

Aurrezki-Kutxen Elkarketa

Iñaki Zabala

Sarrera

Banku-bateratzez hitz egitea modan dago. Bihotzeko aldizkarietan orrialdeak betetzeraino bai behintzat. Bilboko Bankuak Baneosten aurka jaurtitako OPA ez-adiskidearekin, hasi zen bateratzeen lasterketa. Hala ere, beren protagonistetako batzuren gehiegikeriak, prozesu hau itxuragabetzen ari dira eta publiko zabalarentzat, finantz sistemarentzat eta funtsean gizartearentzat izango duen garrantzi izugarria, mozorrotu baino ez dute egiten horrela.

Martxan dauden bateratze-mugimenduak, ez dira ulertu behar afektatutako erakundeen kapritxo edo protagonismo-gogo soil bezala, beren lehia-ingurunean obratzen ari diren aldaketa sakonen aurrean sortutako erreakzio bezala baizik. Azken urte hauetan, finantz sistemak eraldaketa anitz jasan du, eta 1993-1-lean ezarriko den merkatu europar bakarrari begira, berriz, beste aldakuntza batzuk ere ikusten dira. Mehatxuei baldintza hobetan aurre egin eta ingurune berriaren aukerak hobeto ustiatzeko, finantz erakundeak, birkokatzen ari dira eta bateraketak ere, mugimendu horietakoak baino ez dira.

Euskal Aurrezki-Kutxak, beste edozein finantz erakunde bezalaxe, ingurune berri honetan baldintzarik onenetan lehiatzeko aukera emango dien egitura zein datekeen birplanteatzen ari dira. Logikoki, elkartze-mailaren baten hautabidea, bateratzea barne, kontutan hartu beharreko alternatibetako bat da.

Artikulu honetan, bateratzeen gaia kokatu behar deneko ikuspegi kualitatiboa eskaintzen da lehendabizi eta ondoren, gaur Euskal Kutxek dituzten arazoei gainbegirada ematen zaie, azkenik, beraientzako elkartze-formula desberdinen komenigarritasunari edo kaltegarritasunari ekiteko.

Gainean dugun etorkizuna

Duela gutxi arte, finantz negozioa, kreditu- eta gordailu-zerbitzuak prestatzera mugatzen zen. Gaur, negozioaren kontzeptu estrategikoa aldatu egin da eta erakundeak, harik eta ekoitzi-gama erakargarriena eskaintzeko borrokan ari dira, aholkularitza-zerbitzuak barne eskainiz (finantzaletakoak, fiskalak, aseguruak, atzerrikoak, etab.), edo eta kudeaketakoak (alxortegikoak, ondarekoak, etab.), edo eta finantz titulu, bateratze, enpresa-eroste, eta abarretako era guztietako igorpen, jarpen eta kudeaketakoak. Gainera, beren iharduera nagusia finantzaletakoa ez duten enpresak ere, geroz eta gehiago sartu dira finantz zerbitzuen alorrean, horrela, biltegi handien kateek, aseguru-konpainiek, industriako enpresek (beribilenek bereiziki) eta agian baita Estatuak berak ere, lehendik zituzten lehiakideen zerrenda ugalduz.

Zentzu honetan ez da ahaztu behar, jadanik bizi dugun nazioartekotze-prozesu azeleratua, berau ari bait da finantz sistema atzerritarren jokamoldeekiko parekidetza eragiten, orokorki gu-baino lehiakortasun handiagokoak diren sistemak bestalde.

Finantz ingurunerik iraultzaileenaren aldaketa eta ondoriorik handienak dituena, teknologia berriena da zalantzarik gabe, eta hauek dira ekoizkortasunaren hazkuntza ikusgarriak bideratzen ari direnak, usariozko zerbitzuak prestatzeko modu berriak eskaintzen ari direnak, zerbitzu -gama zabaltzen dutenak, etab., aldi berean, antolakuntz eskema berriak exijituz.

Deskribatzen ari garena bezalako lehiakortasun hazkorreko ingurune batean, kudeaketan eraginkortasuna izatea, funtsezko ba-

lorea da eta horrek berekin dakar kudeaketa eta marketing-eko teknika berri eta sofistakatuen agerpena. Guzti horrek aldi berean, egungo batezbestekoa den baino pertsonal koalifikatuagoa eskura izatea eskatuko du.

Merkatu bakar europarra sortzeko aurrikusitako xedapenen barruan, bermetasun-koefizienteen sendokuntza aurrikusita dago eta horrek, erakundeek beren autofinantzaketa-maila jaso egin beharko dutela esan nahi du.

Aurreko lerroek, jadanik eta benetan gainean dugun etorkizunaren finantz ingurunea ezaugarrituko duten zertzeladetako batzuk marratzen dituzte. Edozein modutan ere, finantz sisteman gertatzen ari diren eraldaketa guztien aipamena eta balorazioa egitea, amaiezina litzateke.

Euskal Kutxen egoera

Euskal Aurrezki-Kutxen egoera, orokorki ona bada ere, horrek ez du esan nahi, deskribatu dugun etorkizuna kezkarik gabe beha dezaketenik.

Funtsean, diferentzia handiak daude beren artean eta ez tamainarengatik bakarrik, erabakiorragoak diren beste kontzeptu batzuren inguruan baizik, hala nola beren errentagarritasun-maila, kaudimena, etab. Zehatz esanda, kutxetako batzuk zailtasunak izan ditzakete beren bermetasun-koefizienteak eta pentsio-fondoak estaltzeko eta beste batzuk berriz lasaitasunez betetzen dituzte.

Zentzu dinamiko batean hitz eginda, errentagarritasun handiko eta hazkortasuneko ekoitzieta merkatu-kuotaren galera antzematen da eta alderantziz, urritzen doazen ekoitzieta hazkuntza somatzen da. Kuota orokorra beraz, gutxituz doa eta egungo beren kuota altuak, mehatxatuta aurkitzen dira.

Azkeneko urteetan lortutako errentagarritasun bikainak, hein on batean bederen kanpoko faktoreei egotzi behar zaizkie, hala nola gordailuen interes-murrizteei eta Burtsan lortutako irabazi ez-ohizkoei. Logikoki, faktore hauek ez daude noski Kutxen kontrolpean eta beste ekitaldi batzutan aurkako norantzean ere joka dezakete.

Ustiapen-gastuak handiak dira orokorki, Banketxe eta Lan-kide Aurrezkiarenekin erkatzen badira, eta erkaketa hori are eta aurkagokoa suertatzen da, baldin eta erakunde europarrekin egiten bada, hau bera berez, elkarte europarreko finantz merkatu bakarrari begira, egundoko herronka delarik.

Kontestu honetan, McKinsey aholkularitzak egindako azterketak, bi kutxa-mota bereizten ditu, bere egoera eta etorkizunari aurre egiteko ahalmenari so eginez. Alde batetik, konpromezuzko egoeradun abiapuntua dutenak daude, gehienaz ere egungo egoera mantentzeko defentsa-jarrera izateko helburua izan dezaketenak daude. Bestaldean, abiapuntuko egoera aldekoa duten Kutxak daude, ekoitzi berrietan beren jarrera hobetzeko asmoa izan dezaketenak, merkatu berriekin, bulego-sarearen hobekuntzarekin, kostu-murrizketarekin, etab. Nolanahi ere, egun berek duten estrategiarekin jarraituz gero, azterketak, merkatu osoko kuotaren neurri bateko galera igartzen du kutxentzat.

Eraginkortasuna erizpidetzat

Zentzu zabalean, finantz sistemaren betekizuna, aurrezki eta inbertsioarekin erlazioa duten gizarteko beharrianak asetzea da, horretarako egokiak diren finantz tresnak eskainiz. Beraz, ondorioz, Euskal Aurrezki-Kutxak elkartzeko prozesuaren komenigarritasuna epaitzeko erizpidea, kutxek epe luzerako ikuspegitik beren eginkizuna hobeto betetzeko elkartze horrek zer ekarpen egin lezakeen jakitea izan behar du. Beste hitzetan esanda, epaitu behar den gaia zera da, gizartearentzat eraginkorragoa izango den finantz sistemarentzat zein egiturak garamazkeen jakitea.

Zentzu honetan, elkartutako egitura batean arriskuak ere badaudela ahaztu gabe eta horiek aurrerago aipatuko dira, ondorengo abantailak atxeki dakizkioke Euskal Aurrezki-Kutxen elkar-ketari:

- a) Eragiketen eraginkortasun handiagoa, hots, eragiketen kostu txikiagoak, horrek dakarren bezeroarentzako kostu gutxiago-ko zerbitzuarekin eta/edo erakundearentzako irabazi handiagoekin. Hori noski, lor daitezkeen zalantzagabeko bikoiztasunak kentzetik eratorriko da eta tamaina minimoetatik aurrera bakarrik izan daitezkeen xedeak espezializaziotik, kapital-on-

- dasunen eta pertsonal espezializatuaren erabilpen hobea bezalako faktoreetatik, aktiboaren egitura likido gutxiagoduna izatetik, arriskuen barriaketa handiagotik, marketing-a, publizitatea, etab. bezalako gastu batzuren izaera ez-elastikotik ere.
- b) Eraginkortasun dinamiko handiagoa, berritzeko eta ingurunearen beharrian aldakorrei egokitzeko trebetasun bezala ulertuta. Zentzu honetan, egitura elkartuak, teknologia berrien sarra, nazioartekotzea eta Euskal Herritik kanpora irtetea, kudeaketa- eta marketing-teknika berriak onartzea, pertsonal koalfikatuagoa eskura izatea, etab. erraztu egingo ditu. Faktore guzti hauek, gehitu egiten dituzte erakundeak epe luzera iraun ahal izateko ahalbideak.
 - c) Ekoitzi- eta zerbitzu-gama handiagoa, teknologia berriak, zerbitzu sofistikatu batzutarako pertsonal koalfikatuagoa, etab. eskurago izatearen ondorioz eta hau benetan faktore giltzarria da erakunde batek eskainitako zerbitzua baloratzeko. Zentzu honetan, elkartzeak, banka-zerbitzu batzuk handizka hornitzea eta neurria erabakitzaile den merkatuetan sarbidea izatea ahalbidetuko lituzke.
 - d) Aurrezki-Kutxen azpisistemako egitura-egonkortasun handiagoa, beren arteko kaudimen-defizit, ekoizkortasun, pentsio eta gizarte-egintzetako konpromezuen estalmen, eta abarri buruzko konpentsazjobidez. Guzti horrek, sor litezkeen eta erakunde batzuren biziá arriskutan jar lezaketen halabeharrezkotasun ahaletatik hobeto babestuta egoteko aukera ematen du.
 - e) Inbertsio-tamaina handia eta proiektuaren arriskua elkarrekin joan ohi diren eskala handiko inbertsioetarako baliabideak mugitzeko ahalmen handiagoa.
 - f) Kutxen geografi hazkundearen razionalizazioa, bai Estatuan eta baita atzerrian ere, bulego-sareen bikoizketak ekidinez.

Behar adinako elkarlaguntzarik ez

Elkartze-eredu ahalbide desberdinak daude, eta elkarketa hitza ez da oso zehatza, ulertzeko modu anitz onartzen ditu eta.

Elkartze-modurik arinena, gai puntualetan elkarlaguntzarako akordio soiletara iristea dateke, hala nola, ekoitzi berri baten gara-

pena edo eta erakunde-kanpaina bat. Begibistakoa da noski, irtenbide hauskorra dela hau eta edozein unetan eten daitekeela, elkarlaguntza hori merkatuari dagokion gairen batean bada bereziki. Gainera, irtenbide honek, osotasuneko ikuspegi gabeziaren akatsa du.

Beste elkartze-formula bat, elkarrekin sortutako sozietate espezializatuen bidez arlo batzuk hartzen dituen litzateke, nahiz eta kutxa bakoitzaren aldetiko merkaturatze independentearekin izan. Irtenbide hau ere, eteteko oso erraza da, merkatuan nahitanahiez emango den eguneroko borroka dela bide.

Eta elkarrekin merkaturatzeko akordioetara iritsi arren, Aurrezki-Kutxen Federazioan metatutako esperientziak, Kutxak bere emaitzen kontu propioa salbatu behar duenean akordio horiek errespetatzea zeinen zaila den erakusten du. Oharpen berberak egin daitezke, baldin eta elkartze-soluzioa, usariozkoak diren ekoizpen-bitarteko batzuk elkarrekin jartzera mugatzen bada eta hauen adibiderik garbiena informatika litzateke. Merkaturatze independentea eta emaitzen kontuak berezita mantentzen diren bitartean, soluzioak ez luke inongo bideragarritasun praktikorik izango.

Holding-motako halako bateratze-modu arin batek, zerbitzu zentralen bateratzea eginez eta halaber erabaki estrategikoena, baina izenak, merkatal egiturak eta behar bada baita Kontseilu desberdinak ere nork bere lurraldean ahalmen batzuk dituela, printzipioz behintzat, arrakasta-ahalbide gehiago du.

Azkenik, irtenbiderik bateragarriena, Autonomi Elkarteko sei Kutxak bat bakarrean bateratzea eta biltzea da, bere mugan, aurreko irtenbidearen kidekotasun handia duen soluzioa izan daitekeelarik, baldin eta merkatura gehiago hurbiltzea lortzeko lurraldezuzendaritzak mantentzea aurrizkusten bada.

Aurreko formuletak edozein bidera daiteke lurralde bereko Kutxen artean ere, edo eta Udal-Kutxak edo munizipalak alde batetik elkartuz, eta probintzialak bestetik. Lehenengo kasuan, hiru Kutxa oso desberdin izatera iritsiko ginatke, baina lurralde bakoitzaren neurrien proportzioa ondo samar gordeko luketenak. Bigarren kasuan oso irtenbide desorekatua lortuko litzateke, ezen "probintzialen" Kutxak, lurralde bakoitzeko kutxarik indartsuenak elkartuko bait lituzke, "udalena edo munizipalak" aldiz ahulenak elkartuko lituzkeelarik, Kutxa bakoitzaren lehiakortasun-indarraren ikuspegitik, abiapuntuko egoera oso ezkorra edo negatiboa sortuz.

Edozein modutan ere, behin-betiko ereduaren hautaketa, Bizkaian bere garaian (eta gainerako Kutxak ezertarako kontutan hartu gabe) onartu zen lurralde bakoitzeko kutxak bateratzeko ereduaren aldeko hautapenak guztiz baldintzatu du.

McKinsey-k proposatutako bateraketa

1988ko udaberrian, Autonomi Elkarteko sei Kutxek, beren elkartzearen komenigarritasunari buruzko azterketa sakona egiteko agindu zioten McKinsey ahokularitzari eta era berean komenigarriena zatekeen bidea proposatzeko eskatu ere. Oso modu laburrean esanda, aholkularitza horrek eskainitako gomendioak, ondorengoak izan ziren:

- a) Lurralde bakoitzeko bi Kutxak bateratu lehenik, horrela, egungo sei Kutxak hirutara murriztuz. Era honetan, ondorengo abantailak lortuko lirateke:
 - Ondorioz sortutako Kutxak, beren hurrenez hurreneko merkatuetan halako jarrera nagusi garbian gelditzea, hurbileneko lehiakideak halako bitik lauerako bulego-kopuruarekin eta %50aren inguruko merkatu-kuotarekin geldituz.
 - Kutxak eraginkorrako bihurtu koste gutxiagoko zerbitzu zentralekin, sare-estalten handiagoarekin eta sistema nahiz teknologia berrien hobekuntza potentzial handiagoarekin.
 - Giza- eta material-baliabideak liberatu, beste xede batzuetan edo eta bezeroaren zerbitzua hobetzeko erabiltzearen.
 - Legezko obligazio-estalmena erraztu (bermetasun-koefizientea, etab.).
- b) Ateratako hiru Kutxen artean kontsorzio bat sortu, bere helburua, eskala-ekonomikoak eta ahalmen-arloak leudekeen atal-tan beraien arteko elkarlana erakundetzea helburu lukeelarik. McKinsey-k kontsorzio honi izendatzen dizkion ezaugarriak, funtsean ondorengoak dira:
 - Bere zuzendaritza, partaide liratekeen Kutxei bakar-bakarrik legokieke.
 - Bere nortasun juridikoa eta egitura independentea edukiko lituzke.

- Erabakiak, Kutxen botuen gehiengoz hartuko lirateke eta onartuko litzateke Kutxa jakin batek kontsorzioaren iharduera jakin batean ez esku hartzea, baina ez hala iharduera independenteki burutzea.
 - Lehendakaritza txandaka ezarriko litzateke.
 - Funtzionamendu-modu autonomoago bateranzko bilakaera ahala onartuko litzateke.
- c) Hiru Kutxetako bakoitzak, lurralde-mugak errespetatu behar-ko litzuzke. Era horretan, Kutxen beren arteko lehia deuseztea lortzen da.

Probintziarteko elkarketaren garrantzia

McKinsey-k proposatutako probintziarteko Kontsorzio-bidearen bidezko elkarketa-moduak, eragozpen larriak ditu. Kontsorzio honen eskemek, gehiegi gogora erazten dute egungo Aurrezki-Kutxen Federazioaren funtzionamendu-eskema eta begibistakoa denez, ez da nahikoa gertatzen lortu nahi diren helburuentzako. Zehazki esanda, proposatutako ereduak behar adina estaliko ez litzuzkeen ondorengo puntuok aipa daitezke:

- a) Eragozpenik handiena, Kutxen aldetik behar-ko liratekeen etengabeko akordioak behar izatetik letorke, horrek Kontsorzioari eraginkortasuna murriztuko liokeelarik, gaur egungo Federazioari gertatzen zaion bezala. Goimailako Zuzendaritzak, erabaki estrategikoak hartzen baino denbora gehiago pasa behar-ko luke diferentziak ebazten.
- b) Bestalde, ereduak ez da egokia Autonomi Elkartetik kanporantz hedatzeko, erbestean Euskal Kutxek hiru sare ezberdin izango bait litzuzkete.
- c) Eredua halaber ez da egokiena, neurri handiak eskatzen dituzten ihardueretarako, handizkako Banku-zerbitzuentzako adibidez.
- d) Kontsorzioaren politizazio-maila handia izan daiteke, baldin eta hiru Kutxak alderdi desberdinek kontrolatuak gertatuko balira.

- e) Lehendakartzaren txandakatzeak, jarraipena etengo lioke bere bilakaerari.

Eredu alternatibo eta askoz ere eraginkorragoa, Kontsortzioaren ordez, ondorengo ezaugarriak lituzkeen beste Ente bat sortzetik letorke:

- a) Erabakiak hartzeko bere boterea ahala lukeena, Kutxen eta beren ihardunen estrategien gaintetik beharbada. Botere edo ahal hau, Kutxek beren aldetik benetako subiranotasuna lagatzetik letorke.
- b) Bere nortasun juridikoa izatea, bere organo errektore, baliabide, aurrekontu eta Lehendakari exekutatzailer batekin.
- c) Organo errektore horietan, Kutxek beren ordezkartza izango lukete, baina ez pisu berdinekin, baizik eta beren hurrenez hurrenko potentziaren arabera.
- d) Bere eginkizunak, Kutxen iharduerak ordenatzetik hasi eta bere antolakuntz egitura bidez nahiz elkarte filial espezializatu sail baten bidez zerbitzuak prestatzeraino iritsiko litzateke.

Bidea ez da arrisku gabea

Bateratze baten arrakasta ez dago bermatuta. Benetan, ugariak dira porroten adibideak ere. Partikularzki, baztertu ezinezkoak diren pertsonal-bikoizketetatik ondorioztatutako arazoak dira arriskutsuenak. Edozein zerbitzu-enpresatan gertatzen denez, giza gaia funtsezkoa da eta desamotibazio-fenomenoek, aurreratutako erretiroen beldurrek, igoera-itxaropen etenek eta abarrek, arriskutan jar ditzakete bateratzearen lorpen-ahalak.

Barneko nahiz kanpoko komunikazio-eskema egoki bat izatea behintzat, funtsezkoa gertatzen da.

Kutxen arteko lehia-emitza gutxitzeagatik merkatu osoko kuota-galeraren arriskua ere badago. Halere, Kutxa gipuzkoarrek egindako azterketaren batek adierazten duenez, kopuru hori ez litzateke aipagarria izango.

Eskala-ekonomiak ere ez leudeke bermatuta, are gutxiago antolakuntz egitura egokia lortuko ez balitz.

McKinsey-ren azterketak, bateraketarako funtsezkoak liratekeen bi faktore seinalatzen ditu: Kutxen goimailako zuzendaritzak guztiz komentzituta egotea eta bateraketa-prozesuaren jatortasun bikaina.

Bietako edozeinek huts egiteak, pikutara bota lezake gizarterako eraginkorragoa den euskal finantz sistema lortzeko bide litzatekeen Aurrezki-Kutxen bateraketa.

Euskaratzailea: Andoni Sarrigi

I.Z.

INTEGRACION DE LAS CAJAS DE AHORRO

FUSION DES CAISSES D'EPARGNE

En el presente artículo se hace una reflexión sobre la situación actual de las Cajas de Ahorro Vascas y la conveniencia de una estrategia de integración/fusión como arma para afrontar el futuro.

Como se pone de manifiesto en el artículo, el objetivo a perseguir por las Cajas de Ahorro es la eficiencia a largo plazo, lo que implica, además de funcionar con unos costes operativos menores, una mayor habilidad para innovar y para adaptarse a un entorno cambiante.

Hoy las Cajas se enfrentan a serios retos (pérdida de cuota de mercado global, elevados gastos de explotación, rentabilidades amenazadas, nuevas tecnologías, entorno crecientemente competitivo, etc.).

En este contexto, la integración es una estrategia deseable, puesto que contribuye a afrontar con mayores garantías los retos planteados. De las diferentes fórmulas de integración posibles, la más viable en el País Vasco puede ser la fusión de las dos Cajas de cada territorio, con lo que se contaría con una Caja en cada uno de ellos.

No obstante, la fusión intraprovincial no es suficiente y resulta deseable complementarla con una integración interprovincial de las tres Cajas en un Ente superior, con personalidad y potestades propias sobre las Cajas, que, además de ordenar la actividad de las Cajas, pueda prestar asimismo servicios a las mismas en áreas donde la integración resulte ventajosa.

Dans cet article, on se penche sur la situation actuelle des Caisses d'Epargne Basques et l'opportunité d'une stratégie d'intégration/fusion en tant que moyen face à l'avenir.

Comme l'article le met en relief, l'objectif prévu par les Caisses d'Epargne est l'efficacité à longue échéance, ce qui implique en plus de fonctionner avec des coûts opératifs moindres, une plus grande habilité d'innovation et d'adaptation à un environnement changeant.

Les Caisses d'Epargne aujourd'hui font face à de sérieuses menaces (perte de la quote part du marché global, frais d'exploitation élevés, rentabilités menacées, nouvelles technologies, environnement en compétitivité croissante, etc.).

Dans ce contexte, la fusion est une tactique souhaitable, car elle contribue à affronter avec de plus amples garanties les défis projetés. Parmi les différentes formules de fusion possibles, la plus viable au Pays Basque peut être celle de deux Caisses de chaque territoire, ce qui donnerait lieu à une seule Caisse dans chacun d'eux.

Cependant, la fusion à l'intérieur de la province, n'est pas suffisante et il est souhaitable de la compléter avec une intégration inter provinciale des trois Caisses en un seul Organisme supérieur ayant sa propre personnalité et faculté sur les Caisses qui en plus d'ordonner les activités de celles-ci, puisse leur prêter des services dans les zones où la fusion est la plus avantageuse.