απ' ό τι στις εχθρικές εξαγορές. Οι φιλικές εξαγορές έχουν γίνει όλο και πιο δημοφιλής, καθώς είναι λιγότερο συγκρουσιακές και προσφέρουν μεγαλύτερη δυνατότητα για την επιτυχία.

Εχθρική εξαγορά είναι αυτή κατά την οποία η Διοίκηση της επιχείρησης-στόχου είναι αρνητικά προσκείμενη στην επιχειρούμενη ΕήΣ. Η πρόταση της εταιρίας-αγοραστή απευθύνεται στους μετόχους της εταιρίας-στόχου, στους οποίους προτείνεται η πώληση των μετοχών τους έναντι προκαθορισμένης τιμής ή ανταλλαγής μετοχών των δύο εταιριών με βάση συγκεκριμένη πάντα αναλογία. Η επικρατούσα ατμόσφαιρα που διαπνέει μία ΕήΣ ασκεί σημαντική επιρροή στα είδη προβλημάτων που είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν, όπως τη σφοδρότητα των οργανωσιακών και ανθρώπινων προβλημάτων.

1.3 Αίτια πραγματοποίησης εξαγορών - συγχωνεύσεων

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ανάπτυξης μέσω ΕήΣ χαρακτηρίζονται περίπλοκοι με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδοθεί η πραγματοποίησή τους σε έναν μόνο παράγοντα. Η εμφάνιση κάθε φαινομένου υποδηλώνει κάποιες γενεσιουργές αιτίες, οι οποίες καθιστούν δυνατή την εμφάνιση και διαίωνιση του φαινομένου αυτού. Τα κίνητρα που ωθούν τις τράπεζες να ακολουθούν την πολιτική των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι ποικίλες, πολύπλευρες και ίσως διαφέρουν σε κάθε χώρα – αγορά.

1.3.1 Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και μείωση κόστους

Οι οικονομίες κλίμακας¹ αποτελούν το κυριότερο κίνητρο στις τραπεζικές Ε&Σ. «Η μείωση του κόστους είναι μια συνέργεια² η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί σε μία εξαγορά, γι'αυτό και αποτελεί τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μίας εξαγοράς ή συγχώνευσης» (Παπαδάκης, 2012).

Η μείωση του κόστους προέρχεται από την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της επιχείρησης, με αποτέλεσμα το μακροπρόθεσμο μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος να μειώνεται, στο μέτρο που αυξάνεται η παραγωγή του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες προχωρούν σε Ε&Σ για την μείωση του λειτουργικού κόστους, τον περιορισμό των δικτύων των καταστημάτων και τα γενικά έξοδα προσωπικού. Επιπλέον, ο συνεχής ανταγωνισμός δημιουργεί ένα κίνητρο για τις τράπεζες να επιτύχουν το κατάλληλο μέγεθος, ώστε να επωφεληθούν από την θέση ισχύος που θα αποκτήσουν στην αγορά και ταυτόχρονα την μεγαλύτερη κεφαλαιακή βάση.

Μείωση κόστους, όμως, μπορεί να προκύψει και από το προνόμιο που διαθέτει μία διευρυμένη επιχείρηση να απολαμβάνει καλύτερες και μικρότερου κόστους τραπεζικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (χαμηλότερα επιτόκια, βελτίωση πιστοληπτικής ικανότητας της εταιρίας).

¹ Οικονομίες κλίμακας: με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/υπηρεσίας.

² Συνέργεια: Αφορά την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης μετά από τον συνδυασμό τους από αυτή που θα είχαν δύο επιχειρήσεις αν λειτουργούσαν αυτόνομα.

Σύμφωνα με τη μελέτη της ΕΚΤ (European Central Bank, EU Banking Structures, October 2007), οι οικονομίες κλίμακας συνιστούν το κύριο κίνητρο στον τραπεζικό κλάδο σε εγχώριες και διασυνοριακές Ε&Σ, ενώ οι οικονομίες φάσματος³ το δεύτερο πιο συχνό κίνητρο.

Στον τραπεζικό τομέα οι οικονομίες φάσματος αποτελούν ένα άλλο σκεπτικό στις Ε&Σ μέσω των οποίων επιδιώκεται η μεγαλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των διασυνδέσεων, των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και η πώληση προς τους ίδιους πελάτες επιπλέον προϊόντων (δανειστικών, ασφαλιστικών, διαχείρισης κεφαλαίων κ.λπ.) μέσω διασταυρωμένων⁴ πωλήσεων (cross-selling), χωρίς επιβάρυνση της επιχείρησης με μεγάλο πρόσθετο κόστος. Συνεπώς, βελτιστοποίηση και καλύτερη μεγιστοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού δυναμικού, με στόχο την 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.

Οι συνέργειες αυτές αναφέρονται στην ικανότητα δύο ή περισσότερων εταιρειών να παράγουν μεγαλύτερη αξία όταν συνεργάζονται απ' ότι θα μπορούσε η κάθε μια μόνη της (Campbell, Goold, 1998). Οι ΕήΣ δεν αποτελούν ένα απλό άθροισμα δύο διαφορετικών οργανισμών. Οι συνέργειες που δημιουργούνται οδηγούν στο «παράδοξο» αποτέλεσμα του «2+2=5» (Gaughan, 2002). Η συνέργεια αφορά την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης από αυτή που θα είχαν οι δύο επιχειρήσεις αν λειτουργούσαν αυτόνομα (Cartwright, Cooper, 1993). Ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση αγοραστής εξαγοράζει μια επιχείρηση η οποία κατέχει ένα στρατηγικό προτέρημα (π.χ. εμπειρία στη στεγαστική πίστη) με σκοπό να το συνδυάσει με κάποιο δικό της (π.χ. ανεπτυγμένο δίκτυο καταστημάτων) δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν εμφανείς συνέργειες. Άρα, ο συνδυασμός δύο διαφορετικών οργανισμών που συνενώνονται και δημιουργούν ένα νέο, ενοποιημένο φορέα, ο οποίος φέρει τα χαρακτηριστικά των δύο προγενέστερων, συνοδεύεται από επιπρόσθετα οφέλη. Επιπλέον, μια καινοτομία ή ένα νέο προϊόν-υπηρεσία χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αναπτυχθεί και να αποδώσει κέρδη. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις προτιμούν να εξαγοράσουν μια άλλη επιχείρηση, ώστε να γλιτώσουν

³ Οικονομίες φάσματος: Η διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής.

⁴ Σταυροειδής πώληση (cross selling): Είναι η διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σαν αποτέλεσμα μιας άλλης πώλησης διαφορετικού προϊόντος.

το ρίσκο μιας από την αρχή δημιουργίας προϊόντος ή υπηρεσίας. Και στην περίπτωση που μία εταιρία επιδιώκει την ΕήΣ με μία άλλη για να αποκτήσει τις δεξιότητες της στην Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων, για την εξαγοράστρια επιχείρηση μειώνεται το κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης νέων, καινοτομικών προϊόντων. Είναι λιγότερο επισφαλές για μία εταιρία να διαθέτει πόρους για την εξαγορά μίας λειτουργούσας εταιρίας από το να επενδύει στην ανάπτυξη καινοτομιών με αβέβαιο και βαθύ χρονικά μέλλον.

Με αυτό τον τρόπο υπάρχει αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, επίτευξη μεταφοράς γνώσης, και συνδυασμού των δεξιοτήτων των διοικητικών ομάδων των δύο εταιριών.

Μία εταιρία, λοιπόν, που αποσκοπεί στην επίτευξη συνεργειών μπορεί να προσβλέπει στη δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοοικονομικών συνεργειών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων και καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια (DePamphillis, 2003). Εγκαθίδρυση και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργειών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας ή οικονομιών φάσματος.

Μέσα από την καλύτερη οργάνωση - διοίκηση, η δημιουργία και η αξιοποίηση συνεργειών έχει σαν αποτέλεσμα την ενδυνάμωση της διαπραγματευτικής δύναμης του νέου οργανισμού.

1.3.2 Υπέρβαση εμποδίων εισόδου

Μία επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει μία ΕήΣ προκειμένου να προσπεράσει όσα εμπόδια υψώνονται σε μία συγκεκριμένη αγορά. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι οικονομίες κλίμακας από τις μεγαλύτερες εταιρίες, υψηλές αρχικές επενδύσεις, αυξημένη καταναλωτική πίστη (brand loyalty) σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην αγορά, όταν η πρόσβαση στις πρώτες ύλες και τους διαύλους διανομής ελέγχονται από τους υπάρχοντες φορείς με αποτέλεσμα να καθιστούν την πρόσβαση σε αυτά από μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση εξαιρετικά δύσκολη. Σημαντικό εμπόδιο εισόδου μπορεί να αποτελέσει η νομοθεσία και κυβερνητική δράση. Μία εταιρία, λοιπόν, μπορεί να επιλέξει να αναπτυχθεί σε αυτή πραγματοποιώντας μία ΕήΣ με μία επιχείρηση που θα της παράσχει σημαντική γνώση για την αγορά και τους

καταναλωτές, σημαντικούς υλικούς, αλλά και άυλους πόρους, όπως ένα ισχυρό εταιρικό όνομα και πίστη σε αυτό, ένα διευρυμένο πελατολόγιο, κα.

Υπέρβαση εμποδίων εισόδου παρατηρείται σε νέες κατηγορίες υπηρεσιών και προϊόντων μέσω της αντιμετώπισης ζητημάτων που σχετίζονται με το κόστος ανάπτυξης, διαφήμισης, προώθησης, για παράδειγμα, ένας τραπεζικό οργανισμός που είναι επικεντρωμένος στην πίστη ιδιωτών και που επιθυμεί να εισχωρήσει στον χώρο της επαγγελματικής πίστης μπορεί να το πετύχει εξαγοράζοντας μια τράπεζα με έμφαση σε αυτό το κομμάτι τραπεζικών υπηρεσιών. Μέσω των συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια δόθηκε στις τράπεζες το λεγόμενο “onestop shopping”⁵ η δυνατότητα προσφοράς περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα σημείο καθώς και καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων παροχών σε μεγάλους πελάτες. Όταν η είσοδος σε μια αγορά απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης και αρκετό χρόνο προκειμένου να καθιερωθεί η επιχείρηση και αν στην αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός, τότε οι Ε&Σ αποτελούν τη μόνη λύση.

Οι Ε&Σ τέτοιου είδους συμπεραίνουμε ότι μπορούν να πραγματοποιηθούν και στην περίπτωση που μία επιχείρηση θέλει να επιταχύνει τη διαδικασία εισόδου σε μία ξένη αγορά, ελαχιστοποιώντας το ρίσκο, καθώς και τις προκλήσεις που τίθενται, γλώσσα, κουλτούρα, νομοθετικό και οικονομικό περιβάλλον, κα. Σε διεθνές επίπεδο, δηλαδή, οι Ε&Σ αποτελούν μία αποτελεσματική στρατηγική υπέρβασης του προστατευτισμού και των εμπορικών δασμών που επιβάλλουν οι ξένες χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά της τουρκικής Finansbank από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, μέσω της οποίας η ΕΤΕ αποκτά και το δίκτυο καταστημάτων της Finansbank.

1.3.3 Διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών

Η διαφοροποίηση της παραγωγής ή η καινοτομία είναι γνωστό ότι απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να μπορέσει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εξαγορά μιας επιχείρησης που έχει χρόνια εμπειρία σε μια αγορά και ένα εύρος προϊόντων το οποίο δεν διαθέτει η αγοράστρια επιχείρηση, αποτελεί ένα εύκολο τρόπο αύξησης των πωλήσεων και με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται το μεγάλο ρίσκο

⁵ Onestop shopping”: η δυνατότητα προσφοράς περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα σημείο καθώς και καλύτερων, πιο ολοκληρωμένων παροχών σε μεγάλους πελάτες.

της δημιουργίας του προϊόντος από την αρχή. Αυξάνοντας το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και έχοντας πρόσβαση στην παραγωγική τους διαδικασία, η αγοράστρια επιχείρηση γίνεται λιγότερο ευαίσθητη στις μεταβολές των συνθηκών της αγοράς. Η εξαγορά μίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε μία άγνωστη για την εξαγοράζουσα εταιρία αγορά, αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους τρόπους διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου της. Μία επιχείρηση, με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αναπτύξει πολυσχιδείς εμπορικές δραστηριότητες και να αποκτήσει το απαραίτητο μέγεθος, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τόσο τον εγχώριο, όσο και τον διεθνή ανταγωνισμό.

1.3.4 Αύξηση μεριδίου της αγοράς

Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς αποτελεί σημαντικό κίνητρο. Η επιχείρηση που προκύπτει από την ΕήΣ επιτυγχάνει τις περισσότερες φορές την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει και τη δυναμική της στην αγορά. Καθώς ολοκληρώνεται η ανάπτυξη μέσω Ε&Σ, αυξάνεται η δύναμη της επιχείρησης και το μέγεθός της στην αγορά, διότι καταλαμβάνει και την θέση της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη σιγουριά τον ανταγωνισμό, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Συνεπώς, η νέα επιχείρηση αυξάνει τη δυναμική της, ενώ ταυτόχρονα την διευκολύνει στο να προσελκύσει ευκολότερα τα ικανότερα στελέχη της αγοράς και να τοποθετηθεί καλύτερα στον κλάδο της. Εφόσον τοποθετείται καλύτερα, ισχυροποιεί την θέση της σε σχέση με τους προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές. Και τέλος, ταυτόχρονα το ισχυρό μέγεθος αποτρέπει την είσοδο επίδοξων ανταγωνιστών στην αγορά.

1.3.5 Αξιοποίηση των οικονομιών φάσματος

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να πραγματοποιήσει μια Ε&Σ αποσκοπεί και στις οικονομίες φάσματος. Οι οικονομίες φάσματος υφίστανται όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους, όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας - ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες, επιτυγχάνοντας εξοικονόμηση κόστους. Οι οικονομίες φάσματος δημιουργούνται από την καθετοποίηση της παραγωγής και

έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους, αφού δημιουργείται ένα κοινό δίκτυο προμηθευτών και παραγωγών. Ύστερα από αυτή την προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών, προϊόντων, ή δικτύων διανομής καθίσταται σαφές ότι με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται χαμηλότερο κόστος (Hill, Jones, 2001).

1.3.6 Διοικητική αλαζονεία

Η υπόθεση της Διοικητικής Αλαζονείας στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία προσδιορίζεται με τον όρο “managerial hubris” και ετυμολογικά έχει προέλευση την ελληνική λέξη «ύβρις». Σύμφωνα με αυτή, πολλές εταιρίες εμπλέκονται σε Ε&Σ επειδή τα διοικητικά στελέχη της αγοράστριας επιχείρησης επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι μπορούν να κατορθώσουν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις στόχους. Η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την μεταπώληση της με κέρδος, είναι αρκετά συχνό στις «εχθρικές» εξαγορές.

Επιπλέον, πολλές είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων για να αυξήσουν το γόητρό τους στην αγορά. Άλλες πάλι Ε&Σ πραγματοποιούνται για να ικανοποιηθούν οι προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας εταιρείας, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμιά τους. Μάλιστα, ορισμένες φορές τα προσωπικά κίνητρα των διευθυντικών στελεχών και η αλαζονική συμπεριφορά που επιδεικνύουν μπορεί να υπερκεράσουν τη σημαντικότητα των οικονομικών οφελών που θα προκύψουν από την Ε&Σ.

1.3.7 Φορολογικά κίνητρα

Πολλές Ε&Σ αποδίδονται σε φορολογικά κίνητρα. Τα πιθανά φορολογικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν από μία ΕήΣ, όπως π.χ. μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές για συγχωνεύσεις, μεταφορά ζημιών από τη μία επιχείρηση στην άλλη για τη μείωση του πραγματικού φορολογικού συντελεστή. Εταιρείες με υψηλά επίπεδα κερδών εξαγοράζουν εταιρείες με μεγάλα ποσά ζημιών για να επιδιώξουν την μείωση της

φορολογικής τους βάσης (Groppelli, Nikbakht, 2000). Επίσης, όταν μία εξαγοραζόμενη επιχείρηση έχει ακίνητα, η εξαγοράζουσα επιχείρηση κερδίζει το φόρο μεταβίβασης του ακινήτου, με την προϋπόθεση να μην μεταβιβάσει τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία σε άλλες νομικές οντότητες για μία πενταετία.

Τέλος, υπάρχει και το ενδεχόμενο να πραγματοποιηθεί μία ΕήΣ η οποία κρίνεται επιβεβλημένη από τον νόμο για την επιβίωση εταιριών που δραστηριοποιούνται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Τα κίνητρα που παρουσιάστηκαν είναι αυτά που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην πραγμάτωση μιας ΕήΣ με απώτερο στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η εξαγοραζόμενη, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτυχία και ελάχιστο κόστος. Ωστόσο, τα κίνητρα δεν είναι πάντα σωστά και για τον λόγο αυτό οι Ε&Σ δεν έχουν πάντα τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στην αντίπερα όχθη, υπάρχουν και τα αίτια αποτυχίας στα οποία θα αναφερθούμε στην συνέχεια.

1.4 Αίτια αποτυχίας Εξαγορών – Συγχωνεύσεων

Τα μεγαλεπήβολα σχέδια των Ε&Σ αποτυγχάνουν αρκετές φορές και οδηγούν τις εξαγοράστριες εταιρείες σε τεράστια απώλεια χρηματικών ποσών και σε μείωση της αποδοτικότητάς τους. Πολλές φορές η στρατηγική ανάπτυξης μέσω Ε&Σ δεν είναι πάντοτε επιτυχημένη. Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που ενισχύουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Η αποτυχία μιας συγχώνευσης οδηγεί σε διάλυση της επικείμενης συμφωνίας και οι συνιστώσες εταιρείες ακολουθούν αυτόνομη πορεία, ενώ στην περίπτωση της εξαγοράς η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ή τμήμα αυτής τίθενται προς πώληση. Όπως αναφέρεται σε μια μελέτη του London Business School το 75% των Ε&Σ αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους χρηματοοικονομικούς τους στόχους και το 40% να μειώσει το λειτουργικό κόστος.

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. Οι λόγοι αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι οι εξής :

- **Ανεπαρκής αξιολόγηση - υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων κερδών.**

Όταν μια επιχείρηση εξετάζει την απόφαση της εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε&Σ, ξεκινά και η διαδικασία έλεγχου της επιχείρησης στόχου, κατά την οποία αποτιμά όλα τα οφέλη που θα αποφέρει μια τέτοια κίνηση και τα κόστη που θα δημιουργηθούν. Ωστόσο, αρκετές φορές στην πράξη αποδεικνύεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν ήταν επαρκής και η επιχείρηση ανακαλύπτει ότι υπερεκτίμησε τα οφέλη ή υποεκτίμησε τα κόστη που θα απέρρεαν. Η εκτίμηση ότι η συγχώνευση δυο εταιρειών θα οδηγήσει σε αύξηση των κερδών, πολλές φορές δεν είναι σωστή. Οι προσδοκίες των στελεχών της αγοράστριας επιχείρησης για αναμενόμενα κέρδη, αρκετές φορές δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, καθώς οι πελάτες της εξαγοραζόμενης επιχείρησης αντιδρούν στην διαφοροποίηση του προϊόντος. Και από την άλλη πλευρά υπάρχει ο κίνδυνος η εξαγορά να πραγματοποιηθεί αποκλειστικά με κριτήριο την μεγέθυνση και με έλλειψη στρατηγικού οράματος. Εξαιτίας αυτών, η διαδικασία ελέγχου πρέπει να ξεκινά από τη στιγμή που η επιχείρηση θέτει επί τάπητος την ανάγκη ανάπτυξης μέσω Ε&Σ και ο έλεγχος θα πρέπει να είναι ενδελεχής. Όπως αναφέρει ο Παπαδάκης (2012), «όσο πιο διεξοδικά πραγματοποιείται η διαδικασία ελέγχου, τόσο πιο εύκολα μπορούν να

συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία που αποδεικνύουν αν ενδέχεται να δημιουργηθούν ή όχι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο επιχειρήσεων».

Η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι ο έλεγχος της εταιρίας-στόχου διεξάγεται γρηγορότερα από το επιθυμητό και τις περισσότερες φορές περιορίζεται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικά θέματα. Διαφορές σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού αγνοούνται συστηματικά. Γι' αυτό, πλήθος επιχειρησιακών γάμων δεν οδηγούν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και μπορεί ακόμα και να καταλήξουν σε «διαζύγιο».

Ένας έλεγχος που θα αποφέρει οφέλη πρέπει, λοιπόν, να ερευνά λεπτομερώς όλες τις πτυχές της λειτουργίας μίας επιχείρησης, την τοποθέτηση της στην αγορά, τις προοπτικές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει, την εταιρική κουλτούρα και τις πολιτικές της Διοίκησης, τις εργασιακές σχέσεις, τα περιουσιακά της στοιχεία και τους χρηματοοικονομικούς πόρους που διαθέτει (Harrison, Hitt, Hoskisson and Ireland, 2001).

- **Δυσκολίες ενοποίησης.** Ένας από τους βασικότερους παράγοντες αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, είναι η αδυναμία γρήγορης και αποτελεσματικής ενοποίησης των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Η ενοποίηση, η οποία είναι χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα, αποτελεί το πιο δύσκολο μέρος μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, προγραμματισμό και οργάνωση. Η διαδικασία ενσωμάτωσης αφορά διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες, διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα, συστήματα ελέγχου και τρόπους παραγωγικής διαδικασίας και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η **εταιρική κουλτούρα** ως μη μετρήσιμος ποσοτικά παράγοντας δεν πρέπει να παραβλέπεται, γιατί σχετίζεται με το **ανθρώπινο δυναμικό**, περιλαμβάνοντας αξίες, φιλοσοφία εταιρίας, τρόπο λειτουργίας. Λίγες επιχειρήσεις προσπαθούν να διαγνώσουν την εταιρική κουλτούρα της συγχωνευόμενης ή εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Παπαδάκης(2012), κρίνεται σκόπιμο λοιπόν, στα πλαίσια του ελέγχου που διενεργείται στην προκαταρκτική φάση κάθε ΕήΣ να διεξάγεται και ένας έλεγχος της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για ένα αντικειμενικό μέσο σύγκρισης των δύο ειδών εταιρικής κουλτούρας, συζήτησης ομοιοτήτων και διαφορών τους, καθώς και

αναγνώρισης του είδους του «γάμου» που είναι προτιμότερο. Ο έλεγχος αυτός συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων και στην εκτίμηση διαφορών στις πρακτικές και τα συστήματα αξιών διαχρονικά» (Παπαδάκης, 2012). Μέσω αυτού του ελέγχου επιτυγχάνεται μία αξιόπιστη κρίση σε σχέση με την επιλογή μίας κατάλληλης προσέγγισης ενοποίησης και εκτιμάται ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας που θα έχει. Η αναγνώριση της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρατήρησης του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής της δομής, καθώς και των εργασιακών σχέσεων που έχουν θεμελιωθεί (Carey, 2000 May-June). Οι αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης προκαλούν αύξηση του κόστους κεφαλαίου. Όσο πιο αργά ολοκληρωθεί η εξαγορά, τόσο πιο αργά θα επιτευχθούν οι συνέργειες. Κόστος μειωμένης παραγωγικότητας εργαζομένων, καθώς όσο πιο πολύ διαρκεί η ενοποίηση τόσο πιο πολύ αυξάνεται το άγχος και η αβεβαιότητα για το μέλλον και τα κεκτημένα τους, με συνέπεια τη μείωση της απόδοσης τους, ενώ είναι πιθανό στελέχη-κλειδιά να αποχωρήσουν για να αναζητήσουν αλλού εργασία. Απώλεια σημαντικών πελατών και προμηθευτών, καθώς το αβέβαιο κλίμα δεν είναι ευόμοιο για την πορεία και το μέλλον της επιχείρησης. Συνεπώς, όσο πιο γρήγορα επιτευχθεί η εξαγορά και διαμορφωθεί η νέα επιχείρηση τόσο μειώνεται ο κίνδυνος ενίσχυσης της θέσης των ανταγωνιστών.

- **Υπερβολικό χρέος.** Ένας επίσης αξιοσημείωτος παράγοντας που είναι πιθανό να οδηγήσει στην αποτυχία E&S είναι το υπερβολικό χρέος. Όταν μια επιχείρηση πιστεύει ότι θα τις αποφέρει χρηματικά κέρδη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατεθειμένη να πληρώσει μεγάλο χρηματικό ποσό για να πραγματοποιηθεί η E&S. Ωστόσο, αρκετές φορές λόγω ελλιπούς ανάλυσης της αξίας και εξονυχιστικού οικονομικού ελέγχου της επιχείρησης-στόχου, το τίμημα που θα καταβληθεί προς τους μετόχους θα είναι μεγαλύτερο από ότι πρέπει (υψηλή υπεραξία) και ιδιαίτερα σε εχθρική εξαγορά. Αυτό συνεπάγεται θυσία περισσότερων ιδίων πόρων και σε περίπτωση που δεν επαρκούν αυτοί για τη χρηματοδότηση, τότε η επιχείρηση ενδέχεται να καταφύγει σε δανεισμό προσθέτοντας επιπλέον χρέος σε μια επένδυση η οποία είναι αβέβαιη. Συνεπώς, αυτό στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι η πληρωμή υψηλής υπεραξίας για την εξαγορά μιας επιχείρησης στόχου, έχει

πιο πολλές πιθανότητες να οδηγήσει την επιχείρηση αγοραστή στη συσσώρευση χρέους πάρα στην αύξηση των κερδών της ακόμα αν εξεταστεί και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

- **Ο ρόλος των στελεχών.** Προβλήματα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν στην πορεία των διαπραγματεύσεων και ενώ στην αρχή δεν ήταν έντονα, είναι δυνατόν αργότερα να ενταθούν οδηγώντας στην αποτυχία των Ε&Σ. Τα προβλήματα αυτά δημιουργούνται από τα στελέχη των δυο επιχειρήσεων, καθώς στις διαπραγματεύσεις ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τον κυρίαρχο ρόλο. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των κινήτρων αντιπροσώπευσης θεωρούν πολλές Ε&Σ αποτέλεσμα της προσπάθειας των διευθυντικών στελεχών να μεγιστοποιήσουν την ατομική τους ευημερία και όχι αυτή των μετόχων. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ επιδιώκουν προσωπικούς στόχους, όπως αύξηση των αποδοχών τους, διαφοροποίηση κινδύνου, αύξηση γοήτρου στην αγορά, σε βάρος της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Τα προβλήματα δημιουργούνται από την έλλειψη συνεργασίας, εμπιστοσύνης και κατανόησης από τις δυο πλευρές. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ της εξαγοράστριας εταιρείας, λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, πιστεύουν ότι η εκτίμηση τους για την αξία της επιχείρησης-στόχου υπερέχει αυτής της αγοράς ή των αντικειμενικών στοιχείων και καταλήγουν μάλιστα εξαιτίας της αλαζονείας τους αυτής, να πληρώνουν παραπάνω από ότι θα έπρεπε τις επιχειρήσεις-στόχους. Και από την άλλη, όταν οι άνθρωποι της αγοράστριας εταιρείας αδυνατούν να συνεργαστούν και να λειτουργήσουν σαν ομάδα με τον ίδιο στόχο, τότε προκύπτουν τα προβλήματα. Και αυτό παρατηρείται, γιατί ακόμη και το ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της εταιρείας, δεν πράττει σύμφωνα με τα ίδια κίνητρα, αλλά προσπαθούν να επωφεληθούν προσωπικά από μια καλή ευκαιρία που θα παρουσιαστεί. Εν κατακλείδι, αυτό το οποίο παρατηρείται είναι ότι τα εμπόδια που μπορεί να ανακύψουν στην πορεία μιας τέτοιας διαδικασίας είναι πολλά, αλλά είναι στο ευχέρεια των managers και όλων των στελεχών και των δυο επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν με επιτυχία την Ε&Σ, που μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη και στην αγοράστρια εταιρεία, αλλά και στην εξαγοραζόμενη.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Η δημιουργία μεγάλων τραπεζικών ομίλων μέσω της διαδικασίας εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί ίσως αναγκαία επιλογή από την πλευρά των διοικήσεων προκειμένου να ανταποκριθούν στο ύψος των περιστάσεων. Αναλύοντας το θεωρητικό υπόβαθρο της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων, γίνεται κατανοητό ότι καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός και δη των τραπεζών, συμπιέζονται τα περιθώρια κέρδους και δημιουργείται έτσι άμεση ανάγκη περιορισμού του λειτουργικού κόστους. Παρόλο που τα κίνητρα πραγματοποίησης Ε&Σ είναι αρκετά σημαντικά, όπως η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, η μείωση κόστους, η υπέρβαση εμποδίων εισόδου, η διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών, η αύξηση μεριδίου αγοράς, η αξιοποίηση οικονομιών φάσματος, η διοικητική αλαζονεία και τα φορολογικά κίνητρα μπορεί να μην επέλθει συμφωνία. Καθώς, στην αντίπερα όχθη υφίστανται η ανεπαρκής αξιολόγηση, η υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων κερδών, οι δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και ο ρόλος των στελεχών, κάποια από τα πιο βασικά αίτια αποτυχίας Ε&Σ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

2.1 Εισαγωγή

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομίας μιας χώρας. Για να είναι ισχυρή μια οικονομία πρέπει και το χρηματοπιστωτικό της σύστημα να είναι ισχυρό. Ο ρόλος του είναι καθοριστικός για τη χρηματοδότηση του δημοσίου, των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, καθώς επίσης και για τη διενέργεια πλήθους άλλων διαμεσολαβητικών εργασιών. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπέστη σταδιακά μεν, αλλά και με πλήρη αποτελεσματικότητα ένα ριζικό μετασχηματισμό. Ειδικότερα: καταργήθηκαν οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων, καθώς και όλοι οι διοικητικοί περιορισμοί στους όρους λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος που ίσχυσαν σε όλη την διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Οι τράπεζες ειδικού σκοπού(κτηματικές, επενδυτικές) έπαψαν να υφίστανται, οι τράπεζες που τελούσαν υπό τον έλεγχο του Δημοσίου μετατράπηκαν σε ανώνυμες εταιρείες με μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και μετοχολόγιο ένα ευρύ φάσμα ελλήνων και ξένων ιδιωτών και θεσμικών επενδυτών. Ταυτόχρονα, επετράπη σε όλες τις τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα η παροχή του συνόλου των επενδυτικών υπηρεσιών που προσφέρονται στις κεφαλαιαγορές, καθώς και η διαμεσολάβηση στην παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών (Ελληνική Ένωση Τραπεζών-Ιούλιος 2008). Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα λειτουργεί πλέον, σύμφωνα με τα βέλτιστα ευρωπαϊκά και διεθνή ρυθμιστικά πρότυπα. Επίσης, υπόκεινται και στην ειδική εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Η τραπεζική δραστηριότητα ξεκίνησε στην Ελλάδα στα μέσα του 19ου αιώνα. Η ιστορία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα μπορούσε να χωριστεί σε τρεις διακεκριμένες χρονικές περιόδους.

Η πρώτη εκτείνεται από την ουσιαστική εγκαθίδρυση του νεότερου ελληνικού κράτους το 1828 μέχρι το 1927 περίπου, οπότε και ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος για να επιλύσει τα οικονομικά προβλήματα της εποχής. Αυτή η περίοδος συμπίπτει με την εποχή του διεθνούς οικονομικού φιλελευθερισμού και χαρακτηριστικό της η έλλειψη κυβερνητικής μέριμνας και συγκεκριμένης πολιτικής στον πιστωτικό τομέα. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ξεκίνησε τη λειτουργία του σχεδόν ταυτόχρονα με τη δημιουργία του νεοσύστατου Ελληνικού κράτους. Το 1841 ιδρύθηκε η πρώτη Ελληνική εμπορική τράπεζα, η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ήταν η αποδοχή καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης και το αποκλειστικό δικαίωμα της έκδοσης τραπεζογραμματίων και με το πέρασμα του χρόνου η τάση αυτή συνεχίστηκε και νέες τράπεζες δημιουργήθηκαν. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε αυτή την αποκλειστικότητα μιας και την μοιράζονταν πλέον με την Ιονική Τράπεζα, η οποία έως τότε δραστηριοποιούνταν μόνο στα Ιόνια νησιά και πλέον επέκτεινε την δραστηριότητά της και στην υπόλοιπη ελληνική επικράτεια.

Ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών δημιουργήθηκε στο 2ο μισό του 19ου αιώνα και η τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά. Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως κεντρικής τράπεζας, η Εθνική Τράπεζα έπαψε να έχει την αρμοδιότητα της έκδοσης τραπεζογραμματίων, μιας και αυτό ήταν πλέον αποκλειστικό δικαίωμα της κεντρικής τράπεζας, ενώ με την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ) αναγκάστηκε να περιορίσει και άλλες δραστηριότητες της που αφορούσαν την Στεγαστική και την Αγροτική πίστη. Το 1928 η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος μετασχηματίστηκε στην κεντρική τράπεζα της χώρας.

Η δεύτερη περίοδος ξεκινάει από το 1928 μέχρι το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, με χαρακτηριστικό γνώρισμα το ότι για πρώτη φορά έχουμε εισαγωγή των στοιχείων εξειδίκευσης και της νομοθετικής ρύθμισης στην οργάνωση της τραπεζικής δραστηριότητας. Στο διάστημα μέχρι και το τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου όπου η οικονομία ήταν σε άνθιση, πραγματοποιήθηκε η δημιουργία πολλών

νέων τραπεζών, έγιναν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (Εθνική Τράπεζα – Τράπεζα Αθηνών,Ιονική–Λαϊκή), όπως επίσης και οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν (Μόσχος,Φραγγέτης,1997) και συνέπεια όλων αυτών ήταν ότι το τραπεζικό σύστημα στην πλειοψηφία ετέθη άμεσα ή έμμεσα υπό τον κρατικό έλεγχο. Όπως και στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, υπήρχε κρατικός παρεμβατισμός, όπου ετέθη το πλαίσιο λειτουργίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς επίσης ποιοτικοί και ποσοτικοί έλεγχοι με στόχο την παροχή πιστώσεων με χαμηλό επιτόκιο για επενδύσεις κυρίως στον τομέα της βιομηχανίας. Μολονότι όμως η έναρξη της τραπεζικής λειτουργίας στη Ελλάδα ανάγεται δύο αιώνες πριν, οι βασικές δομές του σύγχρονου ελληνικού τραπεζικού συστήματος τέθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1920, όταν αποφασίσθηκε: η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως Κεντρικής Τράπεζας, σύμφωνα με τα τότε κυρίαρχα διεθνή πρότυπα, η δημιουργία συγκεκριμένων ειδικών πιστωτικών οργανισμών για τη χρηματοδότηση της αγροτικής και κτηματικής πίστης στην Ελλάδα, τομείς στους οποίους οι λειτουργούσες εμπορικές τράπεζες δεν είχαν αναπτύξει μεγάλη δραστηριότητα και η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου που να διέπει τη λειτουργία των εμπορικών τραπεζών και τις συναλλαγές με την πελατεία τους.

Η τελευταία περίοδος αρχίζει από το 1946 μέχρι και σήμερα. Κύρια χαρακτηριστικά της φάσης αυτής, είναι η έντονη, συστηματική και πολύπλευρη κρατική παρέμβαση στην άσκηση της τραπεζικής πίστης εντός του γενικότερου πλαισίου των σύγχρονων διεθνών αντιλήψεων της αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής. Ειδικότερα από την 01.01.1981 με την πλήρη ένταξη της χώρας μας στην ευρωπαϊκή κοινότητα αρχίζει η νέα περίοδος του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος και γενικότερα του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η πιστωτική μεταρρύθμιση και ο θεσμικός, λειτουργικός και τεχνολογικός εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Οι σχετικές προσπάθειες επιταχύνθηκαν ιδιαίτερα μετά το 1987. Βασικός στόχος του προγράμματος για τη μεταρρύθμιση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος υπήρξε η σταδιακή μεν αποκανονικοποίηση,⁶ αλλά πλήρης κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων και των υπολοίπων κατηγοριών επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα (Μελάς,2009).

⁶ Η αποκανονικοποίηση είναι όλες εκείνες οι μεταρρυθμίσεις με στόχο την απελευθέρωση των αγορών, δηλαδή την ελεύθερη διακίνηση οικονομικών πόρων κάτω από τη λειτουργία κοινού θεσμικού πλαισίου.

Υπήρξε η ενδεχόμενη συμμετοχή της Ελλάδας, ως πλήρους μέλους στη νομισματική ενοποίηση και η απορρέουσα από αυτή εναρμόνιση με την κοινοτική νομοθεσία που επέβαλε την κατάργηση των περιορισμών. Συγκεκριμένα: δόθηκε πλέον η ελευθερία στις τράπεζες να ρυθμίζουν μόνες τους το ύψος των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, όπως επίσης καταργείται και η επιδότηση για ορισμένες μορφές δανείων (π.χ. δάνεια προορισμένα για τη βιοτεχνία).

Η υποχρέωση των εμπορικών τραπεζών να τοποθετούν ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων τους σε χαμηλότοκους τίτλους του δημοσίου σταδιακά μειώθηκε, ώσπου καταργήθηκε ολοκληρωτικά το 1993. Επίσης, δεν ίσχυε η ‘υποχρεωτική’ δανειοδότηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ από το 1994 δίνεται στις εμπορικές τράπεζες το δικαίωμα μετατροπής των βραχυχρόνιων απαιτήσεών τους έναντι του δημοσίου σε μακροχρόνιες. Οι εμπορικές τράπεζες μπορούν ελεύθερα να προσφέρουν τα νέα τραπεζικά προϊόντα της αρεσκείας τους. Από το 1993 καταργούνται οι περιορισμοί στη μεταφορά κεφαλαίων και για τους Έλληνες καταθέτες και για τις εμπορικές τράπεζες που τώρα έχουν τη δυνατότητα να δανείζονται απεριόριστη ποσότητα κεφαλαίων από το εξωτερικό με ευνοϊκότερους όρους εντείνοντας τον ανταγωνισμό. Από το 1997 η κεντρική τράπεζα αποκτά την ανεξαρτησία της από τη πολιτική εξουσία.

Συνοπτικά, θα μπορούσαν να εντοπιστούν ως σημαντικότερες οι ακόλουθες εξελίξεις: η απελευθέρωση των επιτοκίων και η διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας της δραχμής, η κατάργηση των κατασταλτικών ελέγχων στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, η αποξείδευση της λειτουργίας των διαφόρων κατηγοριών πιστωτικών ιδρυμάτων και η απελευθέρωση της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων. Η απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το διοικητικό πλαίσιο παρέμβασης που διαμορφώθηκε στις δεκαετίες της οικονομικής ανασυγκρότησης της χώρας και ο αποχαρακτηρισμός του ως φορέα διοχέτευσης ελκυστικών δανειακών κεφαλαίων σε ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις με μη αμιγή ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια τέθηκαν ως βασικές προτεραιότητες πολιτικής.

Ταυτόχρονα, η κατάργηση των διοικητικών παρεμβάσεων πλαισιώθηκε με την καθιέρωση των μέτρων που έχουν επιλεγεί διεθνώς ως ικανά να συμβάλουν στη διασφάλιση της σταθερότητας των απελευθερωμένων τραπεζικών συστημάτων (Γαλιάτσος, Λιαργκόβας, Σαχινίδης, Τασάκος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006).

Ο αυστηρός εναγκαλισμός του τραπεζικού συστήματος από το κράτος που εκφραζόταν με τη μορφή ποικίλων περιορισμών οδήγησε σε αυξημένη αναποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος, καθώς και σε μη αποτελεσματική διάχυση των πόρων στην ελληνική κοινωνία υπονομεύοντας την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος επτά νέες ιδιωτικές τράπεζες ιδρύθηκαν λόγω της προσδοκίας της αυξημένης κερδοφορίας, όπως επίσης και στις αρχές του 2000 προστέθηκαν και άλλες νέες τράπεζες. Οι τράπεζες αυτές έχουν ως κύρια ασχολία δραστηριότητες, οι οποίες ήταν παραμελημένες από τους υπόλοιπους παίκτες συμβάλλοντας στην εξυγίανση του συστήματος. Η ανάπτυξη, η διάδοση και η αποδοχή των νέων τραπεζικών προϊόντων από το κοινό γίνεται πλέον με ταχύτατους ρυθμούς. Στρατηγικός στόχος πλέον των τραπεζών είναι η ανάπτυξη των σταυροειδών πωλήσεων, δηλαδή η πώληση τριών ή τεσσάρων προϊόντων για κάθε πελάτη λιανικής. Οι επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών, για την εγκατάσταση πάγιου εξοπλισμού σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας παρουσιάζουν σημαντική αύξηση. Πλέον, ο ανταγωνισμός έχει οξυνθεί και ο βαθμός συγκέντρωσης στην Ελλάδα δεν είναι από τους υψηλότερους στην Ευρώπη. Γι' αυτό, οι τράπεζες προσπάθησαν να βελτιώσουν την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα διαφοροποίησης μιας τράπεζας, ώστε να της δοθεί η δυνατότητα μακροχρόνιας ανάπτυξης και επιβίωσης. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να οριστεί, ως η συνολική κρίση και διάθεση του καταναλωτή σε σχέση με την υπεροχή ή την ανωτερότητα της υπηρεσίας. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών των καταναλωτών, με τις αντιλήψεις για την ποιότητα εκείνου που προσφέρει την υπηρεσία. Οι προσδοκίες των καταναλωτών απαιτείται να υπερκαλύπτονται για να εξασφαλιστεί η ποιοτική υπηρεσία.

Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια η λιανική τραπεζική⁷ παρουσιάζει μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 23,8%, ψαλιδίζοντας τις μεγάλες διαφορές που υπήρχαν στο παρελθόν με την Ε.Ε (Σταϊκούρας, Ντέλη, 2006). Επιπροσθέτως, το περιθώριο ανάμεσα στα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων από το 2008 και μετέπειτα έχει συρρικνωθεί σημαντικά. Ο κίνδυνος δανεισμού ήταν μεγαλύτερος

⁷ Λιανική Τραπεζική: στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια

στην Ελλάδα και συνεπώς και το ασφάλιστρο κινδύνου (risk premium) είναι υψηλότερο. Μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers μια συστημική παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προέκυψε. Ωστόσο, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν σχετικά απρόσβλητο από την παγκόσμια οικονομική κρίση γεγονός που οφείλεται στην συντηρητική δραστηριότητά του, περιορισμένη ενσωμάτωση στην χρηματοπιστωτική αγορά της Ε.Ε., κεφαλαιακή επάρκεια και σχετικά μικρή αγορά κεφαλαίου και χρήματος σε σχέση με εκείνες των άλλων χωρών της Ε.Ε. (Παγουλάτος, Τριαντόπουλος, 2009). Και το φθινόπωρο του 2009 η ελληνική δημοσιονομική κρίση ξέσπασε και οι αμερικανικοί πιστωτικοί οίκοι αξιολόγησης υποβάθμισαν σταδιακά την ελληνική οικονομία. Κατά την διάρκεια του Μαΐου 2010, οι κυβερνήσεις της Ε.Ε. ξεκίνησαν μια παρέμβαση που περιλάμβανε €110 δισεκατομμύρια δάνειο για την Ελλάδα με το ένα τρίτο της χρηματοδότησης να προέρχεται από Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και τα δυο τρίτα να προέρχονται από τα κράτη της Ε.Ε. και € 750 δισεκατομμύρια από τον μηχανισμό στήριξης για το Ευρωσύστημα ως σύνολο.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είχε να αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον και το πιο έντονο απ' αυτά ήταν και συνεχίζει να είναι το θέμα της ρευστότητας κάτι που οδηγεί σε στασιμότητα τις ελληνικές τράπεζες.

Πίνακας 2.1

Συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα 1996-2013

Έτος	Αγοραστής	Συγχωνεύσεις
1996	Ευρωεπενδυτική Τράπεζα	Interbank
1997	Εθνική Κτηματική Τράπεζα	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
	Τράπεζα Πειραιώς	Chase Manhattan (Ελληνικό δίκτυο)
1998	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	Εθνική Κτηματική Τράπεζα
	Eurobank	Τράπεζα Κρήτης, Τράπεζα Αθηνών
	Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης, Xios Bank, Credit Lyonnais Ελλάς
	Εγνατία Τράπεζα	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδας
1999	Alpha Τράπεζα Πίστewος	Ιονική & Λαϊκή Τράπεζα
	Eurobank	Τράπεζα Εργασίας
	Τράπεζα Πειραιώς	National Westminster Bank
	Telesis AXE	Δωρική Τράπεζα
2000	Credit Agricole	8.83% Εμπορικής Τράπεζας
2001	EFG Eurobank-Εργασίας	Telesis Τράπεζα Επενδύσεων
2002	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	ETEBA
	Τράπεζα Πειραιώς	ETBA
2003	Societe Generale	Γενική Τράπεζα
2004	Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
2005	Marfin Bank	10% Egnatia Bank
2006	Credit Agricole	71.97% Εμπορικής Τράπεζας
	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	Εταιρεία Εθνικής Αξιοποίησης Ακινήτων & Εκμετάλλευσης Γενικών Αποθηκών
	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	Finansbank
2007	Marfin Popular Bank	Marfin Bank, Εγνατία Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα Ελλάδας
2012	Τράπεζα Πειραιώς	Ate Bank(Good Bank)
2013	Τράπεζα Πειραιώς	Geniki Bank, Τράπεζα Κύπρου, Cyprus Popular Bank, Ελληνική Τράπεζα, Millenium Bank Ελλάδας
	Alpha Bank	Εμπορική Τράπεζα
	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	ProBank, FBB Bank
	Eurobank	Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο(Good Bank), Proton Bank (Good Bank)

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013)

Αυτό το οποίο αποτυπώνεται και στον παραπάνω πίνακα, είναι όλες οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα από το 1996 έως και το 2013, όπου και σχηματίστηκαν οι τέσσερις συστημικές τράπεζες που ισχύουν μέχρι σήμερα. Για να αποφευχθεί μια πιθανή κρίση ρευστότητας και να βελτιώσουν την ρευστότητά τους, η μόνη λύση ήταν να πραγματοποιηθούν και άλλες εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπως και προχώρησαν μέσα στο 2013 οι περισσότερες τράπεζες στην Ελλάδα.

2.3 Το Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, των πιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και των χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων εξαρτάται από το υποκείμενο του δικαίου και διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στη διεθνή τραπεζική πραγματοποιούνται θεαματικές αλλαγές αναφορικά με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές των πιστωτικών ιδρυμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια ύστερα και από την χρηματοοικονομική κρίση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές τραπεζών θεωρήθηκαν απαραίτητες, ώστε να σταθεροποιηθεί το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Συνεπώς, για να διευκολυνθούν τα πιστωτικά ιδρύματα στην επίτευξη των συγχωνεύσεων και εξαγορών, η κάθε χώρα έχει αναπτύξει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο.

Στην Ελλάδα παλιά ο νόμος απαιτούσε να γίνεται αποτίμηση των υπό εξαγορά εταιριών σε πραγματικές τιμές από τη Διεύθυνση Εμπορίου. Πλέον, οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την ορθή αποτύπωση της εικόνας τους και οι ορκωτοί ελεγκτές για τον έλεγχο ορθότητας. Η εξαγοραζόμενη εταιρία οφείλει να συντάσσει ισολογισμό για την τελευταία λογιστική περίοδο πριν τη συγχώνευση ή εξαγορά, ενώ όλες οι μετέπειτα συναλλαγές της καταχωρούνται στον ισολογισμό της ενοποιημένης εταιρίας.

Η προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτελεί τον πυρήνα του σύγχρονου δικαίου της αγοράς και της οικονομικής δημόσιας τάξης. Η απελευθέρωση της αγοράς από τις κάθε είδους κρατικές παρεμβάσεις και η δημιουργία μηχανισμών προάσπισης του αγαθού του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτέλεσε κεντρική επιλογή και ταυτόχρονα κοινοτική επιταγή. Στη χώρα μας το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού απέκτησε νομοθετικό πλαίσιο με τη θέσπιση του Ν. 703/1977. Το πρόβλημα των δυσμενών επιπτώσεων των συγκεντρώσεων στον ελεύθερο ανταγωνισμό αντιμετωπίστηκε νομοθετικά με την τροποποίηση που επέφεραν στον παραπάνω νόμο οι Ν. 1934 και 2000/1991, η οποία υπήρξε και απόρροια της θέσπισης του κοινοτικού κανονισμού 4064/1989. Με τον Ν. 2296/1995 άλλαξε ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την αναβάθμισή της σε Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή με δικές της υπηρεσίες και καθιερώθηκε ο προληπτικός έλεγχος των σημαντικών σε μέγεθος συγκεντρώσεων (Παπαϊωάννου, Ένωση ελληνικών Τραπεζών, 1998).

Οι συγχωνεύσεις στην Ελλάδα προτιμώνται έναντι των εξαγορών, διότι θεωρούνται «επιδοτούμενες» από το κράτος λόγω των φορολογικών ελαφρύνσεων που προσφέρονται. Σ' αυτό προστίθεται και ένα σημαντικό φορολογικό κίνητρο, η απαλλαγή από κάθε φόρο ή τέλος χαρτοσήμου, της εισφοράς και μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευμένων, της μεταγραφής των σχετικών πράξεων, της σύμβασης συγχώνευσης, της δημοσίευσής της στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, καθώς και κάθε άλλης πράξης που απαιτείται για τη συγχώνευση. Η απαλλαγή από το φόρο μεταβίβασης ή εισφοράς ακινήτων, ισχύει εάν τα μεταβιβαζόμενα ακίνητα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της νέας εταιρίας για τουλάχιστον μια πενταετία από τη συγχώνευση. Σε περίπτωση πώλησης ακινήτου, που έχει περιέλθει στην ιδιοκτησία της εταιρίας ύστερα από συγχώνευση, πριν την παρέλευση της πενταετίας, η επιχείρηση επιβαρύνεται με το φόρο μεταβίβασης του συγκεκριμένου ακινήτου.

Για την αποφυγή πραγματοποίησης συγχωνεύσεων μεταξύ επιχειρήσεων με μεγάλες διαφορές ως προς το ύψος της φορολογικής επιβάρυνσης, το ελληνικό πλαίσιο ορίζει ότι το κεφάλαιο της εταιρείας που απορροφάται δεν πρέπει να υπερβαίνει το δεκαπλάσιο του κεφαλαίου της απορροφώμενης, αν η πρώτη είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, ενώ για τις μη εισηγμένες αγοράστριες εταιρείες, δεν πρέπει να ξεπερνά το πενταπλάσιο. Τα φορολογικά αυτά κίνητρα δεν ισχύουν όταν συγχωνευμένες επιχειρήσεις είναι θυγατρικές του ίδιου ομίλου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Ελληνικές τράπεζες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερο αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο διαμορφώθηκε και συνεχίζει να διαμορφώνεται, σύμφωνα με τις διατάξεις του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου και των βέλτιστων εποπτικών πρακτικών που υπάρχουν διεθνώς. Αυτό, έχει βέβαια ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αξιοπιστίας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, καθώς λειτουργεί πλέον, σύμφωνα με τα βέλτιστα ευρωπαϊκά και διεθνή ρυθμιστικά πρότυπα. Ταυτόχρονα, όμως πρέπει να είναι γνωστό ότι ελληνικές τράπεζες και οι επιχειρήσεις των ομίλων τους, εκτός από την γενική εποπτεία στην οποία υπόκεινται, ενδεικτικά για θέματα ελεύθερου ανταγωνισμού, προστασίας προσωπικών δεδομένων, υπόκεινται πλέον, όπως θα δούμε παρακάτω και στην ειδική εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

2.4 Φορείς Εποπτείας

Παράλληλα με τη νομοθεσία, σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς κατέχουν οι αρμόδιοι εποπτικοί φορείς. Παρατίθενται παρακάτω οι εποπτικοί φορείς που σχετίζονται με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στο χρηματοπιστωτικό χώρο, καθώς πραγματοποιείται και μια σύντομη περιγραφή των αρμοδιοτήτων τους.

Η Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι, μεταξύ άλλων, αρμόδια για την παροχή αδειών ίδρυσης και λειτουργίας πιστωτικών ιδρυμάτων. Τόσο η Τράπεζα της Ελλάδας όσο και η Επιτροπή Ανταγωνισμού αποτελούν τα βασικά εποπτικά όργανα των τραπεζών σε θέματα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η ανάληψη και άσκηση δραστηριότητας, βασικοί κανόνες εποπτείας, ο καθορισμός κεφαλαιακών απαιτήσεων, τα κριτήρια οργάνωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και μονάδων διαχείρισης κινδύνων για τα πιστωτικά ιδρύματα, καθορίζονται από την ελληνική τραπεζική νομοθεσία, σε συνδυασμό με τις Οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Ίδρυση και λειτουργία Ιδρυμάτων στην Ελλάδα, Ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα επιτρέπεται να συσταθούν και να λειτουργήσουν μόνο με τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας και κατ' εξαίρεση με τη μορφή αμιγούς πιστωτικού συνεταιρισμού του Ν. 1667/86 (άρθρο 5, παρ. 1 Ν.2076/92). Η διαδικασία για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας πιστωτικού ιδρύματος καθορίζεται στο Ν.2076/92. Οι βασικές προϋποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

- 1) Υποβολή αίτησης στην Τράπεζα της Ελλάδος, συνοδευόμενη από πρόγραμμα επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- 2) Κατά τη διακριτική ευχέρεια της Τράπεζας της Ελλάδος, κατάθεση εγγυητικής επιστολής, ισόποσης με το μετοχικό κεφάλαιο του, υπό ίδρυση, πιστωτικού ιδρύματος.

- 3) Γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος της ταυτότητας των μετόχων, φυσικών ή νομικών προσώπων, που θα κατέχουν ειδική συμμετοχή στο πιστωτικό ίδρυμα καθώς και το ποσοστό της συμμετοχής.
- 4) Γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος της ταυτότητας δύο τουλάχιστον προσώπων κατοίκων Ελλάδος, που θα είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό του προσανατολισμού της δραστηριότητας του πιστωτικού ιδρύματος.
- 5) Υποβολή δήλωσης για την προέλευση των χρηματικών μέσων των μετόχων, όπως ορίζει ο νόμος (Ν. 1868/άρθρο 27).
- 6) Πριν τη χορήγηση της άδειας θα πρέπει να κατατεθεί στην Τράπεζα της Ελλάδος το αρχικό κεφάλαιο, το οποίο ανέρχεται τουλάχιστον στο ποσό των 18.000.000€ προκειμένου περί πιστωτικών ιδρυμάτων με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας (ΠΔ/ΤΕ 2471/10.4.2001).

Τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν την έδρα τους σε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή σε χώρα που έχει κυρώσει τη Συμφωνία για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό χώρο, μπορούν να εγκαθίστανται μέσω υποκαταστημάτων ή να παρέχουν χωρίς εγκατάσταση, διασυνοριακές υπηρεσίες στην Ελλάδα, χωρίς να απαιτείται έγκριση της Τράπεζας της Ελλάδος, εφόσον οι δραστηριότητες που προτίθενται να ασκήσουν καλύπτονται από την άδεια λειτουργίας που έχουν λάβει από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής και εποπτεύονται από αυτές με βάση τις αντίστοιχες οδηγίες της ΕΕ. Η εγκατάσταση υλοποιείται με γνωστοποίηση της αρμόδιας εποπτικής αρχής της χώρας καταγωγής προς την Τράπεζα της Ελλάδος.

Η ίδρυση υποκαταστήματος στην Ελλάδα πιστωτικού ιδρύματος που εδρεύει σε χώρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή σε χώρα που δεν έχει κυρώσει τη Συμφωνία για τον ΕΟΧ, διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 2076/92 (άρθρο 12) και της ΠΔ/ΤΕ 2461/5.4.2000 και γίνεται με βάση την αρχή της αμοιβαιότητας ως προς την ίδρυση, υπό όρους και προϋποθέσεις που έχει θέσει η ελληνική νομοθεσία και η Τράπεζα της Ελλάδος.

Αναμφίβολα, το πιο σημαντικό τμήμα του κανονιστικού πλαισίου είναι απόρροια της ενσωμάτωσης στο ελληνικό δίκαιο των διατάξεων των κοινοτικών οδηγιών, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν επηρεαστεί από τους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία.

Η Τράπεζα της Ελλάδος βέβαια έχει συμπληρώσει το εν λόγω πλαίσιο με διατάξεις⁸ προληπτικού χαρακτήρα, τις οποίες έχει κρίνει αναγκαίες για τη διασφάλιση της σταθερότητας στην ελληνική αγορά.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού είναι το όργανο, στο οποίο ο νομοθέτης έχει αναθέσει την αποκλειστική αρμοδιότητα εφαρμογής του Ν.703/77 «περί ελέγχου των μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού». Η Επιτροπή είναι μια μη κερδοσκοπική αρχή η οποία ασκεί ελέγχους στις μεθόδους των Ε&Σ (Παπαϊωάννου, 1998). Η Επιτροπή, λειτούργησε αρχικά ως όργανο του Υπουργείου Εμπορίου και στη συνέχεια απέκτησε μορφή ανεξάρτητης αρχής με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια με τη θέσπιση των νόμων 2996/95 και 2837/00 αντίστοιχα. Η Επιτροπή αποτελείται από εννέα μέλη, διορίζεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης για τριετή θητεία και απαρτίζεται από άτομα που έχουν γνώση και εμπειρία σε θέματα ανταγωνισμού, ανώτατο δικαστή ή σύμβουλο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους καθώς και εκπροσώπους φορέων (Ο.Κ.Ε, ΣΕΒ, ΓΕΣΕΒΕ και ΕΣΕΕ). Η Επιτροπή Ανταγωνισμού κλήθηκε αρκετές φορές με την σημερινή της μορφή να παρέμβει, να κρίνει και να αποφασίσει ύστερα από προηγούμενη γνωστοποίηση για να ασκήσει έλεγχο σε επιχειρούμενες συγκεντρώσεις σύμφωνα με το Ν.3373/2005⁹ που ισχύει σήμερα. Σύμφωνα με αυτόν τον νόμο η συγκέντρωση επιχειρήσεων πραγματοποιείται όταν συγχωνεύονται με κάθε τρόπο δύο ή περισσότερες προηγουμένως ανεξάρτητες επιχειρήσεις και δεύτερον όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα που ελέγχουν ήδη

⁸ Έχει λοιπόν, καθιερώσει δύο ανώτατα όρια των χρηματοδοτικών ανοιγμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων για τα οποία υφίσταται απαγόρευση υπέρβασης: Καταρχήν, κάθε μεγάλο χρηματοδοτικό άνοιγμα των πιστωτικών ιδρυμάτων απαγορεύεται να υπερβαίνει ποσό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 25% των ιδίων κεφαλαίων τους. Ειδικά τα χρηματοδοτικά ανοίγματα των πιστωτικών ιδρυμάτων προς κάθε μία και προς το σύνολο των παρακάτω επιχειρήσεων δεν επιτρέπεται να υπερβαίνουν συνολικά το ποσό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 20% των ιδίων κεφαλαίων κάθε πιστωτικού ιδρύματος: τη μητρική τους επιχείρηση, τη θυγατρική ή θυγατρικές τους επιχειρήσεις, τη θυγατρική ή τις θυγατρικές επιχειρήσεις της μητρικής τους επιχείρησης. Τις επιχειρήσεις που ελέγχονται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα που κατέχουν ειδική συμμετοχή στο πιστωτικό ίδρυμα ή συμπεριλαμβάνονται στους πέντε μεγαλύτερους μετόχους του. Τέλος, το άθροισμα των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων κάθε πιστωτικού ιδρύματος δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 800% των ιδίων κεφαλαίων του (Γαλιάτσος, Λιαργκόβας, Σαχινίδης, Τασάκος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006).

⁹ Ν. 3373/2005 βελτίωσε και αντικατέστησε τους προηγούμενους νόμους (Ν. 703/1977, Ν. 2296/1995), ακολουθώντας την αναθεώρηση της ρύθμισης περί Σ&Ε της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ψηφίστηκε τον Μάιο του 2004.

τουλάχιστον μια επιχείρηση, αποκτούν άμεσα ή έμμεσα τον έλεγχο του συνόλου ή τμημάτων μιας ή περισσότερων άλλων επιχειρήσεων¹⁰.

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με λειτουργική και διοικητική αυτοτέλεια. Στόχος της είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, μέσω της διασφάλισης της ακεραιότητας της αγοράς, του περιορισμού του συστηματικού κινδύνου και της προστασίας του επενδυτικού κοινού με την προώθηση της διαφάνειας. Είναι αρμόδια για την εποπτεία της εφαρμογής των διατάξεων της νομοθεσίας για την κεφαλαιαγορά, για την έγκριση ενημερωτικών δελτίων όσον αφορά τις ανάγκες πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού κατά τη διενέργεια δημοσίων προσφορών και την εισαγωγή κινητών αξιών σε οργανωμένη αγορά. Επιπλέον, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει την αρμοδιότητα να επιβάλλει διοικητικές κυρώσεις (επίπληξη, χρηματικό πρόστιμο, αναστολή λειτουργίας, αφαίρεση άδειας) σε εποπτευόμενα νομικά και φυσικά πρόσωπα που παραβαίνουν τη νομοθεσία για την κεφαλαιαγορά.

Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων

Στην Ελλάδα, με τον Ν.2243/1959 επιδιώχθηκε η αναγκαστική συγχώνευση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο όνομα της αναδιοργάνωσης του τραπεζικού συστήματος. Αυτό συντέλεσε αποφασιστικά στην ανάπτυξη ολιγοπωλιακής δομικής διάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο τροποποιήθηκε με τον Ν. 2515/97, ο οποίος περιλαμβάνει σε συνάρτηση με τα οριζόμενα στο Ν. 2076/1992 σειρά ευνοϊκών διατάξεων που έχουν εφαρμογή στην συγχώνευση ελληνικών τραπεζών που έχουν την έδρα τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και δεν έχουν ρητά εξαιρεθεί από τις κοινοτικές οδηγίες. Η συγχώνευση των πιστωτικών ιδρυμάτων διέπεται από τους Ν. 2190/1920, 2515/1997, 2744/1999. Πραγματοποιείται είτε με απορρόφηση (με την οποία εξομοιώνεται και η εξαγορά) είτε με σύσταση νέας εταιρείας. Ο Υπουργός Ανάπτυξης εκδίδει την εγκριτική απόφαση της συγχώνευσης, σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας περί ανωνύμων

¹⁰ Ν. 3373/2005, άρθρο 4, “Συγκέντρωση Επιχειρήσεων”.

εταιρειών, αφού έχει προηγηθεί η έγκριση της συγχώνευσης από την Τράπεζα της Ελλάδος. Τα πιστωτικά ιδρύματα που συγχωνεύονται γνωστοποιούν στην Τράπεζα της Ελλάδος, τις περί συγχωνεύσεως, αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων τους, συνοδευόμενες:

- Από το σχέδιο σύμβασης συγχωνεύσεως και τις κατά περίπτωση προβλεπόμενες εαυτού εκθέσεις και
- Από το πρόγραμμα επιχειρηματικής δραστηριότητας για το είδος και την έκταση των εργασιών, καθώς και τη διοικητική και λογιστική οργάνωση και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου του πιστωτικού ιδρύματος που προέρχεται από τη συγχώνευση. Η Τράπεζα της Ελλάδος, εντός δύο μηνών από την υποβολή όλων των ανωτέρω στοιχείων ή εντός έξι μηνών επί συγχώνευσης μέσω σύστασης νέου πιστωτικού ιδρύματος, εγκρίνει ή απορρίπτει με αιτιολογημένη απόφασή της. Λόγοι απορριπτικής απόφασης της Τράπεζας της Ελλάδος για συγχώνευση αποτελούν: η ανεπαρκής οργάνωση από άποψη διοικητική, λογιστική ή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου του πιστωτικού ιδρύματος που προκύπτει από τη συγχώνευση, είτε η μη τήρηση εκ μέρους του πιστωτικού ιδρύματος, αρχών και κανόνων σχετικά με την εποπτεία, τη συγκέντρωση κινδύνων ή την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Επίσης, είναι απαραίτητη η προηγούμενη έγκριση της Τράπεζας της Ελλάδος για την έγκυρη απόκτηση από λειτουργούν πιστωτικό ίδρυμα κλάδου, μέρους ή τμήματος της επιχείρησης ή υποκαταστημάτων άλλου λειτουργούντος πιστωτικού ιδρύματος κατά ποσοστό 10% και άνω, ή αύξηση του συνολικού αριθμού των υποκαταστημάτων και θυρίδων του. Οι παραπάνω διατάξεις αφορούν επιχειρήσεις, όπου: το απορροφών ή το εξαγοράζον ή το συνιστώμενο νέο νομικό πρόσωπο και το επωφελούμενο ή το αποκτών νομικό πρόσωπο είναι πιστωτικό ίδρυμα ή άλλο χρηματοδοτικό ίδρυμα εποπτευόμενο από την Τράπεζα της Ελλάδος. Αυτό το οποίο καθίσταται σαφές, είναι ότι οι εποπτικές αρχές πρέπει να είναι σε εγρήγορση, ώστε να διασφαλιστεί ότι όποιες είναι οι νέες τράπεζες που θα προκύψουν ύστερα από μια συγχώνευση ή εξαγορά, δεν θα κάνουν κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης που σαφώς θα αποκτήσουν.

2.5 Ανακεφαλαίωση

Σε όλη την ιστορία υπήρξαν κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Στη χώρα μας επιδιώχθηκε αρχικά η αναγκαστική συγχώνευση των τραπεζικών επιχειρήσεων στο όνομα της αναδιοργάνωσης του τραπεζικού συστήματος. Το εγχείρημα αυτό συντέλεσε στην ανάπτυξη ολιγοπωλιακής δομικής διάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Έπειτα, τα τελευταία χρόνια, η χρηματοοικονομική κρίση οδήγησε αρκετά πιστωτικά ιδρύματα σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, ώστε να σταθεροποιηθεί το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Συνέπεια αυτών ήταν η κάθε χώρα να αναπτύξει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο, ώστε να διευκολύνει τα πιστωτικά ιδρύματα στην ολοκλήρωση των Ε&Σ, με τους βασικότερους φορείς εποπτείας την Τράπεζα της Ελλάδας, την Επιτροπή Ανταγωνισμού και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Τόσο η Επιτροπή Ανταγωνισμού όσο και η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελούν τα βασικά εποπτικά όργανα των τραπεζών σε θέματα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η Τράπεζα της Ελλάδος ασκεί προληπτική εποπτεία στα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα και η Επιτροπή Ανταγωνισμού παρεμβαίνει ύστερα από προηγούμενη γνωστοποίηση να ασκήσει έλεγχο σε επιχειρούμενες συγκεντρώσεις, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα. Και τέλος, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με λειτουργική και διοικητική αυτοτέλεια έχει ως απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την εποπτεία της εφαρμογής των διατάξεων της νομοθεσίας για την κεφαλαιαγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό έχει σκοπό να αναπτύξει μία πλήρη εικόνα για το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται σε μεγάλου κλίμακας οργανωσιακές αλλαγές, όπως οι ΕήΣ οι οποίες εξετάζονται.

Στη σύγχρονη εποχή, οι όροι «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό» με στόχο να τονιστεί η σημαντικότητα της παρουσίας του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από ορισμένες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που συντελεί στο να ξεχωρίσει μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα, η διάθεση των υπαλλήλων, η ικανοποίηση με την οποία τροφοδοτούνται μέσα από το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης, καθώς και η συμμετοχή τους σε κοινούς στόχους, επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, την εικόνα και τέλος, την φήμη της εταιρείας με τέτοιο τρόπο, ώστε ταυτόχρονα να εξυπηρετούν και τους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Γι' αυτό και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί την διοικητική λειτουργία που εφαρμόζει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια που μια επιχείρηση αναλαμβάνει το κυριότερο μερίδιο ευθύνης, ώστε να τεθούν σε εφαρμογή οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού. Η σωστή διαχείριση αποτελεί τη σχέση μεταξύ εργοδότη - υπαλλήλου και περικλείει την αποδοτική συνδιαλλαγή η οποία αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και της εκπλήρωσης των επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων της. Άρα, δεν σημαίνει μόνο το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά κυρίως έχει απώτερο σκοπό την επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης και των εργαζομένων (Storey, 1992). Συνεπώς, για να το επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να συνεργαστούν αρμονικά όλα τα στελέχη των τμημάτων. Καθώς μέσα στα καθήκοντα της η Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Πραγματεύεται τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς δίνεται έμφαση στους υπαλλήλους, όπου πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην συνέχεια οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Στη συνέχεια, μελετάται το γεγονός των επιπτώσεων των Ε&Σ στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς οδηγούν σε περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού με ανασχεδιασμό, εξορθολογισμού ή ακόμα και κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις κατάργηση θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, με στόχο την βελτίωση της κερδοφορίας του νέου σχήματος.

Και στις τελευταίες παραγράφους του κεφαλαίου αυτού, γίνεται αναφορά στον κομβικό ρόλο της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης, ώστε να μπορέσουν είτε να αντιμετωπιστούν είτε να αποτραπούν, οι όποιες αρνητικές συνέπειες από το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επικείμενη Ε&Σ.

3.2 Το ανθρώπινο δυναμικό

Καταρχάς, ο όρος ανθρώπινο δυναμικό συνηθίζεται να χρησιμοποιείται για τα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό προσδιορίζεται μέσα από δύο κατηγορίες: υπαλλήλους ή εργάτες και διοικητικά στελέχη. Στην κατηγορία των υπαλλήλων υφίστανται τα άτομα τα οποία δεν έχουν κάποια αρμοδιότητα επίβλεψης των υπολοίπων εργαζομένων, αλλά εκτελούν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Εν αντιθέσει με τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι μέλη της επιχείρησης στην οποία και καθοδηγούν και επιβλέπουν τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Jackson, Schuler (2000), αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοείται το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης. Όπως αναφέρει ο Storey (1992) «το ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής), αλλά και λειτουργιών (π.χ. εκπαίδευση, κ.α.) που πρέπει να γίνουν, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει, να εξακολουθεί να έχει και να αξιοποιεί ικανούς εργαζομένους που θα πράττουν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».

Για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαραίτητο συστατικό είναι η διαρκής οργάνωση και ο συντονισμός από τα διοικητικά της στελέχη προς όλα της τα μέλη. Η επιστήμη της Διοίκησης έχει προσπαθήσει να διαιρέσει τους τελικούς στόχους των οργανισμών σε επιμέρους μικρούς στόχους, τους οποίους πρέπει να φέρουν σε πέρας τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων. Μερικές από τις βασικές αρμοδιότητες των διοικητικών στελεχών είναι η οργάνωση και η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι στόχοι της επιχείρησης και η απόφαση για την πορεία της στο μέλλον συγκαταλέγονται στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, η οργάνωση είναι η διαδικασία κατανομής των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάμεσα στις ομάδες και τα μέλη ενός οργανισμού και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, με την οργάνωση καθορίζεται η

ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι προκύπτουν τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, η ενημέρωση και παρακίνηση του αποτελεί μέρος της στελέχωσης.

Με τον όρο διεύθυνση προσδιορίζεται η όλη προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Τέλος, ο έλεγχος αποτελεί το στάδιο στο οποίο υπολογίζεται κατά πόσο οι στόχοι του οργανισμού επιτεύχθηκαν από τα στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

3.3 Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην σύγχρονη εποχή οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι συνεχείς. Ο άνθρωπος, ανεξάρτητα από αυτές τις αλλαγές, ήταν, είναι και θα παραμείνει ο ένας από τους πιο απαραίτητους και πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Αυτό προκύπτει και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον οποίο «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης - οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Γι' αυτό το λόγο η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα και να μην εστιάζεται μόνο στο άμεσο μέλλον. Κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη δέουσα σημασία στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και στην εξέλιξή του. Και ένας τρόπος με τον οποίο το προσωπικό μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω της ανάπτυξης μιας δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου που προσφέρει στην εταιρεία την μοναδική ικανότητα να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το αποκτά μια επιχείρηση όταν συσχετίζει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- Επιτρέπει την άμεση ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Είναι απαιτητικό και χρονοβόρο να αναπτυχθεί.
- Είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

Η σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων τα οποία παραθέτουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003). Για παράδειγμα, ο Jim Alef (Μυλούλη, 2012) έχει υποστηρίξει ότι: «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». Επιπλέον, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003) «η ικανότητα προσέλκυσης,

ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα».

Στο πλαίσιο της σημερινής οικονομίας, ο επιτυχής ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών προϋποθέτει συγχωνεύσεις και εξαγορές, ανάπτυξη ή συρρίκνωση της δραστηριότητάς τους. Τις περισσότερες φορές σχηματίζεται μία ομάδα, προκειμένου να συμμετάσχει στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Σε κάθε περίπτωση, τα άτομα αυτά πρέπει να διαθέτουν εξαιρετικές διαμεσολαβητικές δεξιότητες, αλλά και ανάλογη εμπειρία. Πρέπει να διακρίνονται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης¹¹. Χαρακτηριστικά, η συμμετοχή των στελεχών εκείνων που πρότειναν την ΕήΣ, σημαίνει ότι θα υπάρχουν στελέχη που θα προτείνουν εναλλακτικές λύσεις, εναρμόνιση της ομάδας, με έναν κοινό στόχο και μια κοινή διαπραγματευτική στρατηγική, βασισμένα όλα στην λογική της συμφωνίας, καθώς και των κύριων ζητημάτων που πρέπει να απευθυνθούν, και τέλος θα πρέπει να διαθέτουν άριστες διαμεσολαβητικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Άρα, η πρόκληση για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι πώς θα μπορέσει να δημιουργηθεί ένα αφοσιωμένο, παραγωγικό εργατικό δυναμικό υπό ασταθείς οικονομικές και ανταγωνιστικές συνθήκες που αφενός, προσφέρουν ευκαιρίες για οικονομική επιτυχία αφετέρου, μπορούν άμεσα να ανατραπούν, καθιστώντας κάθε υπάλληλο 'αναλώσιμο'.

Συνεπώς, τα ανώτατα στελέχη για να κατακτήσουν το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να καταφέρουν να συνδυάσουν τους πόρους της επιχείρησης - τεχνολογία, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν μοναδικές ικανότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Δηλαδή, θα πρέπει επεξεργαστούν την ιδέα της ίδιας της επιχείρησής τους και να αναπτύξουν "ένα χαρτοφυλάκιο ικανοτήτων, αντί για ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων". Γιατί, ενώ βραχυπρόθεσμα η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης πηγάζει από την τιμή ή και τις ιδιότητες που έχουν τα προϊόντα της, μακροπρόθεσμα, πηγάζει από την ικανότητά της να κτίζει, σε χαμηλότερο κόστος και

¹¹ Η συναισθηματική νοημοσύνη: ορίζεται ως η ικανότητα να αναγνωρίζεις, να κατανοείς, και να χειρίζεσαι αποτελεσματικά τα συναισθήματα των ανθρώπων, προκειμένου για τη βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας, την αρμονικότερη παρακίνηση του περιβάλλοντος, αλλά και της καλύτερης καθοδήγησης της συμπεριφοράς.

γρηγορότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές, τις θεμελιώδεις ικανότητες που δημιουργούν ανταγωνιστικά προϊόντα.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες ή τις επί μέρους ικανότητες και δεν συνδέονται αποκλειστικά με ένα προϊόν, αλλά συμβάλλουν στη συνολική στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Επίσης, θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να είναι ο τρόπος επικοινωνίας, ανάμιξης και βαθιάς δέσμευσης των εργαζομένων να εργάζονται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, η επιχειρησιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα, η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης ή σχέσεων αφοσίωσης με τους πελάτες ή η πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2007).

Μια επιχείρηση έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που δημιουργεί αξία, χωρίς ταυτόχρονα η στρατηγική αυτή να εφαρμόζεται από οποιονδήποτε άλλο από τους τρέχοντες ή ενδεχόμενους ανταγωνιστές και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής. Δηλαδή, το εάν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο ή όχι δεν σχετίζεται με το χρόνο, αν θα διαρκέσει, αλλά εξαρτάται από την επιτυχία των προσπαθειών των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν. Και επομένως, οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να αναζητηθούν στην ανομοιογένεια και την ακινησία των πόρων των επιχειρήσεων (Barney, 1991).

Επειδή όμως η σύλληψη και η εφαρμογή των στρατηγικών εμπλέκει ποικίλους επιχειρησιακούς πόρους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να απομονώσουν ενδεχόμενα πλεονεκτήματα που βασίζονται στους πόρους τους. Πριν όμως αναγνωρίσει μια επιχείρηση ποιοι από τους πόρους και τις ικανότητές της είναι θεμελιώδεις θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσει τι είδους πόρους και ικανότητες κατέχει.

Ο τρόπος που μια επιχείρηση εκτελεί τις ατομικές δραστηριότητες είναι μια αντανάκλαση της ιστορίας της, της στρατηγικής της και του τρόπου που την υλοποιεί και πιθανόν να αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Johnson, Scholes, 2002). Ανάμεσα στις υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνεται και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μια ιδιαίτερα σημαντική περιοχή που υπερβαίνει όλες τις κύριες δραστηριότητες (Johnson, Scholes, 2002).

Στην πράξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι κυρίως λειτουργίες υπηρεσιών. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις σήμερα οικοδομούν τις στρατηγικές τους, όχι

γύρω από τα προϊόντα, αλλά γύρω από τη βαθιά γνώση λίγων θεμελιωδών δραστηριοτήτων - υπηρεσιών όπου η επιχείρηση έχει- ή μπορεί να αναπτύξει - μοναδικές ικανότητες. Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής επικεντρώνουν την προσοχή τους στον προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων υπηρεσιών που μπορούν να κάνουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους, που παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία στον πελάτη και που δίνουν τελικά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διεκπεραίωση αυτών των δραστηριοτήτων - υπηρεσιών είναι αποφασιστικής σημασίας.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμέσου του ρόλου της στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και της υποκίνησης των εργαζομένων και του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης. Σε μερικούς κλάδους, όπως ο τραπεζικός, κρατά το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ουσία λοιπόν η εστίαση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση, ώστε οι συμπεριφορές να ευθυγραμμιστούν με τους επιχειρησιακούς στόχους μέσα από τις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που είναι κάτω από τον έλεγχο των στελεχών. Η συνεισφορά της φιλοσοφίας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνίσταται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μεταχειρίζεται και αξιολογεί τους ανθρώπους της και δείχνει τον ρόλο που παίζουν οι άνθρωποι στην επιτυχία της επιχείρησης.

Αυτό το οποίο παρατηρείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις αντί για τους όρους φιλοσοφία ή αξίες ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιούν τον όρο κουλτούρα. Στους όρους αυτούς συμπεριλαμβάνονται ευρύτερες έννοιες που έχουν σημασία για τις επιχειρήσεις και αντικατοπτρίζονται στις δηλώσεις οράματος και αποστολής. Οι πολιτικές καθιερώνουν κοινές και ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές δράσης για θέματα ανθρωπίνων πόρων που επηρεάζουν την άμεση και μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Πηγάζουν από τις στρατηγικές επιχειρησιακές ανάγκες και μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη πρόσληψης εκπαιδευμένων εργαζόμενων, την μείωση του κόστους, την ανάπτυξη του προφίλ ενός ηγετικού στελέχους ή την ανάγκη ανάπτυξης ενός ευπροσάρμοστου και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Τα προγράμματα διαμορφώνονται από τις πολιτικές και συντονίζουν τις προσπάθειες που εγκαινιάζουν, διαδίδουν και διατηρούν τη στρατηγική αλλαγή και λύνουν επιχειρηματικά προβλήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους. Υπάρχει ώθηση από τις στρατηγικές προθέσεις και κατευθύνσεις, περικλείουν θέματα

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και έχουν στρατηγικούς στόχους έναντι των οποίων μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Τέτοιοι στόχοι που οδηγούν σε αντίστοιχα προγράμματα μπορεί να είναι η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, η επανασχεδίαση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ή η αύξηση του επιπέδου αφοσίωσής τους.

Οι πρακτικές υποκινούν και ενισχύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και τις συνδέουν με τους απαιτούμενους ρόλους, ηγετικούς, διοικητικούς ή λειτουργικούς, και υποδεικνύουν και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι διαδικασίες σχετίζονται με το πώς οι άλλες δραστηριότητες προσδιορίζονται, προγραμματίζονται και εφαρμόζονται και γι' αυτό είναι μια επίσης στρατηγικής σημασίας δραστηριότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες καθορίζουν τον τρόπο επιλογής, τον τρόπο αξιολόγησης ή μέτρησης της απόδοσης. Οι συνδυασμοί αυτών των πολιτικών, πρακτικών προγραμμάτων και διαδικασιών αποτελούν τα ολοκληρωμένα συστήματα ανθρωπίνων πόρων με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις διοικούν τους ανθρώπινους πόρους τους. Ένα τέτοιο σύστημα, αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, λειτουργίες, με κατεύθυνση την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης και μπορεί να θεωρηθεί ως η αποθήκη της συνολικής γνώσης που έχει σχέση με τις ειδικές για την επιχείρηση γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και σχέσεις και τις σχετικές με την εργασία αξίες των εργαζομένων της. Μια τέτοια γνώση, η οποία αναφέρεται από τους ειδικούς και ως οργανωσιακό κεφάλαιο, είναι ειδική στην τεχνολογία, τη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού, δημιουργείται κοινωνικά μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των επαγγελματιών ανθρωπίνων πόρων και των στελεχών γραμμής, και είναι ενσωματωμένη στη μοναδική ιστορία της κάθε επιχείρησης. Στο βαθμό που αυτή η γνώση επιτρέπει στην επιχείρηση να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει εργαζόμενους με δεξιότητες που ξεπερνούν αυτές των ανταγωνιστών της, τότε μπορεί να συνεισφέρει στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4 Οι συνέπειες των Ε&Σ στο ανθρώπινο δυναμικό

Οι αλλαγές που υφίστανται ύστερα από τις Ε&Σ σηματοδοτούν σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην επαγγελματική όσο και την προσωπική ζωή των εργαζομένων των δύο εταιριών και κυρίως αυτών που εργάζονται για την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Μία ΕήΣ, λοιπόν, μπορεί να έχει μία από τις παρακάτω επιπτώσεις.

1. Απολύσεις – Εθελούσια Έξοδος

Οι απολύσεις ακολουθούν μετά από μία ΕήΣ τόσο στην επιχείρηση-στόχο όσο και στην εξαγοράζουσα επιχείρηση. Οι απολύσεις πραγματοποιούνται όταν καταργούνται αλληλεπικαλυπτόμενα τμήματα, σε περιπτώσεις που μία από τις δύο εταιρίες παύει τη λειτουργία της ή όταν δεν υφίστανται συγκεκριμένες υπηρεσίες. Η μείωση της απασχόλησης παρατηρείται κυρίως σε χαμηλής ειδίκευσης προσωπικό. Παράλληλα, ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων λόγω της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας που βιώνει κατά τη διάρκεια μίας ΕήΣ, μπορεί να παραιτηθεί ή ακόμα και να αποχωρήσει στα πλαίσια ενός προγράμματος εθελουσίας εξόδου της επιχείρησης.

2. Αλλαγή ρόλων

Αυτό το οποίο παρατηρείται το τελευταίο χρονικό διάστημα είναι οι δυσμενείς αλλαγές στους όρους εργασίας των εργαζομένων. Η μείωση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων που συνεχίζουν να υφίστανται στην νέα επιχείρηση αποτελεί ένα πρόβλημα το οποίο παρατηρείται συχνά, το οποίο όμως επιτείνει την αβεβαιότητα, την ανησυχία και την δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Γεωγραφικές μεταθέσεις

Ύστερα από μία ΕήΣ μια άλλη αλλαγή, η οποία αποτελεί και αυτή σύνηθες τακτική των επιχειρήσεων είναι οι γεωγραφικές μεταθέσεις.

4. Αλλαγή στις γραμμές αναφοράς

Οι αλλαγές στις γραμμές αναφοράς και λήψης αποφάσεων μπορεί να υπάρξουν ως συνέπεια μιας ΕήΣ. Οι εργαζόμενοι δρουν και εργάζονται σε ένα νέο και άγνωστο γι'αυτούς περιβάλλον και βρίσκονται σε σύγχυση ως προς τις γραμμές αναφοράς του νέου οργανισμού, καθώς και τις σχέσεις που υφίστανται.

5. Μείωση διαθέσιμων πόρων και παροχών

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι συχνά οι διαθέσιμοι πόροι υφίστανται μείωση η οποία είναι αρκετά αισθητή μετά την ΕήΣ. Οι εργαζόμενοι μπορεί, λοιπόν, να ζητηθούν να επιτελέσουν την εργασία τους με λιγότερα οικονομικά και άλλα οφέλη. Το φαινόμενο το οποίο παρατηρείται περισσότερο είναι η εταιρία που προκύπτει μετά από μία ΕήΣ να μεταβάλει το πακέτο κοινωνικών παροχών της μίας εξ' αυτών. Κάτι τέτοιο αποτελεί πλήγμα και συνήθως δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζομένους.

Εν κατακλείδι, μία ΕήΣ οδηγεί σε περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού με ανασχεδιασμό, εξορθολογισμού ή ακόμα και κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις κατάργηση θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάλυση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την βελτίωση της κερδοφορίας του νέου σχήματος. Για τους εργαζομένους ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης που ίσχυαν, η ιεραρχία ή ακόμα και το ίδιο το σύστημα των εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα να υποκινούνται πολώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες ανησυχίας, ταραχών και ισορροπίας για το νέο σύστημα.

Οι εργαζόμενοι, υπό την απειλή ενδεχομένων αρνητικών εξελίξεων, κατακλύζονται από το αίσθημα της ανασφάλειας, και ενδεχομένως να βιώσουν ακόμα και απώλεια της οργανωσιακής τους ταυτότητας, και του επαγγελματικού τους μέλλοντος. Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση-στόχο να είναι προκατειλημμένοι έναντι της επιχείρησης-αγοραστή και τείνουν να παρεξηγούν και να απορρίπτουν συλλήβδην τις αντιλήψεις της σχετικά με τους στόχους και το σκοπό για τον οποίο έγινε η ΕήΣ, τις πρακτικές της και τη στρατηγική της. Οι ασάφειες και η αβεβαιότητα που επικρατούν πυροδοτούν μία σύγκρουση των δύο ειδών κουλτούρας, διαμάχες για το ποιά θα επικρατήσει και υποσκάπτουν την επιτυχία της.

Αυτό το οποίο παρατηρείται συχνά είναι ότι η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν συνειδητοποιεί το μέγεθος αυτής της αβεβαιότητας που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους. Καθώς δεν ξέρουν αν θα μπορέσουν να διατηρήσουν την θέση τους ή θα απολυθούν μέσα στις αλλαγές που ακολουθούν ύστερα από μια ΕήΣ. Η αβεβαιότητα και η ασάφεια μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων στόχων, συχνά οδηγεί έχει ως αποτέλεσμα μία συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού,

άγχους, αύξησης απουσιών από την εργασία και μείωση της παραγωγικότητας (Παπαδάκης,2012). Η ανησυχία, συναισθήματα άγχους, φόβου και ηττοπάθειας, αποπροσανατολισμός, οφείλονται επίσης στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην εξαγορασθείσα εταιρία δεν γνωρίζουν ποιος θα είναι ο ρόλος τους στην νέα εταιρία, σε ποιόν θα αναφέρονται καθώς και πώς θα ταιριάζουν οι προσωπικοί και επαγγελματικοί τους στόχοι στην εταιρική κουλτούρα του νεοσύστατου οργανισμού (Παπαδάκης, 2012).

Στην αντίπερα όχθη, παρατηρείται μία ειδική κατηγορία εργαζομένων, των οποίων η αντίδραση απέναντι στην ΕήΣ πρέπει να εξεταστεί και αυτά είναι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Στα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντος και η ροπή συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή, εξαιτίας του γεγονότος ότι βρίσκονται αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν ως εκείνη τη στιγμή και μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής, εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης- στόχου. Ορισμένες φορές τα στελέχη αυτά, όπως εξάλλου και οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας, έρχονται αντιμέτωπα με το αίσθημα της απώλειας της αναγνώρισής τους. Φοβούνται πως η νέα εποχή που ξεκινά μετά την ΕήΣ διαγράφει αυτόματα όλα τα προηγούμενα επιτεύγματά τους και θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους (Παπαδάκης, 2007).

Παράλληλα, μέσα στο κλίμα της ανασφάλειας που επικρατεί αισθάνονται ευάλωτα και αποφεύγουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Σημειώνεται δηλαδή, μία περίοδος στασιμότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης-στόχου. Ο φόβος αυτός των στελεχών έγκειται στο ότι υπάρχει η πιθανότητα κάποιες αποφάσεις τους να μην φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και έτσι να αποτελέσουν λόγο για την επίσπευση της λύσης της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, μετά την ΕήΣ. Συχνά σημειώνεται μία τάση των στελεχών και ιδιαίτερα αυτών που κατέχουν θέσεις κλειδιά, να αποχωρούν εθελουσίως από την επιχείρηση-στόχο. Ακόμα, όμως, και αν δεν αποχωρήσουν συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εχθρικού κλίματος, μετά την ΕήΣ, το οποίο πολύ δύσκολα μπορεί να αντιστραφεί.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει μια αναφορά στο σύνδρομο της Ε&Σ (merger syndrome)¹² όπου τα μέλη και των δύο οργανισμών αναγνωρίζουν τρία είδη συμπτωμάτων. Πρώτα, το συναισθηματικό στρες το οποίο καταβάλλει τους

¹² Σύνδρομο ΕήΣ (merger syndrome): καταλαμβάνει τους εργαζομένους αμέσως μόλις υποπέσει στη συνείδηση τους ότι μία ΕήΣ σχεδιάζεται να πραγματοποιηθεί (Buono, Bowditch, 1989).

εργαζομένους κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία. Αυτό οδηγεί σε συναίσθημα προδοσίας, αύξηση απουσιών, αύξηση κρουσμάτων κλοπών και δολιοφθορών, καθώς και άλλων αντιεπαγγελματιών συμπεριφορών.

Έπειτα, κάνουν λόγο για ποικίλα ψυχολογικά προβλήματα, όπως αυξημένη ανησυχία και κατάπτωση, και τέλος σωματικά συμπτώματα, όπως κεφαλαλγίες, αϋπνία, μεταρσιωμένη πίεση του αίματος, κλπ.

Μετά την πραγματοποίηση της ΕήΣ ακολουθεί μία περίοδος πένθους, θλίψης, λύπης και οδύνης (Buono, Bowditch, 1989) ενώ οι (Cartwright, Cooper, 1995) υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα που ακολουθούν μία ΕήΣ είναι παρόμοια με αυτά που βιώνει μία οικογένεια όταν ένα μέλος του στενού συγγενικού κύκλου αποβιώσει.

Τέλος, αυτό το οποίο πρέπει να συνυπολογιστεί είναι το κοινωνικό κόστος της εκάστοτε ΕήΣ. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με ζητήματα διαχείρισης υπερβάλλοντος προσωπικού και βεβαίως με τις κοινωνικές συνέπειες που απορρέουν από μία τέτοια πρωτοβουλία. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, θα πρέπει να υπερβούν τα όποια κοινωνικά προβλήματα δημιουργήθηκαν από την ΕήΣ και πρέπει να κατανοήσουν ότι ο ανθρώπινο δυναμικό χρήζει ιδιαίτερης σημασίας και θα πρέπει να καταβάλλουν επισταμένη προσπάθεια για την επιτυχή ένταξή του στο νέο, επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

Συνεπώς, έπειτα από όποια ΕήΣ η πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί δεν θα πρέπει να γίνεται πηγή βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζομένους. Οι απολύσεις προσωπικού δεν θα πρέπει να γίνουν αυτοσκοπός σε μία ΕήΣ. Οι απολύσεις και οι καταργήσεις καθηκόντων δεν οδηγούν πάντοτε στη μείωση του κόστους και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, μία τέτοια, χωρίς σκέψη, τακτική, αποτελεί πολλές φορές λανθασμένη στρατηγική που στερεί τις επιχειρήσεις από αξιόλογα στελέχη και δημιουργεί σοβαρά κενά, τα οποία δεν μπορούν πάντα να καλύψουν τα υπερφορτωμένα από την εργασία στελέχη που έχουν απομείνει. Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να χειριστεί αναπόφευκτες μειώσεις στο προσωπικό με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Ivancevich, Schweiger, and Power, 1987). Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι ο τρόπος που θα αποχωρήσουν οι εργαζόμενοι θα έχει ισχυρή επίδραση σε αυτούς που θα μείνουν. Η εταιρία μπορεί ακόμα και να βοηθήσει τους αποχωρήσαντες στην εξεύρεση νέας θέσεως εργασίας, να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, και άλλες υπηρεσίες υποστήριξης (Buono, Bowditch, 1989).

Μία πρώτη λύση είναι η διαμόρφωση και έλεγχος προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται αρκετά συχνά πλέον στον τραπεζικό κλάδο, καθώς και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού. Η εμπειρία έχει δείξει ότι αμέσως μετά την υλοποίηση μίας ΕήΣ και για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, ένας αριθμός εργαζομένων αποχωρεί στο πλαίσιο εφαρμογής προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου.

Η εταιρία θα πρέπει να μεριμνήσει, ώστε να μην εισάγει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται από την εταιρία-αγοραστή και αυτών που προέρχονται από την εταιρία-στόχο όσον αφορά τις προαγωγές, τα οικονομικά κίνητρα, την ανάδειξη και την αξιοποίηση των στελεχών.

Ο νέος οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει, μέσω διεξαγωγής του απαιτούμενου διαλόγου, την ομαλή σύγκλιση των δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων που διέπονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά, δικαιώματα, σε ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα. Πρέπει, λοιπόν, να ενοποιηθούν οι διαφορετικές φιλοσοφίες δράσης των δύο εταιριών, τα διαφορετικά μισθολόγια, επιδόματα και παροχές, καθώς και οι διαφορετικοί τρόποι υπηρεσιακής ανέλιξης.

Ολοκληρώνοντας, πρέπει η εταιρία να συνειδητοποιήσει ότι η συναίνεση, η παρακίνηση, και η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητοι παράμετροι για την επιτυχία μίας ΕήΣ. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο η Διοίκηση της νέας εταιρίας να ασχοληθεί όσο χρόνο χρειάζεται με τους ανθρώπους, που αποτελούν άλλωστε και τον ακρογωνιαίο λίθο, αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης, και να διασκεύασουν ή να επιλύσουν οποιεσδήποτε ανησυχίες, καχυποψίες, και άλλα αρνητικά συναισθήματα που πιθανότατα έχουν δημιουργηθεί, ιδιαίτερα εάν η ΕήΣ έχει ολοκληρωθεί μέσα σε εχθρικό κλίμα.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας μίας ΕήΣ. Καθίσταται, λοιπόν, σημαντικό η εξαγοράζουσα επιχείρηση στη φάση του προκαταρκτικού ελέγχου να λαμβάνει υπόψη όχι μόνον το επιχειρησιακό σχέδιο της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης, αλλά και το κοινωνικό της σχέδιο και να καταδεικνύει την προσήκουσα επιμέλεια που απαιτείται προκειμένου ολοκληρωθεί με επιτυχία η ΕήΣ.

3.5 Η Εταιρική κουλτούρα

Αυτό το οποίο είναι απαραίτητο, είναι ότι οι εκάστοτε επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν την εταιρική κουλτούρα της υποψήφιας προς ΕήΣ εταιρίας, έτσι ώστε να μην οδηγηθούν σε δυσάρεστες εκπλήξεις. Αν αυτό το κομμάτι της διαδικασίας παραμεληθεί, τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν εντάσεις και προβλήματα, από τη διαφορετικότητα των δύο επιχειρήσεων.

Έτσι, λοιπόν, η ενοποίηση των δύο εταιριών, εμπεριέχει και την ενοποίηση των δύο διαφορετικών εταιρικών κουλτούρων που τις διέπουν. Σύμφωνα με τον Schein (1985): « κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης σχετικά με τα προβλήματα αυτά». Εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, υποθέσεων μίας επιχείρησης, των συμπεριφορών, καθώς και των συμβόλων που διέπουν την επιχείρηση. Συχνά, μάλιστα, λειτουργούν ασυνείδητα, ώστε να καθοδηγούν και να διαμορφώνουν την ατομική και την εταιρική τους συμπεριφορά, να έχουν μία κοινή άποψη για το πώς λειτουργεί ο κόσμος, και να υιοθετούν κοινές μεθόδους λύσης και διευθέτησης προβλημάτων.

Ωστόσο, πολλές φορές, η προσπάθεια συγκερασμού δύο εταιριών σκοντάφτει σε αγεφύρωτες διαφορές στην εταιρική κουλτούρα των δύο εταιριών. Αλλά, η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία δεν μένουν σταθερά. Γι' αυτό το λόγο, η διαδικασία αλλαγής, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να είναι εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική.

Μοντέλο για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να επιτύχει την πολυπόθητη αλλαγή ένας οργανισμός. Ο πρώτος τρόπος είναι να κερδίσει τη συγκατάθεση και συναίνεση των υπαρχόντων εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στην νέα τάξη πραγμάτων. Ο δεύτερος τρόπος είναι η πρόσληψη και κοινωνικοποίηση ατόμων στον νέο οργανισμό, των οποίων το σύστημα πεποιθήσεων και αξιών είναι σύμφωνο με αυτό που διαμορφώνεται στον νέο οργανισμό μετά την ΕήΣ. Τα παρακάτω βήματα είναι χαρακτηριστικά των Buono, Bowditch, (1989) και διαβλέπει τα ακόλουθα κύρια σημεία, στα οποία η επιχείρηση μπορεί να παρέμβει, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η επίτευξη αλλαγής.



ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΛΑΓΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

3.5.1 Συμμετοχική προσέγγιση – αλλαγή συμπεριφοράς

Μία επιχείρηση, η οποία επιδιώκει να εισάγει σημαντικές αλλαγές σε μία εταιρεία πρέπει να αρχίσει με την αξιολόγηση των υφιστάμενων, παγιωμένων συμπεριφορών και με συνακόλουθη προσπάθεια να τις αλλάξει. Συνεπώς, η συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων είναι απαραίτητη. Καθώς, η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι ζήτημα λίγων ημερών, αλλά μακροπρόθεσμης συνεχούς, συστηματικής και επίμονης προσπάθειας.

Παρόλο που η αλλαγή συμπεριφοράς αποτελεί το πρώτο βήμα προκειμένου για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, μακροπρόθεσμα οι πεποιθήσεις, τα πιστεύω, οι αξίες και οι στάσεις των μελών του οργανισμού πρέπει να είναι σύμφωνα, συνεπή και να ενισχύουν την νέα επιθυμητή κατάσταση. Δεν αρκεί μόνο η επιφανειακή συμμόρφωση, αλλά η πραγματική αποδοχή και δέσμευση στην αλλαγή και στην νέα κατάσταση πραγμάτων που καλλιεργεί. Η Διοίκηση της νέας εταιρίας πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τις αλλαγές αυτές με εσωτερική παρακίνηση.

Ως μέρος της διαδικασίας αυτή, η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα, θα πρέπει να γίνει κατανοητή και να δικαιολογηθεί στα μέλη του οργανισμού. Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή, μόνο εάν υφίσταται η βασική αυτή προϋπόθεση της υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση. Η υποστήριξη από την διοίκηση αποτελεί και ένα ζήτημα επικοινωνίας. Η ηγεσία επίσης, ως συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων μπορεί να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει ή να αποθαρρύνει και να εμποδίζει την ανάπτυξη της ικανότητας της επιχείρησης για αλλαγές και συνεχή επαναπροσδιορισμό.

Συνεπώς, η ευκρινής επικοινωνία των νέων πιστεύω και αξιών στις ομάδες ενδιαφέροντος, θεωρείται σημαντική προκειμένου να την υιοθετήσουν.

3.5.2 Επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας

Η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας πραγματοποιείται τόσο σε σαφές όσο και σε σιωπηρό επίπεδο. Ρητά επικοινωνιακά μηνύματα μεταδίδονται διαμέσου επίσημων ανακοινώσεων, επίδοση υπομνημάτων, λόγων, και άλλων άμεσων μορφών επικοινωνίας (Sathe, 1985). Η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας γίνεται με συγκεκριμένη μορφή μέσω των τύπων που έχουν θεσπιστεί, του εταιρικού σήματος, του κώδικα ένδυσης, κα. Μέσω της χρησιμοποίησης αυτών των επίσημων και ανεπίσημων καναλιών, μπορεί η εταιρία να διαμηνύσει τις αλλαγές στην εταιρική της κουλτούρα και να παρακινήσει τα μέλη του οργανισμού να υιοθετήσουν τα νέα πολιτισμικά πιστεύω και αξίες, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να στοχεύουν στην προώθηση ενός κοινού οράματος. Η ανάγκη της επικοινωνίας αυτής τονίζουν οι Buono και Bowditch (1989) αντικατοπτρίζεται στις πράξεις και τα έργα της επιχείρησης. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πράξεις και τα σύμβολα έχουν μία πιο κραταιά επίδραση από τους λόγους των ανώτερων διοικητικών στελεχών.

Συνολικά, μπορεί να πει κανείς ότι ο καλύτερος τρόπος για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας είναι αξιόπιστη και επιτυχημένη, πρέπει να υποστηρίζεται από συνεπή έργα και συμπεριφορές που συμφωνούν με τις επιθυμητές αξίες και πιστεύω.

Οι αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα επηρεάζονται και από το βαθμό στον οποίον οι νεοεισερχόμενοι στον οργανισμό εναρμονίζονται με την επιδιωκόμενη εταιρική κουλτούρα και κοινωνικοποιούνται μέσα σε αυτή. Οι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να εξειδικεύονται για το σύνολο των εργαζομένων. Για παράδειγμα, για την υλοποίηση σημαντικών αλλαγών, όπως ΕήΣ, στόχος μπορεί να είναι η αντιμετώπιση της ανησυχίας των εργαζομένων για τις επιπτώσεις των αλλαγών στους ίδιους, η εξασφάλιση της υποστήριξης των αλλαγών από τους εργαζομένους ή η κατανόηση των νέων ρόλων, στάσεων και συμπεριφορών που απαιτούν οι αλλαγές.

Μία ΕήΣ αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες μορφές αλλαγής για έναν οργανισμό. Άρα, η ανάγκη για επικοινωνία, κατά τη διάρκεια της ΕήΣ, τόσο στα εσωτερικά κοινά μίας επιχείρησης, όσο και σε άλλες εξωτερικές ομάδες ενδιαφέροντος πραγματοποιείται ώστε να καθησυχαστούν, να θεωρήσουν σκόπιμη την απόφαση και να εμπεδώσουν την στρατηγική της, καθώς και για να διευκολυνθεί

η διαδικασία ενοποίησης, που ακολουθεί μία ΕήΣ. Το επικοινωνιακό πρόγραμμα, λοιπόν, είναι ένα κομβικό σημείο στην εξέλιξη και επίτευξη μίας ΕήΣ και παίζει σπουδαίο ρόλο στο πώς αυτή θα γίνει αποδεκτή από τα ενδιαφερόμενα κοινά (Buono, Bowditch, 1989). Αυτό το οποίο επιβάλλεται είναι μια σωστά σχεδιασμένη επικοινωνιακή στρατηγική για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, καθώς μεμονωμένες ενέργειες σε τακτικό επίπεδο δεν είναι αρκετές.

Η εσωτερική επικοινωνία για μία επικείμενη ΕήΣ εταιριών μειώνει μερικές από τις αρνητικές επιπτώσεις της ΕήΣ στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι των δύο εταιριών θα είναι πιο ικανοποιημένοι και θα συνεχίζουν να είναι πιστοί στην εταιρία στην οποία εργάζονται, θα έχουν λιγότερο άγχος και τάση για αποχώρηση. Και με αυτό τον τρόπο θα αποφευχθεί η εργασιακή σιωπή, όπου είναι η έλλειψη ευκαιριών έκφρασης των εργαζομένων και το αίσθημα φόβου των εργαζομένων να εκφραστούν ελεύθερα προς τους ανωτέρους τους. Άρα, η αξιοποίηση των ιδεών, γνώσεων, προτάσεων των εργαζομένων απαιτεί σαφώς το σχεδιασμό όλων και κυρίως ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος, άρρηκτα συνδεδεμένου με τη στρατηγική της εταιρίας. Έπειτα, θέτονται οι συγκεκριμένοι στόχοι του επικοινωνιακού προγράμματος, οι οποίοι εκπορεύονται από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στόχοι ξεκινούν από την ανακοίνωση του γεγονότος στους εργαζομένους, της στρατηγικής που οδήγησε σε αυτή, την κατάλληλη επιλογή των μέσων, μηνυμάτων, χρόνου και τόπου.

Καθώς, και οι αλλαγές που θα επιφέρει για τους ίδιους, τη μείωση της ανησυχίας και ανασφάλειας και των λοιπών συμπτωμάτων που εμφανίζονται με μία ΕήΣ, όπως και την δημιουργία ενός κλίματος, το οποίο ευνοεί την διαδικασία ενοποίησης και προάγει την συνεργασία ανάμεσα στα μέλη των δύο οργανισμών. Η όλη εσωτερική επικοινωνιακή προσπάθεια θα πρέπει να γίνεται μεθοδικά, ώστε να πραγματοποιηθεί με την καταλληλότερη επικοινωνιακή στρατηγική.

3.6 Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα να μαθαίνει πιο γρήγορα και άμεσα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως προϋποθέτει το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να υλοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η σωστή και συστηματική εκπαίδευση που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, βοηθώντας το προσωπικό να μάθει να αντιδρά και να αντιμετωπίζει πιο γρήγορα τις αλλαγές. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την διαδικασία μάθησης που έχει ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού μέσω της απόκτησης, βελτίωσης γνώσεων και μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων, επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ο σκοπός της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Καθώς θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, δίνοντας αξία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αναπτυχθούν οι υφιστάμενες επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων για να βελτιωθούν στην άσκηση των καθηκόντων τους. Δεύτερον, να αναπτυχθούν νέες επαγγελματικές δεξιότητες, ώστε εάν τίθενται νέες αρμοδιότητες να τις φέρνουν εις πέρας με τον καλύτερο τρόπο. Και τρίτο, να μειωθεί ο χρόνος μάθησης όταν γίνει ανάληψη νέων καθηκόντων ή μετάθεση ή προαγωγή.

Οι τομείς σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Μπουραντά (2003) οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση ανάλογα με τα ήδη υφιστάμενα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι ακόλουθοι (και όπως θα δούμε στην συνέχεια εφαρμόζονται όλοι από την Eurobank) :

- Γνώσεις: Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- Ικανότητες: Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες πραγματοποιούνται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων

περιλαμβάνει την βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως για παράδειγμα η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας.

- **Στάσεις:** περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.
- **Επαγγελματικές δεξιότητες:** περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένα εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Οι επαγγελματικές δεξιότητες ενδεικτικά διακρίνονται σε πέντε ενότητες, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1

Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis

Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση: <ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον για αποτελέσματα• Διαγνωστική χρήση εννοιών• Προσανατολισμός στα αποτελέσματα• Δραστηριότητα
Ηγεσία <ul style="list-style-type: none">• Διαμόρφωση εννοιολογικού πλαισίου• Αυτοπεποίθηση• Προφορικές παρουσιάσεις
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων <ul style="list-style-type: none">• Χρήση κοινωνικής δύναμης• Διοίκηση ομαδικών διαδικασιών
Άλλα <ul style="list-style-type: none">• Αντικειμενική Αντίληψη• Αυτοέλεγχος• Αντοχή και προσαρμοστικότητα
Καθοδήγηση Υφιστάμενων <ul style="list-style-type: none">• Βασικές ικανότητες ανάπτυξης συνεργατών και υφιστάμενων, πρωτοβουλία και άσκηση εξουσίας

Πηγή: Torrington & Hall, 1998: 417

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση από την εκπαίδευση διακρίνονται στην αυξημένη παραγωγικότητα, στην ανύψωση του ηθικού, στην μειωμένη επίβλεψη, στην αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα-ευελιξία, στην αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι υφίστανται τρεις βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγουν οι επιχειρήσεις και αυτοί είναι εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training), όπου το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας π.χ εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης ή μέσω μέντορα και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας για παράδειγμα με διαλέξεις, σεμινάρια κ.α. Και ο τρίτος τρόπος είναι η συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (distance learning) ή και κάποιες φορές αναφέρεται ως e-learning. Τις περισσότερες φορές το e-learning χρησιμοποιείται σε μεγάλες επιχειρήσεις με γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές και διαδικασίες (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αποτελεί μόνο το μέσο για την κάλυψη των ελλείψεων που διαπιστώνουν ότι υφίστανται στους υπαλλήλους σε γνώσεις και δεξιότητες, αλλά πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες σε ενδεχόμενες επιχειρησιακές αλλαγές στο μέλλον.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε κατανοητό ότι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι μια βασική οργανωσιακή προτεραιότητα, όπου μέσω αυτής αναπτύσσεται και διατηρείται η στρατηγική υποδομή της επιχείρησης, ως μια ενδεχόμενη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το αποκτά μια επιχείρηση όταν συσχετίζει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί.

Αυτό το οποίο είναι απαραίτητο, είναι ότι οι εκάστοτε επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν την εταιρική κουλτούρα της υποψήφιας προς ΕήΣ εταιρίας, έτσι ώστε να μην οδηγηθούν σε δυσάρεστες εκπλήξεις. Καθώς οι Ε&Σ έχουν και κάποιες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς οδηγούν σε περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού με ανασχεδιασμό, εξορθολογισμού, με στόχο την βελτίωση της κερδοφορίας του νέου σχήματος.

Ωστόσο, αυτό το οποίο είναι απαραίτητο είναι η ανάγκη για επικοινωνία, κατά τη διάρκεια της ΕήΣ, για να καθησυχαστούν, να θεωρήσουν σκόπιμη την απόφαση και να εμπεδώσουν την στρατηγική της, όπως και για να διευκολυνθεί η διαδικασία ενοποίησης, που ακολουθεί ύστερα από μία ΕήΣ. Το επικοινωνιακό πρόγραμμα, λοιπόν, είναι ένα κομβικό σημείο στην εξέλιξη και επίτευξη μίας ΕήΣ, καθώς μειώνει μερικές από τις αρνητικές επιπτώσεις της ΕήΣ στο ανθρώπινο δυναμικό.

Και στις επικείμενες αλλαγές, όπως μια Ε&Σ συμβάλλει η εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον, όπου σκοπό έχει να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Αυτό όμως προϋποθέτει το προσωπικό να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, ώστε να υλοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η σωστή και συστηματική εκπαίδευση που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, βοηθώντας το προσωπικό να μάθει να αντιδρά και να αντιμετωπίζει πιο γρήγορα τις αλλαγές. Αυτό το οποίο καθίσταται σαφές είναι ότι οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ EUROBANK-TTBANK- PROTONBANK

4.1 Εισαγωγή

Η Eurobank, με ενεργητικό ύψους €75,5 δισ. αποτελεί πυλώνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Με ισχυρή θέση, διαφυλάσσει την περιουσία εκατομμυρίων καταθετών και χρηματοδοτεί την πραγματική οικονομία, στηρίζοντας την επιστροφή της χώρας σε βιώσιμη αναπτυξιακή τροχιά. Παράλληλα, διατηρεί στρατηγική θέση στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία, διακρίνεται στον τομέα Διαχείρισης Περιουσίας στην Κύπρο και το Λουξεμβούργο, ενώ έχει παρουσία στην Ουκρανία και το Λονδίνο (www.eurobank.gr).

Η EFG Eurobank, η οποία ιδρύθηκε το 1990, είχε ξεκινήσει από νωρίς μέσα στη δεκαετία του 1990 μια δυναμική προσπάθεια επέκτασης μέσω εξαγορών άλλων τραπεζικών οργανισμών. Το 1996 προέβει στην εξαγορά της Interbank και δύο χρόνια αργότερα, το 1998, της Τράπεζας Αθηνών, για να ακολουθήσει την ίδια χρονιά η εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης. Έχοντας ήδη αυξήσει κατά πολύ το μερίδιό της στην ελληνική τραπεζική αγορά, η EFG Eurobank αποφάσισε να κάνει το καθοριστικό βήμα που θα την καθιστούσε μελλοντικά κυρίαρχη δύναμη.

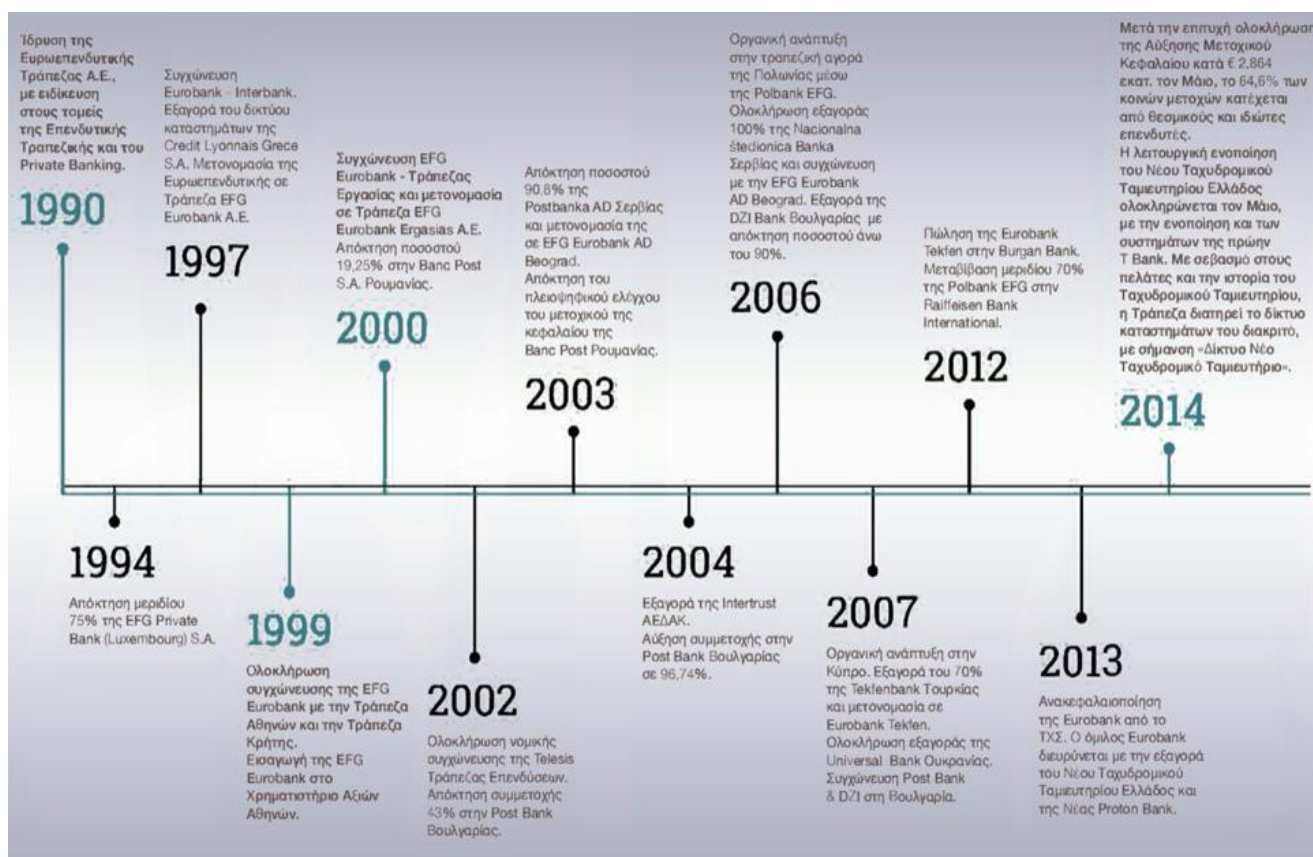
Στις 18-6-1999 καταθέτει δημόσια προσφορά για την εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της Τράπεζας Εργασίας, εν μέσω έντονης διαμάχης με την Τράπεζα Πειραιώς η οποία αποτελούσε τον έτερο διεκδικητή της Τράπεζας Εργασίας.

Στις 14-7-1999 επανέρχεται με νέα, βελτιωμένη πρόταση προς τη διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας και τελικά, λίγες μέρες αργότερα, καταφέρνει να αποσπάσει την σύμφωνη γνώμη της. Η συγχώνευση των δύο εταιριών ολοκληρώνεται και τυπικά μέσα στο 2000. Ωστόσο, παρά την επιτυχή έκβαση της εξαγοράς και συγχώνευσης, παρατηρήθηκαν αντιδράσεις και διαφωνίες στους κόλπους της Τράπεζας Εργασίας, τόσο πριν όσο και μετά την ολοκλήρωσή της. Το σωματείο των εργαζομένων της Τράπεζας Εργασίας, το διάστημα των διαπραγματεύσεων, απευθύνεται με γραπτό

αίτημα προς τη διοίκηση της τράπεζας απαιτώντας τη διασφάλιση των κεκτημένων δικαιωμάτων και μετά τη συγχώνευση. Σκοπός των εργαζομένων αποτελούσε η διατήρηση δικαιωμάτων, όπως των άνω του μέσου όρου του κλάδου μισθών και επιδομάτων, του «ανθρώπινου» ωραρίου εργασίας, των προοπτικών εξέλιξης και διαπραγματευτικής ισχύος που διέθεταν ως τότε και για τα οποία υπήρχε ο φόβος της καταπάτησής τους από τη διοίκηση της νέας τράπεζας. Και σε αυτό κρίσιμο σημείο της διαπραγμάτευσης καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας όπου φάνηκε καθισχυραστική απέναντι στο σωματείο εργαζομένων ενημερώνοντας τους ότι θα διατηρηθούν όλα τα κεκτημένα τους και τελικά με τη σύμφωνη γνώμη όλων ολοκληρώθηκε η εξαγορά.

Το 2012 πραγματοποιείται αλλαγή της επωνυμίας της Τράπεζας σε «Τράπεζα Eurobank Ergasias A.E. και μετονομασία του ομίλου σε Τράπεζα Eurobank Ergasias A.E. (Eurobank). Το 2013 ο όμιλος Eurobank διευρύνεται με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank. Και τέλος, η λειτουργική ενοποίηση της Νέας Proton Bank ολοκληρώνεται τον Δεκέμβριο και του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος ολοκληρώνεται τον Μάιο, με την ενοποίηση και των συστημάτων της πρώην TBank. Με τη συγχώνευση δημιουργείται μία ενιαία Τράπεζα. Η πρώην τράπεζα «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Α.Τ.Ε.» παύει να υφίσταται και απορροφάται από την Eurobank. Το δίκτυο του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου παραμένει διακριτό δίκτυο παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Πίνακας 4.1
Ιστορική διαδρομή Eurobank



Πηγή: www.eurobank.gr

Αυτό το οποίο παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα είναι ότι η EFG Eurobank είχε ξεκινήσει από τη δεκαετία του 1990 μια δυναμική προσπάθεια επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων άλλων τραπεζικών οργανισμών και καταλήγει το 2013 με την εξαγορά και συγχώνευση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank να αποτελεί μία εκ των τεσσάρων ενιαίων συστημικών τραπεζών στην Ελλάδα.

4.2 Η πορεία της Eurobank προς την Ε&Σ

Το 2013 υπήρξε το έτος κορύφωσης της δοκιμασίας, στην οποία υποχρεώθηκε η Ελλάδα, το τραπεζικό σύστημα και η κοινωνία εν γένει, λόγω της οικονομικής κρίσης. Υπήρξε ταυτόχρονα έτος καμπίς στην ιστορία της Eurobank, καθώς δρομολογήθηκε η είσοδός της σε μια νέα εποχή, ως της πλέον διεθνοποιημένης ελληνικής τράπεζας του ιδιωτικού τομέα.

Στη διάρκειά του, εντατικοποιήθηκαν οι προσπάθειες για έξοδο από την κρίση και για επάνοδο της χώρας σε τροχιά βιώσιμης ανάπτυξης, με την καταγραφή των πρώτων απτών και σημαντικών αποτελεσμάτων στο επίπεδο των οικονομικών δεικτών. Η οικονομική δραστηριότητα παρέμεινε σε αρνητικούς ρυθμούς, με το 2013 να είναι η έκτη συνεχής χρονιά ύφεσης, αν και βαθμηδόν αποκλιμακούμενης στο -3,9%, έναντι -7% το 2012. Σωρευτικά, από την έναρξη της κρίσης το 2008, το ελληνικό ΑΕΠ έχει συρρικνωθεί κατά περίπου 26%.

Ωστόσο, οι εξελίξεις στο δημοσιονομικό επίπεδο υπήρξαν ιδιαίτερα θετικές. Ύστερα από μια 11ετία καταγράφηκε πρωτογενές πλεόνασμα (της τάξης του 0,8% του ΑΕΠ) στο ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης, ενώ για πρώτη φορά βρέθηκε σε θετικό έδαφος και το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών (0,7% του ΑΕΠ). Η επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί, υλοποιήθηκε μέσα σε ένα ευρωπαϊκό περιβάλλον αναιμικής ανάπτυξης και μειωμένης ζήτησης από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αποτελούν και τους κύριους εμπορικούς εταίρους της Ελλάδας. Οι εξελίξεις αυτές έτυχαν αναγνώρισης σε διεθνές επίπεδο, τόσο από την πλευρά των πολιτικών ηγεσιών και των διεθνών παραγόντων, όσο και από την πλευρά των αγορών. Η διαφορά του επιτοκίου μεταξύ ελληνικών και γερμανικών ομολόγων ακολούθησε σταθερά καθοδική πορεία, απηχώντας τη συνέπεια στη βελτίωση των δημοσιονομικών μεγεθών και τη σταδιακά εδραιούμενη πεποίθηση για τις θετικές προοπτικές της ελληνικής οικονομίας από 1.018 μονάδες βάσης στην αρχή του έτους σε 649 μονάδες βάσης στο τέλος του- ανοίγοντας το δρόμο για την επιτυχή επιστροφή του Ελληνικού Δημοσίου στις αγορές, η οποία συντελέστηκε τον Απρίλιο του 2014 (www.eurobank.gr).

Για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, το 2013 υπήρξε ένα έτος-σταθμός, με την ανάδειξη ενός σχήματος τεσσάρων συστημικών πυλώνων. Η συγκέντρωση, μέσω της απορρόφησης ενός μεγάλου αριθμού μικρότερων, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις

ιστορικών, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων από τις συστημικές τράπεζες και η πρώτη φάση της ανακεφαλαιοποίησης των τεσσάρων αυτών τραπεζών αποκρυστάλλωσαν τη νέα δομή του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. Τα ιδρύματα που κρίθηκαν ως συστημικά από την Τράπεζα της Ελλάδος, κατέχουν σήμερα συνολικά περί το 94% της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) είχε πάρει κάποιες αποφάσεις που αποσκοπούσαν στην ενίσχυση της ρευστότητας και την τόνωση της ανάπτυξης σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Σαφώς και αποτελεί ιδιάζουσας σημασίας ενέργεια από την άποψη των κεντρικών επιλογών στην άσκηση της νομισματικής πολιτικής και αναμένεται να έχουν ευεργετική επίδραση για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αυτό ισχύει κατεξοχήν για την απόφαση στοχευμένης παροχής ρευστότητας από την ΕΚΤ σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Ευρωζώνης, θα έχουν τη δυνατότητα να κάνουν χρήση και οι συστημικές ελληνικές τράπεζες, εξισορροπώντας σε σημαντικό βαθμό τη στενότητα ρευστότητας που δημιουργεί η στασιμότητα των καταθέσεων.

Ιδιαίτερα για την Eurobank, το 2013 υπήρξε μια χρονιά με αλλεπάλληλες εξελίξεις μείζονος σημασίας, που καθόρισαν την πορεία της Τράπεζας. Η συγχώνευση με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ), η οποία είχε δρομολογηθεί από τον Οκτώβριο του 2012, δεν ολοκληρώθηκε. Και αυτό, μολονότι ήδη από τις 15 Φεβρουαρίου 2013 είχε ολοκληρωθεί η διαδικασία της προαιρετικής δημόσιας πρότασης της ΕΤΕ προς τους Μετόχους της Eurobank και την είχαν αποδεχθεί κάτοχοι μετοχών, που αντιστοιχούσαν στο 84,35% του μετοχικού κεφαλαίου της Eurobank. Επίσης, είχε ολοκληρωθεί η ανταλλαγή των μετοχών Eurobank με μετοχές της ΕΤΕ και είχε αρχίσει η διαπραγμάτευση των νέων μετοχών, που είχαν εκδοθεί υπέρ των παλαιών μετόχων της Eurobank στο Χρηματιστήριο Αθηνών, χωρίς όμως να έχει παράλληλα συντελεσθεί η νομική συγχώνευση των δύο τραπεζών, την έναρξη της οποίας είχαν αποφασίσει στις 19 Μαρτίου τα Διοικητικά Συμβούλια των δύο τραπεζών (www.eurobank.gr).

Για την απόφαση της ανακεφαλαιοποίησης της Eurobank στις 7 Απριλίου του 2013, προκρίθηκε η οδός της πλήρους ανακεφαλαιοποίησης από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (εφεξής ΤΧΣ). Κατά τη Γενική Συνέλευση της 30ής Απριλίου 2013 προτάθηκε από το Δ.Σ. και εγκρίθηκε η πλήρης κάλυψη της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου κατά € 5,84 δισ. αποκλειστικά από το ΤΧΣ, με εισφορά σε είδος ομολόγων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF). Κατόπιν αυτού, το ΤΧΣ κατέστη ο κύριος μέτοχος της

Eurobank, σε ποσοστό άνω του 95%, με αντίστοιχο περιορισμό της συμμετοχής των παλαιών μετόχων, συμπεριλαμβανομένης και της Εθνικής Τράπεζας (www.eurobank.gr). Σε αυτό το σημείο αξίζει να πραγματοποιηθεί μια μνεία στο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας πριν προχωρήσουμε στην ανασκόπηση της Eurobank και την πορεία της προς την συγχώνευση για την οποία πραγματοποιείται η μελέτη.

Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2010 (Ν. 3864/2010) ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο δεν ανήκει στο δημόσιο τομέα. Διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, λειτουργεί κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και διέπεται από τις διατάξεις του ιδρυτικού του νόμου όπως ισχύει. Συμπληρωματικά εφαρμόζονται οι διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, όπως εκάστοτε ισχύει, εφόσον δεν είναι αντίθετες προς τις διατάξεις και τους στόχους του ιδρυτικού του νόμου. Ο αμιγώς ιδιωτικός χαρακτήρας του Ταμείου δεν αναιρείται ούτε από την κάλυψη του συνόλου του κεφαλαίου του από το Ελληνικό Δημόσιο, ούτε από την έκδοση των προβλεπόμενων αποφάσεων του Υπουργού Οικονομικών (www.hfsf.gr).

Σκοπός του Ταμείου είναι η συνεισφορά στη διατήρηση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Στο πλαίσιο του σκοπού του το Ταμείο παρέχει κεφαλαιακή ενίσχυση στα πιστωτικά ιδρύματα και στα μεταβατικά πιστωτικά ιδρύματα που συστήνονται σύμφωνα με το άρθρο 142 του νόμου 4261/2014 (σε αντικατάσταση του Νόμου 3601/2007), με όρους που υπηρετούν τη χρηστή διαχείριση της περιουσίας του Ταμείου. Παρακολουθεί και αξιολογεί, για τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση από το Ταμείο, το βαθμό συμμόρφωσης με τα σχέδια αναδιάρθρωσής τους, διασφαλίζοντας παράλληλα την επιχειρησιακή τους αυτονομία. Το Ταμείο διασφαλίζει την με όρους αγοράς λειτουργία τους, με τρόπο ώστε να προάγεται η κατά διαφανή τρόπο συμμετοχή ιδιωτών στο κεφάλαιό τους και να τηρείται η Ευρωπαϊκή νομοθεσία περί κρατικών ενισχύσεων. Το Ταμείο ασκεί τα δικαιώματα του μετόχου που απορρέουν από τη συμμετοχή του στα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση. Διαθέτει μέρος ή το σύνολο των χρηματοπιστωτικών μέσων που έχουν εκδοθεί από τα πιστωτικά ιδρύματα στα οποία συμμετέχει, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο νόμο 3864/2010. Ασκεί τα δικαιώματά του στα μεταβατικά πιστωτικά ιδρύματα που συστήνονται σύμφωνα με το άρθρο 142

του νόμου 4261/2014, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 3864/2010 και του νόμου 4261/2014(www.hfsf.gr).

Το Ταμείο ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 30/09/2010 με τον διορισμό των μελών. Από την έναρξη ισχύος του νόμου 4051/2012 (ΦΕΚ Α 40/29.2.2012), όπως τροποποιήθηκε από το Νόμο 4224/2013, το Ταμείο καταβάλλει το ποσό που θα κατέβαλε το Ταμείο Εγγυήσεων Καταθέσεων Επενδύσεων, (εφεξής «ΤΕΚΕ») για τη διαδικασία λύσης των πιστωτικών ιδρυμάτων σύμφωνα με το νόμο 4261/2014 έως την 31/12/2014. Στο πλαίσιο της εκπλήρωσης του σκοπού του, το Ταμείο οφείλει να διαχειρίζεται το κεφάλαιο και την εν γένει περιουσία του και να ασκεί τα απορρέοντα από την ιδιότητα του ως μετόχου δικαιώματα, κατά τρόπο που να προστατεύει την αξία της περιουσίας αυτής, να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους για τον Έλληνα πολίτη και να μην εμποδίζει ούτε να στρεβλώνει τον ανταγωνισμό στο τραπεζικό σύστημα. Στο σκοπό του Ταμείου δεν εντάσσεται η ενίσχυση της ρευστότητας, που παρέχεται με βάση το Ν. 3723/2008 ή στο πλαίσιο λειτουργίας του Ευρωσυστήματος και της Τράπεζας της Ελλάδος (www.hfsf.gr).

Επιπλέον, το Ταμείο μπορεί να προβαίνει σε παροχή εγγυήσεων προς κράτη, διεθνείς οργανισμούς ή άλλους αποδέκτες και γενικά σε κάθε αναγκαία ενέργεια για την εφαρμογή αποφάσεων των οργάνων της ευρωζώνης που αφορούν στη στήριξη της ελληνικής οικονομίας. Στα σημαντικά γεγονότα για το 2013 συγκαταλέγονται οι συστημικές τράπεζες και η ανακεφαλαιοποίηση τους. Κατά τον Μάιο και Ιούνιο του 2013 οι τέσσερις συστημικές τράπεζες ολοκλήρωσαν τις αυξήσεις των μετοχικών τους κεφαλαίων (εφεξής ΑΜΚ). Το ποσό που κατέβαλε για τις ΑΜΚ ήταν χαμηλότερο από εκείνο που ορίστηκε από την ΤτΕ, λόγω της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στις ΑΜΚ Eurobank Ergasias Α.Ε.

Πλαίσιο Συνεργασίας (Relationship Framework Agreements).

Το Ταμείο ανακοίνωσε την 10/07/2013 (www.hfsf.gr) την υπογραφή Πλαισίων Συνεργασίας (εφεξής «RFAs») μεταξύ του Ταμείου και των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, οι οποίες είχαν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση από το Ταμείο. Το ΤΧΣ έχει διαφορετικά RFAs για τα μεταβατικά πιστωτικά ιδρύματα, για τις τράπεζες στις οποίες το Ταμείο ασκεί πλήρως τα δικαιώματα ψήφου (συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα κάτω του 10%), καθώς και για εκείνες στις οποίες το Ταμείο έχει περιορισμένα δικαιώματα ψήφου (συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα ίση ή άνω του 10%), σύμφωνα με το Ν. 3864/2010.

Το RFA ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ κάθε τράπεζας και του Ταμείου καθώς και θέματα που σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με (α) την εταιρική διακυβέρνηση της Τράπεζας, (β) την κατάρτιση και έγκριση του Σχεδίου Αναδιάρθρωσης, (γ) τις σημαντικές υποχρεώσεις του Σχεδίου Αναδιάρθρωσης και τη μεταβολή των δικαιωμάτων ψήφου του Ταμείου, (δ) την παρακολούθηση της υλοποίησης του Σχεδίου Αναδιάρθρωσης και των κινδύνων της Τράπεζας και (ε) τα δικαιώματα συναίνεσης του Ταμείου (www.hfsf.gr).

4.3 Τα αποτελέσματα ύστερα από την Ε&Σ

Την 18/01/2013 και κατόπιν μίας ανεπιτυχούς διαδικασίας υποβολής προσφορών για την εξαγορά των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού της Ταχυδρομικό Ταμειτήριο Ελλάδος ΑΤΕ (εφεξής «ΤΤ»), η ΤτΕ προέβη στη λύση και εκκαθάριση της τράπεζας και τη δημιουργία ενός μεταβατικού πιστωτικού ιδρύματος, στα πλαίσια του Ν. 4261/2014 όπως ισχύει, με την επωνυμία Νέο Ταχυδρομικό Ταμειτήριο Ελλάδος ΑΤΕ (εφεξής «Νέο ΤΤ»). Το δίκτυο καταστημάτων, οι καταθέσεις, οι βιώσιμες δραστηριότητες και το μεγαλύτερο τμήμα των στοιχείων του ενεργητικού της «παλαιάς» τράπεζας μεταφέρθηκαν στο Νέο ΤΤ. Το μετοχικό κεφάλαιο του μεταβατικού πιστωτικού ιδρύματος προσδιορίστηκε στο ποσό των € 500εκ. και καταβλήθηκε πλήρως από το Ταμείο (με τη μορφή ομολόγων ΕΤΧΣ) το οποίο κατέστη ο μοναδικός μέτοχός του.

Τον Ιούνιο του 2013, το Ταμείο ξεκίνησε τη διαδικασία αποεπένδυσης του Νέου ΤΤ στην οποία συμμετείχαν οι τέσσερις Ελληνικές συστημικές τράπεζες, χωρίς όμως να εκφραστεί ενδιαφέρον από ξένους επενδυτές. Η Goldman Sachs ορίστηκε να αναλάβει την εν λόγω διαδικασία και να συμβουλευτεί την Διοίκηση του Ταμείου. Στις 13/07/2013, το Γενικό Συμβούλιο του Ταμείου αποφάσισε να επιλέξει την Eurobank ως τον προτιμητέο πλειοδότη για την εξαγορά του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου του Νέου ΤΤ. Η σχετική συμφωνία υπεγράφη μεταξύ των δύο μερών την 15/07/2013. Η μεταβίβαση των μετοχών ολοκληρώθηκε την 30/08/2013. Το τίμημα που προσέφερε η Eurobank ανήλθε στο ποσό των € 681εκ. στα πλαίσια αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με την έκδοση 1.418.750.000 νέων κοινών ονομαστικών μετοχών της Eurobank στην τιμή έκδοσης των € 0,48 ανά μετοχή οι οποίες και μεταβιβάστηκαν στο Ταμείο (www.hfsf.gr).

Κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2013, το Ταμείο ξεκίνησε την διαδικασία αποεπένδυσης από την Νέα Proton Α.Ε. (εφεξής «Νέα Proton»), την οποία ανέλαβε η Rothschild. Παρά το γεγονός ότι εστάλησαν πληροφορίες σε διάφορους επενδυτές, το Ταμείο, έλαβε μόνο δύο προσφορές για την εξαγορά της Νέα Proton, από την Eurobank και ένα επενδυτικό όμιλο του εξωτερικού. Η προσφορά της Eurobank ήταν πλήρως συμβατή με τις προβλέψεις της ΤτΕ για την πώληση. Επομένως, στις 12/07/2013 το Ταμείο επέλεξε την Eurobank ως τον προτιμητέο πλειοδότη για την εξαγορά του 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Νέα Proton. Η σχετική συμφωνία

αγοράς μετοχών υπεγράφη μεταξύ των δύο μερών την 15/07/2013. Το Ταμείο δεσμεύτηκε να ανακεφαλαιοποιήσει την Νέα Proton με το ποσό των € 395εκ. πριν την μεταβίβαση των μετοχών στην Eurobank. Η εν λόγω δέσμευση εκπληρώθηκε την 28/08/2013 και η μεταβίβαση των μετοχών ολοκληρώθηκε την 30/08/2013 έναντι καταβολής τιμήματος € 1 από την Eurobank.

Η Νέα Proton και το Νέο TT συγχωνεύθηκαν με την Eurobank δια απορροφήσεως την 22/11/2013 και 27/12/2013, αντίστοιχα.

Πολλές φορές, οι εξελίξεις στις χρηματαγορές αποτελούν προπομπό όσων θα ακολουθήσουν στην πραγματική οικονομία και μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτάχυνση αυτών των εξελίξεων, όπως έγινε αντιληπτό από τα γεγονότα στα πρώτα στάδια της κρίσης. Η παρούσα βελτίωση του κλίματος των αγορών για την Ελλάδα εκτιμάται ότι συνέβαλε σημαντικά στην ανάκαμψη του τραπεζικού τομέα.

Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες, στις οποίες το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) κατείχε πλειοψηφικό ποσοστό προσέλκυσαν το αξιοσημείωτο ποσό κεφαλαίων των €8,3 δισ. σε διάστημα μικρότερο των 2 μηνών, 77% πάνω από το βασικό σενάριο κεφαλαιακών αναγκών, όπως καθορίστηκε από τα πρόσφατα stress tests της Τράπεζας της Ελλάδος. Το ποσοστό του ΤΧΣ στις εν λόγω τράπεζες μειώθηκε σημαντικά λόγω της συμμετοχής σημαντικών διεθνών, αλλά και εγχώριων επενδυτών στις αυξήσεις κεφαλαίου των τραπεζών. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις της Eurobank και της Alpha Bank ορισμένοι επενδυτές απέκτησαν εκπροσώπηση στο Διοικητικό τους Συμβούλιο. Ως εκ τούτου, έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα προς την επίτευξη χρηματοοικονομικής σταθερότητας και την επαναφορά του τραπεζικού τομέα σε συνθήκες ομαλής λειτουργίας. Επιπρόσθετα, οι βάσεις για την περαιτέρω και πλήρη ιδιωτικοποίηση των τραπεζών έχουν ήδη τεθεί.

Ο τραπεζικός τομέας, με ισχυρή κεφαλαιακή διάρθρωση και πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, ήταν πλέον σε θέση να εστιάσει στην παροχή της αναγκαίας ρευστότητας στην οικονομία και την αντιμετώπιση των λειτουργικών του προκλήσεων, γεγονός που θα είχε θετικό αντίκτυπο στην επιτάχυνση της προσαρμογής της πραγματικής οικονομίας.

Τα σημαντικότερα γεγονότα κατά τη διάρκεια του 2013, περιλαμβάνουν το γεγονός ότι το ΤΧΣ κατέστη ο κύριος μέτοχος των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, μετά την πρώτη φάση της ανακεφαλαιοποίησής τους, τον Μάιο-Ιούνιο του 2013. Οι τρεις από τις τέσσερις τράπεζες πέτυχαν τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε

ποσοστό άνω του 10%, ενώ η Eurobank ανακεφαλαιοποιήθηκε πλήρως από το ΤΧΣ με επακόλουθες αλλαγές στη σύνθεση της Διοίκησης.

Το ΤΧΣ, όπως προαναφέρθηκε, χειρίστηκε με επιτυχία την πώληση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στην Eurobank. Παρείχε τα αναγκαία κεφάλαια στη Νέα Proton Bank και προέβη στην πώληση των δραστηριοτήτων της στην Eurobank, εκπληρώνοντας έτσι το στόχο της πώλησης των δύο μεταβατικών πιστωτικών ιδρυμάτων.

Το ΤΧΣ συμμετείχε ακόμα στη διαδικασία διαβούλευσης για την τροποποίηση του νομικού πλαισίου για την ανακεφαλαιοποίηση των βιώσιμων τραπεζών, στο οποίο προσδιορίζονται οι διαδικασίες από-επένδυσης και οι συνθήκες υπό τις οποίες το Ταμείο μπορεί να παρέχει κεφαλαιακή στήριξη στις Τράπεζες στο μέλλον. Σε μία περίοδος γεμάτη προκλήσεις κατά τη διάρκεια της οποίας, το ΤΧΣ διαχειρίστηκε σημαντικές θετικές εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα.

Δύο μήνες αργότερα, κατά τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 27ης Ιουνίου 2013, ανανεώθηκε πλήρως η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της Τράπεζας. Η νέα Διοίκηση ανέλαβε τα ηνία της Eurobank σε ένα περιβάλλον αμφισβήτησης της δυνατότητας της Τράπεζας να συνεχίσει την αυτόνομη πορεία της. Πρώτος στόχος, ως εκ τούτου, υπήρξε η σταθεροποίηση της Τράπεζας, η οποία όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, επιτεύχθηκε μέσα από δύο παράλληλες πρωτοβουλίες που στέφθηκαν με επιτυχία: την απόκτηση, μέσω της διαγωνιστικής διαδικασίας της Τράπεζας της Ελλάδος, του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank και την έναρξη της διαδικασίας για την επάνοδο της Τράπεζας στον ιδιωτικό τομέα

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε η διαπραγματεύση με τις αρμόδιες θεσμικές αρχές, και προπάντων με τη Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού (DGComp) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, για τον καθορισμό και την αποδοχή του σχεδίου αναδιάρθρωσης (restructuring plan) της Τράπεζας.

Και αυτή η προσπάθεια ολοκληρώθηκε με επιτυχία, με αποτέλεσμα σήμερα η Eurobank να είναι η μόνη ελληνική συστημική τράπεζα της οποίας το σχέδιο αναδιάρθρωσης έχει ήδη εγκριθεί από τη Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού. Επιπλέον, ως γνωστόν, ολοκληρώθηκε στις αρχές του 2014 η ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας, στην οποία θα υπάρξει ιδιαίτερη αναφορά στη συνέχεια. Ταυτόχρονα, η νέα Διοίκηση έθεσε ως προτεραιότητα το μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου της Τράπεζας, με έμφαση στον πελατοκεντρικό χαρακτήρα και στην προσαρμογή των επιχειρηματικών πρακτικών και της οργανωτικής δομής στο νέο

τραπεζικό περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται στη φάση μετά την οικονομική κρίση τόσο διεθνώς, όσο και κατεξοχήν στην Ελλάδα.

Ωστόσο, μέσα στο δεδομένο εσωτερικό και διεθνές περιβάλλον ήταν αναμενόμενο το 2013 να καταγραφεί για τις ελληνικές τράπεζες, συμπεριλαμβανομένης της Eurobank, ως ένα ακόμη ζημιογόνο έτος. Η παράταση της ύφεσης για πέμπτη συνεχή χρονιά πολλαπλασίασε τις προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά, με άμεσο αντίκτυπο στις τραπεζικές δραστηριότητες. Το λειτουργικό αποτέλεσμα επηρεάστηκε αρνητικά και από τη σημαντική αύξηση των προβλέψεων έναντι επισφαλών απαιτήσεων, που εντάσσεται στη στρατηγική επιλογή για εξυγίανση του ισολογισμού της Τράπεζας.

Η απορρόφηση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου υπήρξε καταλυτική για την ενίσχυση των μεγεθών της Eurobank, ιδιαίτερα στους τομείς των καταθέσεων και της ρευστότητας. Η καταθετική βάση διευρύνθηκε σημαντικά με τις καταθέσεις πελατών να διαμορφώνονται σε € 41,5 δισ. στο τέλος του 2013 (€ 32,9 δισ. στην Ελλάδα και € 8,6 δισ. στο εξωτερικό), αυξημένες κατά € 10,7 δισ. σε ετήσια βάση.

Ως αποτέλεσμα, παράλληλα με την απομόχλευση του ενεργητικού, ο λόγος των δανείων προς τις καταθέσεις βελτιώθηκε σημαντικά και διαμορφώθηκε σε 109,8% στο τέλος του 2013, από 140,4% που ήταν ένα χρόνο πριν - ο δεύτερος καλύτερος μεταξύ των συστημικών τραπεζών στην Ελλάδα. Οι εξελίξεις αυτές, παράλληλα με την προϊούσα σταθεροποίηση των μακροοικονομικών δεδομένων και προοπτικών της χώρας, συνέβαλαν στη σημαντική μείωση της χρηματοδότησης από το Ευρωσύστημα. Η συνολική χρηματοδότηση μειώθηκε σε € 17 δισ. στο τέλος του 2013, από € 34 δισ., εκ των οποίων € 11,4 δισ. ήταν χρηματοδότηση μέσω της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και € 5,6 δισ. μέσω του προγράμματος παροχής έκτακτης ρευστότητας (ELA) της Τράπεζας της Ελλάδας. Η χρηματοδότηση μέσω ELA έχει ήδη μηδενιστεί μετά την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, γεγονός που είχε αξιοσημείωτη θετική επίδραση στο κόστος χρηματοδότησης.

Τα οργανικά έσοδα της Τράπεζας έβαιναν σταθερά αυξανόμενα καθ' όλη τη διάρκεια του 2013, βοηθούμενα από τη μείωση του κόστους καταθέσεων και χρηματοδότησης από το Ευρωσύστημα και από τη βελτίωση των περιθωρίων χορηγήσεων. Αξιοσημείωτη υπήρξε και η αύξηση των συνολικών εσόδων από αμοιβές και προμήθειες σε όλα τα τρίμηνα του έτους.

Ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους συνεχίστηκε με επιτυχία κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς σε συγκρίσιμη βάση (εξαιρουμένου του Νέου

Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, της Νέας Proton Bank), οι συνολικές δαπάνες υποχώρησαν κατά 7,2% το 2013 έναντι του 2012. Ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε η επιτυχής ολοκλήρωση του προγράμματος εθελουσίας αποχώρησης 1.066 υπαλλήλων της Eurobank, η οποία, με μη επαναλαμβανόμενο κόστος € 86 εκατ., θα επιτρέψει την εξοικονόμηση € 61 εκατ. σε ετήσια βάση. Πέραν του οφέλους από τη μείωση του κόστους, το πρόγραμμα εθελουσίας αποχώρησης αποτέλεσε ένα αναγκαίο βήμα προσαρμογής στα νέα δεδομένα: αφενός έδωσε ευκαιρίες εξέλιξης σε άξια και ικανά στελέχη του Ομίλου και αφετέρου παρείχε το κίνητρο για επανεξέταση και απλοποίηση δομών, διαδικασιών και προϊόντων, με άμεσα ορατή θετική επίδραση στην αποτελεσματική λειτουργία του Οργανισμού.

Η ταχεία και εντός χρονοδιαγράμματος εφαρμογή του σχεδιασμού για τη νομική και λειτουργική συγχώνευση των δύο τραπεζών, που απέκτησε η Eurobank το 2013, επέτρεπε την εκτίμηση ότι θα επιτευχθεί ο στόχος της υλοποίησης συνεργειών ετήσιου ύψους € 203 εκατ. από το 2015, αλλά ύστερα από τις δυσκολίες που επέφεραν στην οικονομία τα capital controls είναι αβέβαια τα αποτελέσματα των συνεργειών για το 2015. Συνεχίζοντας να σημειωθεί ότι η νομική και λειτουργική συγχώνευση της Νέας Proton Bank και η νομική συγχώνευση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου ολοκληρώθηκαν με απόλυτη επιτυχία μέσα στο 2013, ενώ ήδη ολοκληρώθηκε και η λειτουργική ενοποίηση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου με βάση την αρχή «Μία Τράπεζα - Δύο Εμπορικές Επωνυμίες», με στόχο την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του.

Η ελληνική οικονομία παρουσίασε σημάδια βελτίωσης το 2013, με σημαντικότερα την επίτευξη πρωτογενούς πλεονάσματος του προϋπολογισμού της Γενικής Κυβέρνησης και πλεονάσματος στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η Eurobank ενίσχυσε τη θέση της και το συστημικό της ρόλο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, μέσω της εξαγοράς του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank, ανέλαβε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για το μετασχηματισμό του λειτουργικού της μοντέλου, με στόχο την περαιτέρω αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, βελτίωσε σημαντικά τους δείκτες ρευστότητας και την κάλυψη των επισφαλών δανείων και έθεσε τις βάσεις για την ισχυροποίηση της κεφαλαιακής της επάρκειας.

Στο τέλος του 2013, το συνολικό ενεργητικό αυξήθηκε σε € 77,6 δισ., από € 67,7 δισ. το 2012, με τις χορηγήσεις προς Πελάτες (προ προβλέψεων) να ανέρχονται σε € 53,5 δισ., από € 47,8 δισ. Οι χορηγήσεις προς επιχειρήσεις διαμορφώθηκαν σε €

27,2 δισ. και αντιστοιχούσαν στο 51% του συνόλου των χορηγήσεων, ενώ τα δάνεια προς νοικοκυριά ανήλθαν σε € 26,3 δισ., με τα στεγαστικά δάνεια να αποτελούν το 35% και τα καταναλωτικά το 14% του συνολικού χαρτοφυλακίου (www.eurobank.gr).

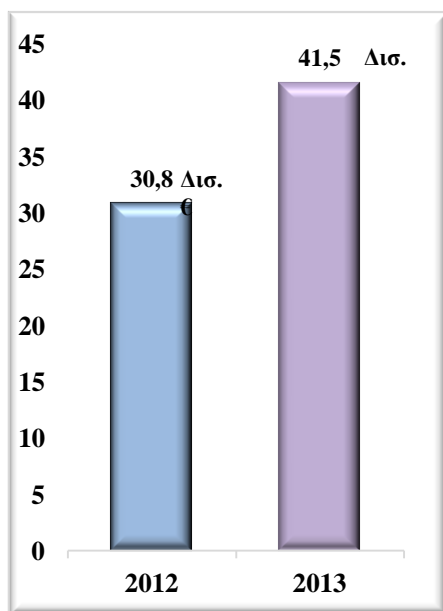


Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.1
Δάνεια Eurobank 2013

Οι καταθέσεις πελατών διαμορφώθηκαν σε € 41,5 δισ. στο τέλος του 2013, ως αποτέλεσμα της ενίσχυσης των καταθέσεων κατά € 11,2 δισ. από την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου και της Νέας Proton Bank. Αξίζει να σημειωθεί

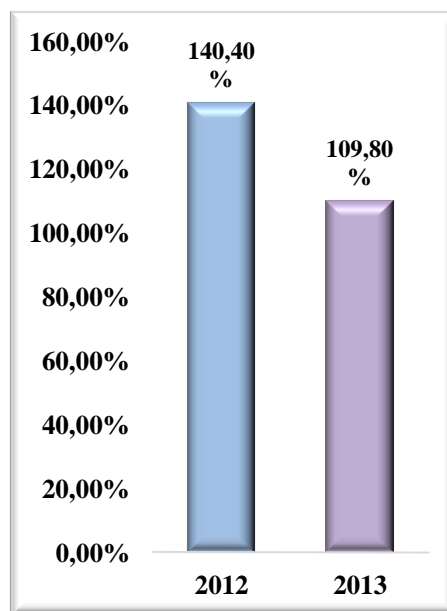
επίσης ότι ο λόγος των δανείων προς τις καταθέσεις βελτιώθηκε σημαντικά και διαμορφώθηκε σε 109,8%, από 140,4% το 2012. Στο εξωτερικό, οι καταθέσεις υπερέβησαν τις χορηγήσεις μετά από προβλέψεις, με το σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στο 88,4% (www.eurobank.gr).



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.2

Καταθέσεις πελατών (€ δις)



Διάγραμμα 4.3

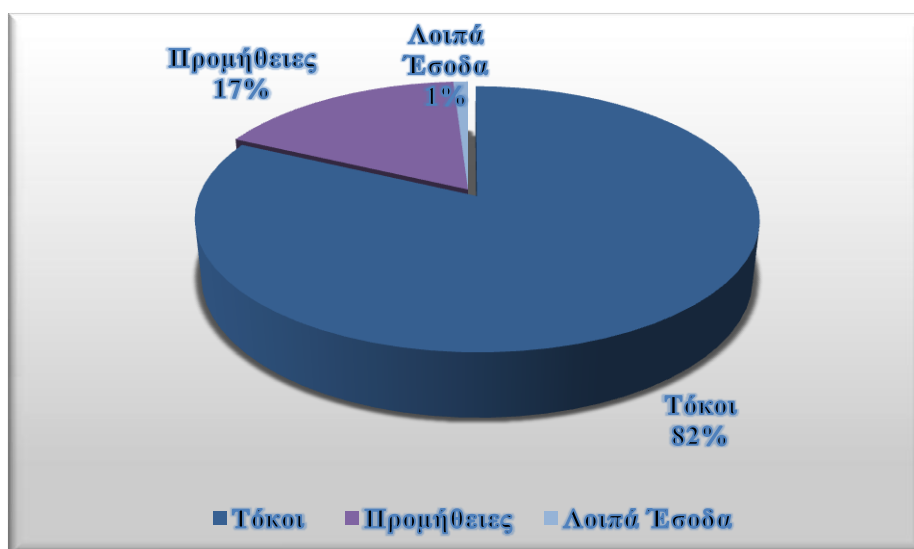
Δάνεια προς καταθέσεις (%)

Η σταθεροποίηση του εγχώριου μακροοικονομικού κλίματος και η σταδιακή επιστροφή των καταθέσεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα σε συνδυασμό με την ενίσχυση της ρευστότητας της Τράπεζας από την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου συνετέλεσαν στη μείωση της χρηματοδότησης από το ευρωσύστημα από € 34 δις. τον Ιούνιο του 2012 σε € 17 δις. στο τέλος του 2013.

Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων ανήλθε σε € 4,5 δις. και ο Δείκτης Βασικών Κυρίων Κεφαλαίων (Core Tier I) διαμορφώθηκε σε 11,3% στο τέλος του 2013. Μετά την επιτυχημένη Αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου κατά € 2.864 εκατ., η οποία ολοκληρώθηκε το Μάιο του 2014, ο ανωτέρω Δείκτης διαμορφώθηκε pro - forma σε 19,0% και είναι ο υψηλότερος μεταξύ των ελληνικών τραπεζών και από τους υψηλότερους μεταξύ των ευρωπαϊκών τραπεζών.

Η μείωση του κόστους καταθέσεων και χρηματοδότησης από το ευρωσύστημα σε συνδυασμό με τη βελτίωση των περιθωρίων χορηγήσεων συνετέλεσαν στη σταδιακή ανάκαμψη των εσόδων από τόκους από τρίμηνο σε τρίμηνο εντός του 2013. Συνολικά, τα καθαρά έσοδα από τόκους διαμορφώθηκαν σε € 1.294 εκατ. το 2013, έναντι € 1.461 εκατ. το 2012. Τα συνολικά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες αυξήθηκαν σε € 273 εκατ. το 2013, από € 262 εκατ. το 2012, απόρροια της ηγετικής θέσης της Eurobank σε τομείς όπως η Διαχείριση Κεφαλαίων, το Private Banking, οι χρηματιστηριακές εργασίες, οι ασφαλιστικές εργασίες κ.λπ.

Τα συνολικά έσοδα διαμορφώθηκαν σε € 1.587 εκατ. το 2013, από € 1.755 εκατ. Το 2012. Στην Ελλάδα τα έσοδα ανήλθαν σε € 1.021 εκατ. ενώ τα έσοδα από τις δραστηριότητες στο εξωτερικό διαμορφώθηκαν σε € 566 εκατ. (www.eurobank.gr).



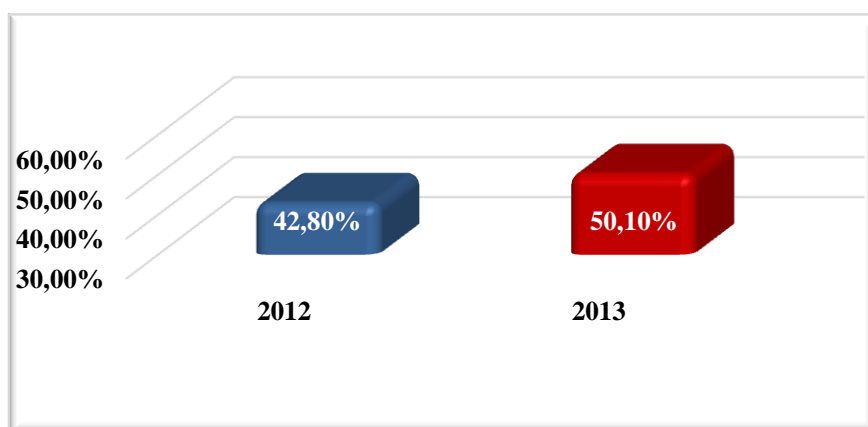
Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.4
Σύνθεση εσόδων

Ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους συνεχίστηκε με επιτυχία κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς οι συνολικές δαπάνες υποχώρησαν κατά 7,2% σε

συγκρίσιμη βάση το 2013, έναντι του 2012. Καθώς, όπως προαναφέρθηκε εντός του 2013 ολοκληρώθηκε η εθελουσία αποχώρηση 1.066 υπαλλήλων της Eurobank, γεγονός που οδηγεί σε περαιτέρω εξοικονόμηση δαπανών, καθώς παρέχει ετήσιο όφελος € 61 εκατ.

Μέσα σε ένα περιβάλλον, που παρέμεινε απαιτητικό, η Eurobank προχώρησε στην εξυγίανση και ενίσχυση του ισολογισμού της και στην αύξηση των προβλέψεων για την κάλυψη των δανείων σε καθυστέρηση. Ειδικότερα, οι προβλέψεις πιστωτικών κινδύνων αυξήθηκαν σε € 1.920 εκατ. το 2013, από € 1.655 εκατ. το 2012, με αποτέλεσμα την αύξηση του ποσοστού κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών σε 50,1% από 42,8% το 2012.



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.5

Κάλυψη δανείων σε καθυστέρηση

Το συνολικό καθαρό αποτέλεσμα διαμορφώθηκε σε (€ 1.154) εκατ. το 2013, καθώς επηρεάστηκε δυσμενώς από τη συνεχιζόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας, τις υψηλές προβλέψεις για την κάλυψη των πιστωτικών κινδύνων και από έκτακτες ζημίες.

Σημαντικές είναι οι συνέργειες από την ενσωμάτωση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας Proton Bank, οι οποίες το 2013 προήλθαν από το κόστος χρηματοδότησης, καθώς και το λειτουργικό κόστος. Και τέλος, οι συνολικές συνέργειες αναμένεται να ανέλθουν σε € 203 εκατ. ετησίως από το 2015.

Στην συνέχεια, το 2014 υπήρξε το έτος κατά το οποίο διαμορφώθηκαν οι προϋποθέσεις για τη σταδιακή έξοδο της Ευρώπης από τη στασιμότητα και την

ύφεση στην οποία βύθισε την οικονομία της η διεθνής οικονομική κρίση. Για την Eurobank, υπήρξε το έτος όπου μπόρεσαν να κατορθώσουν να γίνει πράξη ο θεμελιώδης στρατηγικός στόχος για επιστροφή της στον ιδιωτικό τομέα, αποτελώντας την πλέον διεθνοποιημένη ελληνική τράπεζα, τόσο ως προς τη μετοχική της βάση, όσο και με τη συμμετοχή εκπροσώπων κορυφαίων διεθνών επενδυτών στο Διοικητικό της Συμβούλιο.

Αξιοσημείωτη εξέλιξη θεωρήθηκε η απόφαση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας να προχωρήσει σε ένα πρόγραμμα ποσοτικής χαλάρωσης (QE – Quantitative Easing) ύψους € 1,1 τρισ., μέσω της αγοράς κρατικών και άλλων τίτλων από τη δευτερογενή αγορά. και ρυθμιστικό έλεγχο του SSM (Single Supervisory Mechanism). Ο SSM, ως Ενιαία Εποπτική Αρχή, είναι το ειδικό όργανο που συστάθηκε, εντός των κόλπων της ΕΚΤ, για την εποπτεία των 120 ευρωπαϊκών τραπεζικών ιδρυμάτων που κρίθηκαν σημαντικά από συστημική άποψη σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και συνεπικουρείται στο έργο του από υπηρεσίες της Τράπεζας της Ελλάδος, την οποία αντικατέστησε στα εποπτικά της καθήκοντα για τις συγκεκριμένες τράπεζες. Η εποπτεία από τον SSM αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της Τραπεζικής Ένωσης, η οποία με τη σειρά της συνιστά κατά γενική ομολογία τη σημαντικότερη θεσμική εξέλιξη που επέφερε η ανάγκη αντιμετώπισης της διεθνούς οικονομικής κρίσης στη δομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα η ρυθμιστική υπαγωγή του στον SSM αποτελεί μέγιστη θεσμική εγγύηση για την καταθετική και πελατειακή του βάση και κατοχυρώνει ότι θα ακολουθεί τα κορυφαία διεθνώς πρότυπα για τη μελλοντική εξέλιξή του (www.eurobank.gr).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Eurobank έπαιξε πρωταγωνιστικό ρόλο σε όλες τις παραπάνω εξελίξεις, που αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση του τραπεζικού περιβάλλοντος στη χώρα για τα επόμενα χρόνια ή και δεκαετίες. Η κορυφαία εξέλιξη για τον όμιλο Eurobank υπήρξε ασφαλώς η επιτυχής Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου κατά € 2,9 δισ., καθώς σηματοδότησε την επιστροφή της στον ιδιωτικό τομέα, που από ιδρύσεως αποτελεί και το φυσικό της χώρο. Πέρα από την ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου προσέδωσε στην Eurobank και σημαντικά άλλα πλεονεκτήματα. Η Eurobank έγινε έτσι η μόνη ελληνική τράπεζα με ιδιωτική κατά πλειοψηφία μετοχική βάση (σε ποσοστό περίπου 65%), μέσω της συμμετοχής επενδυτών παγκόσμιας εμβέλειας, αποδεικνύοντας την εμπιστοσύνη διεθνών κεφαλαίων με κύρος και εμπειρία στις προοπτικές της. Είναι επίσης ενδεικτικό ότι κορυφαίοι επενδυτικοί οίκοι (Fairfax Financial Holdings, WL Ross

&Co., Brookfield) δεν περιορίζονται στην μετοχική παρουσία, αλλά συμμετέχουν με σημαντικό αριθμό εκπροσώπων τους στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις επιτροπές του Δ.Σ., επισφραγίζοντας τη στήριξή τους προς τη Διοίκηση και τις στρατηγικές επιλογές της και συμβάλλοντας ενεργά, με τη μοναδική τεχνογνωσία και εμπειρία τους, στη διαχείριση των σημαντικών ζητημάτων του Ομίλου και στην επίτευξη των στόχων του.

Με αφετηρία την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, η Eurobank πέρασε με επιτυχία τη δοκιμασία του Stress Test της ΕΚΤ, χωρίς να απαιτηθεί άλλη κεφαλαιακή ενίσχυση. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικά υπήρξαν τα ποιοτικά στοιχεία που ανέδειξε η χωρίς προηγούμενο διαδικασία αναλυτικού ελέγχου των τραπεζικών ιδρυμάτων που προηγήθηκε του Stress Test. Στο πλαίσιο της άσκησης ελέγχου ποιότητας στοιχείων ενεργητικού της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Asset Quality Review, AQR) διενεργήθηκε ένας εξαντλητικός έλεγχος των στοιχείων ενεργητικού, που πιστοποίησε την ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου, ιδιαίτερα σε σχέση με τα δεδομένα του εγχώριου ανταγωνισμού. Η Eurobank αναδείχθηκε στην κορυφαία θέση μεταξύ των ελληνικών τραπεζών, τόσο από πλευράς του νέου δείκτη μη εξυπηρετούμενης έκθεσης σε δανειακούς κινδύνους (NPE - Non Performing Exposure), που έχει υιοθετήσει η ΕΚΤ για την αποτίμηση των κινδύνων χαρτοφυλακίου, όσο και από πλευράς δείκτη κάλυψης των κινδύνων αυτών (σε ποσοστό 47,8%). Η θέση αυτή επιβεβαιώθηκε από τα οικονομικά αποτελέσματα έτους της Eurobank. Στις αρχές του 2014, ολοκληρώθηκε επιτυχώς και η λειτουργική συγχώνευση με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (Νέο ΤΤ), με κύριο χαρακτηριστικό τη διατήρηση ανεξάρτητου του δικτύου του Νέου ΤΤ, σε εφαρμογή της στρατηγικής «Μία Τράπεζα - Δύο Εμπορικά Δίκτυα». Η στρατηγική αυτή αποτελεί έμπρακτη απόδειξη σεβασμού προς τις διαχρονικές αξίες που αντιπροσωπεύει το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας. Η αποταμίευση, βασική αξία του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, είναι σήμερα βασική αξία του ομίλου Eurobank, όπως έχει αναβαπτιστεί στις προτεραιότητες και της κοινωνίας μετά την κρίση. Δικαιώθηκε, έτσι, η πεποίθηση ότι η συνένωση της Eurobank με το Νέο ΤΤ δεν είχε απλώς στόχο την ενσωμάτωση των στοιχείων ενεργητικού του, αλλά τον εμπλουτισμό του ενιαίου Ομίλου με τα καλύτερα στοιχεία από την κουλτούρα και την παράδοση των δύο οργανισμών. Με αυτή την κοινή αντίληψη, προχώρησε ομαλά και με τη θετική συμβολή όλων των εργαζομένων η πλήρης ενσωμάτωση του προσωπικού του Νέου ΤΤ, στη βάση της

θεσμικής εξίσωσης ως προς το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων και της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων της Eurobank και του Νέου ΤΤ. Η στρατηγική αυτή συνέβαλε στη μέγιστη αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας των δύο οργανισμών και στην επιτυχή ανταπόκρισή τους στις ανάγκες της ενοποιημένης πελατειακής βάσης. Σε σύντομο χρονικό διάστημα ολοκληρώθηκε, επίσης, η ενοποίηση συγκεκριμένων κεντρικών υπηρεσιών, η οποία συνεισέφερε σημαντικά στην επίτευξη των φιλόδοξων στόχων για περιστολή του λειτουργικού κόστους.

Η Eurobank, κατά τη διάρκεια του 2014, μηδένισε τη χρηματοδότησή της από το πρόγραμμα παροχής έκτακτης ρευστότητας (ELA-Emergency Liquidity Assistance) της Τράπεζας της Ελλάδος, με αντίστοιχη μείωση του κόστους χρηματοδότησης. Παράλληλα, είχε μειωθεί σε χαμηλά επίπεδα και η εξάρτηση από τους μηχανισμούς χρηματοδότησης της ΕΚΤ. Οι εξελίξεις που ακολούθησαν κατά το τρέχον έτος κατέστησαν εκ των πραγμάτων αναγκαία την εκ νέου προσφυγή στην άντληση ρευστότητας μέσω του ELA, όπως άλλωστε συνέβη και με όλες τις ελληνικές τράπεζες. Η υποτροπή αυτή, παρότι δυσμενής και επιβαρυντική για το κόστος, θα αντιμετωπιστεί, καθώς η Τράπεζα δύναται να ανακάμψει από έκτακτες συνθήκες και να καλύπτει τις ανάγκες της σε ρευστότητα από υγιείς εναλλακτικές, εφόσον οι εξωτερικές οικονομικές συνθήκες δε λειτουργούν απαγορευτικά.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι η παράταση του αντίκτυπου της μακράς ύφεσης στην πραγματική οικονομία, τις επιχειρήσεις και την πελατειακή βάση επηρέασαν δυσμενώς και τα αποτελέσματα της Τράπεζας το 2014. Παρά τις αντίξοες συνθήκες, καταγράφηκε θετικό λειτουργικό αποτέλεσμα, με υψηλές επιδόσεις σε καίριους τομείς, που επιβεβαιώνουν την ανθεκτικότητα και την ικανότητα της Τράπεζας να παράγει έσοδα ακόμη και μέσα σε αρνητικό περιβάλλον.

Στο επίπεδο της οργανικής κερδοφορίας, το 2014 καταγράφηκε σημαντική και σταθερή βελτίωση. Τα καθαρά έσοδα από τόκους υπερέβησαν το € 1,5 δισ., αυξημένα κατά 19%, ενώ το λειτουργικό κόστος μειώθηκε κατά περίπου 10% σε συγκρίσιμη βάση, έναντι του 2013. Ο εξορθολογισμός του λειτουργικού κόστους συνεχίζεται και τα αποτελέσματα γίνονται ορατά ήδη από την έναρξη του τρέχοντος έτους, με το δείκτη κόστους προς έσοδα να παρουσιάζει σταθερή περαιτέρω βελτίωση. Τα οργανικά κέρδη προ προβλέψεων αυξήθηκαν κατά περίπου 50%, το υψηλότερο ποσοστό στον κλάδο στην Ελλάδα.

Οι συνολικές καταθέσεις στον Όμιλο παρέμειναν σχεδόν σταθερές κατά το 2014. Ωστόσο, παρά τη θετική συμβολή από τις διεθνείς δραστηριότητες, η εξέλιξη

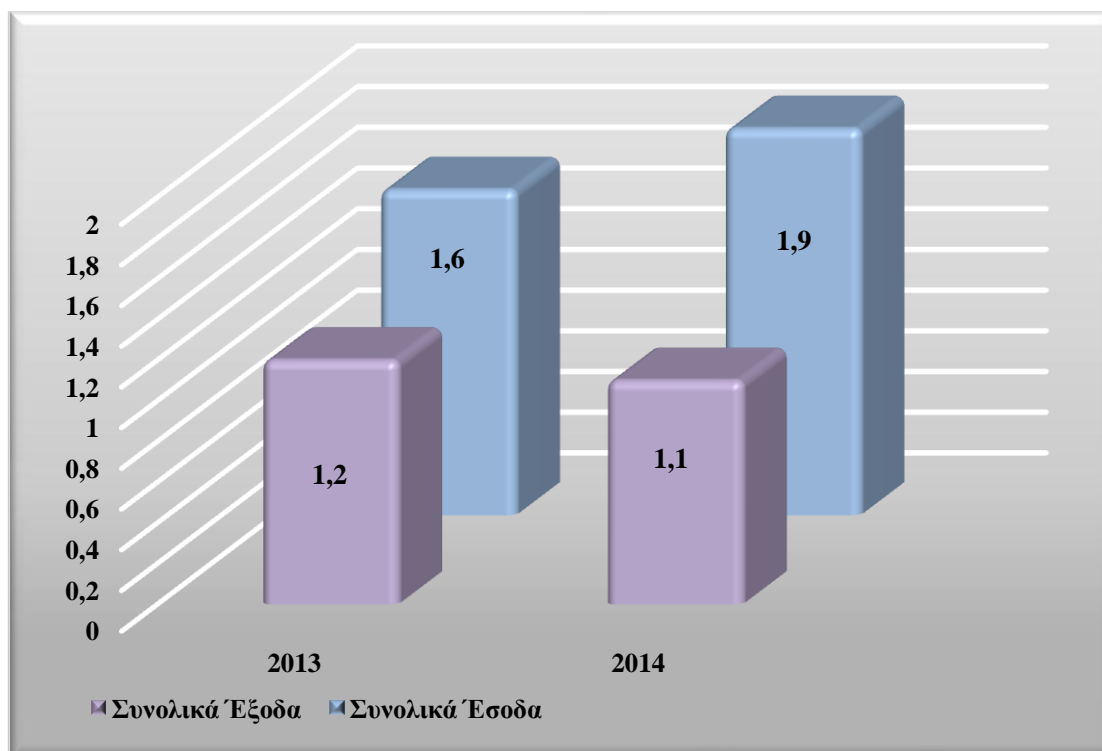
στην Ελλάδα το τελευταίο διάστημα υπήρξε δυσμενής και δυσχεραίνει τις όποιες προσπάθειες. Η διάβρωση της καταθετικής βάσης συνιστά μια από τις μεγάλες προκλήσεις για το τραπεζικό σύστημα της χώρας στο σύνολό του και η ταχύτερη δυνατή αντιστροφή της τάσης, καθώς και η ανάκτηση, σε σχετικά σύντομο διάστημα, του μεγαλύτερου μέρους των απωλειών αποτελεί αναγκαία συνθήκη για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να παίξουν το ρόλο που τους αναλογεί στην αναπτυξιακή προσπάθεια.

Σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό μακροοικονομικό και χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, η Eurobank βελτίωσε τις λειτουργικές της επιδόσεις, αυξάνοντας τα έσοδα και μειώνοντας τις δαπάνες της, θωρακίζοντας παράλληλα περαιτέρω τον ισολογισμό της, μέσω της σημαντικής ενίσχυσης των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις. Ειδικότερα: τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 19,3% και ανήλθαν σε € 1,5 δισ., από € 1,3 δισ. το 2013. Η αύξηση των επιτοκιακών εσόδων οφείλεται κυρίως στη σημαντική αποκλιμάκωση του κόστους καταθέσεων στην Ελλάδα, με τα καθαρά έσοδα από τόκους να αυξάνονται κατά 30,6% στην Ελλάδα σε € 1,1 δισ. Παράλληλα, βελτιώθηκε και το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο σε επίπεδο Ομίλου από 1,74% το 2013 σε 1,99% το 2014.

Τα καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες αυξήθηκαν κατά 5,6% και διαμορφώθηκαν σε € 2.844 εκατ., κυρίως λόγω της επίτευξης υψηλότερων εσόδων από τα αμοιβαία κεφάλαια, τη διαχείριση περιουσίας, καθώς και τις προμήθειες μη αμιγώς τραπεζικών εργασιών. Τα έσοδα προμηθειών ως ποσοστό του ενεργητικού ανήλθαν σε 37 μονάδες βάσης το 2014, από 35 μονάδες βάσης το 2013.

Τα οργανικά έσοδα (καθαρά έσοδα από τόκους και προμήθειες) ενισχύθηκαν κατά 16,9% το 2014 και ανήλθαν σε € 1,8 δισ. από € 1,5 δισ. το 2013, ενώ συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, τα συνολικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 21,2% σε ετήσια βάση και διαμορφώθηκαν σε € 1,9 δισ.

Τα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν κατά 10,1% σε € 1,1 δισ., συγκεκριμένα κατά 11,1% στην Ελλάδα και κατά 7,2% στο εξωτερικό. Τα κέρδη προ προβλέψεων ενισχύθηκαν σημαντικά και διαμορφώθηκαν σε € 835 εκατ. το 2014, από € 520 εκατ. το 2013 (www.eurobank.gr).



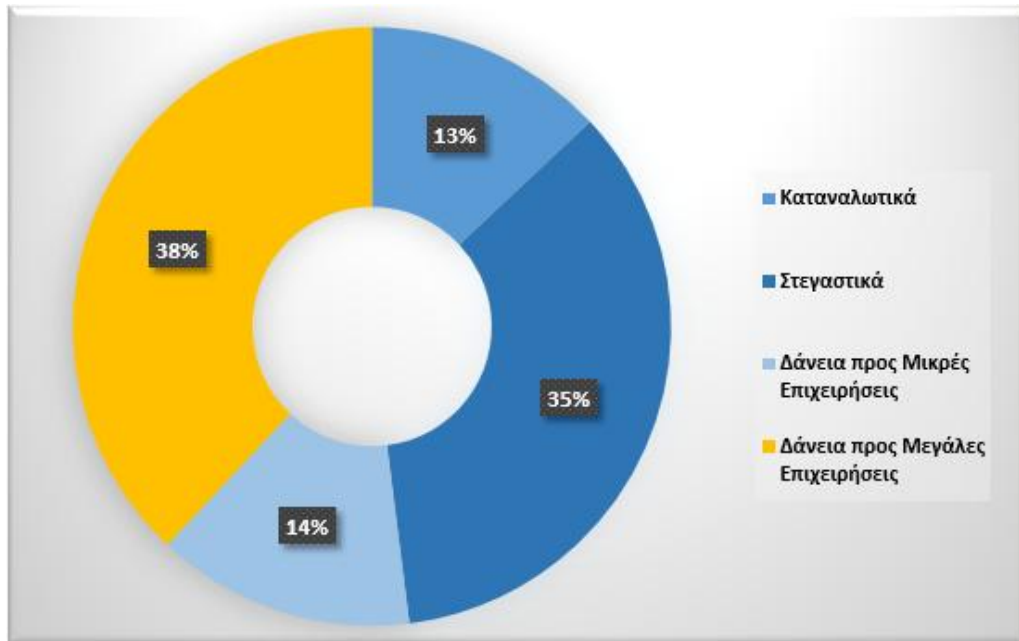
Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.6
Συνολικά έξοδα-έσοδα

Ως αποτέλεσμα της αύξησης των εσόδων και του περιορισμού του λειτουργικού κόστους, ο δείκτης κόστους προς έσοδα βελτιώθηκε από 66,6% το 2013 σε 55,8% το 2014. Με στόχο την περαιτέρω θωράκιση του ισολογισμού, η Τράπεζα αύξησε τις προβλέψεις για επισφάλειες κατά 19,2% σε € 2,3 δισ., από € 1,9 δισ. το 2013, αυξάνοντας την κάλυψη των δανείων σε καθυστέρηση κατά 640 μονάδες σε ετήσια βάση, σε 56,3%. Στο τέλος του έτους οι συσσωρευμένες προβλέψεις διαμορφώθηκαν σε € 9,7 δισ., καλύπτοντας το 18,8% των συνολικών χορηγήσεων. Οι προβλέψεις αυτές καλύπτουν σχεδόν πλήρως τις εκτιμήσεις της άσκησης ελέγχου ποιότητας στοιχείων ενεργητικού της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας που πραγματοποιήθηκε το 2014.

Τα συνολικά δάνεια σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών ανήλθαν σε € 17,3 δισ. ή 33,4% του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων στο τέλος του 2014, ενώ τα νέα δάνεια σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών μειώθηκαν κατά 39,9% έναντι του 2013.

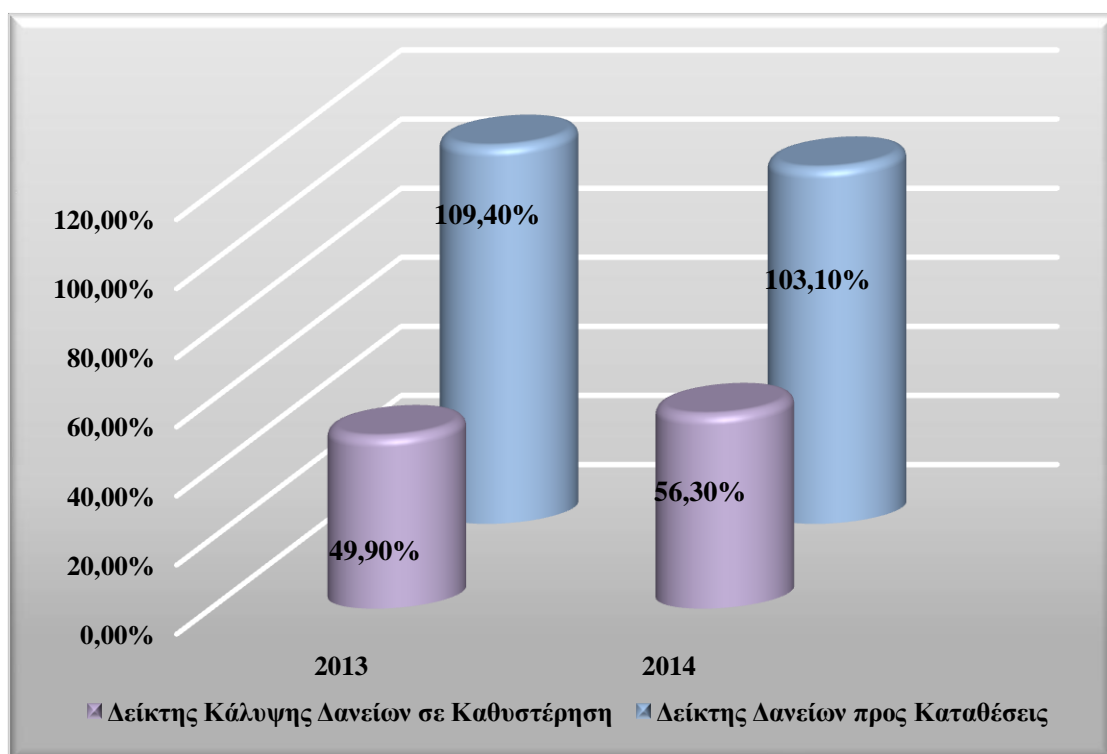
Τα δάνεια προς πελάτες αυξήθηκαν κατά € 164 εκατ. (προ προβλέψεων και διαγραφών) το τελευταίο τρίμηνο του 2014, με τις χορηγήσεις προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά να ανέρχονται σε € 26,7 δισ. και € 25,1 δισ. αντίστοιχα στο τέλος του έτους.



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.7
Σύνθεση δανείων ανά κατηγορία

Οι καταθέσεις πελατών μειώθηκαν από € 41,3 δισ. το 2013 σε € 40,9 δισ. το 2014, ενώ ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις βελτιώθηκε σε 103,1%, από 109,4% το 2013(www.eurobank.gr).



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.8

Δείκτης κάλυψης δανείων σε καθυστέρηση & δείκτης δανείων προς καταθέσεις

Τα κεφάλαια κοινών μετοχών διαμορφώθηκαν σε € 5,9 δισ. και αποτελούσαν το 15,2% του σταθμισμένου ενεργητικού στο τέλος του 2014. Και το καθαρό αποτέλεσμα διαμορφώθηκε σε (€ 1,2) δισ. το 2014.

4.4 Eurobank και ανθρώπινο δυναμικό

Η Eurobank δίνει την εξέχουσα σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό ως ένα από τα πολύτιμα κεφάλαια και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ομίλου, οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες που ακολουθούνται στην Τράπεζα στην Ελλάδα και στις θυγατρικές τράπεζες του εξωτερικού αποσκοπούν στην αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων του.

Σκοπός του Ομίλου και της Διοίκησης από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του ήταν η εξέλιξη, η ανάπτυξη και η ικανοποίηση των ανθρώπων. Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση:

- ❖ Στη στελέχωση μέσα από αξιοκρατικά συστήματα επιλογής και αξιολόγησης, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε εργασιακού πεδίου.
- ❖ Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση και την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε υπαλλήλου. Η παροχή ίσων ευκαιριών για την εξέλιξη όλων των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πολιτικών της Τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή, τη θρησκεία και την ηλικία του κάθε ενός.
- ❖ Στην ενίσχυση ενός πλαισίου διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης, σύμφωνα με τις αξίες που διέπουν τον Όμιλο. Στη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων και στη διαφάνεια των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται στην εξέλιξη όλων. Και πιο συγκεκριμένα για το 2014, κρίσιμη ήταν η ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων, οι οποίοι προήλθαν από το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και τη Νέα Proton Bank, μέσα από διαδικασίες, οι οποίες εξασφάλισαν τη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ενός αισθήματος αξιοκρατίας και συνέχειας.

Ένταξη του προσωπικού του Νέου Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου & της Νέας Proton Bank

Το 2014 ολοκληρώθηκε και η λειτουργική ενοποίηση της Eurobank με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο σε συνέχεια της συγχώνευσης με τη Νέα Proton Bank που πραγματοποιήθηκε το 2013, δημιουργώντας σημαντικές συνέργειες για το σύνολο των εργαζομένων της ενιαίας πλέον Τράπεζας Eurobank Ergasias A.E.

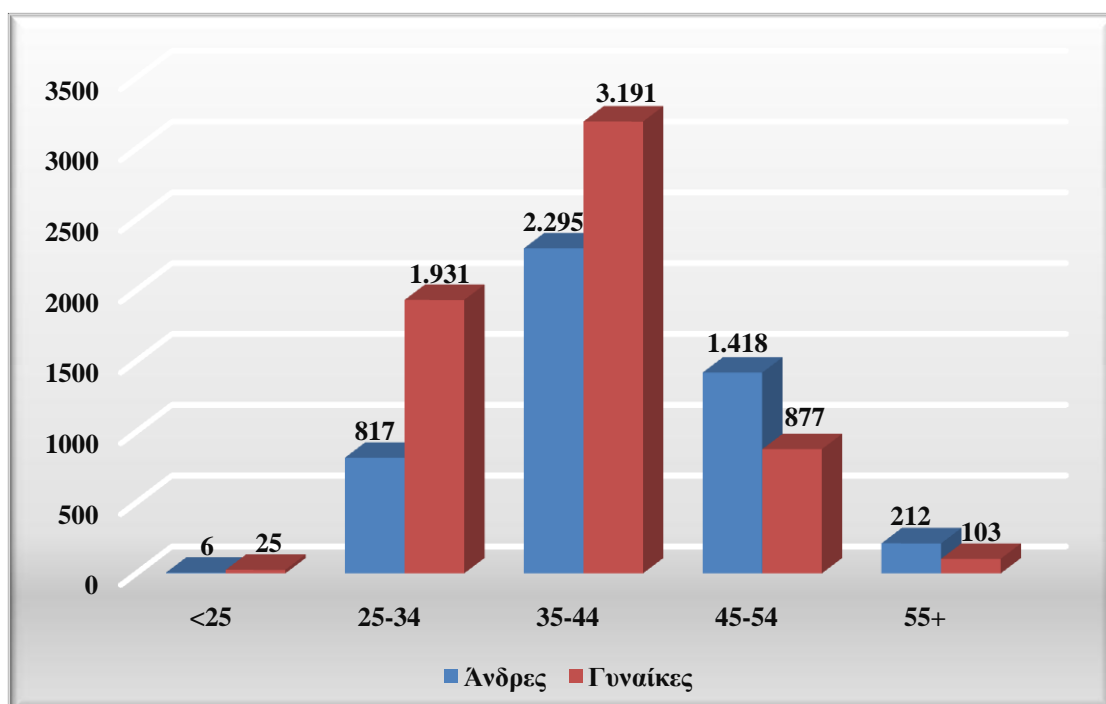
Η ένταξη των νέων εργαζομένων πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το πρότυπο του εργασιακού καθεστώτος και το λειτουργικό μοντέλο της Eurobank και με βασικά κριτήρια τη διαφάνεια, την αξιοκρατική προσέγγιση και την αντικειμενικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο διενεργήθηκαν συναντήσεις γνωριμίας με την πλειοψηφία του προσωπικού των δύο τραπεζών (1.447 άτομα), με έμφαση στις κεντροποιημένες υπηρεσίες και με τη συμμετοχή εξειδικευμένων στελεχών της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και των Διευθυντών των αντίστοιχων μονάδων. Στόχος των συναντήσεων γνωριμίας ήταν:

- Η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την κάλυψη αναγκών στον Όμιλο.
- Η ανάδειξη των δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου των δύο τραπεζών.
- Η ομαλή μετάβαση και ένταξη στο νέο ενιαίο Όμιλο.
- Η υποστήριξη στη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας και ταυτότητας.
- Επίσης, για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των συναδέλφων, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ειδικά διαμορφωμένο πλάνο εκπαίδευσης σε θέματα συστημάτων, προϊόντων και διαδικασιών της Τράπεζας, η εφαρμογή του οποίου ξεπέρασε συνολικά τις 5.500 συμμετοχές και τις 46.500 ανθρωποώρες.

4.4.1 Απασχόληση

Στα τέλη του 2014 ο όμιλος Eurobank, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται η Τράπεζα και οι θυγατρικές της εταιρείες, απασχολούσε 18.184 εργαζόμενους, από τους οποίους το 59,8% στην Ελλάδα και το 40,2% στο εξωτερικό.

Σε επίπεδο Ομίλου, ποσοστό μεγαλύτερο από 75% έχει ηλικία μικρότερη των 45 ετών, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή κλίμακα 35-44 ετών (www.eurobank.gr).



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.9

Εργαζόμενοι με βάση την ηλικιακή ομάδα και το φύλο (31.12.2014)

Ειδικότερα στην Ελλάδα, η κατανομή των εργαζομένων ανά φύλο είναι ισορροπημένη, με το ποσοστό των γυναικών να διαμορφώνεται στο 56% του συνόλου των εργαζομένων, αποδεικνύοντας με τον καλύτερο τρόπο την πολιτική ίσων ευκαιριών που εφαρμόζει ο Όμιλος.

4.4.2 Στελέχωση

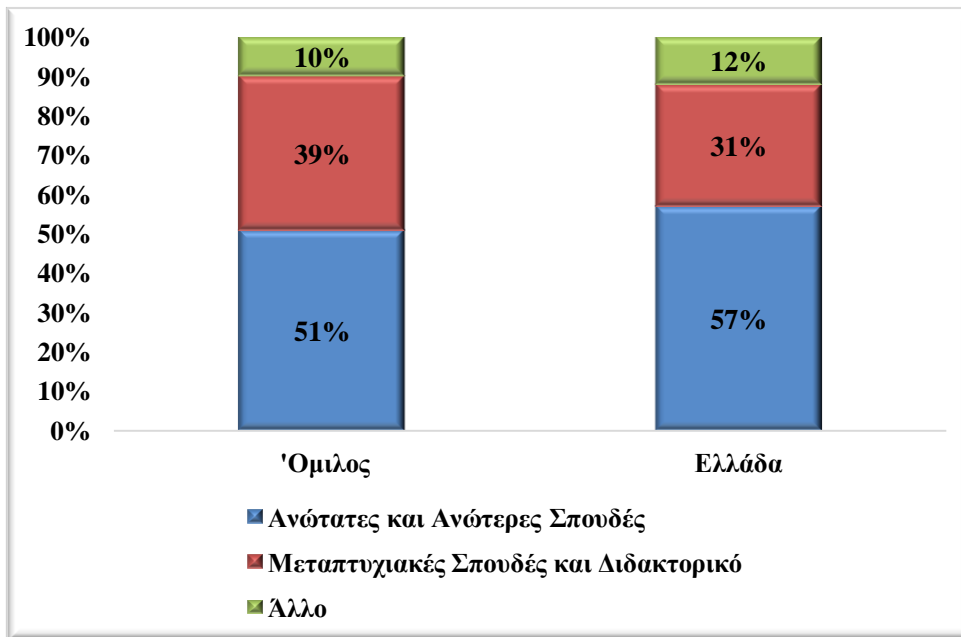
Η διαδικασία στελέχωσης αντιμετωπίζεται ως η αφετηρία μιας μακροχρόνιας και επωφελούς συνεργασίας μεταξύ του εργαζόμενου και του Ομίλου. Δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αντικειμενικότητα, τη διαφάνεια και την ίση μεταχείριση, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, είτε αφορά εξωτερικούς, είτε εσωτερικούς υποψηφίους, βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια, πλήρως εναρμονισμένα με τις αξίες και το όραμα του Ομίλου, τα οποία εφαρμόζονται στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Τα κριτήρια αυτά διερευνώνται στο πλαίσιο γραπτών αξιολογήσεων, δομημένων συνεντεύξεων, ψυχομετρικών εργαλείων, κέντρων αξιολόγησης και σύγχρονων μεθόδων.

Παράλληλα, ο Όμιλος αξιοποιεί ενεργά και συστηματικά το ανθρώπινο δυναμικό του για την κάλυψη αναγκών που προκύπτουν εσωτερικά. Η διαδικασία αυτή αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα, με στόχο αφενός τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου και αφετέρου την παροχή κινήτρων επαγγελματικής εξέλιξης για όλους τους εργαζόμενους.

Αξίζει να σημειωθεί πως η Τράπεζα μετρά το βαθμό εσωτερικής κάλυψης θέσεων εργασίας με τη χρήση ειδικού δείκτη. Συγκεκριμένα, το 2014, το 58% των διαθέσιμων θέσεων στον Όμιλο, συμπεριλαμβανομένων των θυγατρικών του εξωτερικού, καλύφθηκε εσωτερικά, ενώ για την Ελλάδα - στο σύνολο των δραστηριοτήτων του Ομίλου - το αντίστοιχο ποσοστό ανήλθε σε 74%. Σε επίπεδο Τράπεζας το ποσοστό αυτό ήταν αρκετά υψηλότερο και έφθασε το 89%.

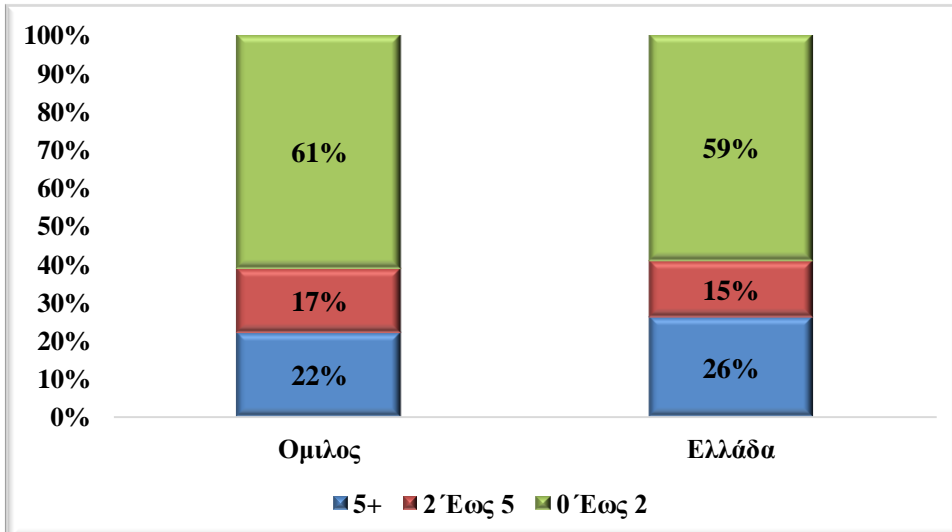
Στο πλαίσιο αυτό, αποτελεί πολιτική και σημαντικό εργαλείο στελέχωσης για τον Όμιλο η κοινοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών στελέχωσης στον εσωτερικό διαδικτυακό τόπο, που στόχο έχει την ανοικτή επικοινωνία, τη διαφάνεια και τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών.

Αντίστοιχα οι προσλήψεις για το 2014 (www.eurobank.gr), σε επίπεδο Ομίλου, εστιάστηκαν στην κάλυψη αναγκών θυγατρικών του εξωτερικού (84% θυγατρικές εξωτερικού – 16% Ελλάδα). Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο Ομίλου, δόθηκε έμφαση σε στελέχη με υψηλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο (90% κάτοχοι πτυχίου – μεταπτυχιακού) και με εργασιακή εμπειρία (61% με προϋπηρεσία άνω των 5 ετών), ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ελλάδα ανήλθαν σε 88% και σε 59%.



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.10
Μορφωτικό επίπεδο προσληφθέντων 2014



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.11
Έτη εργασιακής εμπειρίας προσληφθέντων 2014

4.4.3 Εκπαίδευση & επαγγελματική ανάπτυξη

Η αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονική επιλογή στρατηγικής σημασίας για τον όμιλο Eurobank και διασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός θεσμοθετημένου και ολοκληρωμένου πλαισίου εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, που δίνει έμφαση στην ενίσχυση μιας ενιαίας κουλτούρας ανάπτυξης και το οποίο έχει βραβευθεί για την καινοτομία, την επιτυχημένη πρακτική και τη θετική του επίδραση. Στο τέλος του 2013, ολοκληρώθηκε η ένταξη του προσωπικού από τη «Νέα Proton Τράπεζα Α.Ε.» και μέρους του προσωπικού από το «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος Α.Τ.Ε.», στο πλαίσιο της ενοποίησής τους με την Eurobank, σύμφωνα με το λειτουργικό μοντέλο και τις πολιτικές της Τράπεζας. Και παράλληλα, ξεκίνησε η εκπαίδευση των νέων συναδέλφων στα συστήματα και τα προϊόντα της Τράπεζας.

Όπως γίνεται κατανοητό, οι εξελίξεις στον χρηματοπιστωτικό τομέα «τρέχουν». Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών γίνεται συνεχώς πιο έντονος. Αυτά τα γεγονότα δείχνουν πόσο μεγάλη αξία και σημασία έχει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας, ώστε να συμβάλλει στην επιτυχία της στρατηγικής της και να βρίσκεται μπροστά από τις εξελίξεις. Η εκπαίδευση στην Eurobank δεν περιορίζεται μόνο στην επιμόρφωση των ανθρώπων της. Στοχεύει στο να προσφέρει ολοκληρωμένες σύγχρονες λύσεις μάθησης που θα συμβάλλουν: στη βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων, στην επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά και στην προσωπική εξέλιξη, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και τέλος στην ενδυνάμωση της ομαδικότητας. Επίσης, είναι εξαιρετικά σημαντικό, η εκπαίδευση να εναρμονίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους. Γι' αυτό και όπως θα δούμε στη συνέχεια, υπάρχει επικοινωνία με τις μονάδες και καταγράφονται οι ανάγκες τους.

Και ύστερα από την συγχώνευση, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην Eurobank, έχει σαν στόχο να υπάρχει μια ενιαία κουλτούρα στον Οργανισμό, σε σημαντικά θέματα όπως η ηγεσία, η πιστότητα του πελάτη και η εξυπηρέτηση.

Τα Προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης αφορούν σε: Προγράμματα Ανάπτυξης Διοικητικών Ομάδων & Στελεχών, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας. Εφαρμογές επαγγελματικής ανάπτυξης, για τη βελτίωση των επαγγελματικών ιδιοτήτων και της αποτελεσματικότητας του

εργαζομένου στο πλαίσιο του υφιστάμενου ή και νέου ρόλου. Προγράμματα Mentoring, με στόχο την ενδυνάμωση των ικανοτήτων και την ενθάρρυνση της διατμηματικής συνεργασίας. Ενδοδικτυακό τόπο επαγγελματικής ανάπτυξης, που παρέχει πληροφόρηση για τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και τις προϋποθέσεις επιτυχίας σε διαφορετικούς ρόλους.

Τα Προγράμματα Επαγγελματικής Ανάπτυξης στοχεύουν στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων που οδηγούν στη βέλτιστη απόδοση, τη στοχευμένη αξιοποίησή τους για κάλυψη σημαντικών θέσεων στον Όμιλο, τον προγραμματισμό διαδοχής, τη μεταφορά γνώσης και την εδραίωση κοινών μεθοδολογιών ανάπτυξης, που ενισχύουν τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε προγράμματα επαγγελματικών δεξιοτήτων: ανάπτυξης ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων. Στα οποία έχουν πλέον την δυνατότητα να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέα Proton Bank, που αποτελούν μία από τις στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου και υλοποιούνται σε συνεργασία με καταξιωμένους φορείς, όπως το ALBA, το Harvard Business Publishing, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών κ.ά. Ενδεικτικά, το 2014, στα προγράμματα του Harvard Business Publishing συμμετείχαν 706 στελέχη, ενώ ξεκίνησε και ο έβδομος κύκλος του μεταπτυχιακού προγράμματος «Eurobank-ALBA MBA in Financial Services». Αποκτούν με αυτούς τους τρόπους γνώσεις, δεξιότητες στο αντικείμενο εργασίας και πρακτική τραπεζικής εμπειρίας σε όλα τα επίπεδα και πιστοποίησης αυτών. Όλα τα παραπάνω προγράμματα είναι πάντα σύμφωνα με τις επιχειρηματικές ανάγκες της Eurobank. Στόχο έχουν στο να υπάρχει μία ενιαία εταιρική κουλτούρα, η οποία θα βοηθήσει, μεταξύ άλλων, στην ανάδειξη ηγετικών ρόλων μέσα στις ομάδες εργασίας, με ειδικά σχεδιασμένες ασκήσεις και πρακτικές. Και ταυτόχρονα να ενισχύσει τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών που συμμετέχουν και να ενδυναμώσει ακόμη περισσότερο την επιχειρηματική σκέψη και το δυναμικό στιλ ηγεσίας.

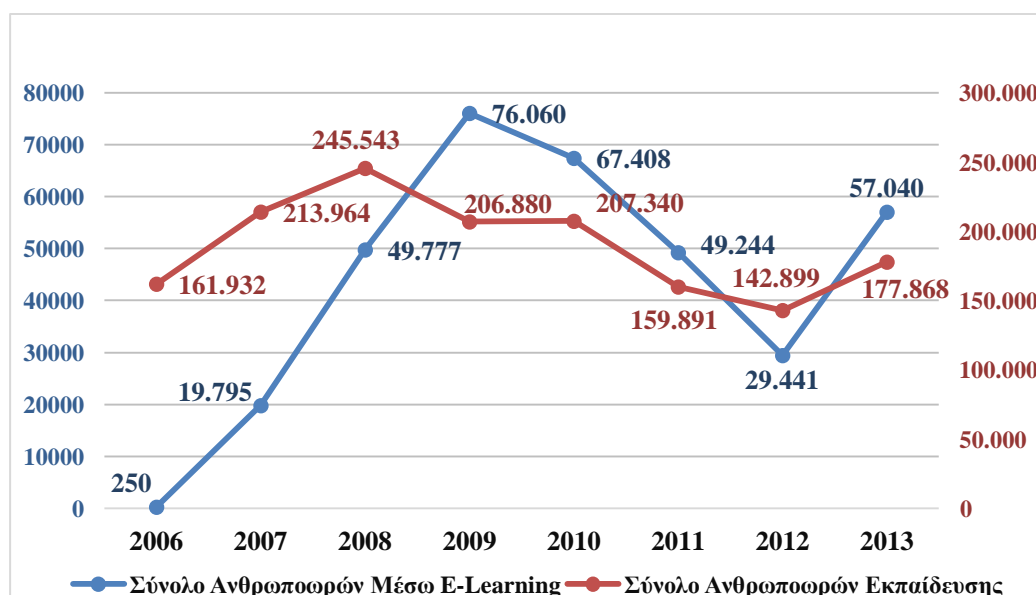
Ύστερα από τη συγχώνευση με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και τη Νέα Proton Bank, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην εκπαίδευση στελεχών των δικτύων καταστημάτων σε θέματα σύγχρονων μεθόδων πελατοκεντρικής προσέγγισης και εξυπηρέτησης με 1.051 συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια του 2014. Αναφορικά με τις Πιστοποιήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, εντός του 2014 πιστοποιήθηκαν 770 εργαζόμενοι στην Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών και 267 στην Ασφαλιστική Διαμεσολάβηση. Επίσης, 1.926 στελέχη του Ομίλου συμμετείχαν σε εκπαίδευση

σχετικά με το Νέο Ρυθμιστικό Πλαίσιο Διαχείρισης Προβληματικών Δανείων και τον Κώδικα Δεοντολογίας της Τράπεζας της Ελλάδος. Καταπολέμησης απάτης, με στόχο τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας και επίγνωσης σε θέματα απάτης, καθώς και σε θέματα μηχανισμών για την πρόληψη και καταστολή της.

Ενίσχυσης της θετικής στάσης (Life Skills, Time & Stress Management and Work Life Balance) και της συνεργασίας, με σκοπό την ενδυνάμωση εργαζομένων και ομάδων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών της.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι οι βασικοί δείκτες μέτρησης της εκπαιδευτικής δραστηριότητας του Ομίλου για το 2014 σύμφωνα με την Eurobank ανήλθαν σε:

- ✓ Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο: 4,07 (ετήσια αύξηση 51,3%).
- ✓ Συνολικές συμμετοχές σε εκπαιδευτικά προγράμματα: 63.648 (ετήσια αύξηση 29,06%).
- ✓ Ανθρωποώρες εκπαίδευση: 444.461 (ετήσια αύξηση 46,34%).
- ✓ Ποσοστό εργαζομένων που συμμετείχαν σε εκπαίδευση: 81,3%.
- ✓ Ποσοστό εκπαίδευσης μέσω e-Learning: 28,7%.



Πηγή: www.eurobank.gr

Διάγραμμα 4.12

Σύνολο ανθρωποωρών (μέσω e-learning) και σύνολο ανθρωποωρών εκπαίδευσης

Συνεπώς, στόχοι της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι:

- Η παροχή κατάλληλων ευκαιριών μάθησης σε όλους τους ανθρώπους της Τράπεζας σε μία συστηματική προσπάθεια να ενισχυθούν οι γνώσεις, επαγγελματικές ικανότητες.
- Ο σχεδιασμός - η υλοποίηση ενός πλάνου εκπαίδευσης που προωθεί τόσο την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, όσο και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας.

4.4.4 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης στον όμιλο Eurobank επιτυγχάνεται μέσα από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, που σκοπό έχει την αποτελεσματική καθοδήγηση και υποστήριξη του έργου των εργαζομένων. Εστιάζει στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Ο σκοπός του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης είναι η λειτουργία μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων στην Τράπεζα. Στόχος του είναι η σωστή καθοδήγηση και αξιολόγηση της εργασίας των ανθρώπων, καθώς και η δίκαιη και αντικειμενική αναγνώριση και επιβράβευση της εργασίας αυτής.

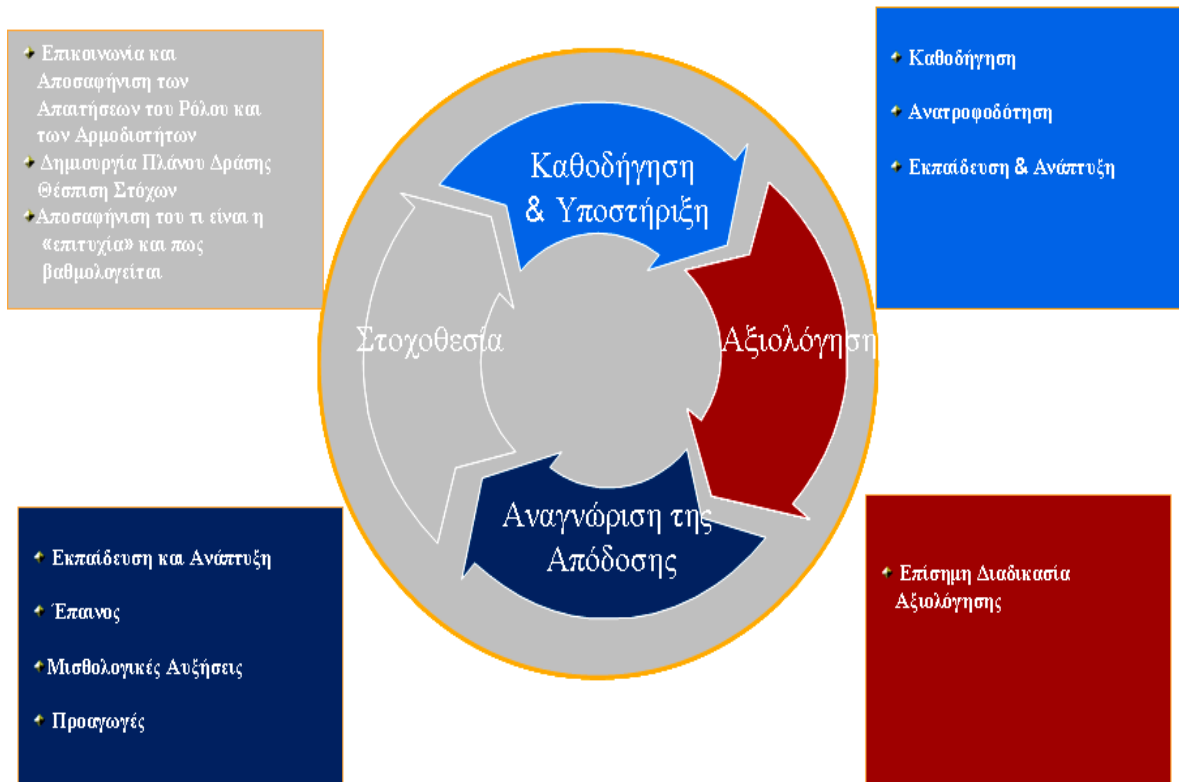
Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει επίγνωση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσής του, ενώ παράλληλα, με την κατάλληλη επικοινωνία και παρακολούθηση, βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίζει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να εξελίσσεται συνεχώς. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η σύνδεση της απόδοσης καθενός από τους εργαζόμενους με τη συνολική απόδοση του Ομίλου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στοχεύει στη συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, δύο ρόλοι που είναι απαραίτητο να αξιοποιήσουν τα οφέλη του δημιουργικού διαλόγου στη διάρκεια όλου του έτους.

Σε αυτή τη βάση, ο άμεσος προϊστάμενος βρίσκεται πάντα στο πλευρό του αξιολογούμενου, με συγκεκριμένα καθήκοντα όπως να:

- Παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων.
- Παρακολουθεί και παρατηρεί την απόδοση του εργαζόμενου, με βάση τα κριτήρια και τις ιδιότητες του συστήματος αξιολόγησης και παρέχει πληροφόρηση σε αυτόν για τα δυνατά στοιχεία του καθώς και για τα στοιχεία του που χρειάζονται βελτίωση.
- Καταρτίζει πλάνα δράσης σε συνεννόηση με τον υφιστάμενό του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να βελτιωθούν τυχόν αδυναμίες του.
- Διακρίνει εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες και καθορίζει ενέργειες για την κάλυψή τους.
- Αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις επιτυχίες που σημειώνονται κατά τη διάρκεια του έτους.

Πίνακας 4.1 Διαδικασία Αξιολόγησης



Πηγή: www.eurobank.gr

Η διαχείριση της απόδοσης στον όμιλο Eurobank επιτυγχάνεται μέσα από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, εστιάζοντας στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

4.4.5 Εσωτερική επικοινωνία

Το πρόγραμμα Εσωτερικής Επικοινωνίας του Ομίλου έχει σχεδιασθεί με στόχο να καλύψει ένα ευρύ φάσμα αναγκών, τόσο επιχειρησιακής, όσο και διαπροσωπικής φύσης, στοχεύοντας στην όσο το δυνατόν πιο έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων, στη διαφάνεια και την υποστήριξη της κουλτούρας και της ταυτότητας του Οργανισμού. Το πρόγραμμα Εσωτερικής Επικοινωνίας κινείται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- Ενημέρωση επιχειρησιακής φύσης για όλα τα θέματα που αφορούν στη λειτουργία του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και στα οποία συμπεριλαμβάνονται πολιτικές, διαδικασίες.
- Ενημέρωση για οικονομικά θέματα, για τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου και για άλλες πρωτοβουλίες.
- Επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και Εργαζομένων για μία σειρά θεμάτων που τους απασχολούν και κυρίως για την ανταλλαγή απόψεων που αφορούν τόσο σε λειτουργικά θέματα όσο και σε θέματα προσωπικά και οικογενειακά. Στην κατεύθυνση αυτή, πραγματοποιούνται συχνές συναντήσεις της Διοίκησης με εργαζόμενους όλων των βαθμίδων και όλων των μονάδων και εταιρειών του Ομίλου, τόσο στο πλαίσιο επίσημων ενημερωτικών συναντήσεων, όσο και κατά τη διάρκεια συναντήσεων κοινωνικού χαρακτήρα.
- Αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων για τη μακροχρόνια άριστη απόδοσή τους στον την προσπάθεια των εργαζομένων και των παιδιών τους για τις σχολικές ή ακαδημαϊκές τους επιδόσεις, βραβεύοντας τους άριστους και ενθαρρύνοντάς τους να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους για μόρφωση και ανάπτυξη.
- Ενίσχυση των δεσμών της οικογένειας μέσα από δράσεις και εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με τις οικογένειές τους. Οι εκδηλώσεις αυτές είναι κοινωνικού, πολιτιστικού και αθλητικού ενδιαφέροντος, ενώ παράλληλα το 2014 υπήρξαν και δράσεις εθελοντικής συνεισφοράς. Με χριστουγεννιάτικες παιδικές θεατρικές παραστάσεις, θερινά προγράμματα για παιδιά, εισιτήρια για αθλητικές διοργανώσεις και πλήθος άλλων ενεργειών, επιτυγχάνεται η ενίσχυση του δεσμού των οικογενειών των εργαζομένων με τον Όμιλο και η ανάπτυξη ουσιαστικής σχέσης μεταξύ του προσωπικού. Παράλληλα, ο Όμιλος συνεχίζει την ανάπτυξη ενός προγράμματος

εθελοντισμού με τη συμμετοχή των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Οι δράσεις εθελοντισμού αφορούν κοινωνικούς σκοπούς ιδιαίτερα σημαντικούς για την ελληνική κοινωνία, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή στον αγώνα δρόμου που διοργάνωσε το «Άλμα Ζωής» ενάντια στον καρκίνο του μαστού. Αντίστοιχες ενέργειες επιχειρηματικής επικοινωνίας, αλλά και εκδηλώσεων κοινωνικού ή άλλου χαρακτήρα για τους συναδέλφους και τις οικογένειές τους πραγματοποιούνται και στις χώρες του εξωτερικού.

Προγράμματα Επικοινωνίας και Υποστήριξης Εργαζομένων (HR4U)

Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει μέσω της υπηρεσίας HR4U, ένα κανάλι επικοινωνίας με το προσωπικό, για την διαχείριση των αιτημάτων του, με τρόπο ενιαίο, συνεπή και φιλικό. Ενδεικτικά για το 2014, το HR4U διαχειρίστηκε 37.006 αιτήματα, το 79% των οποίων, επιλύθηκε την ίδια στιγμή, κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο. Το ποσοστό αυτό ανήλθε σε 90% για τα αιτήματα τα οποία επιλύθηκαν σε δύο ημέρες, κατόπιν συνεργασίας με τα αρμόδια τμήματα της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και με εκ νέου επικοινωνία για ενημέρωση του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου.

Διάλογος και Εργασιακά Δικαιώματα

Η Τράπεζα σέβεται το συνταγματικό δικαίωμα κάθε εργαζόμενου για συμμετοχή σε Συλλόγους Εργαζομένων. Στην Τράπεζα δραστηριοποιούνται έξι σύλλογοι, οι οποίοι εκπροσωπούν συνολικά το 91,5%, δηλαδή σχεδόν 8.000 εργαζόμενους.

Ο πολυπληθέστερος σύλλογος αναγνωρίζεται ως υπεύθυνο όργανο εκπροσώπησης στις διαπραγματεύσεις με τη Διοίκηση για εργασιακά θέματα. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Κλαδικές και Επιχειρησιακές) και οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται από τους ισχύοντες νόμους και τον εσωτερικό Οργανισμό Υπηρεσίας. Πολιτική της Τράπεζας είναι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τόσο ατομικά μέσω της Εσωτερικής Επικοινωνίας, όσο και θεσμικά μέσω των συλλόγων τους. Η Διοίκηση της Τράπεζας συνεργάζεται με τους συλλόγους και στηρίζει τις προγραμματισμένες συναντήσεις εργασίας, όπου ανταλλάσσονται απόψεις σχετικά με την εξέλιξη του εργασιακού περιβάλλοντος.

Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον του χρηματοπιστωτικού τομέα και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των Τραπεζών, αναδεικνύουν την επένδυση στον άνθρωπο ως κεντρικής σημασίας δράση για την επίτευξη της στρατηγικής της Τράπεζας. Γι' αυτό το λόγο και στην Eurobank σημαντικό μέρος της επένδυσης αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου, με πάγιο στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα σύγχρονα τραπεζικά δεδομένα. Και καθώς το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει και γίνεται πιο απαιτητικό, αλλάζει και ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί και τα στελέχη τους, προσαρμόζουν τη φιλοσοφία τους, τις μεθόδους και τις ικανότητες διοίκησης, για να εξασφαλίζουν υψηλή αποδοτικότητα. Τα επιτυχημένα στελέχη δεν αρκεί να είναι μόνο managers, χρειάζεται να είναι και σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα στην οικονομία των αριθμών και στις διοικητικές απαιτήσεις των ομάδων τους.

Για να επιτευχθεί αυτό, η Eurobank δίνει έμφαση:

- ✚ Στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.
- ✚ Στην παροχή προσεκτικά επιλεγμένων και υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✚ Στο συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλων των ανθρώπων της Τράπεζας.
- ✚ Στην ενίσχυση της σημασίας του “on the job learning” από τους Managers / Coaches του Οργανισμού.
- ✚ Στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δουλειάς, ώστε να βελτιώνεται καθημερινά.

Συμπεράσματα

Η ελληνική οικονομία, όπως και οι οικονομίες των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών παγκοσμίως, αναμφισβήτητα έχει εισέλθει σε μια φάση ύφεσης, στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε και εξελίσσεται το τελευταίο διάστημα. Η κρίση αυτή είναι βέβαιο πως έχει επιφέρει καίριο «χτύπημα» σε όλους τους οικονομικούς κλάδους, με πρώτο και κύριο τον χρηματοπιστωτικό. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν, ότι η δυσμενής κατάσταση, την οποία ολόκληρη η παγκόσμια κοινωνία παρακολουθεί με αγωνία, έχει την αφετηρία της στην πρωτοφανή χρηματοοικονομική δυσχέρεια που αντιμετώπισαν διεθνείς χρηματοπιστωτικοί όμιλοι, κάποιοι εκ των οποίων οδηγήθηκαν ακόμη και σε πτώχευση.

Τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια το ελληνικό τραπεζικό σύστημα γνώρισε ριζικές αλλαγές. Από ένα εθνικά αυτόνομο, αυστηρά ρυθμιζόμενο και κρατικά ελεγχόμενο τραπεζικό σύστημα εξελίχθηκε σε ένα απελευθερωμένο, εξωστρεφές και στο μεγαλύτερο μέρος του ιδιωτικό σύστημα, ενταγμένο στο ευρύτερο ευρωπαϊκό, όπου στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος βρίσκεται ο πελάτης και η αρτιότερη εξυπηρέτησή του. Πράγματι, το είδος και η ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που σήμερα παρέχονται, αλλά και το εύρος των διαύλων εξυπηρέτησης του πελάτη απέχουν πολύ από την εικόνα που επικρατούσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90. Διαχρονικά, παρά το πλήθος των συγχωνεύσεων και εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν, η διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισε να επιδεικνύει μια σταθερότητα.

Το επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα στήριζαν την ανάπτυξή τους και πέτυχαν εντυπωσιακή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους ήταν αυτό της κλασικής τραπεζικής διαμεσολάβησης. Το ευνοϊκό μακροοικονομικό πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας με τους υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης δημιούργησαν ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέχρι τότε συγκριτικά υπομοχλευμένα νοικοκυριά και επιχειρήσεις ενθαρρύνονταν να αναλάβουν περισσότερες δανειακές υποχρεώσεις. Έτσι, τα νοικοκυριά βελτίωναν τις συνθήκες διαβίωσής τους και οι επιχειρήσεις τις υποδομές και την παραγωγική ικανότητά τους ή χρηματοδοτούσαν την είσοδό τους σε νέες αγορές. Οι σύγχρονες τάσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ελευθερία δράσης του παγκόσμιου κεφαλαίου, η συρρίκνωση των επιχειρήσεων και η

ιδιωτικοποίηση όλων των κρατικών και μη κρατικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας καθιστούν τις συγχωνεύσεις συχνό φαινόμενο. Τα υψηλά ποσοστά εμφάνισης τους τις τελευταίες δεκαετίες και η αυξητική τους τάση υπαγορεύουν την αναγκαιότητα τους, τόσο για τη βιωσιμότητά τους, όσο και για την επιτυχημένη τους πορεία.

Παρόλο που κάθε εξαγορά ή συγχώνευση προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως είσοδο σε νέες αγορές, δημιουργία οικονομιών κλίμακας, φορολογικά κίνητρα, χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών κλπ., εντούτοις συχνά παρουσιάζουν αδυναμίες που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συχνά, η επικέντρωση μόνο σε ποσοτικά μεγέθη αποβαίνει λανθασμένη, ενώ η θέσπιση ποιοτικών και περισσότερο διαχρονικών κριτηρίων εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και των εργασιακών σχέσεων.

Όλα όμως δείχνουν, ότι ο τραπεζικός κλάδος έχει εισέλθει σε μια νέα φάση μαζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με στόχο την αύξηση της συγκέντρωσής του και τη δημιουργία δύο-τριών μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Σήμερα, η χρηματοπιστωτική κρίση έχει μεταφερθεί και επηρεάζει αρνητικά και τα θεμελιώδη μεγέθη της πραγματικής οικονομίας και στη χώρα μας.

Σε αυτό το δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον, η αποτελεσματική διαχείριση των αναλαμβανόμενων κινδύνων, και ιδίως του πιστωτικού, αναδεικνύεται ως ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα σε μέσο-μακροπρόθεσμη βάση των ελληνικών τραπεζικών ομίλων. Αν η κρίση διαρκέσει, δεν αποκλείεται να οδηγήσει και στην εκδήλωση νέου κύματος συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς το μεγαλύτερο μέγεθος αυξάνει τη δυνατότητα απορρόφησης των κραδασμών της κρίσης, ενώ οι τράπεζες που θα αποδειχθούν ασθενέστερες θα αποτελέσουν ελκυστικό στόχο εξαγοράς από τις ισχυρότερες.

Αναμφίβολα, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα βιώνουν σήμερα τη μεγαλύτερη πρόκληση των τελευταίων χρόνων. Όμως, όπως διαπιστώθηκε και στην παρούσα διπλωματική εργασία, σύμφωνα με την μελέτη που εκπονήθηκε για την Eurobank και την Ε&Σ του ΤΤΒΑΝΚ και της ΡΟΤΟΝ ΒΑΝΚ, φανερώνει την επιτυχή προσαρμογή τους στα νέα, αυστηρότερα και πιο ανταγωνιστικά δεδομένα της ευρωπαϊκής τραπεζικής αγοράς. Και η συγκριτικά καλύτερη οικονομική κατάστασή τους δημιουργεί αισιοδοξία ότι θα καταφέρουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις επιπτώσεις της κρίσης. Η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στη διαδικασία αυτή

είναι και ουσιαστική και καθοριστική, εφόσον διοικηθούν με τρόπο που υποβοηθά την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και τους στόχους της. Γι' αυτό το λόγο και στην Eurobank σημαντικό μέρος της επένδυσης αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου, με πάγιο στόχο τη διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα σύγχρονα τραπεζικά δεδομένα. Η αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί διαχρονική επιλογή στρατηγικής σημασίας για τον όμιλο Eurobank και διασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός θεσμοθετημένου και ολοκληρωμένου πλαισίου εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, που δίνει έμφαση στην ενίσχυση μιας ενιαίας κουλτούρας ανάπτυξης. Σε μια εποχή όμως, που οι πόροι συνεχώς ελαττώνονται, η αποτελεσματικότητα ενός υψηλά υποκινούμενου ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει θεμελιωδώς την επιβίωση της επιχείρησης.

Άμεση απόρροια όλων αυτών, είναι πως μία χώρα δεν μπορεί να έχει αναπτυγμένη οικονομία χωρίς ένα αναπτυγμένο τραπεζικό σύστημα και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό να το πλαισιώνει και αντιστρόφως, πως ένα αναπτυγμένο τραπεζικό σύστημα δεν μπορεί να υφίσταται, εάν η οικονομία της χώρας στην οποία βρίσκεται δε στηρίζεται σε στέρεες βάσεις. Παρ' όλα αυτά, είναι βέβαιο πως σε ένα ανταγωνιστικό και ασταθές διεθνές οικονομικό περιβάλλον, οι τράπεζες θα ψάχνουν συνεχώς τρόπους να επιβιώσουν και να εδραιώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τη θέση και τη βιωσιμότητά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αθανάσογλου, Π., Ασημακόπουλος, Ι. και Γεωργίου Ε.(2005).Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα, Οικονομικό Δελτίο, Τεύχος 24, Τράπεζα της Ελλάδος.

Γαλιάτσος, Κ., Λιαργκόβας, Π., Σαχινίδης,Φ. και Τασάκος Κ.(2006).Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές, Τόμος Α, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Αθήνα.

Grappelli, A. and Nikbakht,E.(2000).Οικονομία και Επιχείριση:Χρηματοοικονομική, 3^η Αμερικανική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Μελάς, Κ. (2009).Εισαγωγή στην τραπεζική χρηματοοικονομική διοικητική, Β' Έκδοση Εξάντας, Αθήνα.

Μόσχος, Δ. και Φραγγέτης,Δ.(1997).Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Whright, P. (2006). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2007).Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 5η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2012).Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, 6η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003).Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαϊωάννου, Γ. (1998).Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, Γ τρίμηνο.

Σακέλλη, Ε. (2001). Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως, Εκδόσεις Σακέλλη, Αθήνα.

Σταϊκούρα, Χ και Ντέλη, Μ.(2006). Το επίπεδο Ανταγωνισμού του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, Επιστημονικό Marketing Management, Banking and Finance, Δελτίο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος Δ, Αθήνα.

Ξένη

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120.

Buono, A.F. and Bowditch, J.L. (1989). The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions Between People, Cultures and Organisations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Campbell, A. and Goold, M. (1998). SYNERGY: Why Links Between Business often fail and how to make them work, Capstone Publishing, Oxford.

Carey, D. (2000). FINANCIAL MARKETS, Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed, Harvard Business Review.

Cartwright, S. and Cooper, C.L., (1995). Organisational Marriage: “Hard” Versus “Soft” Issues, Personnel Review, Volume 24, Number 3, 32-42.

Charles, W. L. Hill and Gareth, R. Jones (2001). Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin.

DePamphilis, D. M. (2003). Mergers Acquisitions and other restructuring activities, an integrated approach to Process, Tools , Cases and solutions, Academic Press, San Diego.

Harrison, J., Hitt, M., Hoskisson, R. and Ireland, D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances, *Journal of Management*, December vol. 27 no. 6 679-690.

Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M. and Power, F.R. (1987). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions, *Human Resources Planning*, Volume 10, Number 1, 19-35.

Johnson, G. and Scholes, K.(2002). *Exploring Corporate Strategy: text and cases*, 6th ed. FT/Prentice Hall.

Gaughan, P. (2002). What's the Outlook for M&A in an Uncertain Market?, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Volume 13, Issue 5, 51–53.

Kimberly, J.R. and Quinn, R.E. (1984). *The Challenge of Transition Management in Managing Organisational Transitions*, Homewood, Irwin.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright(2006). *Human Resource Management*, Harvard Business Publishing.

Sathe, (1985). *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, I11.: Irwin, 385.

Shein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, by Edgar H. Schein. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Schuler, R. and Jackson, S. (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing, 6-24.

Sinetar, M. (1981). Mergers, Morale and Productivity, *Personnel Journal*, November, 863-867.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford Blackwell, 9-15.

Διαδικτυακοί Τόποι

<http://www.bankofgreece.gr>

<http://www.bankingnews.gr>

<http://www.capital.gr>

<http://www.ecb.europa.eu.com>

<http://www.eurobank.gr>

<http://www.hba.gr>

<http://www.hfsf.gr>

<http://www.naftemporiki.gr>

<http://www.wikipedia.gr>