

## II. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

### "ΤΕΧΝΙΚΟ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ & ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ"

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

#### ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ, ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΟΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

### 2. Εκσυγχρονισμός, ανταγωνισμός και απελευθέρωση του Τ.Σ. στην Ελλάδα.

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

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

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

Τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό χώρο αυξάνεται συνεχώς, λόγω :

της **αποκανονικοποίησης** (deregulation process) , δηλαδή της προϊούσας εξασθένησης των κρατικών κανονιστικών ρυθμίσεων, της απελευθέρωσης της κίνησης κεφαλαίων, της σταδιακής απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης κλπ.

της **αποδιαμεσολάβησης** (desintermediation process), δηλαδή της σταδιακής παράκαμψης των Τραπεζών από την Κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, που είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα

της ανάπτυξης και προσφοράς ενός ευρύτατου φάσματος σύνθετων και εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων

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

ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών

ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, αφ' ενός και των εξειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων, αφ' ετέρου

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

Τα παραπάνω θέτουν τις Τράπεζες μπροστά σε **σύνθετες στρατηγικές επιλογές διαφοροποίησης των προϊόντων ή εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων τους**, προκειμένου ν' αποκτήσουν "άριστο μέγεθος", αποτελεσματικές συνεργασίες και πρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

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

## **1.2. Ανταγωνισμός και συγκέντρωση στο ελληνικό Τ.Σ.**

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

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

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

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

**Επομένως, παρά την προϊούσα απελευθέρωση και την πίεση των παραγόντων ανταγωνισμού διεθνώς και στο εσωτερικό της χώρας, το ελληνικό Τραπεζικό σύστημα εξακολουθεί να διακρίνεται από έντονα συγκεντρωτική και ολιγοπωλιακή διάρθρωση.**

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

## **1.3. Εκτιμήσεις για το μέλλον και άμεσες προοπτικές.**

**Στο άμεσο μέλλον εκτιμάται ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο θα εξαρτηθεί:**

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

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

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



## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό χώρο, Ελλάδα

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

Πηγή : Οδηγός κεφαλαιαγοράς - 1996 "ΧΡΗΜΑ"

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

συμπληρώνεται από νέα προϊόντα και υπηρεσίες

"χάνει" εν μέρει μερίδια αγοράς με την ανάπτυξη ανταγωνιστικών

λειτουργιών από τις εξειδικευμένες επιχειρήσεις

αναγκάζεται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της αγοράς μέσα από ευέλικτες αναδιαρθρώσεις και συνεργασίες.

Ειδικό βάρος σ' αυτές τις δομικές αλλαγές παίζουν οι μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι, μέσα από τους οποίους δρουν πολλές από τις εξειδικευμένες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις, αλλά και οι μεμονωμένες συμμαχίες, που δεν έχουν πάρει ακόμη την μορφή των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων και δικτύων πωλήσεων όπως σε άλλες χώρες της Ευρώπης.

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

### **2.3 Συγχωνεύσεις-εξαγορές στο διεθνές τραπεζικό σύστημα**

Η διεθνής εμπειρία αλλά και οι τάσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα δείχνουν ότι η **Τράπεζα της επόμενης δεκαετίας στην Ελλάδα θα είναι και μεγάλη και εξειδικευμένη.**

**Μεγάλη**, ώστε να μπορούν να γίνουν εκμεταλλεύσιμες οι συνεργίες, καθώς μπορεί ν' απευθύνεται σε όλες τις αγορές και ν' αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (cross selling). Επίσης για να μπορεί να ανταγωνισθεί διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε ένα περιβάλλον που δεν προσδιορίζεται πλέον από σύνορα και περιορισμούς.

Αλλά και **εξειδικευμένη**, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα του όγκου της Τράπεζας και μέσα από μια ευέλικτη και αποκεντρωμένη παραγωγική δομή να δίνεται η ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση στις αγορές που απευθύνεται.

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

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

Η πώληση ορισμένων μικρών κρατικών τραπεζών, οι οποίες θα απορροφηθούν από άλλες μεγαλύτερες τράπεζες.

Η εξαγορά λίγων ιδιωτικών μικρών τραπεζών οι οποίες δεν θα μπορέσουν να βελτιώσουν την κερδοφορία τους, ούτε και να αυξήσουν τα κεφάλαιά τους. Όσες δεν μπορέσουν να εκσυγχρονισθούν αναγκαστικά είτε θα συρρικνώσουν τις εργασίες τους, είτε θα αποχωρήσουν από την αγορά.

Ορισμένες ξένες τράπεζες είναι στην φάση αποφάσεων να αποχωρήσουν από την Ελληνική αγορά στην οποία προβλέπουν συρρικνούμενα κέρδη.

Υπάρχουν ωστόσο ξένες τράπεζες που έχουν ήδη αποφασίσει ν' αυξήσουν την δραστηριότητά τους στην Ελλάδα μπαίνοντας δυναμικά στον χώρο του retail banking και αποκτώντας δίκτυο. Αυτές οι τράπεζες είναι δυνατόν να εξαγοράσουν όσες από τις μικρές Ελληνικές δεν μπορούν να επιβιώσουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργείται, αλλά διαθέτουν το αξιόλογο περιουσιακό στοιχείο του δικτύου και των υποδομών τους.

#### **2.4 Ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών**

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

γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μίας Τράπεζας,

μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς προς το 2000, στρατηγικοί παράγοντες όπως το πρόγραμμα σύγκλισης, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος κ.α., έτσι ώστε να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιρθρώσεις στην πορεία.

Στις **άμεσες παρεμβάσεις αναδιρθρώσεων** περιλαμβάνονται

Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές

Η ενίσχυση των υπηρεσιών και τμημάτων που αφορούν διαμεσολάβηση

Η δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων τους, των στόχων εργασιών και κερδών, επεξεργασίας κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.

Η τυποποίηση και απλοποίηση των εργασιών και των διαδικασιών συναλλαγής.

Η προσαρμογή σε πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα

## **2.5 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες**

**Σύμφωνα με στοιχεία του 1995, ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας.**

Στην Ελλάδα η σύμφυση τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν ήταν μέχρι σήμερα έντονη, παρά την ιστορική ύπαρξη θυγατρικών ασφαλιστικών εταιριών στις μεγαλύτερες εμπορικές ελληνικές τράπεζες. Βασική

αιτία γι' αυτό ήταν η ύπαρξη θεσμικού πλαισίου που δεν επέτρεπε την εμφανή πώληση ασφαλιστικών προϊόντων μέσω τραπεζών, ούτε την πώληση τραπεζικών προϊόντων μέσω ασφαλιστικών εταιριών.

Σήμερα δεν υπάρχουν σχετικοί περιορισμοί και συνεπώς οι τράπεζες που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικεύονται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση των ασφαλιστικών προϊόντων των εταιριών με τις οποίες συνδέονται επιχειρηματικά.

Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρίες με δίκτυο κάθε μορφής μπορούν συμπληρωματικά ν' απασχολήσουν το δικό τους δίκτυο με ορισμένα καθαρά τραπεζικά προϊόντα, σε μία περίοδο κρίσιμη για τον ασφαλιστικό χώρο όπως η παρούσα.

## **2.6 Νέες πρακτικές πωλήσεων και marketing**

Οι νέες πρακτικές πωλήσεων και μάρκετινγκ που αναπτύσσονται σταδιακά και στον ελληνικό χώρο (πωλήσεις τραπεζικών λογαριασμών με bonus, πωλήσεις σε χώρους συγκέντρωσης καταναλωτών, ειδικά προγράμματα προώθησης προϊόντων στο χώρο του πελάτη-σύστημα «πόρτα-πόρτα», κίνητρα πωλήσεων για πιστωτικές κάρτες κλπ) δίνουν νέα διάσταση στην απασχόληση, ειδικά δε στον τομέα του marketing.

**Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι οι τράπεζες απασχολούν προς το παρόν μικρό αριθμό υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας στον τομέα αυτό, μάλλον δε προτιμούν να εξωτερικεύουν τις σχετικές ανάγκες προβολής των υπηρεσιών τους σε θυγατρικές ή ακόμα και σε τρίτες επιχειρήσεις.**

## **2.7 Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές τράπεζες**

Οι οργανωτικές δομές των Ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μία διαρκή τροποποίηση. Στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες το φαινόμενο αυτό συνδέεται παραδοσιακά και με τις εκάστοτε αλλαγές των διοικήσεών τους.

**Ωστόσο την τελευταία δεκαετία έχει ωριμάσει, στα πλαίσια του επιτελικού υπηρεσιακού μηχανισμού τους, η ιδέα ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία γιατί η επιβίωση των ελληνικών τραπεζών κάτω από ένα σκληρό ανταγωνισμό θα έχει σχέση και με τη δυνατότητα της ευέλικτης οργανωτικής προσαρμογής στις κάθε φορά νέες συνθήκες.**

**Οι πιο σύγχρονες τάσεις, που αφορούν την “αποκέντρωση” στον ελληνικό και στο διεθνή τραπεζικό χώρο, είναι:**

Η αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), κυρίως στο επίπεδο των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων.

ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.

Η αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από θεσμοθετημένους κανόνες (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.

Η συγκρότηση οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με τη λήψη αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο.

Η δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνοτήτων.

Η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων, μέσω πληροφορικών συστημάτων, σε όλες τις πληροφορίες που τις αφορούν, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι εργασίες των μονάδων και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. **Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις “νησίδες εξουσίας” μέσα σε μία Τράπεζα.**

## **2.8 Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των τραπεζών**

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

Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών\_(Electronic Banking).

Στις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές - EDI (Electronic Data Interchange).

### **α. Ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (electronic banking).**

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι

Τα ΑΤΜς, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές.

Τα ΕFT/POS, οι συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.

Το Remote banking - η εξ αποστάσεως διενέργεια συναλλαγών, το home banking - οι συναλλαγές μέσω προσωπικών/οικιακών υπολογιστών, το Phone banking - οι συναλλαγές με επικοινωνία μέσω τηλεφωνικών συσκευών από τους πελάτες.

Σύμφωνα με πρόσφατη διεθνή έρευνα των Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual bank - 1995), την οποία υπήρξαν απαντήσεις των μεγαλύτερων τραπεζών, διαφαίνεται σαφής επιβράδυνση της διανομής τραπεζικών προϊόντων μέσω των δικτύων των υποκαταστημάτων.

Οι Τράπεζες στην Ισπανία και την Πορτογαλία αναμένουν, ως το 1997, ότι περίπου 20% λιγότεροι πελάτες τους θα διενεργούν συναλλαγές εντός των υποκαταστημάτων.

Η αγορά της Μ. Βρετανίας αναμένει αύξηση των συναλλαγών μέσω τηλεφώνου, ΑΤΜς και remote banking της τάξεως του 15% για την ίδια περίοδο.

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

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

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

Η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική και η Εμπορική έχουν ξεκινήσει να εγκαθιστούν μη επανδρωμένες ηλεκτρονικές μονάδες συναλλαγής. Πρόκειται για θυρίδες ή κιόσκια όπου χωρίς την παρουσία υπαλλήλων, σε χώρους εκτός των επανδρωμένων μονάδων της τράπεζας μπορούν να εξυπηρετούνται σε 24ωρη βάση οι πελάτες, σε βασικές τραπεζικές εργασίες.

### **β. Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές**

edi (electronic data interchange).

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

Στην χώρα μας παρότι έχει ξεκινήσει από τις αρχές της δεκαετίας του 80 τέτοια μεθοδολογία, μόλις τα τελευταία χρόνια άρχισε να παίρνει ουσιαστικές διαστάσεις.

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

### **γ. Στρατηγικές επιλογές εφαρμογής της πληροφορικής**

Από τη διεθνή εμπειρία προκύπτει ότι ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό χώρο καθορίστηκε από τις επιλογές στρατηγικής των Τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών.

Το επίπεδο της ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των στρατηγικών, όμως αυτές οι ίδιες οι στρατηγικές επηρεάζονται με τη σειρά τους από την ποιότητα των ανθρώπινων πόρων που διαθέτουν οι αντίστοιχες Τράπεζες.

**Θέματα προερχόμενα από τους τεχνολογικούς παράγοντες, τα οποία αφορούν την απασχόληση και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων και που θα απασχολήσουν τον κλάδο στο μέλλον είναι :**

***Η σύνθετη προώθηση ολοκληρωμένων πακέτων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών***, που δεν έχουν κατ' ανάγκη αναπτυχθεί από τη συγκεκριμένη τράπεζα που τα διαθέτει.

***Η αναγκαιότητα αναβάθμισης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού*** των τραπεζών σαν μία από τις πιο κρίσιμες προϋποθέσεις για την υλοποίηση και την επιτυχία κάθε έργου που στηρίζεται στην τεχνολογία.



**Το θέμα της στρατηγικής απέναντι στην τεχνολογία.** Στις απόπειρες χρησιμοποίησης εξωτερικών συμβούλων ή στις αυτοδύναμες προσπάθειες προσέγγισης έχουν καταγραφεί τόσο θετικές όσο και πολύ αρνητικές εμπειρίες.

**Η ύπαρξη μεγάλης μερίδας προσωπικού με μειωμένες δυνατότητες αφομοίωσης των νέων απαιτήσεων στο επάγγελμα και ικανοτήτων στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων.** Αυτή εντοπίζεται κυρίως σε ορισμένες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.

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

## **2.9 Τεχνολογία, απασχόληση και κόστος εργασίας**

Η επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση του κλάδου προβλέπεται να είναι σημαντικότερη στο άμεσο μέλλον.

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

Μια ανάλογη προσέγγιση στην Εθνική Τράπεζα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα 350 περίπου ΑΤΜς που βρίσκονται σε λειτουργία το 1995, υποκατέστησαν την εργασία 300-400 tellers.

Η εκτίμηση αυτή στηρίζεται στον υπολογισμό ότι ένας μέσος teller εκτελεί καθημερινά 100 - 300 συναλλαγές και στο δεδομένο ότι καθημερινά πραγματοποιούνται στο ηλεκτρονικό δίκτυο ΑΤΜς της Εθνικής τράπεζας σταθερά πάνω από 100.000 συναλλαγές, με αυξητική μάλιστα τάση.

Σήμερα το 1/4 των καθημερινών αναλήψεων της τραπεζής γίνεται από τα ΑΤΜς.

Ας σημειωθεί ότι το κόστος κάθε συναλλαγής μέσω ΑΤΜ κυμαίνεται στις ελληνικές τράπεζες από 12-23% του κόστους μίας συναλλαγής μέσω ταμιά, πράγμα ιδιαίτερα υπολογίσιμο από τους εργοδότες στην προσπάθεια μείωσης του κόστους εργασίας.

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

**Σε επίπεδο μεμονωμένης τράπεζας το κόστος που προέρχεται από τον συντελεστή εργασία μπορεί να κυμανθεί από 40 - 80% των λειτουργικών δαπανών, κάτι που γενικά είναι φυσιολογικό δεδομένου ότι οι τράπεζες είναι επιχειρήσεις "εντάσεως εργασίας". Όμως πρέπει να σημειωθεί ότι οι λειτουργικές δαπάνες αποτελούν μερική προσέγγιση του συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών (κόστος χρήματος, επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και εξοπλισμό κ.λπ.).**

**Το ποσοστό δαπανών για τεχνολογία υπολογιζόμενο επί των ετήσιων λειτουργικών δαπανών ανέρχεται σε 15-20%,**

**Μία από τις βασικές παραμέτρους που προσεγγίζουν οι διοικήσεις των τραπεζών είναι η προσπάθεια συνεχούς μείωσης του λειτουργικού τους κόστους με τεχνολογικά μέσα, ειδικότερα του σχετικού βάρους των δαπανών για μισθούς και ασφαλιστικές εισφορές,**

αλλά και η αύξηση της παραγωγικότητας, για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Αυτή η διάσταση φέρνει στο προσκήνιο του κοινωνικού διαλόγου ζητήματα όπως:

Την ενίοτε μονοδιάστατη και εύκολη θεώρηση της έννοιας “ανταγωνιστικότητα” από τις τραπεζικές επιχειρήσεις, ως δήθεν εξαρτώμενης μόνον από το κόστος (και ιδίως από τις αμοιβές) εργασίας

Την προστασία της απασχόλησης

Τις επιπτώσεις στα ασφαλιστικά συστήματα

Τις πολλαπλές διαστάσεις και παραμέτρους του εκσυγχρονισμού στο Τραπεζικό σύστημα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

### ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ & ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

#### 3.1 Ο τρόπος προσέγγισης

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

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

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

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

προϊόντα που κρίνεται ότι βρίσκονται σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής τους όπως στη φάση της «ωριμότητας» (π.χ. πιστωτικές κάρτες, γeros, αμοιβαία κεφάλαια, ομολογιακά και κοινοπρακτικά δάνεια κλπ), στη φάση της «ανάπτυξης» (π.χ. χρεωστικές κάρτες, leasing, underwriting, προϊόντα treasury κλπ) και στη φάση της «εμφάνισης ή /και εισαγωγής» τους στην αγορά (factoring, αμοιβαίες εγγυήσεις κλπ).

προϊόντα που στηρίζονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στην τεχνολογία

προϊόντα των οποίων το θεσμικό πλαίσιο παρουσιάζει μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης

#### 3.2 Βασικά ευρήματα με βάση τις απαντήσεις των τραπεζών στο ερωτηματολόγιο

##### 3.2.1 Εισαγωγή νέων προϊόντων

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

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

Τα προϊόντα που εμφανίστηκαν τα τελευταία 5 χρόνια βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της ανάπτυξης, δεν έχουν να αντιμετωπίσουν έντονες μεταβολές της τεχνολογίας που τα υποστηρίζει και λειτουργούν κάτω από ένα θεσμικό πλαίσιο σχετικά νέο (μετά την απελευθέρωση), επομένως δεν έχουν ακόμη αντιμετωπίσει την ανάγκη αλλαγής της σύνθεσής τους.

Αντιθέτως τα προϊόντα του retail φαίνεται να περνούν μια φάση ανασχεδιασμού τους, έχοντας να αντιμετωπίσουν μία ζήτηση που μετασχηματίζεται (από τον παραδοσιακό τρόπο

εξυπηρέτησης σε πιο αυτοματοποιημένο) και να απορροφήσουν τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας.

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

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

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

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

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

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

### **3.2.2. Τρόπος διάθεσης των προϊόντων**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.2.4 Παράγοντες που οδήγησαν την τράπεζα στην εισαγωγή νέων προϊόντων :

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

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

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

Για αρκετά προϊόντα των μεγαλύτερων, κυρίως, τραπεζών (π.χ. στην κατηγορία corporate finance) η Ζήτηση αναφέρεται ως η μοναδική αιτία παραγωγής τους. Εξαίρεση αποτελούν τα προϊόντα retail της μικρότερης σε μέγεθος τράπεζας του δείγματος, της ιδιωτικής τράπεζας, καθώς και τα προϊόντα treasury των μεγαλύτερων τραπεζών όπως η Εθνική και η Εμπορική.

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

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

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

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

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

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

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

### *3.3 Σύνοψη συμπερασμάτων*

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα φαίνεται να περνά χωρίς σημαντικούς κραδασμούς και προβλήματα στη φάση της απελευθέρωσης. Η προσαρμογή στις νέες συνθήκες επιτυγχάνεται βέβαια σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικό τρόπο από τις τράπεζες του δείγματος.

Παρ' ότι όλες οι τράπεζες του δείγματος εμφανίζουν ικανοποιητική ευελιξία στην απαιτούμενη αναδιοργάνωση και κατανομή των εργασιών, καθώς και στη διεύρυνση του πακέτου των παρεχομένων υπηρεσιών, αξιοσημείωτη είναι η ευελιξία των μεγάλων, «κρατικού ενδιαφέροντος» Τραπεζών (Εθνικής, Εμπορικής).

Ανατρέπεται μήπως ο μύθος των «δυσκίνητων γιγάντων» του ελληνικού τραπεζικού συστήματος; Εαν προσθέσουμε και τη δυνατότητα την οποία έχουν λόγω μεγέθους οι τράπεζες αυτές, να πραγματοποιούν επενδύσεις μεγάλης κλίμακας σε τεχνολογία και τεχνογνωσία, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μόνο λόγοι πολιτικής μπορούν να εμποδίσουν τις μεγάλες τράπεζες να παίζουν το ρόλο τους διατηρώντας ένα μεγάλο (το μεγαλύτερο;) κομμάτι της αγοράς.

Η στρατηγική που φαίνεται να επιλέγουν οι μικρότερες τράπεζες είναι αυτή της εξειδίκευσης είτε σε συγκεκριμένα προϊόντα, είτε σε συγκεκριμένες ομάδες πελατείας.

Από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μελλοντική στρατηγική των τραπεζών την πρώτη θέση φαίνεται να κατέχει η ζήτηση. Σημαντικό ρόλο έπαιξε η θεσμική απελευθέρωση του συστήματος, η οποία όμως σταδιακά παραχωρεί τη θέση της στις πραγματικές πιέσεις του ανταγωνισμού. Σήμερα πλέον οι τράπεζες οφείλουν να γνωρίζουν καλά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, ν' αξιοποιήσουν και ν' αναπτύξουν όλα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Σ' αυτά τα πλαίσια, το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται να αξιοποιείται εξειδικευόμενο, ώστε να καλύψει της ανάγκες παραγωγής και διάθεσης των νέων προϊόντων. Όπου έγιναν νέες προσλήψεις για την κάλυψη νέων δραστηριοτήτων και προϊόντων, αυτές αφορούσαν εξειδικευμένη εργασία και έγιναν κυρίως σε θυγατρικές εταιρείες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

### ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

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

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

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

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

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

Αναμένεται ωστόσο να υπάρξουν πιέσεις από την εργοδοτική πλευρά,

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

για μεγαλύτερη σύνδεση της αμοιβής με το περιεχόμενο και τις ευθύνες της κάθε θέσης εργασίας, αλλά και με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου στη θέση αυτή

για αύξουσα σημασία των πρόσθετων (χορηγούμενων πέραν των τακτικών αποδοχών, εφάπαξ ή υπό προϋποθέσεις) αμοιβών μεταβλητού χαρακτήρα, για λόγους μισθολογικής υποκίνησης των εργαζόμενων, αλλά και περιορισμού των σταθερών στοιχείων του μισθολογικού κόστους των Τραπεζών

για άσκηση διαφοροποιημένης, αν όχι εξατομικευμένης, μισθολογικής πολιτικής μέσα στην επιχειρησιακή μονάδα, πολιτικής που έχει ήδη αρχίσει να γίνεται εμφανής τα τελευταία χρόνια

για ομαδοποίηση-ενσωμάτωση των βασικών επιδομάτων στο βασικό μισθό κάθε θέσης, στα πλαίσια του εξορθολογισμού τους, με την προϋπόθεση ότι ο νέος βασικός μισθός θα συνδέεται με σαφή περιγραφή και αξιόπιστη αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στην κάθε Τράπεζα

Τα παραπάνω δείχνουν ότι έχουν ήδη δρομολογηθεί ή θα δρομολογηθούν, από την πλευρά των Τραπεζών, διαδικασίες σταδιακής αλλαγής, ελαστικοποίησης ή ακόμα και

αντικατάστασης του υφιστάμενου συστήματος αμοιβών από το “αξιολογικό σύστημα”. Όμως οι διαδικασίες αυτές προσκρούουν:

στην έλλειψη αξιόπιστων και κοινώς αποδεκτών συστημάτων στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης των εργαζόμενων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο

στην ισχύουσα νομοθεσία (προστασία του μισθού) και στις πρόσθετες μισθολογικές εγγυήσεις που παρέχουν τόσο οι κλαδικές ΣΣΕ, όσο και οι επιχειρησιακές ρυθμίσεις, συμφωνίες και οι Οργανισμοί Προσωπικού

στο εκτιμώμενο υψηλό κόστος μετάβασης από το ένα σύστημα στο άλλο, δεδομένου ότι ορισμένες υπαλληλικές, εξειδικευμένες και στελεχιακές θέσεις θα πρέπει να αμειφθούν σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα από τα σήμερα ισχύοντα, ιδίως στο χώρο των κρατικών Τραπεζών

στην εύλογη και αναμενόμενη αντίδραση του σ.κ. σ' ένα σύστημα που δεν θα εγγυάται μια ομαλή και συνεχή μισθολογική εξέλιξη, που θα συναρτά τους μισθούς από αβέβαιες, απροσδιόριστες και συχνά μη ελεγχόμενες από τον ίδιο τον εργαζόμενο διοικητικές επιλογές και εξελίξεις, σ' ένα σύστημα που θα υποβαθμίζει το ρόλο των κλαδικών αλλά και των επιχειρησιακών συλλογικών ρυθμίσεων, ανοίγοντας το δρόμο για εξατομικευμένες μισθολογικές (και όχι μόνο) ρυθμίσεις, πιθανώς δε για αθέμιτες μισθολογικές και υπηρεσιακές διακρίσεις.

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

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

Τα παραπάνω, καθώς και η ανάγκη εγγύησης ενός ελάχιστου επιπέδου κοινωνικής προστασίας (σύνταξη, υγεία, πρόνοια)

προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόταση της ΟΤΟΕ

για Ενιαίο Φορέα Ασφάλισης στον τραπεζικό κλάδο,

που να συνδυάζει το αναδιανεμητικό με το κεφαλαιοποιητικό σύστημα, καλύπτοντας ανάγκες κοινωνικής αλληλεγγύης, εξασφάλισης των εργαζομένων αλλά και ανάγκες εξορθολογισμού του λειτουργικού κόστους των Τραπεζών.

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

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

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

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



Ειδικά για τις πρόσθετες αμοιβές τονίζονται:

η ανάγκη διαφάνειας,

η προϋπόθεση της ουσιαστικής συμμετοχής του συνδικάτου στις διαδικασίες θέσπισης και εφαρμογής τους,

η ύπαρξη σαφών, θεσμοθετημένων, μετρήσιμων, κοινά αποδεκτών και εφικτών κριτηρίων, στόχων και διαδικασιών εφαρμογής

η σαφής προτίμηση στα συλλογικά κίνητρα, με βάση ρεαλιστικούς στόχους σε επίπεδο επιχείρησης ή/και επιμέρους λειτουργικών μονάδων της.

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

να διασφαλισθεί η αξιοπιστία και ο πραγματικά συμπληρωματικός ρόλος των πρόσθετων -κυμαινόμενων αμοιβών σε σχέση με τα λοιπά στοιχεία των αποδοχών

να διασφαλισθεί η διαφάνεια και η αξιοπιστία των κριτηρίων συλλογικής απόδοσης, ώστε τα αντίστοιχα “συστήματα κινήτρων” να μη γίνουν εστίες αντιθέσεων, τριβών, αυθαίρετων διακρίσεων και υποβάθμισης του εργασιακού κλίματος

να διευρύνουν την εμβέλεια των κλαδικών και των επιχειρησιακών ΣΣΕ προκειμένου να πετύχουν τη συντονισμένη και αποτελεσματική ρύθμιση όσο το δυνατόν περισσότερων στοιχείων των τακτικών αποδοχών, αφ’ ενός, των όρων και των προϋποθέσεων χορήγησης των πρόσθετων αμοιβών, αφ’ ετέρου.

Ειδικότερα στοιχεία και διαπιστώσεις για τις μορφές, τα χαρακτηριστικά και το μερίδιο των πρόσθετων αμοιβών στις δαπάνες προσωπικού των Τραπεζών στην Ελλάδα περιλαμβάνονται στο υλικό της Έρευνας του ΙΝΕ/ΟΤΟΕ με τίτλο *“Πολιτικές και Συστήματα Πρόσθετων Αμοιβών στον Τραπεζικό κλάδο : ελληνική και διεθνής πραγματικότητα ”* .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

### ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

#### 5.1 Η κατάσταση στην Ευρώπη

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

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

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

Πάντως, η εκτίμηση αυτή δεν βασίζεται σε συστηματική και εξειδικευμένη ανάλυση των επιπτώσεων του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα, σε συνδυασμό με τους άλλους παράγοντες αναδιάρθρωσης, εξωτερίκευσης και εξέλιξης των τραπεζικών εργασιών διεθνώς, ανάλυση που εξακολουθεί να εκκρεμεί.

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

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

Παράλληλα,

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

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

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

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

## 5.2. Η κατάσταση στην Ελλάδα.

### 5.2.1. Εξέλιξη της Απασχόλησης.

*Πίνακας I*  
**ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**  
**ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**  
**1984-1994**

| <u>ΕΙΔΟΣ</u><br><u>ΤΡΑΠΕΖΑΣ</u> | <u>ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ</u> | <u>1994</u>          | <u>ΜΕΤΑΒΟΛΗ</u><br><u>1984-94 (%)</u> |
|---------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------------|
|                                 | <b>Άτομα</b>      | <b>&amp; συνόλου</b> |                                       |
| Κρατικού<br>Ενδιαφέροντος       | 40.776            | 78,6                 | 3                                     |
| Ιδιωτικές ελληνικές             | 8.169             | 15,7                 | 114                                   |
| Ξένες                           | 2.942             | 5,7                  | 65                                    |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                   | <b>51887</b>      | <b>100,0</b>         | <b>12</b>                             |

Η απασχόληση στον κλάδο αυξάνεται άμεσα, ανάλογα με την κατηγορία των Τραπεζών.

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

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

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

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

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

**ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ,  
1993-95**

| <b>ΕΙΔΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ</b>  | <b>ΑΥΞΗΣΗ %</b> |
|------------------------|-----------------|
| Κρατικού Ενδιαφέροντος | 8,6             |
| Ιδιωτικές              | 15,7            |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>          | <b>9,8</b>      |

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

*Η τάση αυτή συνδέεται:*

i) Με τις θετικές, ακόμα, προοπτικές ανάπτυξης (μη κορεσμός) της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και τη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και δραστηριοτήτων που απαιτούν άμεση, προσωποποιημένη και εξειδικευμένη επαφή με τον πελάτη

ii) Με την είσοδο νέων επιχειρήσεων και με την παραπέρα ανάπτυξη του δικτύου των υπαρχουσών στην ελληνική αγορά.

iii) Με τις προοπτικές αξιοποίησης νέων αγορών και με την αύξουσα διείσδυση των ελληνικών Τραπεζών στις βαλκανικές και τις παρευξείνιες χώρες,

iv) Με την αποσπασματική και καθυστερημένη, μέχρι σήμερα, εσωτερική αναδιοργάνωση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στο χώρο των Τραπεζών. Τα παραπάνω αναμένεται ωστόσο να ενταθούν και , σε συνδυασμό με την εφαρμογή του *Ενιαίου Ευρωπαϊκού Νομίσματος*, να δημιουργήσουν σημαντικά ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά προβλήματα προστασίας της απασχόλησης και στη χώρα μας στο άμεσο μέλλον.

v) Με τις παρεμβάσεις του σ.κ. του κλάδου για την αντιμετώπιση μαζικών απολύσεων και την απορρόφηση ανέργων από κλείσιμο ξένων, κυρίως, Τραπεζών ή θυγατρικών εταιρειών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σήμερα ούτε ένας άνεργος-θύμα μαζικής απόλυσης στον κλάδο.

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

την καταλληλότητα των γνώσεων, των εργασιακών δεξιοτήτων και εμπειριών,

τις συνεχώς εξελισσόμενες τραπεζικές εργασίες και ειδικότητες,

τις απαιτήσεις των σύγχρονων τραπεζικών θέσεων εργασίας σε γνώσεις, επιθυμητές επαγγελματικές αντιλήψεις, πρωτοβουλίες και συμπεριφορές

Το γενικότερο καθεστώς, τις θεσμικές διασφαλίσεις και τη σταθερότητα της απασχόλησης αυτής, ενόψει των νέων μορφών «ευέλικτης απασχόλησης» που χαρακτηρίζουν τη διεθνή εμπειρία του κλάδου (τηλε-εργασία, μερική απασχόληση, προσωρινή απασχόληση, απασχόληση σε δορυφορικές επιχειρήσεις κ.λπ.)

Όμως δεν αποκλείεται να εμφανισθούν, στο άμεσο μέλλον, σοβαρές πιέσεις για περιορισμό και του ήδη απασχολούμενου δυναμικού, λόγω αναδιάταξης

δραστηριοτήτων, αναδιαρθρώσεων - συγχωνεύσεων, περιορισμού του λειτουργικού κόστους αλλά και της επιταχυνόμενης εφαρμογής αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής ολοκλήρωσης στο χώρο των Τραπεζών.

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

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους, αναμένεται:

συρρίκνωση των παραδοσιακών τμημάτων που απασχολούνται με λογιστικές συμφωνίες

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

### Πίνακας III

#### ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

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

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

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

του ήδη ανεπτυγμένου δικτύου τους

του γενικότερου περιορισμού των προσλήψεων στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα

της δυνατότητας ανακατάρτισης του ήδη μεγάλου αριθμού του προσωπικού τους, με την οποία εκτιμούν ότι θα μπορέσουν να καλύψουν τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις του ανταγωνισμού

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

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

### 5.2.2. Επιπτώσεις των παραγόντων εκσυγχρονισμού στην Απασχόληση.

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

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ίδιων στελεχών :

οι παράγοντες εκσυγχρονισμού δεν αναμένεται να οδηγήσουν σε μείωση των θέσεων εργασίας. Αντίθετα, τα νέα προϊόντα και οι νέες χρηματοπιστωτικές εργασίες μπορεί να οδηγήσουν και σε αύξηση των θέσεων.

θέσεις που καταργούνται εξαιτίας κάποιων παραγόντων όπως η νέα τεχνολογία, εκτιμάται ότι συμψηφίζονται από νέες θέσεις που δημιουργούν άλλοι παράγοντες, όπως ο ανταγωνισμός και οι νέες δραστηριότητες

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

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

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

Μέχρι σήμερα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των στελεχών προσωπικού,

οι παράγοντες εκσυγχρονισμού επηρέασαν περισσότερο τα στελέχη Διοίκησης και Δικτύου, πολύ δε λιγότερο τους απλούς υπαλλήλους

οι τομείς στους οποίους δημιουργήθηκε κατά κύριο λόγο ανάγκη για νέες θέσεις εργασίας ήταν η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τα προϊόντα Treasury, οι επενδυτικές εργασίες, η Κεφαλαιαγορά και το Marketing.

στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος οι νέες εξειδικευμένες θέσεις που δημιουργήθηκαν καλύφθηκαν στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων από το υφιστάμενο προσωπικό, μετά από ειδική εκπαίδευση.

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

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

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

οι απαιτήσεις της αγοράς επιβάλλουν, σήμερα αλλά και στο μέλλον, τη σταθερή και πλήρη απασχόληση, για να υπάρχει ουσιαστική σχέση του εργαζόμενου με την Τράπεζα και αντίστοιχη ενεργοποίησή του για την υλοποίηση των στόχων της

καμία Τράπεζα δεν εφαρμόζει ευέλικτες μορφές ωραρίου, ειδικά Δε για τις προοπτικές εφαρμογής τους στο μέλλον φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες (λειτουργικές, οργανωτικές), οι οποίες λειτουργούν αποτρεπτικά.

### 1. Ρόλος και χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης

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

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

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

### *5.3. Σημεία αιχμής για τον κλάδο στο άμεσο μέλλον.*

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

Οι τεχνολογικές καινοτομίες τόσο στις διαδικασίες, όσο και στα νέα προϊόντα, μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις σε όρους εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας αλλά και αύξησης της απασχόλησης.

Αναμένεται ωστόσο αύξηση των απαιτήσεων της εργασίας και εντατικοποίησή της, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες που ασχολούνται με προσέλκυση και εξυπηρέτηση πελατών

Επίσης, θα υπάρξει σοβαρός κίνδυνος για την απασχόληση εργαζομένων μεγάλης ηλικίας, χαμηλής μόρφωσης και μη καταρτισμένων, οι οποίοι θα παγιδευτούν σε θέσεις χαμηλών προδιαγραφών

Οι συντελούμενες αλλαγές θα οδηγήσουν σε παραμορφώσεις της υπάρχουσας ιεραρχικής διάρθρωσης και της κλασικής υπηρεσιακής εξέλιξης βάσει αρχαιότητας, με την είσοδο έτοιμων στελεχών απευθείας από την εξωτερική αγορά και την αύξηση της κινητικότητας των ικανότερων υπαλλήλων και στελεχών μεταξύ των Τραπεζών

Η φυσιογνωμία του τραπεζικού υπαλλήλου απομακρύνεται σταδιακά αλλά σταθερά, από τον εκτελεστικό- διοικητικό ρόλο του παρελθόντος και προσεγγίζει τον απαιτητικό ρόλο του υπεύθυνου πωλητή- διαπραγματευτή - συμβούλου

Οι επικεφαλής και τα στελέχη των Διευθύνσεων Προσωπικού θα παίζουν ολοένα σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην προληπτική διαχείριση και στη διαμόρφωση των πολιτικών των Τραπεζών, εντάσσοντας τον "ανθρώπινο παράγοντα" στο συνολικό επιχειρηματικό τους σχέδιο.

Τα νέα δεδομένα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν ένα αριθμό σύνθετων και πολύπλοκων διοικητικών ικανοτήτων, κατά κύριο λόγο από τα στελέχη. Αυτές είναι προσανατολισμένες στη διοίκηση-υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα, στην ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης των αλλαγών, στη δημιουργική σκέψη, την πρωτοβουλία, την ικανότητα επικοινωνίας, πώλησης και διαπραγμάτευσης, αλλά και στην εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία.

Η εκπαίδευση αρχίζει ν' αντιμετωπίζεται ως στρατηγική επιλογή, αποτελώντας αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ικανοτήτων που να εξασφαλίζουν την ποιοτική ευελιξία και την ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας προσωπικού και η αποτελεσματική αξιολόγηση θ' αποτελέσουν σημαντικές προτεραιότητες.

Με την εντεινόμενη παρουσία και επίδραση των παραγόντων εκσυγχρονισμού στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οι κοινωνικοί συνομιλητές (εργοδότες και συνδικάτα του κλάδου) θ' αντιμετωπίσουν νέα και σύνθετα προβλήματα εργασιακών σχέσεων. Ειδικά τα συνδικάτα θα πρέπει ν' αντιπροσωπεύσουν αποτελεσματικά εργαζόμενους με συνεχώς διαφοροποιούμενο περιεχόμενο και όρους εργασίας, ακριβώς σε μια περίοδο που η διαφοροποίηση δυσκολεύει την αποτελεσματική συλλογική συμμετοχή, έκφραση και εκπροσώπηση

Η δημιουργία του Ενιαίου Χρηματοπιστωτικού Χώρου στα πλαίσια της ΟΝΕ, πέρα από την αναγκαία άμεση και τεκμηριωμένη εκτίμηση των επιπτώσεων της στην απασχόληση, ειδικά στο θέμα της επικείμενης εφαρμογής του Ενιαίου Νομίσματος, επιβάλλει τη διαμόρφωση και τη συλλογική διαπραγμάτευση *συγκεκριμένων και τεκμηριωμένων πολιτικών για όλες τις διαστάσεις των εργασιακών σχέσεων* και ειδικότερα για καταστάσεις που συνδέονται με:

νέες ιεραρχικές δομές

νέες θέσεις εργασίας

νέους τρόπους ενδοεπιχειρησιακής κινητικότητας, βαθμολογικής και

ιεραρχικής εξέλιξης

νέες ειδικότητες

νέους τρόπους αμοιβής και υποκίνησης

νέες μεθόδους εκπαίδευσης

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