

΄Β Κύκλος Συγγραφής Κειμένων Θέσης
Ομάδα Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Ο Ελληνικός Σύλλογος Αποφοίτων του London School of Economics and Political Science, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του και με βασικό στόχο την αξιοποίηση του πλούσιου πνευματικού δυναμικού των αποφοίτων του LSE και τη συμμετοχή στο δημόσιο διάλογο, προχώρησε το 2013 στη δημιουργία Think Tank (Ομάδων Σκέψης) και την παραγωγή Κειμένων Θέσης (Policy papers). Τα Κείμενα Θέσης περιλαμβάνουν συγκεκριμένες προτάσεις που έχουν προκύψει από καινοτόμες και πρωτοπόρες απόψεις και στοχεύουν στη θεμελίωση ιδεών και πλαισίων. Για το ΄Β κύκλο συγγραφής των Κειμένων Θέσης, η ομάδα **«Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία»** επέλεξε ως θέμα **«Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές»**.

Συγγραφική Ομάδα:

Βάκη Αναστασία
Καραγεώργος Γιώργος
Δημητρίου Κατερίνα
Καρύδη Βαλίνα
Ξυτάκη Μαρία
Σαμπάνης Θάνος
Στάιου Ελένη-Ρεβέκκα

«Η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας κλειδί στις επιτυχημένες συγχωνεύσεις»

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εταιριών χαίρουν πάντοτε ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στον επιχειρηματικό χώρο ίσως γιατί αποτελούν την επιτομή της στρατηγικής διοίκησης επιχειρήσεων μέσω πωλήσεων, αγορών, διαχωρισμού και συνδυασμού εταιριών και κλάδων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η σύμπραξη με ένα δυνατό «παίχτη» στην αγορά αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Κατά τη συγχώνευση δύο οργανισμών, η επιτυχία του εγχειρήματος έγκειται σε ένα μεγάλο βαθμό στο συνδυασμό διαφορετικών κουλτούρων και τη δημιουργία μιας νέας ξεχωριστής. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του μοναδική κουλτούρα και στην προσπάθεια να ενσωματωθούν δύο ή και περισσότερες κουλτούρες σε μία κοινή, προκύπτουν προβλήματα των οποίων γενεσιουργές αιτίες είναι οι διαφοροποιήσεις στην ταυτότητα του κάθε οργανισμού, στις επικοινωνιακές τακτικές που ακολουθούνται, στο ανθρώπινο δυναμικό, στον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις ανάμεσα στις ομάδες. Το αποτέλεσμα επηρεάζεται σημαντικά από τα συστήματα αξιών, κανόνων, συμπεριφορών, πεποιθήσεων, οραμάτων και συνηθειών του κάθε οργανισμού. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρηματικών κολοσσών που ναυάγησαν λόγω ασυμφωνίας στην κουλτούρα τους: οι αυτοκινητοβιομηχανίες Daimler και Chrysler, οι εταιρίες λογισμικού Novell και WordPerfect, η AOL και η Time Warner είναι μόνο μερικά από αυτά.

Παρά τα αρνητικά παραδείγματα, με τον κατάλληλο χειρισμό, η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη ένωση οργανισμών και τη δημιουργία

΄Β Κύκλος Συγγραφής Κειμένων Θέσης Ομάδα Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

αξίας για όλους τους μετόχους. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την υιοθέτηση μιας νέας ταυτότητας και ενός νέου οράματος είναι η εταιρική επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού που δημιουργείται όσο και στην εξωτερική επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες,

Εστιάζοντας κυρίως στον τραπεζικό κλάδο στον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι πιο πολυσυζητημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές των τελευταίων ετών στην Ελλάδα και με αναφορές στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που παρουσιάζει επίσης μεγάλη κινητικότητα, πραγματοποιήσαμε έρευνα ώστε να καταγράψουμε τις βέλτιστες πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας ύστερα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπως αυτές προτείνονται από υψηλόβαθμα στελέχη της αγοράς με αξιόλογη εμπειρία στις συγχωνεύσεις.

Επιλέξαμε ως ποιοτική μέθοδο έρευνας τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και απευθυνθήκαμε στους κ.κ.:

- **Αρτέμη Θεοδωρίδη**, Γενικό Διευθυντή υπεύθυνο του τομέα Wholesale Banking & International Network και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Alpha Bank
- **Φωκίωνα Καραβία**, Γενικό Διευθυντή του τομέα Capital Markets & Wealth Management και μέλος της Διοικητικής και Εκτελεστικής Επιτροπής της Eurobank
- **Νικόλαο Καραμούζη**, Διευθύνοντα Σύμβουλο της GENIKI Bank του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς
- **Βάσω Οικονόμου**, Διευθύντρια της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Κεντρικής Υποστήριξης στην Τράπεζα Πειραιώς
- **Κρυσταλλία Παπαδημητρίου**, Manager στο Τμήμα Αυτοματοποίησης Λειτουργιών στη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.
- **Έλενα Παπαδοπούλου**, Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΟΤΕ
- **Γιάννη Ρόκκα**, Διευθυντή Marketing & Επικοινωνίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς
- **Μιχάλη Τσαμάζ**, Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου ΟΤΕ
- **Πέτρο Χριστοδούλου**, Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Θεωρούμε πως η συμμετοχή των συγκεκριμένων αναγνωρισμένων στελεχών προσδίδει ιδιαίτερη αξία στην έρευνά μας ενώ τα συμπεράσματα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον.

Αναφορικά με τον ορισμό της εταιρικής κουλτούρας, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι περικλείει τις κοινές αξίες και αρχές, τις κοινές πεποιθήσεις, τις κοινές συμπεριφορές, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Κάποιοι το ονόμασαν «αλήθεια του οργανισμού» ενώ άλλοι το παρομοίασαν με τη «γλώσσα» που χρησιμοποιείται εντός και εκτός του οργανισμού.

Η διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζει ένας οργανισμός για να προσδιορίσει τους στόχους του και να σχεδιάσει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό του πλάνο. Η ύπαρξη ενιαίας εταιρικής κουλτούρας βελτιώνει εν τέλει την εμπειρία του πελάτη και συμβάλλει στον περιορισμό της ανασφάλειας και της ανησυχίας των πελατών, των μετόχων και των επενδυτών και τον μετασχηματισμό του φόβου σε αυτοπεποίθηση. Τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές συνοψίζονται στις πρακτικές δυσκολίες ως προς τη σωστή αξιοποίηση όλων των στελεχών, στον επιτυχημένο συνδυασμό διαδικασιών και την ενσωμάτωση

΄Β Κύκλος Συγγραφής Κειμένων Θέσης
Ομάδα Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

νέων στοιχείων στις δομές, τις λειτουργίες και τα συστήματα του οργανισμού, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή που επιδεικνύουν οι περισσότεροι, διατηρώντας τις ισορροπίες. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η συγχώνευση και συμβίωση ίσων (merger of equals) είναι σχεδόν αδύνατον να συμβεί.

Στις βέλτιστες πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας για τη διάχυση της νέας εταιρικής κουλτούρας, πρωταγωνιστούν η συχνή φυσική παρουσία της Διοίκησης, οι συναντήσεις ομάδων στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, οι έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και αντίληψης της κουλτούρας που επικρατεί και η αξιοποίηση συνεργειών και ψηφιακών μέσων επικοινωνίας (εσωτερικό newsletter, intranet, επιστολές Διοίκησης προς όλους τους εργαζόμενους).

Τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας σε συνδυασμό με τα νέα μέσα αποτελούν την καλύτερη συνταγή για την επιτυχημένη προώθηση της νέας εικόνας του οργανισμού. Οι οργανισμοί οφείλουν να προβάλλουν ένα ανθρώπινο πρόσωπο και σε αυτό βοηθούν οι πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Σε όλες τις διαφημιστικές ενέργειες, το μήνυμα πρέπει να είναι σαφές, να επικοινωνείται με συνέπεια και να βασίζεται στην αλήθεια και μόνο. Τα διαφημιστικά μηνύματα και τα σλόγκαν δεν έχουν καμία επίπτωση στις πωλήσεις εάν δεν εκφράζουν απόλυτα τις διαδικασίες του οργανισμού και κυρίως την εξυπηρέτηση «πρώτης γραμμής» που θα βιώσει ο πελάτης. Η χρήση των νέων μέσων επικοινωνίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι απαραίτητη πλέον προκειμένου να απευθυνθεί κάποιος στο κοινό νεαρής ηλικίας. Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτών είναι η ταχύτατη διάχυση της πληροφορίας ενώ η απειλή κρύβεται στο ότι τον έλεγχο της πληροφορίας παύει να έχει ο οργανισμός ενώ τον αποκτά η κοινότητα.

Η πυγμή, η αποφασιστικότητα, η δέσμευση και η συνέπεια της Διοίκησης στο σχεδιασμό της νέας ταυτότητας και του νέου επιχειρηματικού πλάνου την καθιστούν τον ενορχηστρωτή στη διαδικασία ευθυγράμμισης και εξισορρόπησης διαφορετικών και συχνά αντικρουόμενων αντιλήψεων των συγχωνευόμενων οργανισμών. Η επιτυχία εξαρτάται σημαντικά από το σεβασμό απέναντι στην προσωπικότητα των εργαζομένων, την κατανόηση της διαφορετικότητας, τις αξιολογικές και δίκαιες διαδικασίες αξιολόγησης και το συγκεκριμένο διαφορετικών στοιχείων τα οποία εν τέλει θα συνθέσουν το νέο οργανισμό, τη νέα ενιαία και, κυρίως μια κοινώς αποδεκτή εταιρική κουλτούρα.