

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΤΡΟΓΓΥΛΗΣ ΤΡΑΠΕΖΗΣ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ
Χ. Α. Παπαδημητρίου

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Η ΕΛΛΑΔΑ ΕΙΣΗΛΘΕ, με τη σειρά της, στην εποχή των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε&Σ).

Απάντηση και προσαρμογή στην παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, μια επιχειρηματική λογική της εποχής μας, οι Ε&Σ επιδιώκουν να βελτιώσουν τις δυνατότητες, άρα την αποτελεσματικότητα των παραγωγικών δυνάμεων.

ΩΣΤΟΣΟ, Η ΘΕΤΙΚΗ ΕΚΒΑΣΗ δεν είναι δεδομένη. Τα προβλήματα για την επιτυχή υλοποίηση μιας Ε&Σ δεν είναι μόνο νομικά ή οικονομικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας, οι ομάδες διαχείρισης και η συγκυρία αναδεικνύονται συχνά ζητήματα καθοριστικής σημασίας. Κινητήρια δύναμη της απόφασης για τις Ε&Σ παραμένει η αναζήτηση οικονομικών κλίμακων. Η αξιοποίηση και εκμετάλλευσή τους προϋποθέτει την ενίσχυση του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Η ΕΝΟΠΙΟΝΣΗ ΚΑΤΑ ΚΥΡΙΟ ΛΟΓΟ των αγορών χρήματος και κεφαλαίου δημιουργεί τις νέες ευκαιρίες, ενδυναμώνοντας ταυτοχρόνως την ανάγκη των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την παρουσία τους. Ταυτόχρονα, η απελευθέρωση και των υπολοίπων αγορών, επιτάσσει περαιτέρω την ταχύτερη αναζήτηση “στόχων” και συνεργατών στο νέο αυτό γύρο Ε&Σ. Οι σημαντικές τεχνολογικές μεταβολές είναι ένα ακόμη καθοριστικό στοιχείο, αφού μέσω αυτών γίνεται με σαφέστερο τρόπο αντιληπτή η ανάγκη ταχείας ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ υποχωρεί σταδιακά, η μεγάλη αγορά και, για την Ελλάδα κατά πρώτο λόγο, η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά ορίζει τις συντεταγμένες του νέου περιφερειακού πλαισίου ανάπτυξης. Η δημιουργία της ζώνης του ευρώ, σημαντικό βήμα στη διαδικασία πλήρους απελευθέρωσης των διασυνοριακών συναλλαγών, θέτει τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στην πρώτη γραμμή των Ε&Σ.

Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ μεταξύ των μεγάλων περιφερειακών σχηματισμών και, κατά κύριο λόγο, μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται στην ευρωπαϊκή οικονομία. Με τη σειρά του, το φαινόμενο αυτό επιτάσσει στις ελληνικές επιχειρήσεις να κινηθούν στην ίδια κατεύθυνση. Σε κάθε περίπτωση, το φαινόμενο των Ε&Σ παραμένει νέο και, σε μεγάλο βαθμό, άγνωστο για τα ελληνικά οικονομικά πράγματα. Η εξαγορά μονάδων που βρίσκονταν υπό τον έλεγχο του ευρύτερου δημόσιου, στα πλαίσια της πολιτικής των ιδιωτικοποιήσεων, αλλά και το λάκτισμα που έδωσε η συγχώνευση από την Εθνική Τράπεζα της θυγατρικής της Κτηματικής Τράπεζας, αποτελούν χαρακτηριστικά



παραδείγματα της πρώτης φάσης. Χαρακτηριστικό της οποίας ήταν ο έμμεσος έλεγχος που διατηρούσε το κράτος στις διαδικασίες που κάθε φορά ακολουθήθηκαν.

ΣΤΗ ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ, πρέπει να αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Οι Ε&Σ θα περάσουν αμεσότερα από την κεφαλαιαγορά, ενώ οι διαδικασίες που θα επιλεγούν, όσο κι αν ομοιάζουν με ανάλογες που χρησιμοποιήθηκαν στις χώρες του παγκόσμιου οικονομικού κέντρου, θα χρειαστεί να προσαρμοστούν στην ελληνική εμπειρία.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ στον τομέα των Ε&Σ βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των δυνάμεών της. Παραμένει το αποτέλεσμα των αρχικών προσπαθειών ανασυγκρότησης και αναδιάρθρωσης της εθνικής οικονομίας. Πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι θα ακολουθήσει μια δεύτερη περίοδος, στην οποία οι διασυννοριακές συνεργασίες θα είναι εντονότερες και πυκνότερες.

.....

**ΣΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ
ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΘΗΚΕ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΩΣΗ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ
ΟΙ ΕΞΗΣ:**

Ο ΝΙΚΟΣ ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ που είναι ο διευθύνων σύμβουλος της EFG Eurobank και υπήρξε διευθύνων σύμβουλος της Garell McEntee & McGingley (HSBC Group) καθώς και στέλεχος της World Bank.

Ο ΘΟΔΩΡΟΣ ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ, που είναι υποδιοικητής της Εθνικής Τράπεζας, πρόεδρος της Εθνικής Ασφαλιστικής και του Κεντρικού Αποθετηρίου Αξιών Αθηνών και αντιπρόεδρος του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Ο ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ, που είναι καθηγητής του Πανεπιστημίου Αθηνών, υπήρξε πρόεδρο του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, υποδιοικητής της ETBA και γενικός γραμματέας Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών στο υπουργείο Εθνικής Οικονομίας.

Ο ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ, που είναι Οικονομικός Σύμβουλος της Alpha Τράπεζας Πίστωσης, είναι αναπληρωτής καθηγητής του Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει υπηρετήσει ως υποδιοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος.

Ο ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, που συντόνισε τη συζήτηση, είναι δημοσιογράφος και διευθύνει το οικονομικό ένθετο της εφημερίδας “Καθημερινή”.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Οργανώσαμε αυτή τη συζήτηση σε τρία επίπεδα. Το πρώτο αναφέρεται σε ένα γενικό πλαίσιο εντός του οποίου εγγράφεται η έκρηξη των συγχωνεύσεων και εξαγορών, όπως έχει ήδη παρατηρηθεί στη διεθνή οικονομική σκηνή και όπως εμφανίζεται τώρα και στη χώρα μας. Το δεύτερο θα είναι πιο εξειδικευμένο στην ευρωπαϊκή προοπτική.

Το τελευταίο θα πρέπει βεβαίως να εξετάσει τη μέχρι σήμερα ελληνική εμπειρία και τις προοπτικές που μπορούμε να περιγράψουμε σήμερα.

Η επιτάχυνση των Ε&Σ ανταποκρίνεται στην επιχειρηματική λογική της εποχής μας, στην ανάγκη προσαρμογής στην παγκοσμιότητα. Τις σημαντικές και μεγάλες κινήσεις συνοδεύει ένα πλήθος μικρότερων.

Πώς ερμηνεύετε το φαινόμενο και τις διαστάσεις που προσλαμβάνει;

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:



Ο κύριος λόγος είναι η ύπαρξη σημαντικών οικονομιών κλίμακος και φάσματος, που υπάρχουν σε αρκετούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας και η αξιοποίηση-εκμετάλλευση των οποίων προϋποθέτει ενίσχυση του μεγέθους των επιχειρήσεων.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο έχουν δημιουργηθεί νέες ευκαιρίες επίτευξης οικονομιών κλίμακος συνδέεται, ιδιαίτερα στον ευρωπαϊκό χώρο αλλά και διεθνώς, με την ενοποίηση όλων των αγορών προϊόντων, εργασίας, αλλά κυρίως χρήματος και κεφαλαίου. Η τελευταία αυτή έχει πραγματοποιηθεί με την απελευθέρωση των οικονομιών στον ανταγωνισμό όλων των οικονομιών: μικρών και μεγάλων, αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων.

Ενα δεύτερο στοιχείο είναι η σημαντική συμβολή των τεχνολογικών μεταβολών. Εννοώ βεβαίως τη συμβολή της τεχνολογικής προόδου στην ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου. Ιδιαίτερα των μεταβολών στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των μεταφορών. Πρόκειται για παράγοντες που οδηγούν στην ανάγκη ταχείας ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων. Η έννοια της εγχώριας αγοράς υποχωρεί σταδιακά, χάνει το περιεχόμενο που είχε παλαιότερα, αφού σήμερα μιλάμε όλο και περισσότερο για μεγάλες περιφερειακές αγορές. Όπως πχ, στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της ζώνης του ευρώ, δηλαδή της μεγάλης ευρωπαϊκής αγοράς. Που δεν είναι η μόνη, αφού το φαινόμενο επεκτείνεται στις παγκόσμιες αγορές.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Ποια πλεονεκτήματα των Ε&Σ προσφέρονται στους καταναλωτές, στους μετόχους, στο Δημόσιο, δηλαδή στους τελικούς χρήστες, ενδεχομένως και στο Δημόσιο;

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Νομίζω ότι ο έντονος ανταγωνισμός στα πλαίσια μιας παγκοσμιοποιημένης αγοράς, ειδικότερα, για την Ευρώπη, η Νομισματική Ένωση, οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος, βελτιωμένη ποιότητα των προϊόντων ή προϊόντα με



ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

καλύτερα χαρακτηριστικά. Το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι χαρακτηριστικό: το κόστος παραμένει περίπου το ίδιο, αλλά είναι άλλο το αυτοκίνητο το σημερινό και άλλο το αυτοκίνητο πριν 10-15 χρόνια, ως προς το επίπεδο εξοπλισμού και ποιότητας.

Η βελτίωση της ποιότητας και η μείωση του κόστους γίνεται σε τέτοιο βαθμό ώστε ο πληθωρισμός στις βασικές χώρες να είναι σχεδόν μηδενικός. Παρά την ταχεία αύξηση της παραγωγής σε χώρες όπως η Αμερική ή, σε μικρότερο βαθμό στην Ευρώπη, ο πληθωρισμός είναι πάρα πολύ χαμηλός λόγω του έντονου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της δυνατότητας που έχουν οι επιχειρήσεις να ρίχνουν το ανά μονάδα κόστος προϊόντος.

Συμφωνώ απόλυτα, αλλά θα ήθελα απλώς να εξηγήσω μια, εκ πρώτης όψεως, αντίφαση. Επειδή οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές οδηγούν σε μεγαλύτερο μέγεθος, άρα σε συγκέντρωση, εμφανίζεται κατ' αρχήν πως οδηγούμεθα σε μια πιο ολιγοπωλιακή διάρθρωση, τουλάχιστον με την επιχειρησιακή του όρου έννοια. Δηλαδή ένα μεγαλύτερο ποσοστό της δραστηριότητας ελέγχεται από μικρότερο αριθμό εταιρειών. Αυτό, θεωρητικά τουλάχιστον, θα μπορούσε να οδηγήσει σε ορισμένα προβλήματα.

Στην πράξη, ωστόσο, συμβαίνουν απολύτως αυτά που είτε ο κ. Νανόπουλος. Το επισημαίνω γιατί, μερικές φορές, επιτροπές ανταγωνισμού που έργο τους είναι η προστασία του καταναλωτή ξαφνιάζονται και μπορεί να διατυπώσουν λανθασμένα μηνύματα.

Το σωστό είναι πως όχι μόνο δεν οδηγούμεθα, μέσω της συγκέντρωσης αυτής σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις και, επομένως, σε βλάβη των συμφερόντων των καταναλωτών, αλλά συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Έχουμε καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα και υπηρεσίες.

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οδηγούμαστε σε μεγαλύτερη συγκέντρωση. Το θέμα είναι "πόσο" μεγαλύτερη. Και σε ποιο βαθμό μπορεί να νοθευθεί ο ελεύθερος ανταγωνισμός. Είναι γνωστό ότι ο βαθμός συγκέντρωσης ενός κλάδου βιομηχανίας ή τουριστικών υπηρεσιών, είναι ευθέως συνδεδεμένος με το βαθμό κερδοφορίας στον κλάδο αυτόν. Αν κάνουμε την ανάλυση για τους βασικούς κλάδους της βιομηχανίας θα δούμε ότι υπάρχει μία ευθεία συνάρτηση μεταξύ του ενός και του άλλου φαινομένου. Ομως, η δυναμική της μείωσης του κόστους είναι τόσο μεγάλη ώστε ακόμα και αν υπάρχει κάποια βελτίωση του περιθωρίου κέρδους, υπερκαλύπτεται από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Το τελικό συμπέρασμα θα μπορούσε να είναι ότι όχι μόνον ο καταναλωτής ωφελείται, αλλά και ο μέτοχος ωφελείται και οι εργαζόμενοι ωφελούνται στο βαθμό που επιτυγχάνεται και καλύτερη κερδοφορία και μεγαλύτερα

περιθώρια ανάπτυξης. Όπως άλλωστε ωφελείται τελικά και το Δημόσιο γιατί αντλεί περισσότερους φόρους επί της μεγαλύτερης κερδοφορίας, γιατί χρειάζεται να δώσει λιγότερα επιδόματα ανεργίας επειδή περιορίζεται η απώλεια θέσεων απασχόλησης κλπ. Υπάρχει σε τελευταία ανάλυση ένα positive sum game.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Να θέσω δύο ερωτήματα. Αναφέραμε ποιοι λόγοι μας οδήγησαν στην έκρηξη. Είναι μόνον αυτοί; Είναι κάποιοι άλλοι βαθύτεροι που αναφέρονται σε μια δυναμική εσωτερική του συστήματος η οποία, ούτως ή άλλως, μας οδηγεί στις Ε&Σ; Και, τέλος, πού μπορεί να υπάρξουν δυσκολίες;

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:



Δεν διαφωνώ με τις τοποθετήσεις που προηγήθηκαν. Τουναντίον. Πιστεύω όμως ότι πίσω από αυτή την έκρηξη υπάρχουν κάποια σύνθετα κοινωνικοπολιτικά ζητήματα. Σημειώνω τέσσερις παραμέτρους που ανάλογα με την εποχή συνδυάζονται με διαφορετικό τρόπο. Οι παράμετροι αυτοί είναι η δύναμη, ο πλούτος, το μέγεθος και η επιρροή των επιχειρήσεων.

Οφείλουμε να κοιτάξουμε διαχρονικά τα τελευταία 20 χρόνια τα τέσσερα αυτά μεγέθη (power, wealth, size και influence), ανάλογα βεβαίως και με τη γενικότερη συγκυρία, που δεν είναι πάντα εύκολο να τις συνειδητοποιήσουμε όταν υποχωρούν ή αναδεικνύονται.

Νομίζω ότι αυτή τη στιγμή το κυρίαρχο στοιχείο, ιδιαίτερα όσον αφορά πολλές ιδιωτικοποιήσεις ή πολλές από τις συγχωνεύσεις, που έχουν σχέση με το δημόσιο τομέα, αναδεικνύεται ο πλούτος. Υποχωρεί αντιστοίχως η δύναμη. Ολ' αυτά σε μία θεωρητική λογική. Που λέει ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ανά τους αιώνες, ιδιαίτερα μετά τον πόλεμο και με μεγάλη έμφαση τα τελευταία 20 χρόνια αλλά τα τελευταία τρία-τέσσερα χρόνια είναι "ροές και μετασχηματισμοί" (flux and transformation).

Μια συνεχής ροή, ένα μεγάλο ποτάμι, που έχει τη δική του δυναμική. Ποτάμι που δεν μπορεί να το σταματήσει τίποτα. Ολα όσα συζητούμε, και οι διαπιστώσεις που έκαναν οι δύο συνάδελφοι προηγουμένως είναι πολύ σημαντικές, υπακούουν σε μια τέτοια λογική.

Κάθε φορά που βλέπουμε μια συγχώνευση ή πολλαπλές συνενώσεις, με χαρακτηριστική αυτή που έγινε στην Ιταλία, όπου μία μικρή εταιρεία, η Olivetti πήρε την Telecom Italia, δεν θα πρέπει να παρασυρθούμε και να πούμε ότι όλο αυτό είναι οπωσδήποτε θετικό μέχρι τέλους. Να προσέξουμε, για παράδειγμα, ότι αυτό που συνέβη στην Ιταλία είναι τελικά μια ιδιωτικοποίηση αλά Ιταλικά της Telecom.

Βρισκόμαστε μπροστά σ' ένα φαινόμενο που απαιτεί μελέτη. Τα όσα συμβαίνουν σήμερα στην Αμερική, με τις μεγάλες τηλεπικοινωνιακές εταιρεί-



ες να αγοράζουν η μία την άλλη, συνδέονται, και πρέπει να το σημειώσουμε, με τη νομοθεσία που έφτιαξε ο πρόεδρος Κλίντον για τις τηλεπικοινωνίες, το 1996, η οποία δεν μπορεί, στην ουσία, να εφαρμοστεί.

Όπως σημείωσε σε πρόσφατη ομιλία του στην Αθήνα ο καθηγητής Οικονομικής, που διδάσκει στις Ηνωμένες Πολιτείες, η ΙΤΤ και άλλες πολύ μεγάλες εταιρείες στην ουσία κάνουν κινήσεις για να παίξουν με αυτές τις τέσσερις παραμέτρους. Ίσως γι' αυτό άλλωστε δεν είναι πάντα εύκολο να ερμηνεύσει κανείς τη λογική των κινήσεών τους.

Αρα οι διαπιστώσεις είναι σωστές, αλλά πίσω τους κρύβονται τεράστια θεωρητικά και άλλα ζητήματα.

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:



Πρέπει να δούμε προσεκτικά το θέμα κινητικότητας στην αγορά εργασίας. Η Ευρώπη είναι η πιο καθυστερημένη περιοχή στον ανεπτυγμένο κόσμο κατά την άποψή μου στο θέμα της κινητικότητας της εργασίας.

Οι ευρωπαϊκές αγορές στερούνται την ευελιξία που διαθέτουν οι βασικοί τους ανταγωνιστές στην αγορά των ΗΠΑ. Το θέμα αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Για παράδειγμα, η Ευρώπη αντιμετωπίζει διαφορετικά σειρά θεμάτων, όπως: οι απολύσεις και μετακινήσεις προσωπικού, το σύστημα αμοιβών, το σύστημα ασφάλισης. Τα θέματα αυτά δημιουργούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έναντι των ανταγωνιστών τους στις ΗΠΑ. Αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος που αμερικανικές επιχειρήσεις έχουν προηγηθεί.

Η Ευρώπη οφείλει να επαναρυθμίσει, κατά την άποψή μου, την αγορά εργασίας. Η αγορά εργασίας είναι εκείνη, η οποία δίνει μαζί με την τεχνολογία τις δυνατότητες να γίνουν αυτά τα σχήματα. Ο ανταγωνισμός των ΗΠΑ πιέζει την ευρωπαϊκή αγορά, αλλά η Ευρώπη δεν μπορεί ν' ανταποκριθεί επαρκώς διότι δεν έχει τις αντίστοιχες ρυθμίσεις στη διάθεσή της, ώστε η αγορά να προσαρμοστεί γρήγορα.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Δηλαδή, ενώ η αγορά εργασίας είναι για την Αμερική ένας βαθμός ελευθερίας, ένα εργαλείο, ένα μέσον, για την Ευρώπη είναι ένα εμπόδιο, ένα πρόβλημα δυσεπίλυτο...

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Επίσης πρέπει να σημειωθεί το θέμα των ασφαλιστικών ταμείων. Πρόβλημα που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη που έχουν αναπτύξει δικά τους ταμεία ασφάλισης και πρέπει να σηκώσουν το βάρος και τα ενδεχόμενα ελλείμματα των ταμείων αυτών.

Πχ ο ΟΤΕ. Όταν αποφασίστηκε η εισαγωγή του ΟΤΕ στη Wall Street, του εξήγησαν να καταθέσει αναλογιστική έκθεση για το ταμείο προσωπικού του ΟΤΕ. Το ίδιο γίνεται και με άλλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα.

Ο τραπεζικός χώρος στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντική ανομοιογένεια στα συστήματα ασφάλισης προσωπικού. Κάθε τράπεζα έχει διαφορετικό σύστημα ή ταμείο.

Αυτό όμως αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις συγχωνεύσεις στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Γεγονός που λειτουργεί, ως ένα σημείο, ανασταλτικά. Χρειάζεται ρύθμιση, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Ελλάδα. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών πρέπει να οδηγήσει τα πράγματα σε σύγκλιση, ώστε τελικά, εκτός από την αποκατάσταση ίσων όρων ανταγωνισμού, να επιτευχθεί και η απαιτούμενη κινητικότητα στην αγορά εργασίας. Πρέπει να υπάρξει ανταγωνισμός και κινητικότητα εργασίας και να διευκολυνθούν όλες αυτές οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι συγκεντρώσεις που απαιτούνται για την ανάπτυξη και επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Υπάρχουν λοιπόν τρεις μεγάλες ομάδες δυσκολιών. Εκείνες που μπορεί να συναντήσουν οι εταιρείες όταν προσπαθούν να προσαρμοστούν στα δεδομένα της παγκοσμιοποιημένης αγοράς και ειδικότερα όσες συνδέονται με την αγορά εργασίας. Και ακόμη εκείνες που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Πού θα εντοπίζατε εσείς, κ. Νανόπουλε, τις δυσκολίες, στη βάση και της πλούσιας προσωπικής σας εμπειρίας;

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Δυσκολίες ασφαλώς υπάρχουν. Νομίζω ότι ο ανθρώπινος παράγων είναι ένα σημαντικό κομμάτι της δυσκολίας αυτής. Που εξηγείται από το γεγονός ότι πρέπει να ενσωματωθούν σε ένα ενιαίο σύνολο διαφορετικές κουλτούρες, πρακτικές, συνήθειες. Ένα διαφορετικό *modus operandis* για την κάθε επιχείρηση.

Βέβαια ο βαθμός δυσκολίας εξαρτάται. Εάν πρόκειται για εξαγορά όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ποδηγετείται ή για συγχώνευση δύο ισότιμων οργανισμών. Στην πρώτη περίπτωση η κουλτούρα και οι πρακτικές μιας επιχείρησης επιβάλλονται στην κατακτώμενη επιχείρηση. Στη δεύτερη, που θα αποκαλούσα καθαρή συγχώνευση οι εταίροι διατηρούν την ισοτιμία τους.

Οι δυσκολίες αυτές νομίζω πως είναι προφανείς και δημιουργούν παρενέργειες, συχνά και κοινωνικές. Ή και άλλα ζητήματα όπως, για παράδειγμα, ο χειρισμός του πλεονάζοντος προσωπικού.

Δεν πρόκειται απλώς για ένα άθροισμα οργανισμών. Ειδικά εφόσον η λογική της συγχώνευσης είναι λογική μείωσης κόστους και όχι εκμετάλλευσης οικονομιών φάσματος ή καθετοποίησης δύο κλάδων, έχουμε θέματα χειρισμού του πλεονάζοντος προσωπικού. Προφανώς και των κοινωνικών δυσκολιών που απορρέουν από παρόμοιες πρωτοβουλίες.



Θα ήθελα να τονίσω ότι στην Ευρώπη, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν έχουν τόσο τη λογική της μείωσης του προσωπικού, αφού στο ευρωπαϊκό πλαίσιο είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν παρόμοιες κινήσεις.

Αυτό συμβαίνει περισσότερο στις Ε&Σ αμερικανικού τύπου ή ας πούμε αγγλοσαξονικού τύπου, που οδηγούνται από μια τέτοια λογική. Αντίθετα οι περισσότερες ευρωπαϊκές Ε&Σ έχουν μια διαφορετική λογική στην εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος, καθετοποίησης, διεύρυνσης, παροχής βάσης ή διεύρυνσης του φάσματος των προϊόντων που προσφέρονται στον καταναλωτή.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Εσείς κ. Παπούλια, πώς θα προσεγγίζατε, από μια άλλη σκοπιά, το θέμα των δυσκολιών μιας Ε&Σ;

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Στο θέμα αυτό και συνεχίζοντας το συλλογισμό που έκανα νωρίτερα, θα σημειώνα ότι στην έκρηξη αυτή των συγχωνεύσεων, για την οποία σωστά παρατήρησε ο κ. Νανόπουλος υπάρχουν μεγάλες διαφορές με την προσέγγιση που ισχύει στην Αμερική από εκείνη της Ευρώπης είναι χρήσιμο να σημειώσουμε ένα πολύ ενδιαφέρον φαινόμενο.

Αναφέρομαι στην ανάγκη αλλαγή της μορφής των επιχειρήσεων, ως προς τη δομή τους και την αντίληψη γενικά για την οργάνωση και τη διοίκησή τους, παράλληλα με την εξέλιξη στην πλευρά των Ε&Σ.

Οι περισσότεροι προηγμένες εταιρείες του κόσμου αποκτούν ήδη τη στιγμή αυτή νέες οργανωτικές μορφές. Αποκτούν κυρίως τη μορφή δικτύων. Καταργείται δηλαδή η παραδοσιακή, ιεραρχική δομή, όπου διαθέτει φοβερή εξουσία όποιος είναι λίγο παραπάνω. Η δομή γίνεται πιο ευαίσθητη. Ενδιαφέρον είναι ένα πολύ πρόσφατο βιβλίο που εξέδωσε ο Φουκουγιάμα, που πραγματεύεται ακριβώς αυτή την κατάσταση. Σημειώνεται σε αυτό ότι ακριβώς τη στιγμή που οι επιχειρήσεις καλούνται να μετασχηματιστούν, να αποκτήσουν νέα μορφή και μεγάλη ευελιξία, μαζί και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές είναι υποχρεωμένες να συγχωνευθούν.

Αναδεικνύεται δηλαδή το μέγα πρόβλημα των επιχειρήσεων που για μένα εντοπίζεται στο θέμα των ηγετικών ομάδων. Κατ' εξοχήν μέγα ζήτημα και με έμφαση βέβαια στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, αλλά και στην Αμερική. Ποιες είναι οι ηγετικές ομάδες, ποιοι είναι εκείνοι οι άνθρωποι δηλαδή οι οποίοι διαχειρίζονται προβλήματα πρωτοφανούς δυσκολίας και πρωτοφανούς, να πω τη λέξη, πολυπλοκότητας;

Παρατηρούμε τεράστιες συγχωνεύσεις, όπου τα ποσά πραγματικά είναι εντυπωσιακά: 30, 50 και 60 δισεκατομμύρια δολάρια. Που τα διαχειρίζονται άνθρωποι, οι οποίοι λίγο πριν, όπως στην περίπτωση της Olivetti ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος, είχαν διαχειριστεί μεγέθη εξαιρετικά μικρότερα απ' αυτά.

Γενικότερα έχω την αίσθηση πως όλη αυτή η πολυπλοκότητα έχει ανάγκη από ηγετικές ομάδες με ξεχωριστές ικανότητες.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Να προσθέσω ότι ασφαλώς οι συγχωνεύσεις γίνονται για να επιτευχθεί ένα μεγαλύτερο μέγεθος. Το οποίο, στο βαθμό που αξιοποιεί οικονομίες κλίμακος, οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ομως το μεγαλύτερο μέγεθος, για να χρησιμοποιήσω μια μαθηματική έκφραση, αν και είναι αναγκαία δεν είναι και ικανή συνθήκη για να επιτευχθούν τα θετικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να συνυπάρχουν μια σειρά από παράγοντες. Τους οποίους θα μπορούσαμε να τους ταξινομήσουμε σε παράγοντες εσωτερικούς και εξωτερικούς προς την επιχείρηση.

Ξεκινώντας από τους εξωτερικούς παράγοντες, θα θυμίσω ότι έχουμε συνήθως προβλήματα με το θεσμικό περιβάλλον. Προβλήματα που έχουν να κάνουν πχ με την αγορά εργασίας.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Το θέμα της κοινωνικής ασφάλισης θα το ενσωματώνετε στο θέμα αγορά εργασίας, στον ανθρώπινο παράγοντα ή θα το τοποθετούσατε ξεχωριστά;

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Είναι μια προέκταση. Θα μπορούσε κανείς βέβαια να το αναφέρει ξεχωριστά λόγω της υφής του προβλήματος. Ακουμπά πάντως σε όλο το πλαίσιο που έχει να κάνει με τη λειτουργία της αγοράς εργασίας.

Θα περάσω όμως στην επόμενη κατηγορία παραγόντων, που είναι εσωτερικοί στην επιχείρηση.

Θα ήθελα να τονίσω ότι πολλές φορές οι συγχωνεύσεις στηρίζονται σε ex ante υποθέσεις, οι οποίες είναι πάρα πολύ αισιόδοξες. Υπάρχει αρχικά ένας υπερβολικός ενθουσιασμός, τα χρηματιστήρια κινούνται ανοδικά όταν ανακοινώνονται σχεδιασμοί μεγαλεπήβολοι και φιλόδοξοι, υπάρχει μια άμεση ας πούμε θετική επίπτωση.

Όταν γίνει η συγχώνευση και προχωρήσει, τότε, αν τα πράγματα δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά, φαίνονται τα προβλήματα. Και φαίνεται τότε ότι σε μεγάλο βαθμό έχουν υποτιμηθεί και οι συνθήκες. Δηλαδή αυτό που κάποτε εμφανιζόταν ως εφικτό και αισιόδοξο, διαπιστώνεται ανέφικτο στην πράξη.

Πέραν από την υποτίμηση των δυσκολιών που μερικές φορές υπάρχουν και είναι πάρα πολύ σημαντικές, μπορεί να παρουσιαστεί ανεπάρκεια του μάνατζμεντ στη διαχείριση ενός μεγαλύτερου επιπέδου εταιρείας. Ενα μάνατζμεντ μπορεί να είναι ικανό για ένα “α” μέγεθος. Αλλά όταν το “α” γίνει, πχ, δύο φορές μεγαλύτερο, τα προβλήματα πολλαπλασιάζονται με γεωμετρική πρόοδο. Μπορεί τότε το μάνατζμεντ ν’ αποδειχθεί ανεπαρκές.



Μπορεί ακόμη να εμφανιστούν άλλα προβλήματα. Που συνάδουν με εσωτερικές διοικητικές δομές, με τη νοοτροπία και την κουλτούρα δύο διαφορετικών πληθυσμών εργαζομένων. Και έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι οι υποθέσεις που γίνονται, σε ό,τι αφορά τη συγκράτηση του κόστους, δεν επιβεβαιώνονται πάντοτε. Πόσο μάλλον που στο θέμα αυτό πέφτει πολύ μεγάλο βάρος στις συγχωνεύσεις. Υπάρχουν διεθνείς έρευνες που δείχνουν πως η μείωση, είναι τελικά πολύ μικρότερη από την προβλεπόμενη.

Παρόμοια κατάσταση μπορεί, με μαθηματική ακρίβεια, να οδηγήσει σε ανατροπή του όλου εγχειρήματος. Τα όποια θετικά αποτελέσματα να μετατραπούν σε αρνητικά ενδεχομένως. Δεν είναι τυχαίο ότι, χονδρικά, μία στις τρεις περιπτώσεις διεθνώς οδηγείται σε αποτυχία.

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Οι στατιστικές δείχνουν ότι 70% των συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν. Με την έννοια ότι δεν επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί εξ υπαρχής. Είτε λόγω υπεραισιοδοξίας, υπερεκτίμησης των δυνατοτήτων, είτε λόγω σύγκρουσης των ηγετικών ομάδων, είτε λόγω αντίθεσης του προσωπικού, που δεν συμβαδίζει με τις κατευθυντήριες γραμμές των ηγετικών ομάδων, είτε λόγω αναποτελεσματικής διαχείρισης της συγχώνευσης.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Να προσθέσω εδώ ότι υπάρχει ένας σημαντικός παράγοντας: η συγγενικότητα. Ο όρος στην αγγλική είναι relatedness. Όσο συγγενικά είναι τα αντικείμενα των επιχειρήσεων και όσο πιο μεγάλη συγγενικότητα υπάρχει, τόσο λιγότερα είναι τα προβλήματα που θα εμφανιστούν τελικά. Όταν λέμε συγγενικότητα υπάρχουν πολλοί παράγοντες με τους οποίους μπορείς να το εξειδικεύσεις. Υπάρχουν, για παράδειγμα επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μία μεγάλη εμπειρία στην ανάληψη κινδύνων. Κάνουν όμως μια συγχώνευση με επιχειρήσεις που δεν έχουν μια τέτοια αντίληψη.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Να πάμε στη δεύτερη ενότητα. Την εμπειρία των Ε&Σ στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πρώτον, η νομισματική ένωση επηρεάζει την πορεία των Ε&Σ ή, ακόμη περισσότερο, την υποχρεώνει τελικώς να προχωρήσει ταχύτερα μαζί με το κύμα των Ε&Σ που ήταν αρχικώς ένα αμερικανικό χαρακτηριστικό;

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Ασφαλώς η Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση εντάσσεται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης ή μάλλον της αντίδρασης της Ευρώπης στην παγκοσμιοποίηση. Υπάρχει τάση για δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό είναι λογικό η Ευρωπαϊκή Ένωση να προχωρήσει και να δημιουργήσει εσωτερικά μία ενιαία αγορά. Το οποίο πράττει με τη Νομισματική Ένωση, η οποία είναι ένα μέρος αυτής της παγκοσμιοποίησης. Αυτό επιταχύνει ή μάλλον επιτείνει την ανάγκη για Ε&Σ, για συγκέντρωση,

μεγαλύτερο μέγεθος των επιχειρήσεων, οι οποίες στα πλαίσια της Ενωμένης Ευρώπης πρέπει και αυτές να έχουν την κρίσιμη μάζα να μπορέσουν ν' ανταγωνιστούν και να είναι δυναμικές και δυνατές επιχειρήσεις.

Επομένως θα πρέπει να περιμένουμε πως με την έλευση του ευρώ και τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς θα υπάρξουν περισσότερες Ε&Σ στα πλαίσια της Ευρώπης. Αυτό θα συμβεί επίσης και λόγω του ότι μέχρι σήμερα οι ευρωπαϊκές αγορές, λόγω διαφορετικών νομισμάτων και κουλτούρας ήταν κατατεμαχισμένες. Αυτό εκλείπει βαθμιαία και επομένως θα δούμε Ε&Σ και μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κρατών. Η τάση αυτή έχει ξεκινήσει και νομίζω ότι έρχεται και στην Ελλάδα πράγμα το οποίο το έχουμε δει τα τελευταία χρόνια.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Να συμπληρώσω, γιατί συμφωνώ με τα προηγούμενα, ότι στην ουσία η Νομισματική Ένωση της Ευρώπης είναι ένα στάδιο, που ολοκληρώνει την ενιαία αγορά. Από μια άλλη οπτική γωνία δίνεται μια ευκαιρία στην Ευρώπη να πετύχει αυτό που δεν είχε πετύχει προηγουμένως. Την πραγματικά ενιαία αγορά.

Σε κάθε περίπτωση οδηγούμεθα προς τα εκεί. Πρακτικά αυτό που γίνεται είναι ότι αίρονται οι συνθήκες κατακερματισμένων τοπικών, δηλαδή εθνικών αγορών και οδηγούμεθα σε μια ενιαία αγορά. Αυτό είναι που οδηγεί τις αγορές, στις Ε&Σ. Οι οποίες, μέχρι στιγμής τουλάχιστον, έχουν εντοπιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό στις τοπικές συγχωνεύσεις.

Έχουμε επίσης την εμφάνιση σημαντικών διασυννοριακών συγχωνεύσεων και φαίνεται ότι η τάση αυτή είναι που θα πάρει τη σκυτάλη από τις εθνικές συγχωνεύσεις. Για να χρησιμοποιήσω κάποιους αριθμούς, που δεν αφορούν μόνο τράπεζες, ο αριθμός των Ε&Σ στην Ευρώπη το '98 έφτασε τις 3.000. Είναι ένας πολύ μεγάλος αριθμός και ασφαλώς το '99 θα είναι ακόμη περισσότερες. Ήδη το πρώτο εξάμηνο, που έχουμε στοιχεία, φαίνεται ότι σχεδόν κινούμεθα στα επίπεδα των συνολικών Ε&Σ ολόκληρης της προηγούμενης χρονιάς.

Οι συγχωνεύσεις διευκολύνονται από το γεγονός ότι έχουμε παράλληλα στην Ευρώπη και όχι μόνο, την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών. Γεγονός που, ειδικά στην Ευρώπη, είναι ένα υποπροϊόν της ενοποίησης των αγορών που θίξαμε και προηγουμένως. Με αποτέλεσμα να βοηθούνται οι εξαγορές αφού υπάρχουν περισσότερες δυνατότητες, υπάρχει η ευχέρεια να γίνουν και να χρηματοδοτηθούν με καλύτερες συνθήκες.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Να προσθέσω ότι την ίδια στιγμή που συζητούνται αυτά και εμφανίζονται τα ανάλογα φαινόμενα έχουμε, λόγω του ευρώ, ένα μεγάλο πρόβλημα προσαρμογής των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην πραγματικότητα του ενιαίου νομίσματος.

Αυτό δημιουργεί κάποιες σημαντικές δυσκολίες προσαρμογής και μπο-



ρεί να οδηγήσει σε μετασχηματισμό της μορφής με την οποίαν λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις βοηθώνται από την τάση των συγχωνεύσεων. Παράλληλα η ίδια εξέλιξη μπορεί να διευκολύνει πλέον και συνεργασίες επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Ευρώπη, στην Αμερική ή αλλού.

Νομίζω ότι η ONE και η όσο το δυνατόν ενοποίηση περισσότερων επιχειρήσεων στην Ευρώπη θα διευκολύνει και αντίστροφες, δηλαδή μεταξύ ευρωπαϊκών και βαλκανικών επιχειρήσεων.

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Να συμπληρώσω ένα θέμα που νομίζω ότι είναι βασικό στη διαδικασία και την εξέλιξη των Ε&Σ. Αυτό είναι η τεχνολογία και ο ρόλος της.

Η τεχνολογία παρέχει σήμερα δυνατότητες που δεν είχαμε στις προηγούμενες περιόδους. Αποτελεί βασικό στοιχείο των αποφάσεων των διοικήσεων, απαιτεί σημαντικά κεφάλαια για επενδύσεις, παρέχει ευελιξίες και διευκολύνει τον κεντρικό έλεγχο. Οι αγορές και τα δίκτυα βασίζονται στην τεχνολογία πια και, με τον τρόπο αυτόν ευνοούνται περαιτέρω οι συγχωνεύσεις, με στόχο τη μείωση του κόστους, τον έλεγχο μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κόστος όμως δεν είναι ο μόνος λόγος. Είναι το “πώς” θα τοποθετηθούμε και απέναντι στον ανταγωνισμό. Όταν όμως ο ανταγωνιστής κινείται για τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου σχήματος, για να κατανείμει το κόστος των επενδύσεών του, φυσικό είναι να προκαλέσει νέες κινήσεις και επανεξέταση των θέσεων των ανταγωνιστών του. Ας μη ξεχνούμε όμως ότι η μείωση του κόστους δεν έρχεται αμέσως, αλλά μετά από κάποια χρόνια.

Υπάρχουν συγχωνεύσεις στις οποίες την πρώτη περίοδο το κόστος θ’ αυξηθεί. Διότι θα λειτουργείς παράλληλα με δύο, τρία ή και περισσότερα οργανωτικά σχήματα μέχρι να τα ομογενοποιήσεις και να δώσεις ένα λειτουργικό ενιαίο σύστημα στην αγορά.

ΝΙΚΟΣ
ΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ:

Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα δημιουργηθούν τρεις κατηγορίες παικτών, που θα παίξουν ένα σημαντικό ρόλο. Είναι ο λεγόμενος “εθνικός πρωταθλητής” που παίζει δυναμικά στη δική του αγορά. Είναι ο “περιφερειακός παίκτης”, αυτός ο οποίος βλέπει τη δική του αγορά παράλληλα με ένα κομμάτι της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή το σύνολο της ΕΕ ως το χώρο στον οποίον θα κινηθεί. Και έχουμε τέλος τον “παγκόσμιο ηγέτη”, ο οποίος είναι μια ευρωπαϊκή επιχείρηση που βλέπει τον εαυτό της σε μια παγκόσμια αγορά και θέλει να παίξει ένα ρόλο σ’ αυτήν. Αυτό είναι πολύ χαρακτηριστικό στον τραπεζικό τομέα. Εξ ου και μπορούμε να κάνουμε τη διάκριση για τη στρατηγική τους οπτική κατά τον προηγούμενο τρόπο.

Χ. Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Να εστιάσουμε τώρα στην ανάπτυξη των Ε&Σ στο χρηματοοικονομικό τομέα.

Οι πρωτοβουλίες συγχωνεύσεων μεταξύ τραπεζών έχουν ήδη όλα σχεδόν τα χαρακτηριστικά που έχουμε καταγράψει στη συζήτησή μας μέχρι αυτή τη στιγμή.

Είναι εθνικές, περιφερειακές αλλά και διεθνείς. Η νομισματική ένωση εμφανίζεται, ειδικά για τις τράπεζες, να επιτάσσει και να διευκολύνει ακόμη περισσότερο τις διαδικασίες αυτές. Σας παρακαλώ να σχολιάσετε λοιπόν πάνω στο ειδικότερο αυτό πεδίο των Ε&Σ.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Η απάντηση είναι διπλή. Το πρώτο της σκέλος έχει να κάνει με το γεγονός ότι είχαμε μια ταχύτατη απελευθέρωση σε όλες τις δραστηριότητες του χρηματοοικονομικού τομέα. Ελάχιστες χώρες, ακόμα και προηγμένες, είχαν πλήρως απελευθερωμένα χρηματοοικονομικά συστήματα πριν μια δεκαετία. Η Αγγλία είναι μια χαρακτηριστική εξαίρεση.

Οι άλλες χώρες, ακόμα και οι μεγάλες και οι προηγμένες, πχ Γαλλία, Γερμανία, είχαν κάποιας μορφής περιορισμένης “απελευθέρωσης”. Τα τελευταία δέκα κυρίως χρόνια παρακολουθούμε μια ταχύτατη απελευθέρωση των χρηματοοικονομικών συστημάτων διεθνώς και αυτό έφερε βέβαια την ενοποίηση των αγορών.

Το δεύτερο σκέλος: Απελευθέρωση σημαίνει απλά ότι πάμε από public utilities, όπου όλα είναι ελεγχόμενα από κάποιες αρχές, σε μια κατάσταση όπου όλα επιτρέπονται. Αυτό δημιουργεί ένα νέο τοπίο.

Το άλλο στοιχείο έχει να κάνει με την κινητικότητα του συντελεστή χρηματικό κεφάλαιο (financial capital). Ο συντελεστής κεφάλαιο (το υλικό κεφάλαιο) δεν μετακινείται πολύ εύκολα. Ομως, ο συντελεστής χρήμα μετακινείται ευκολότατα. Κατά συνέπεια δημιουργούνται εντελώς διαφορετικές συνθήκες στο χρηματοοικονομικό κλάδο, ο ανταγωνισμός δηλαδή δεν είναι τοπικός και εσωτερικός. Είναι διεθνής. Και απαίτηση αυτής της όξυνσης του διεθνούς πλέον ανταγωνισμού είναι ότι σε τοπικό επίπεδο θα λειτουργήσουμε με διαφορετικό τρόπο. Πρέπει, έτσι, τα τραπεζικά ιδρύματα να μεγαλώσουν προκειμένου ν’ αντιμετωπίσουν διεθνή μεγαθήρια. Να θυμίσω στο σημείο αυτό τη διάκριση σε τοπικούς παίκτες, σε περιφερειακούς και σε παγκόσμιους.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Συμπληρώνοντας, να επισημάνω ότι ο λόγος που έχουμε πολλές κινήσεις Ε&Σ στον τραπεζικό τομέα είναι διότι το τραπεζικό σύστημα έχει θεμελιώδη λειτουργία στον κοινωνικό μας χώρο. Όπως άλλωστε και οι τηλεπικοινωνίες ή οι μεταφορές.

Υπάρχουν αντιστοίχως τρία σημεία που έχουν καθοριστική σημασία στην απόφαση για Ε&Σ. Το χρήμα στις τράπεζες, η πληροφορία στις τηλεπικοινωνίες, ο χρόνος στις μεταφορές.

Ειδικότερα για τις τράπεζες ισχύει και ο δεύτερος παράγων που είπα λίγο νωρίτερα: η συγγενικότητα. Φαίνεται ότι οι δραστηριότητες που αναπτύσ-



σουν είναι συχνά συμπληρωματικές. Οι τράπεζες που ενώνονται θέλουν να δράσουν συμπληρωματικά. Τους λείπουν κάποια προϊόντα και ενώνονται για να έχουν μεγαλύτερη δύναμη προς την πελατεία τους.

**ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:**

Νομίζω ότι το κλειδί στην απάντηση είναι η λέξη ανταγωνισμός. Ο οποίος βεβαίως συνδέεται στενά με τη νέα πραγματικότητα που προκύπτει από την πλήρη απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων.

Τα κεφάλαια κινούνται με τεράστια ταχύτητα, χάρη στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών. Τι σημαίνει αυτό; Οτι οι τράπεζες πρέπει να κινηθούν ανάλογα προκειμένου ν' ανταποκριθούν και να κρατήσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Αλλά και οι τοπικές αγορές συνενώνονται για ν' αντιμετωπίσουν το μεγαλύτερο ανταγωνισμό. Οι ευρωπαϊκές τον αμερικανικό, τον παγκόσμιο κλπ. Και η κίνηση αυτή φέρνει σημαντικές αλλαγές στη δομή των εσόδων των τραπεζών.

Στον τραπεζικό τομέα, οι συγχωνεύσεις δεν είναι επιθετικές κινήσεις όπως συχνά τις εκλαμβάνει η κοινή γνώμη. Ακόμη και οι εξαγορές μπορεί να είναι αμυντικές κινήσεις. Στόχος είναι η διατήρηση της θέσης στην οποία βρίσκεται και η διαφύλαξη των εσόδων της. Πρέπει, σε κάθε περίπτωση να κρατήσεις το ύψος των εσόδων, να διαθέτεις τα κατάλληλα κεφάλαια και την τεχνολογία στην οποία θα τα επενδύσεις, για να κρατάς το σωστό κλειδί των συγχωνεύσεων.

Και ακόμη: υπάρχουν περιοχές του Πλανήτη όπου το τραπεζικό σύστημα είναι υπανάπτυκτο. Για να μπορέσεις να πας στις χώρες αυτές πρέπει να έχεις την κρίσιμη μάζα.

Πρέπει λοιπόν να δημιουργήσεις την κρίσιμη μάζα προκειμένου να βγεις έξω από τα σύνορά σου και να γίνεις κάτι παραπάνω από ένας εθνικός τραπεζικός οργανισμός. Μόνον έτσι θα προσελκύσεις τα ανάλογα κεφάλαια και θα μπορέσεις να κινηθείς προς επιτυχημένες συγχωνεύσεις.

Να θίξω τέλος ένα ακόμη ζήτημα. Με ποια στελέχη το κάνεις αυτό; Οι τράπεζες έχουν κατά κανόνα σε όλες τις αγορές το πιο υψηλό στελεχειακό δυναμικό απ' ό,τι άλλοι κλάδοι. Αυτός ο τελευταίος λόγος, μαζί με το επίπεδο τεχνολογίας, που είναι επίσης καλύτερο στις τράπεζες, τη διαθεσιμότητα σημαντικών κεφαλαίων αποτελεί στοιχείο θετικό για τις Ε&Σ.

**ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:**

Ενα διαρθρωτικό χαρακτηριστικό, που νομίζω δεν το έχουμε ακόμη επισημάνει επαρκώς, έχει να κάνει με αυτό το φαινόμενο που είναι γνωστό σαν φαινόμενο αποδιαμεσολάβησης (desintermediation). Παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες έχουν περάσει σε άλλους χώρους που γίνονται και λόγω τεχνολογίας με φθηνότερο και καλύτερο τρόπο.

Οι τράπεζες χάνουν ένα πεδίο δράσης προς όφελος άλλων οργανισμών. Αυτό τους διαβρώνει τα περιθώρια κέρδους. Είναι λοιπόν φυσικό επόμε-

νο να ζητήσουν άλλες περιοχές στις οποίες θα επιδιώξουν να επεκταθούν. Το κλασικό παράδειγμα είναι το λεγόμενο bankassurance. Στο χώρο των ασφαλιστικών εργασιών και σε άλλους που θα δούμε μελλοντικά οι τράπεζες θα επιδιώξουν την επέκτασή τους, ούτως ώστε να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά και ν' αποκαταστήσουν τον ανταγωνισμό από τις άλλες πλευρές και φυσικά τα έσοδα και τα κέρδη τους.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Αν θέλετε να περάσουμε τώρα στην ελληνική εμπειρία συγκρίνοντάς την και με την ευρωπαϊκή αλλά και τη διεθνή εμπειρία. Να επιδιώξουμε ταυτοχρόνως μια εκτίμηση της πορείας, από τα πρώτα στοιχεία που έχουμε. Βεβαίως η ελληνική εμπειρία είναι ακόμη πολύ νωπή για να βγάλεις ένα οριστικό συμπέρασμα. Ωστόσο, μπορούμε να σχολιάσουμε αν οι Ε&Σ που έχουν ήδη γίνει είναι κατ' αρχήν επιτυχημένες.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Η Ελλάδα εισέρχεται τώρα στην περίοδο άνθησης των Ε&Σ γιατί τώρα ωρίμασαν τα πράγματα. Ιστορικά, τα δύο τελευταία χρόνια ('98-'99) είναι δύο έτη ωριμότητας της χώρας. Οχι μόνο από πλευράς οικονομικής. Αλλά και, κυρίως όσον αφορά την πορεία προς την ΟΝΕ, ενός θετικού πολιτικού κλίματος και μιας ωριμότητας γενικότερα που διαχέεται στο πολιτικό σύστημα και στην κοινή γνώμη.

Θα μπορούσε βεβαίως να είχαν γίνει ακόμα περισσότερα πράγματα. Κάνουμε αυτά τα βήματα με σημαντική καθυστέρηση. Όπως άλλωστε κάνουμε όλα μας τα βήματα για την πρόοδο της χώρας και τον εκσυγχρονισμό της, πάντα με μία τουλάχιστον 5ετή καθυστέρηση. Η προσπάθεια Ε&Σ που γίνεται τώρα έχει πολλά στοιχεία μιμητισμού, με την έννοια ότι δεν είναι αυτοφυής και αυθόρμητη. Σε κάθε περίπτωση οι περισσότερες από τις Ε&Σ θα κινούνται στον τραπεζικό τομέα, αν και κυφορούνται πάρα πολλές άλλες στο χώρο των κατασκευών και στο χώρο των ξενοδοχείων και στο χώρο των κρουαζιερόπλοιων, της ναυτιλίας δηλαδή, αλλά και στο χώρο των ηλεκτρονικών και της πληροφορικής.

Νομίζω ότι όλα αυτά γίνονται προς τη θετική κατεύθυνση. Με ανησυχεί ωστόσο ιδιαιτέρως η μεγάλη έξαρση που παρουσιάζει το Χρηματιστήριο σε συνδυασμό με την ανάλογο έξαρση που παρατηρείται ή θα παρατηρηθεί για Ε&Σ. Νομίζω ότι όσο επείγον και αναγκαίο είναι για την Ελλάδα να οδηγηθεί ως πούμε σε μεγαλύτερη συγκέντρωση των επιχειρήσεων, άλλο τόσο χρειάζεται ένα αυστηρό, θεσμικό πλαίσιο.

Όπως συχνά συμβαίνει η πραγματικότητα ξεπερνάει αυτό που υπάρχει. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει μεγαλύτερες υποχρεώσεις απέναντι στο ευρύτερο πολιτικο-κοινωνικό σύνολο. Χρειάζεται όχι να οδηγηθούμε σε μία μεγαλύτερη γραφειοκρατία προφανώς, αλλά σε αποτελεσματικότερη ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους.

Εχουμε συχνά επαναλάβει ότι έχει μεταβληθεί ο ρόλος του κράτους.



Ομως, ως προς τα θέματα των ρυθμίσεων πρέπει το κράτος ν' αποκτήσει μεγαλύτερη ευελιξία και μεγαλύτερη ικανότητα.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Αρα το ένα είναι ότι ερχόμαστε με μία φάση καθυστέρησης.

Το δεύτερο είναι ότι η καθυστέρηση εντοπίζεται και στις προϋποθέσεις. Ομως, το γεγονός ότι το Χρηματιστήριο έχει την ικανότητα να διακινεί τώρα περισσότερα κεφάλαια δεν διευκολύνει;

**ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:**

Νομίζω ότι ο καθοριστικός παράγων είναι η ένταξή μας στην ΟΝΕ που προσφέρει στις αγορές περισσότερη αξιοπιστία. Για την επιχειρηματική κοινότητα η οικονομική πολιτική είναι πιο αξιόπιστη, πιο σοβαρή και κυρίως υπάρχει η πεποίθηση ότι θα συνεχιστεί το σταθερό πλαίσιο στο διηνεκές και μάλιστα βελτιούμενο στο δρόμο. Ουδείς πιστεύει τώρα ότι η χώρα κινδυνεύει να μπει σε περίοδο αστάθειας. Γιατί αν υπήρχε ο φόβος της αστάθειας, δεν θα είχαμε δει τίποτα απ' όλα αυτά.

Οι εξελίξεις δείχνουν ότι οι επενδυτές, η επιχειρηματική κοινότητα, έχουν αποκτήσει πίστη πως η εν εξελίξει διαδικασία είναι χωρίς αναστροφή και πως μόνο προς το καλύτερο θα πηγαίνουμε, όχι προς το χειρότερο.

Πρόκειται για πολύ σημαντικά στοιχεία. Διότι το να μπει στην ΟΝΕ προϋποθέτει πέραν από την ικανοποίηση των περίφημων ονομαστικών κριτηρίων και την ικανότητα να επιτύχεις τη διαρθρωτική προσαρμογή. Δηλαδή, δεν αρκεί να μπούμε στην ΟΝΕ, αλλά και να σταθούμε και να επιβιώσουμε με αξιώσεις και επιτυχία στο νέο απαιτητικό περιβάλλον.

Στο δεύτερο σκέλος της ερωτήσεως: ήρθαμε, πράγματι, με καθυστέρηση να λύσουμε τα οικονομικά μας προβλήματα και με την ίδια καθυστέρηση εμφανίζεται και το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών.

Αυτό που είναι πολύ θετικό όμως είναι ότι από εδώ και πέρα θα λυθούν τα προβλήματα πολύ ταχύτερα. Να θυμίσω ότι επί κάποιες 10ετίες στην Ελλάδα είχαμε μια αστάθεια μακροοικονομική, μια ίσως και εχθρική στάση απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο και μοιραίο ήταν να έχουν τελματώσει και κατακαθίσει τα πάντα. Αυτά τώρα ανατρέπονται και μάλιστα με τρόπο αξιόπιστο και όπως είπα προηγουμένως μη αναστρέψιμο.

Αν πέτυχαν, τώρα. Νομίζω ότι είναι πάρα πολύ νωρίς για να πούμε αν πέτυχαν. Διότι μόλις χθες ουσιαστικά ξεκινήσανε όλες αυτές οι προσπάθειες και βρίσκονται ακόμη στο μέσον της οδού.

Ενα εγχείρημα συγχωνεύσεως δεν μπορεί να κριθεί πριν περάσουν κάποια χρόνια, νομίζω. Θα ήταν επιπόλαιο να πει κανείς ότι κάτι το οποίο ξεκίνησε πέρσι μπορούμε φέτος να κρίνουμε αν έχει πετύχει ή αν έχει αποτύχει, διότι πρόκειται για μια σχετικώς αργή διαδικασία από τη φύση της και χρειάζεται βάθος χρόνου για να μπορέσει να κριθεί το τελικό αποτέλεσμα.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Η Ελλάδα είπαμε ότι μπήκε με καθυστέρηση. Πλην όμως, από τη στιγμή που ξεκίνησε κινείται πολύ γρήγορα διευκολυνόμενη από την ανάγκη της ενσωμάτωσής της στη Νομισματική Ένωση, αλλά και από τη σταθερότητα στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Σημειώνεται ακόμη ότι είναι δύσκολο να κρίνουμε γιατί η εμπειρία είναι ακόμη πολύ νωπή. Τα δικά σας σχόλια κ. Πανταλάκη;

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Να μείνω λίγο στο γιατί καθυστέρησε; Έχει κατά τη γνώμη μου σχέση με τη δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Είχαμε μια κρατικά ελεγχόμενη τραπεζική αγορά με την πλειοψηφία των τραπεζών να ελέγχονται από φορείς του δημοσίου τομέα. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης ή του μάνατζμεντ αυτών των επιχειρήσεων δεν γινόταν με γνώμονα την αγορά. Την τελευταία τριετία όμως η οικονομική πολιτική δημιούργησε αν θέλετε τις προϋποθέσεις και την ανάγκη για ιδιωτικοποιήσεις. Η επιτάχυνση του προγράμματος σύγκλισης της οικονομίας, κάτω βέβαια από την ομπρέλα της ΟΝΕ, που ανέφερε ο κ. Προβόπουλος, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για ν' αρχίσει να κινείται η αγορά, να μεταπλάθεται και να μεταμορφώνεται σταδιακά σε ένα ανταγωνιστικό σύστημα.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι ιδιωτικές τράπεζες, είδαν τον ανταγωνισμό που έφερνε η απελευθέρωση της αγοράς. Αναγκάστηκαν λοιπόν να κάνουν κινήσεις και να τοποθετηθούν απέναντι στις νέες συνθήκες.

Η απάντηση στα παραπάνω δόθηκε με τις Ε&Σ. Μη ξεχνάμε ότι η πρώτη κίνηση ουσιαστικά που έγινε στην Ελλάδα ήταν η συγχώνευση Εθνικής-Κτηματικής, η οποία πυροδότησε το τραπεζικό σύστημα και αποκάλυψε ένα άλλο μέγεθος, γεγονός το οποίο ανάγκασε τους ανταγωνιστές να επανατοποθετηθούν. Η κίνηση αυτή έγινε ακριβώς γιατί το επέτρεψαν οι εσωτερικές συνθήκες, οικονομικές, πολιτικές και άλλες και το επέβαλε και το άνοιγμα της ελληνικής οικονομίας στο διεθνή ανταγωνισμό.

Αλλάξε η διάρθρωση των εσόδων. Ο ανταγωνισμός εντάθηκε με την απελευθέρωση των αγορών, τις αλλαγές στην αντίληψη για το ρόλο του κρατικού τομέα και τη διαχείριση της κυβέρνησης. Είναι επιβεβλημένο να κινηθούμε και επανεξετάσουμε τη θέση μας. Κάτι που στο παρελθόν δεν το έκαναν οι κρατικές τράπεζες, αφού εξασφάλιζαν μεγάλο τμήμα των εργασιών τους από το δημόσιο τομέα.

Καθώς όμως η Εθνική μπήκε στο χώρο της λιανικής αγοράς εξαιτίας των απωλειών εσόδων από τον ανταγωνισμό, οι άλλες τράπεζες υποχρεώθηκαν να κάνουν ανάλογες κινήσεις. Τώρα πια ο ανταγωνισμός λειτουργεί σε όλους τους τομείς.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Οι επισημάνσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές και νομίζω πως πρέπει να πάμε ένα βήμα πιο πέρα. Οι ελληνικές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις ευρωπαϊκές κεφαλαιαγορές με



συνθήκες πολύ ευνοϊκές. Στοιχείο που υπογραμμίζει πως πράγματι ο ανταγωνισμός είναι διεθνής.

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Κινήσεις άλλωστε που στηρίχθηκαν στη σταθερότητα της διεθνούς ισοτιμίας της δραχμής.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Ασφαλώς. Αρα μοιραία οι τράπεζες έπρεπε να κάνουν και αμυντικές κινήσεις και πολύ σωστά επισημάνθηκε προηγουμένως ότι οι κινήσεις αυτές δεν είναι υποχρεωτικές επιθετικές, αλλά αμυντικές.

Μια μικρή συμπλήρωση στο ερώτημα “πόσο πέτυχαν”. Είπα βέβαια ότι είναι αρκετά νωρίς να εκφέρει κανείς κρίσεις, υπάρχουν ωστόσο ορισμένα στοιχεία που αξίζουν σχολιασμού.

Γίνανε εξαγορές αρκετές. Βέβαια περιορίστηκαν, τις περισσότερες φορές, σε μικρές κινήσεις. Με εξαίρεση τη συγχώνευση της Κτηματικής και την εξαγορά της Ιονικής από την Alpha Πίστεως. Σε αρκετές περιπτώσεις εξαγοράς μικρών τραπεζών, δεν είχαμε συγχώνευση.

Και αυτό είναι αρνητικό. Διότι για να πετύχεις τη συνέργεια, που είναι και ο τελικός σκοπός, πρέπει να έχεις πλήρη συγχώνευση των δύο εταιρειών, δηλαδή να λειτουργούν ως εάν είναι μία. Εάν έχεις απλώς δύο παράλληλες εταιρείες αλλά απλώς η μία να ελέγχει την άλλη, δεν νομίζω ότι μπορείς να πετύχεις. Νομίζω ότι το επιτυχημένο παράδειγμα της Εθνικής με την Κτηματική και κατά τη γνώμη μου το δεύτερο και επιτυχημένο παράδειγμα της Πίστεως με την Ιονική θα λειτουργήσουν ως καταλύτης. Και ήδη το βλέπουμε τώρα με την περίπτωση της Εργασίας. Είναι λοιπόν προφανές ότι οι εξαγορές, που ξεκίνησαν με καθυστέρηση, σύντομα θα περάσουν στο ουσιαστικό πεδίο, το δεύτερο σκέλος, που είναι η συγχώνευση των οργανισμών.

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Ενα άλλο θέμα, το οποίο δεν πρέπει να μας ξεφεύγει καθόλου είναι ότι εάν κοιτάξουμε την κεφαλαιαγορά, όχι την χρηματαγορά, θα διαπιστώσουμε τα εξής. Ενώ παλιά οι τράπεζες ήταν ο ρυθμιστικός παράγων στην κεφαλαιαγορά, δεν είναι πλέον οι αδιαμφισβήτητοι παίκτες. Έχουν χάσει ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της εργασίας τους από τον ανταγωνισμό στο χώρο αυτόν από χρηματιστηριακές και ΕΠΕΥ, όπου μάλιστα έχουν στελεχωθεί με δυναμικά στελέχη.

Πρόκειται για φαινόμενο, που σε αναγκάζει πέραν από το διεθνή ανταγωνισμό, να κινηθείς και να φτιάξεις σχήματα, τα οποία θα σου επιτρέψουν να λειτουργείς ανταγωνιστικά. Όχι μόνον έναντι των μεγάλων αλλά και των μικρότερων μονάδων που “τσιμπάνε” συνέχεια μερίδια.

Ολα αυτά επιδρούν και σε έναν άλλο παράγοντα, τον οποίον δεν τον έχουμε θίξει καθόλου, στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτή τη στιγμή η ποιότητα των υπηρεσιών των τραπεζών βελτιώνεται ραγδαία, αν και αυτό δεν γί-

νεται πάντα αντιληπτό. Ταυτοχρόνως πολύ γρήγορα μειώνονται και οι τιμές των τραπεζικών υπηρεσιών.

Ο ανταγωνισμός έχει πάει τα τιμολόγια των τραπεζών σε επίπεδα πολύ κατώτερα από εκείνα που ισχύουν στη διεθνή αγορά. Όσο κι αν φαίνεται περιέργο, τα τιμολόγια των ελληνικών τραπεζών είναι πολύ χαμηλότερα από των ευρωπαϊκών και των αμερικανικών τραπεζών.

**ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:**

Αν πιστεύεις ότι με βάση τη συγκεκριμένη τιμολόγηση δεν λαμβάνεις επαρκώς τους κινδύνους, αυτό μπορεί να το βρεις μπροστά σου, αρνητικά δηλαδή.

**ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:**

Πρέπει να καταγραφεί ότι οι ελληνικές τράπεζες για ν' αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό δεν κάνουν σωστή τιμολόγηση. Έχουν μειώσει υπερβολικά τα περιθώριά τους. Δηλαδή αυτή τη στιγμή πουλάμε χρήμα χωρίς να κρατούμε την αναγκαία ας πούμε αμοιβή του κεφαλαίου. Αυτό είναι σημαντικό για την επόμενη φάση.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Να μην επεκταθούμε περισσότερο σ' αυτό και να επαναφέρω το θέμα του ανθρώπινου παράγοντα. Των εμποδίων δηλαδή που υπάρχουν καθώς και το ερώτημα κατά πόσον είμαστε επαρκώς εξοπλισμένοι για να αξιοποιήσουμε τα αναμενόμενα από τις Ε&Σ οφέλη.

**ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:**

Θέλω να σημειώσω τρία πράγματα που αποτελούν άλλωστε προϋποθέσεις για να λειτουργήσει μία ανοιχτή οικονομία. Γιατί και το φαινόμενο των Ε&Σ, που προσπαθούμε να περιγράψουμε σήμερα, είναι χαρακτηριστικό των ανοιχτών και βέβαια των ώριμων οικονομιών.

Πρώτη λοιπόν προϋπόθεση η λειτουργία του χρηματιστηρίου, η οποία πρέπει να έχει κανόνες και αυστηρότητα.

Δεύτερη, η ύπαρξη μιας αγοράς επιχειρησιακών και διευθυντικών στελεχών, την οποία πρέπει να δούμε και στην Ελλάδα ν' αναπτύσσεται, αφού, κατά την άποψή μου, δεν υπάρχει ακόμη. Τρίτον, πρέπει να αναπτυχθεί ο επιχειρησιακός έλεγχος. Το θέμα του ελέγχου είναι κολοσσιαίο και το έχουμε, το είχαμε τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα, υποβαθμίσει.

Τρία σημεία λοιπόν που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων στις ώριμες οικονομίες. Πράγματα που και η πολιτεία, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση, ιδιαίτερα οι μεγάλες, με παράδοση, ν' αναπτύξουν.

Θα προσέθετα και ένα τέταρτο σημείο. Εναν όρο η πατρότητα του οποίου ανήκει στο Θόδωρο Καρατζά, την "Άλλη Σύγκλιση", για την οποία υπάρχει όλο και περισσότερο απαίτηση. Μήπως πρέπει να σταματήσουμε να φροντίζουμε μόνον τις οικονομικές πλευρές της ανάπτυξης και πρέπει να κοιτάξουμε τους άλλους τομείς; Η χώρα έχει



ανάγκη από σύγκλιση και στους άλλους τομείς της εθνικής και κοινωνικής πραγματικότητας.

Νομίζω ότι ο κόσμος γενικότερα και οι εργαζόμενοι δεν αντιστρατεύονται τις ιδέες αυτές. Η συγκλονιστική προσωπική μου εμπειρία από τον ΟΤΕ, με ένα συνδικάτο πολλές φορές ριζοσπαστικό αλλά και πολύ συντεχνιακό, το επιβεβαιώνει. Χρειάζεται βεβαίως κουβέντα, πειθώ, κινήσεις που θα πείθουν.

Πιστεύω ότι αν θέλει κανείς να μετρήσει ευθύνες σε μία μεγάλη επιχείρηση, το 80% των ευθυνών ανήκουν στην ηγετική ομάδα, στην αντίληψη που έχει για το μάνατζμεντ και την επιχείρηση. Και πολύ δευτερευόντως στο συνδικάτο.

ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Νομίζω ότι τα τοποθέτησε πολύ ωραία ο κ. Παπούλιας. Αυτά όμως, κατά τη γνώμη μου, εντάσσονται σ' αυτό που είναι γνωστό σαν Εταιρική Διοίκηση (corporate governance). Εκεί καταγράφεται ο ρόλος του μάνατζμεντ, των εργαζομένων, των σχέσεων μεταξύ συναλλασσόμενων και εταιρείας, των μετόχων κλπ.

Παρά το γεγονός ότι βρισκόμαστε ακόμη πίσω στην Ελλάδα, και είναι νομίζω φυσιολογικό, οι ίδιες οι συγχωνεύσεις και το μέγαλωμα των εταιρειών και η ανάγκη να προσφύγουν στην κεφαλαιαγορά για να χρηματοδοτήσουν τα φιλόδοξα επενδυτικά τους σχέδια, διευκολύνει πολύ στο να πάμε προς θετικές κατευθύνσεις. Κάτι που έχουμε δει στην Αμερική, όπου υπάρχει διαφάνεια, τα στοιχεία των εταιρειών είναι πραγματικά και όχι πλασματικά, οι λογιστικές αρχές είναι υψηλού επιπέδου, κλπ.

Κάτι άλλωστε που επιβάλλεται καθώς οι ελληνικές τράπεζες εγκαθίστανται στο εξωτερικό. Δεν θα χρησιμοποιήσουμε τις ελληνικές λογιστικές αρχές, που οι ξένοι δεν τις καταλαβαίνουν και τις αντιμετωπίζουν με επιφύλαξη, ίσως και δικαίως...

Δημιουργείται ένα νέο πλαίσιο πειθαρχίας που οδηγεί σε μια καλύτερη κατανομή ρόλων και ευθυνών σε όλα τα επίπεδα συμπεριλαμβανομένου και του συνδικαλιστικού. Είμαι αισιόδοξος στο σημείο αυτό, αν και θέλουμε πολλά βήματα λόγω της εξωστρέφειας που αποκτά το σύστημα με τη διεθνοποίησή του σε όλα αυτά τα επίπεδα και λόγω του αυξημένου ρόλου των θεσμικών επενδυτών.

ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:

Αναφερόμενος μόνο στην κουλτούρα των στελεχών και των υπαλλήλων, εκείνο που πρέπει να δούμε είναι ότι ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται σε πολύ καλύτερο επίπεδο από άλλους εργασιακούς χώρους. Και στα επίπεδα αμοιβών, μορφώσεως, ασφάλισης, εκπαίδευσης.

Να σημειώσουμε ακόμη ένα άλλο φαινόμενο, παράδοξο για ευρωπαϊκές και αμερικανικές οικονομίες. Στην Ελλάδα έχουμε συγχωνεύσεις που δεν συνοδεύονται από απολύσεις.

Δεν έχουμε στην ουσία τίποτα. Γεγονός που έχει επιτρέψει να γίνουν οι συγχωνεύσεις χωρίς ουσιαστικές αντιδράσεις και συγκρούσεις. Αυτό όμως είναι το χαρακτηριστικό του πρώτου γύρου των συγχωνεύσεων.

Διότι θα υπάρξει και δεύτερος γύρος συγχωνεύσεων. Σ' αυτόν τα πράγματα δυσκολεύουν. Όσο θα εντείνεται ο ανταγωνισμός και θα βαδίζουμε σε μία αγορά που δεν θα χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία σημαντικών υπεραξιών συνεχή πτώση των επιτοκίων. Οι υπεραξίες αυτές τα αμέσως επόμενα χρόνια θα τελειώσουν.

Αρα τα έσοδα των τραπεζών, που σήμερα μπορούν να σηκώνουν υπεράριθμο προσωπικό κ.ο.κ., θα πάψουν να υπάρχουν. Η δεύτερη φάση των συγχωνεύσεων θα οδηγήσει τις τράπεζες και όχι μόνον αυτές αλλά και άλλους παρεμφερείς οργανισμούς να ξαναδούνε το κόστος τους. Οι ελληνικές τράπεζες εμφανίζονται να έχουν κατανομή κόστους παρόμοια με τις ευρωπαϊκές γιατί βασίζονται σε πολύ υψηλά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και όχι σε βασικές πηγές εσόδων, δηλαδή επιτόκια, προμήθειες, διαχείριση.

Η νέα αυτή κατάσταση θα οδηγήσει τις τράπεζες σε αναζήτηση νέων αγορών και πηγών εσόδων. Θα υπάρξει τότε και ένας δεύτερος γύρος συγχωνεύσεων, που μπορεί να μην είναι πολύ θεαματικές, αλλά θα είναι συνεχείς.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Δηλαδή καταλαβαίνω ότι οι συγχωνεύσεις, το μέλλον των συγχωνεύσεων και ιδιαίτερα στο χρηματοοικονομικό τομέα θα γίνεται με επεκτατική διάθεση σε μια προσπάθεια κατάληψης νέων αγορών και άντλησης νέων εσόδων;

**ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:**

Ολ' αυτά θα γίνουν πολύ γρήγορα, διότι ΟΝΕ σημαίνει ότι τα επιτόκια θα κατέβουν δραματικά, θα εξαφανιστούν οι υπεραξίες ως δια μαγείας, θα έρθει η ημέρα της κρίσεως και θα βρεθούμε αντιμέτωποι με την αλήθεια. Εκεί το στοιχείο του κόστους είναι καθοριστικό. Είμαι όμως λιγότερο απαισιόδοξος, με την έννοια ότι αν δει κανείς σήμερα κάποια μεγέθη, όπως για παράδειγμα την έκθεση που έχουν σε δανεισμό οι τράπεζες στον ιδιωτικό τομέα, είναι πολύ χαμηλότερη στην Ελλάδα, στα επίπεδα του 25-30% σε σχέση με άλλες χώρες όπου είναι 70%, 80%. Αρα θα χάσουν από τη μία πλευρά αλλά και θα επεκταθούν και προς άλλες δραστηριότητες από την άλλη. Σημασία όμως έχει πως θα γίνουν αυτά...

**ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:**

Βεβαίως και, χωρίς να είμαι απαισιόδοξος, θα δούμε να κουράζεται η αγορά από την επικέντρωση του ενδιαφέροντος αποκλειστικά στο χρηματιστηριακό αποτέλεσμα. Γιατί οι συγχωνεύσεις στην Ελλάδα είναι και απόρροια χρηματιστηριακών σχεδιασμών. Και ίσως κάποιες βασίζονται αποκλειστικά σ' αυτό.



ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:

Συμφωνούμε. Νομίζω ότι η διαδικασία μετασχηματισμού, που έχει ήδη ξεκινήσει, θα πορευθεί με πολύ πιο γοργά βήματα. Θα τοποθετούσα έναν χρονικό ορίζοντα 6-7 ετών. Θα δούμε τότε να υπάρχουν 2-3 μεγάλοι χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που θα λειτουργούν ως περιφερειακοί παίκτες. Μαζί τους κι ένας μικρός αριθμός εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών οργανισμών, ένα είδος “μπουτίκ” ας πούμε, με εθνικοτοπικό χαρακτήρα. Δεν βλέπω ελληνική τράπεζα να μπορεί να παίξει ρόλο οικουμενικού παίκτη, αφού κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ φιλόδοξο ακόμα και για την Εθνική που έχει μεγάλο μεν μέγεθος για την Ελλάδα, μικρό όμως με τα διεθνή πρότυπα. Ομως, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες εξαρτάται από τη λειτουργία των αγορών. Θα δούμε τις τελευταίες ν’ αναπτύσσονται με υποκατάσταση των ομολόγων του Δημοσίου στα εταιρικά ομόλογα. Θα χρειαστεί βεβαίως να λυθούν κάποια θέματα. Μένει πάντως ερωτηματικό για μένα το θέμα της κοινωνικής ασφάλισης. Ελπίζω να λυθεί γρήγορα από την κυβέρνηση. Διότι αν δεν λυθεί θα συνεχίσει να δημιουργεί κόστος και θα φθάσει να κινδυνεύει να τινάξει στον αέρα πολλά πράγματα επ’ ωφελεία των ξένων ιδρυμάτων. Πρέπει, νομίζω, να δούμε το θέμα αυτό να λύνεται όσο γίνεται πιο γρήγορα.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

Να ζητήσω από τον κ. Παπούλια, μαζί με την “άσκηση μελλοντολογίας”

δύο πράγματα. Το ένα είναι να εντοπίσουμε το σημείο ωρίμανσης.

Το δεύτερο είναι κατά πόσον οι συγχωνεύσεις στις τράπεζες θα

επηρεάσουν τις συγχωνεύσεις και στους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας.

ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ:

Για τις τράπεζες δεν έχω να προσθέσω τίποτα περισσότερο, αλλά στους άλλους τομείς νομίζω ότι η κατάσταση θα εξελιχθεί περίπου με τον ίδιο τρόπο. Στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας η εξέλιξη θα είναι λίγο ή πολύ ίδια.

Αναμένεται δηλαδή μετά την απελευθέρωση της αγοράς, την 1.1.2001, η δραστηριοποίηση ενός ή δύο εναλλακτικών δικτύων ή εταιρειών προς τον ΟΤΕ. Αλλά και στους άλλους χώρους της οικονομίας (ναυτιλία, ξενοδοχεία, ηλεκτρονικά ή πληροφορική) οδηγούμεθα σε μια περαιτέρω συγκέντρωση.

Νομίζω λοιπόν ότι αυτό το σενάριο, που περιγράφουν για τις τράπεζες, που είναι ήδη πραγματικότητα, θα το ζήσουμε και στους άλλους χώρους, ίσως όμως με την εντονότερη είσοδο ξένων κεφαλαίων. Ολη αυτή η ιστορία πρέπει ν’ αναδειξεί ένα βασικό στοιχείο και πρέπει αυτό να γίνει αντικείμενο επεξεργασίας και από την πολιτική εξουσία, αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις: το θέμα της επιχειρηματικότητας.

Η έννοια έχει πολύ ταλαιπωρηθεί στην Ελλάδα. Πρέπει τώρα να έλθει στο επίκεντρο, να γίνει λαϊκή, φιλική έκφραση. Με ανησυχεί το γεγονός ότι ο εκσυγχρονισμός και η ευρωπαϊκή προοπτική δεν φάνηκε να αφορούν τον

προβληματισμό που αναπτύχθηκε στη διάρκεια των εκλογών. Θα ευχόμουν τα δύο αυτά συν την επιχειρηματικότητα, να τα δουν τα πολιτικά κόμματα περίπου με το ίδιο μάτι. Ο πολιτικός ανταγωνισμός πρέπει να τείνει μειούμενος αν θέλουμε πραγματικά να πάμε στη νέα κατάσταση γρήγορα και χωρίς να χάσουμε πάλι πολύτιμο χρόνο. Και δεν πρέπει να ξεχάσουμε την “άλλη σύγκλιση”. Δηλαδή τη σύγκλιση της χώρας και στους άλλους τομείς της εθνικής μας ζωής, ώστε να προσεγγίσουμε τα επίπεδα των ευρωπαϊκών στη δημόσια διοίκηση, την παιδεία και αλλού.

Χ.Α. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ:

*Πράγματι, για ποιους λόγους δεν έχουν ενδιαφερθεί
εντονότερα ξένοι κεφαλαιούχοι για ενέργειες στο χώρο
των Ε&Σ στην Ελλάδα;*

**ΓΙΩΡΓΟΣ
ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ:**

Βλέπω πράγματι σε κάποια φάση να υπάρχει ενδιαφέρον από μεγάλες τράπεζες που έχουν παγκόσμιο ρόλο να επιδιώκουν κάποια παρουσία στην Ελλάδα. Όχι αυτόνομη ίσως αλλά μαζί με εγχώριες τράπεζες.

**ΘΟΔΩΡΟΣ
ΠΑΝΤΑΛΑΚΗΣ:**

Η τάση συγκέντρωσης θα ενισχυθεί σε όλους τους χώρους της οικονομίας. Σ’ αυτό που είπε ο κ. Παπούλιας συμφωνώ απόλυτα όπως και ότι οι συμμαχίες θα είναι εκείνες, που θα διαμορφώσουν το τραπεζικό τοπίο στην τρίτη φάση, η οποία μπορεί τελικά να εξελιχθεί ταυτόχρονα με τη δεύτερη.

Το χρηματιστήριο θα συνεχίσει να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις Ε&Σ. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αποκτούν επιχειρηματική ιδεολογία. Απόρροια του χρηματιστηρίου και της ανάδειξης ικανών στελεχών που δεν ταυτίζονται κατ’ ανάγκη με τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία. Θα δούμε στο μέλλον επιχειρήσεις που δεν θα διοικούνται από επιχειρηματίες-ιδιοκτήτες. Παρόμοια εξέλιξη θα διευκολύνει και τις Ε&Σ. Διότι αυτό είναι εμπόδιο, πέραν από τα πολιτικοοικονομικά πράγματα. Κάποιοι επιχειρηματίες βλέπανε το μέγεθός τους στον καθρέφτη και ευχαριστιόντουσαν. Σήμερα αυτό δεν τους ευχαριστεί. Βλέπουν τα πράγματα να κινούνται, ν’ αλλάζουν, υπάρχει η πίεση από την άλλη μεριά από το τραπεζικό σύστημα, που προσπαθεί να ωθήσει σε συνεργασία και άλλους κλάδους και επιχειρήσεις. Θα διαμορφωθούν τελικά και στην Ελλάδα “επιχειρήσεις-ηγέτες”. Θα υπάρξει συγκέντρωση σε βαθμό που το 20% των επιχειρήσεων να μαζεύει το 80%, το 70% της αγοράς, νούμερα που πρέπει να δούμε στο μέλλον. Οι επιχειρήσεις αυτές θα αναζητήσουν στελέχη σε αυτό το επίπεδο με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί και αυτή η αγορά εργασίας.

Τα ηγετικά στελέχη της βιομηχανίας, του εμπορίου, των τραπεζών όλων των κλάδων και χώρων θα παίξουν σημαντικό ρόλο. Που σημαίνει ότι η δύναμη των στελεχών των επιχειρήσεων μεγαλώνει και η παρέμβασή τους στην κοινωνία και την οικονομία θα έχει αυξανόμενο ρόλο.