

# **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

## **“POST MERGER INTEGRATION STRATEGY” (PMI STRATEGY)**

**Επιβλέπων καθηγητής:  
Σπυρίδων Λιούκας, καθηγητής Ο.Π.Α**



**Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Athens MBA:  
Λυκούδη Γ. Ελένη**

**Δεκέμβριος, 2008**

## Περιεχόμενα

A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	4
EXECUTIVE SUMMARY .....	6
B. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
I. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ .....	8
A. Αιτίες ανάπτυξης των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα.....	8
B. Στατιστικά και συγκριτικά στοιχεία.....	9
C. Κλάδοι που πρωταγωνίστησαν .....	12
II. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ .....	15
III. ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ .....	18
C. POST MERGE INTEGRATION STRATEGY .....	23
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΥΤΗΣ.....	23
II. ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΠΙΟΗΣΗΣ- ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ .....	28
III. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (POST MERGE INTEGRATION STRATEGY: KEY SUCCESS FACTORS).....	30
1. Strategic Focus .....	31
2. Σχεδιασμός .....	33
3. Εταιρική κουλτούρα.....	37
4. Προσωπικό .....	40
5. Top Management Team .....	45
6. Integration Manager- Clean Teams – Human Resources Manager .....	54
7. Ηγεσία .....	62
8. Ταχύτητα ενοποίησης.....	68
9. Facilities Integration.....	74
10. Διαχείριση του IT .....	77
D. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES).....	85
I. Συγχώνευση εταιριών Gras Savoye Willis S.A και Net Trust Insurance Services S.A .....	85
1. Strategic Focus .....	87
2. Σχεδιασμός .....	88
3. Εταιρική κουλτούρα.....	89
4. Προσωπικό .....	90
5. Top Management Team .....	91
6. Integration Manager- Clean Teams- Human Resources Manager .....	93
7. Ηγεσία .....	94
8. Ταχύτητα ενοποίησης.....	96
9. Facilities integration.....	97
10. Διαχείριση IT .....	97
Συνέντευξη με το προσωπικό.....	99
Συνέντευξη με τη διοίκηση .....	100
Συμπεράσματα .....	103
II. Συγχώνευση εταιριών Ν. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟ -Χ. ΑΔΑΜΑΝΤΙΑΔΗΣ ΑΕ- AMERICAN INTERNATIONAL GROUP (AIG).....	105
1. Strategic Focus .....	106
2. Σχεδιασμός .....	106
3. Εταιρική Κουλτούρα.....	108
4. Προσωπικό .....	110

5. Top Management Team .....	112
6. Integration Manager- Clean Teams- Human Resources Manager .....	112
7. Ηγεσία .....	113
8. Ταχύτητα ενοποίησης.....	114
9. Facilities integration.....	114
10. Διαχείριση IT .....	114
Συμπέρασμα .....	115
Σύγκριση των δύο case studies.....	116
E. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	118
ΠΗΓΕΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	122
Α. Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ .....	122
Β. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ MANAGING DIRECTOR ΤΗΣ GSW NET TRUST	125

## A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Στη μελέτη μας αυτή εξετάζουμε τη στρατηγική Post Merge Integration (PMI).

Η όλο ένα αυξανόμενη τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλά και το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας αυτών έχει οδηγήσει στην επιτακτική ανάγκη μελέτης όλων των παραγόντων που διασφαλίζουν την επιτυχία ή αντίθετα θέτουν σε κίνδυνο το αποτέλεσμα. Η έρευνά μας έδειξε ότι κατά ποσοστό περίπου 70% η διάβρωση της αξίας λαμβάνει χώρα εξαιτίας της λανθασμένης ολοκλήρωσης (integration gap) ενώ μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 30% εξαιτίας λαθών κατά τη συναλλαγή (transaction gap).

Αφού εξετάσαμε τις αιτίες που οδηγούν τις εταιρίες σε μία συγχώνευση ή εξαγορά, καθώς οι αιτίες επηρεάζουν μερικώς και τη στρατηγική PMI, εξετάσαμε εις βάθος τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) της στρατηγικής PMI.

Αναλυτικά, μελετήσαμε:

1. **To strategic focus**, όπου και καταλήξαμε ότι η ύπαρξη σαφούς στρατηγικού στόχου και η κατανόησή του από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι προαπαιτούμενο για την επιτυχή στρατηγική PMI.
2. **Σχεδιασμός**: Η στρατηγική PMI οφείλει να ξεκινήσει πριν ακόμη η συγχώνευση λάβει χώρα και ένα λεπτομερές action plan οφείλει να καταρτίζεται εγκαίρως, με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου, την επίτευξη των συνεργιών όσον το δυνατό συντομότερα αλλά και τη διαχείριση ευαίσθητων ζητημάτων- όπως ανασφάλεια του προσωπικού- με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.
3. **Εταιρική κουλτούρα**: Η ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα από τα πλέον δύσκολα έργα κατά την εκπόνηση της στρατηγικής PMI. Ο χειρισμός των ανθρώπων, η ομογενοποίηση των διαδικασιών, η διαμόρφωση του στυλ διοίκησης και του συστήματος αμοιβών και αξιολόγησης κ.α απαιτούν λεπτό χειρισμό για την επιτυχία της στρατηγικής.
4. **Προσωπικό**: Η διαχείριση της ανασφάλειας που διακατέχει το προσωπικό την περίοδο αυτή οφείλει να είναι βασικό μέρος της στρατηγικής PMI για την επιτυχή έκβαση αυτής. Η απώλεια key employees μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιτυχία της συγχώνευσης, καθώς η εταιρία διακυβεύει την επιτυχία του αποτελέσματος χάνοντας την πολύτιμη γνώση που μεταφέρουν οι υπάλληλοί της.
5. **Top Management Team (TMT)**: Η TMT παίζει στρατηγικό ρόλο στα σχέδια για οργανωτική αλλαγή. Εξετάζονται λεπτομερώς όλα τα επιμέρους στοιχεία αυτής (μέγεθος, γνώση και εμπειρία, σύσταση κ.α), ούτως ώστε αυτή να είναι σε θέση να βοηθήσει στην επιτυχία της στρατηγικής PMI.
6. **Integration Manager- Clean Teams- Human Resources Manager**: Η αποτελεσματική διαχείριση της μεταβατικής περιόδου, είτε αυτή γίνει με τη συνδρομή του integration manager ή του HR Manager ή από μία εξωτερική clean team συνδράμει στην επιτυχία της στρατηγικής.

7. **Ηγεσία:** Ο ηγέτης οφείλει να εμπνέει και να καθοδηγεί. Σε μία τέτοια κατάσταση ο ρόλος του ηγέτη- εσωτερικού ή εξωτερικού- έχει μία βαρύνουσα σημασία.
8. **Ταχύτητα ενοποίησης:** Αν και μελέτες που έχουν γίνει τονίζουν τη σημασία των 100 πρώτων ημερών, σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν ότι το ζήτημα της ταχύτητας ενοποίησης απαιτεί πιο συστηματική μελέτη, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την εξωτερική και εσωτερική συσχέτιση των δύο εταιριών
9. **Facilities Integration:** Η ενοποίηση των εγκαταστάσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικά στοιχεία στρατηγικής ενοποίησης καθώς σχετίζεται με την απρόσκοπτη συνέχιση των εργασιών. Επίσης εξετάζονται σε λεπτομέρεια τα ορθολογιστικά κριτήρια της επιλογής αυτής
10. **Διαχείριση IT:** Η συγχώνευση δύο εταιριών συνεπάγεται- τις περισσότερες φορές- και ενοποίηση των μηχανογραφικών τους προγραμμάτων. Η διαχείριση του ζητήματος αυτού απαιτεί μεγάλη προσοχή, καθώς το μηχανογραφικό πρόγραμμα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων. Τα κριτήρια επιλογής εξετάζονται εις βάθος στη μελέτη μας.

Μετά την εξέταση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και για την πληρέστερη κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου προχωρούμε στην μελέτη δύο case studies της Gras Savoye Willis/ Net Trust S.A και της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης/ AIG.

Εξετάζεται η στρατηγική PMI των δύο αυτών περιπτώσεων συγχωνεύσεων, εκτιμώντας τη διαχείριση του κάθε ενός ξεχωριστά critical success factor και αποτιμάται η συνολική επιτυχία της στρατηγικής.

Κλείνοντας, προβαίνουμε σε σύγκριση των δύο στρατηγικών PMI και παρέχουμε τα γενικά συμπεράσματα της μελέτης μας τονίζοντας τη σημασία της επιτυχούς στρατηγικής Post Merge Integration Strategy τόσο σε επίπεδο εταιρικό αλλά και σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

# EXECUTIVE SUMMARY

Our topic of research is the study of the Post Merger Integration Strategy (PMI strategy).

The augmentative trend for mergers and acquisitions but also their significant failure percentage has increased the need to study all the factors which guarantee the success or jeopardize the outcome. Our research showed that the value of the merger is corroded by 70% due to poor integration (integration gap) and by 30% due to transaction errors (transaction gaps).

After examining the cause of mergers and acquisitions, since the cause is related to a certain extent to the PMI strategy, we examined all the critical success factors of PMI strategy.

In details, we studied:

1. **Strategic focus**: We concluded that having a clear strategic focus, which is well understood by the stakeholders, is a prerequisite for the successful PMI strategy.
2. **Planning**: The PMI strategy has to be initiated before the merger takes place. A detailed action plan has to be formed in due time in order to save time, to accomplish the synergies as soon as possible and to handle delicate issues- such as people's insecurity- more efficiently .
3. **Corporate culture**: The integration of corporate culture is one of the hardest tasks during the execution of PMI strategy. Handling of people, the procedures' uniformity, the management style, the appraisal and reward system etc require a special treatment for the success of the strategy.
4. **Personnel**: Handling the employees' insecurity during this period has to be one of the main aspects of PMI strategy. The loss of key employees may jeopardize the merger's success, since the company loses valuable knowledge and expertise.
5. **Top Management Team (TMT)**: The TMT has a significant role for the organizational change. We examine in details the TMT (its size, experience, members etc) in order for them to help to the strategy's success.
6. **Integration Manager- Clean Team- Human Resources Manager**: The efficient handling of this transitional period, either undertaken with the support of the integration manager, the HR manager or from a clean team, helps to the strategy's success.
7. **Leadership**: The leader has to inspire and lead. His role, at this period, is of significant value.
8. **Speed of integration**: Despite the fact that studies point out the significance of the first 100 days, new studies have proved that the issue of the integration speed requires a more systematic approach, by using as a criteria the internal and external relatedness of the two companies.

9. **Facilities integration:** The facilities' integration consists one of the important factors of integration strategy since it is related to the continuity of business. We further analyze the rationale behind this choice.
10. **IT:** The merger of the two companies involves- most probably- integration of the software. The handling of this issue requires special attention, since the IT program is a useful tool for decision making. The criteria of the choice are examined in details.

After the analysis of the critical success factors and in order to fully comprehend the theoretical study we analyzed two case studies, the one of Gras Savoye Willis/ Net Trust S.A and the other of Kanellopoulos-Adamantiades/ AIG.

We examined the PMI strategy of these two mergers, studying their approach to each one of the critical success factor, evaluating the outcome of their strategy.

Finally, we compared the two PMI strategies and we provided the final conclusions of our study, making special reference to the value of a successful Post Merge Integration Strategy in a corporate but in a social level as well.

## **B. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **I. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ**

#### **A. Αιτίες ανάπτυξης των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία σημαντική αύξηση της αξίας των συναλλαγών για εξαγορές και συγχωνεύσεις ενώ αναμένεται το επενδυτικό ενδιαφέρον προς τη δραστηριότητα αυτή να είναι αυξημένο, στο εγγύς μέλλον. Οι αιτίες της αύξησης αυτής πρέπει να εντοπιστούν τόσο στις διεθνείς μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία έτη, όσο και στους αμιγώς Ελληνικούς παράγοντες.

##### Διεθνείς Μακροοικονομικοί παράγοντες

- Χαμηλά επιτόκια: Παρόλο που τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια δανεισμού κινούνταν ανοδικά τα μακροχρόνια παραμένουν σε χαμηλά σχετικά επίπεδα γεγονός, με την έως πρότινος υψηλή ρευστότητα, έχει συμβάλει στην πραγματοποίηση των εξαγορών.
- Πλεονάζοντα κεφάλαια: Η κατηγορία των επενδυτικών συμμετοχών (private equity funds) έχει δημιουργήσει αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον διεθνώς. Μόνο το 2005 αντλήθηκαν περίπου \$250 δις νέα τέτοια κεφάλαια που σε συνδυασμό με το δανεισμό δημιουργούν περισσότερα από \$1.000 δις διαθέσιμα κεφάλαια για επένδυση.

Παρόλα αυτά, η διεθνής οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη και την επενδυτική δραστηριότητα, αλλά και στην επιβίωση των εταιριών σε ένα διαστρεβλωμένο οικονομικό περιβάλλον. Σε αυτό το κλίμα όσοι καταφέρουν να επιβιώσουν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά θα κινηθούν ακόμη πιο επιθετικά με εξαγορές και συγχωνεύσεις, πιο εύκολων πλέον εταιριών- στόχων

##### Ελληνικοί παράγοντες

- Απελευθέρωση ελληνικής αγοράς: Η εισαγωγή σύγχρονων ρυθμιστικών πλαισίων που ευνοούν την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει θετικές τάσεις οι οποίες αναμένεται να συνεχιστούν τα επόμενα χρόνια. Το κύμα αποκρατικοποιήσεων συμβάλλει στην αύξηση της κινητικότητας των εξαγορών και συγχωνεύσεων
- Εκσυγχρονισμός και διαφάνεια: Ο εκσυγχρονισμός του ελληνικού συστήματος συντελεί στην προσέλκυση κεφαλαίων και την αύξηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος. Η υλοποίηση έργων με τη μέθοδο συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) σε κλάδους όπως αυτούς της υγείας, ενέργειας και εκπαίδευσης θα συμβάλλει στην ανάπτυξη των αγορών.



- Στρατηγική επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό: Η πολιτική της επέκτασης των επιχειρήσεων στο εξωτερικό με βασικό πρωταγωνιστή τις τράπεζες αυξάνει την κινητικότητα των εξαγωγών και συγχωνεύσεων. Πρόσφατο παράδειγμα είναι η εξαγορά της τουρκικής τράπεζας Finansbank από την Εθνική Τράπεζα.
- Μείωση συντελεστών φορολογίας: Η μείωση των συντελεστών φορολογίας των εταιριών σε 29% για το 2006 και 25% για το 2007 υποστηρίζει τη προσέλκυση νέων κεφαλαίων στη χώρα.
- Ανοδική πορεία της ναυτιλίας: Μέρος των κερδών που αποφέρει η ενασχόληση με τη ναυτιλία- που διανύει τα τελευταία έτη ανοδική πορεία- τοποθετούνται σε μη ναυτιλιακές δραστηριότητες. Η παγκόσμια κρίση παρόλα αυτά επηρεάζει και τη ναυτιλία, όπου παρατηρείται σημαντική κάμψη τους τελευταίους μήνες.

Από την άλλη πλευρά η υψηλή τιμή του πετρελαίου, οι τιμές των πρώτων υλών αλλά και η εξασφάλιση ενεργειακών πόρων αποτελούν πιθανά εμπόδια στην επιχειρηματικότητα και τη δραστηριότητα των εξαγωγών και συγχωνεύσεων. Παρόλα αυτά, τόσο οι διεθνείς όσο και οι εθνικές συνθήκες είναι τέτοιες που προδιαγράφουν αύξηση τόσο της επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και των εξαγωγών και συγχωνεύσεων.

## **B. Στατιστικά και συγκριτικά στοιχεία<sup>1</sup>**

Στον πίνακα 1 εμφανίζονται κάποια βασικά στοιχεία για το 2005, ενώ παρουσιάζονται και συγκριτικά στοιχεία των προηγούμενων ετών.

	2002	2003	2004	2005
Αξία συναλλαγής μετοχών (€ δισ)	2.5	3.1	2.0	4.3
Αξία συναλλαγής μετοχών 10 μεγαλύτερων συναλλαγών (€ δισ)	1.4	2.5	1.6	3.1
Αριθμός συναλλαγών δημοσιευμένο τίμημα με	133	55	71	119
Αριθμός συναλλαγών με μη δημοσιευμένο τίμημα	195	114	138	98

Πίνακας 1

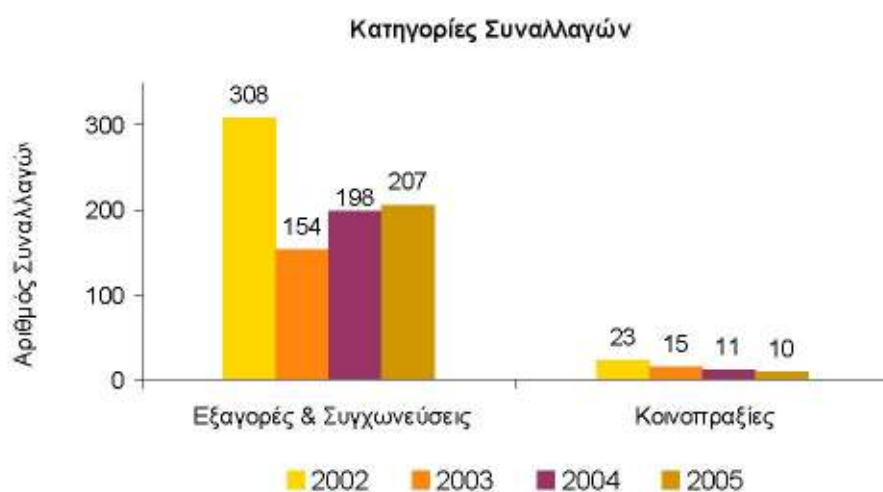
<sup>1</sup> Στοιχεία από την τρίτη σχετική ετήσια έρευνα της PriceWaterhouse Coopers

Παρατηρούμε σημαντική αύξηση παρουσιάζεται στην αξία των συναλλαγών μετοχών ενώ ο συνολικός αριθμός τους κυμαίνεται σε παρόμοια με τις άλλες χρονιές επίπεδα.

Τη μεγαλύτερη κινητικότητα σε αριθμό και αξία συναλλαγών παρουσίασαν οι κλάδοι της Τεχνολογίας και Τηλεπικοινωνιών (34 συναλλαγές € 2,1 δις) και των τραπεζών και λοιπών χρημ/κών υπηρεσιών (34 συναλλαγές και € 863), ενώ στον κλάδο τροφίμων πραγματοποιήθηκαν 17 συναλλαγές με € 664 εκατ

Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται διαγραμματικά το πλήθος των συναλλαγών ανά τα έτη. Παρατηρούμε ότι η αύξηση των συναλλαγών παρέμεινε σε παρόμοια

επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά, αλλά σημαντική αύξηση σημείωσε η δημοσιευμένη συνολική αξία συναλλαγών.



Πίνακας 2

Το 2005 ο αριθμός των συναλλαγών ανήλθε σε 207, αύξηση κατά 4% σε σχέση με το 2004. Η αναλογία εξαγορών και συγχωνεύσεων και κοινοπραξιών παρέμεινε σε παρόμοια επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά.

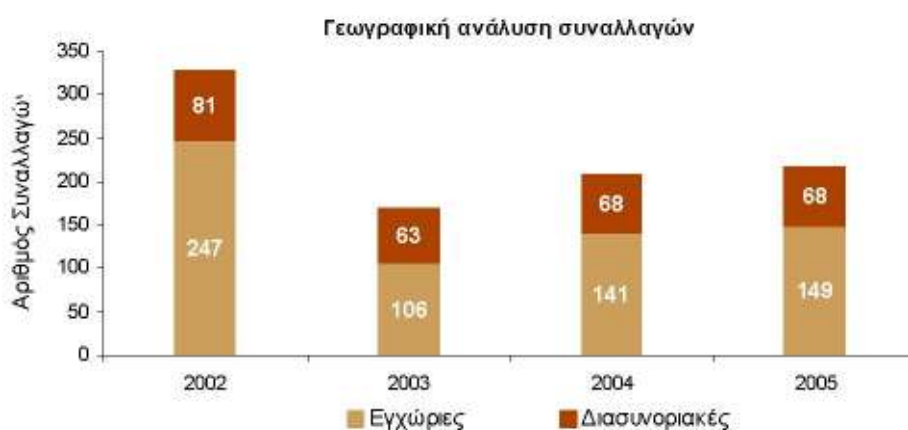
Το 2005 το 69% των συναλλαγών πραγματοποιήθηκε από σχετικά μεγάλες εταιρίες με κύκλο εργασιών άνω των € 50 εκ. ενώ οι εταιρίες ή όμιλοι εταιριών με κύκλο εργασιών άνω των € 100 πραγματοποίησαν το 63% των συναλλαγών, σε σχέση με το 64% των συναλλαγών του 2005.

Οι συναλλαγές που αποσκοπούν στην απόκτηση ελέγχου αποτελούνται κατά 19% από εταιρίες στον κλάδο των Τραπεζών & Λοιπών Χρημ/κών υπηρεσιών και ακολουθούν οι κλάδοι τεχνολογίας & τηλεπικοινωνιών και βιομηχανίας με ποσοστά 12% και 11% αντίστοιχα.

Η αύξηση της συνολικής δημοσιευμένης αξίας των συναλλαγών το 2005 οφείλεται εν μέρει και στη μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πληροφοριών αναφορικά με το τίμημα των συναλλαγών. Το 2005 συγκεντρώθηκε μεγαλύτερος αριθμός συναλλαγών με δημοσιευμένο τίμημα αντιστοιχώντας στο 55% του συνόλου έναντι του 34% για το 2004. Η αξία των 10 μεγαλύτερων εξαγορών αποτελεί το 73% του συνόλου.

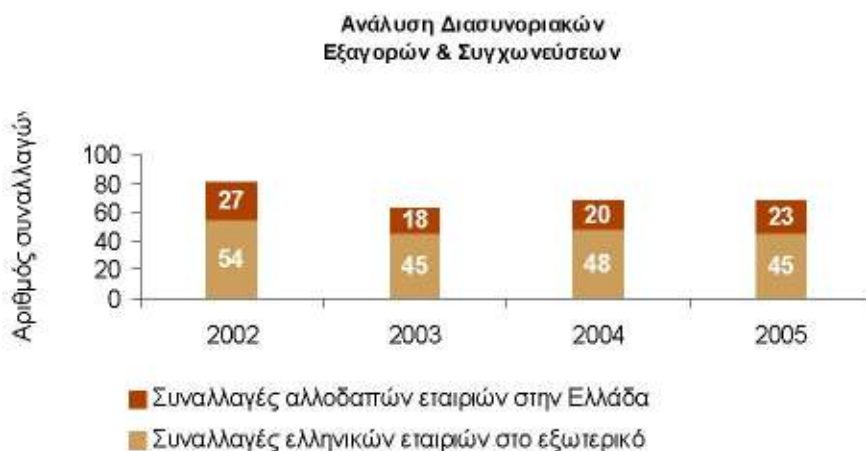
Η μέση αξία της συναλλαγής για το 2005 ανήλθε σε € 36 εκ σε σχέση με € 28 εκ. για το 2004, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξεως του 29%. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέση αξία της συναλλαγής αυξήθηκε κατά 29% η συνολική αξία αυτών αυξήθηκε κατά 114%, γεγονός που συνεπάγεται ότι η συνολική αξία επηρεάστηκε σημαντικά από το μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών με δημοσιευμένο τίμημα.

Ο αριθμός των διασυνοριακών συναλλαγών το 2005 κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη χρονιά (πίνακας 3).



Πίνακας 3

Οι επενδύσεις ξένων εταιριών στην Ελλάδα το 2005 ήταν μόλις 23 (15% αυξημένες σε σχέση με το 2004) με το ύψος των επενδύσεων όμως να ανέρχεται στο € 2,4 δις δηλαδή το 55% της συνολικής δημοσιευμένης αξίας συναλλαγών για το 2005, επιβεβαιώνοντας τις προβλέψεις για αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον για συγκεκριμένους κλάδους από το εξωτερικό. (πίνακας 4).



Πίνακας 4

Αναφορικά με την προέλευση των αλλοδαπών εταιριών που επενδύουν στη χώρα μας φαίνεται να υπάρχει μία μικρή μείωση του ενδιαφέροντος των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αύξηση των λοιπών ευρωπαϊκών χωρών κυρίως όμως λόγω μεμονωμένων περιπτώσεων συναλλαγών.

Από την άλλη πλευρά το 2005 οι ελληνικές εταιρίες πραγματοποίησαν 45 συναλλαγές στο εξωτερικό παρουσιάζοντας μία μείωση της τάξεως του 6% σε σχέση με το 2004. Η Νοτιανατολική Ευρώπη αποτελεί τον πρωταγωνιστή του ενδιαφέροντος των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς το 51% των συναλλαγών αφορούν την περιοχή αυτή. Η συνολική δε αξία των συναλλαγών αυτών ήταν € 769 εκατ. 18% του συνόλου έναντι 7% για το 2004.

### **C. Κλάδοι που πρωταγωνίστησαν**

Στον κλάδο της Τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών πραγματοποιήθηκαν τρεις από τις μεγαλύτερες συναλλαγές του 2005 με κυρίαρχη της εξαγορά της TIM ΕΛΛΑΣ από τις εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Aprax Partners και Texas Pacific για € 1,4 δις αξία μετοχών, δηλαδή το 32% της συνολικής αξίας των συναλλαγών για το 2005. Οι ίδιες εταιρίες πραγματοποίησαν και την εξαγορά της Q- Telecom για € 325 και ακολούθησε η εξαγορά του 70% της Cosmocom από την Cosmote για € 120 εκατ.

Στον κλάδο των τραπεζών κυριαρχεί η εξαγορά του 50% της Novabank από την Millennium BCP για € 330 εκατ. Μέσα στα πλαίσια της γεωγραφικής επέκτασης των τραπεζών στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και Μεσογείου η Alpha Bank εξαγόρασε το 97% της σέρβικης Jubanka για € 167 εκατ, η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε τη Eurobank AD στη Βουλγαρία για € 48,4 εκατ ενώ η σέρβικη NSB εξαγοράστηκε από την EFG Eurobank- Ergasias για € 41 εκατ.

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών συγκέντρωσε σημαντικό ενδιαφέρον το 2005 με τη συγχώνευση της Δέλτα με τη Chipita και εν των υστέρων με τη δημιουργία του ομίλου πλέον Vivartia που στους κόλπους της έχει τις εταιρίες ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S (και FLOCAFAE) και ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗ. Η εταιρία Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεων το 2005 μέσω εξαγορών εταιριών εμφιάλωσης νερού και χυμών στη Σερβία και Ρωσία, παρουσιάζει έντονη επενδυτική δραστηριότητα στο εξωτερικό. Οι συναλλαγές πραγματοποιήθηκαν από κοινού με τη μητρική εταιρία και η συνολική επένδυση της Ελληνικής ανήλθε στα € 198 εκατ. Τέλος, στον κλάδο τροφίμων και ποτών σημαντική επιχειρηματική κίνηση ήταν η εξαγορά του 96,5% της Δέλτα Βιομηχανίας Παγωτού από τη Nestle για € 127 εκατ.

Στον κλάδο της ενέργειας η ισπανική Iberdrola αύξησε τη συμμετοχή της στην εταιρία Ρόκας από 21% σε 49.9%.

Τέλος, στον κλάδο του Αλουμινίου η εξαγορά του Αλουμίνιου της Ελλάδος από τον Μυτιληναίο για 53% αποτελεί τη σημαντικότερη κίνηση στη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει συγκεντρωτικά τις σημαντικότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις για το 2005.

... συμβάλλοντας σημαντικά στην αύξηση της δημοσιευμένης αξίας συναλλαγών σε €4.3 δισ το 2005

ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ 2005							
(βάσει αξίας συναλλαγής)							
A/A	Περιγραφή Συναλλαγής	Προέλευση Αγοραστή	Προέλευση Εταιρίας-Στόχου	Κλάδος	Αξία Συναλλαγής Μετοχών (€ εκ.)	Αξία Επιχείρησης / ΚΠΦΤΑ	Αξία Μετοχών / Καθαρή Θέση
1	Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Arax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της TIM Ελλάς από την TIM International NV.	Ηνωμένες Πολιτείες / Ηνωμένο Βασίλειο	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	1,378	6.4	
2	Το πορτογαλικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα Millennium BCP αύξησε την συμμετοχή του στην Novabank από 50% σε 100%.	Πορτογαλία	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κες Υπηρεσίες	330		5.1
3	Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Arax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της O-Telecom από την Infoquest.	Ηνωμένες Πολιτείες / Ηνωμένο Βασίλειο	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	325		
4	Ο ΟΤΕ αύξησε κατά 4,6% την συμμετοχή του στην Cosmote, ελέγχοντας το 64,7% της θυγατρική του εταιρίας κινητής τηλεφωνίας.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	214	7.0	
5	Η Coca Cola 3E απέκτησε το 50% της εταιρίας εμφιάλωσης χυμών Milkon. Η συναλλαγή αφορούσε στην εξαγορά του 100% του στόχου και πραγματοποιήθηκε από κοινού με την Coca Cola Corporation.	Ελλάδα	Ρωσία	Τρόφιμα & Ποτά	188		
6	Η Alpha Bank εξαγόρασε αρχικά το 88,64% της Jubanka κατόπιν απέκτησε επιπλέον 8,5% της εταιρίας. Συνολικά κατέχει το 97,14% της εταιρίας.	Ελλάδα	Σερβία & Μαυροβούνιο	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κες Υπηρεσίες	167		1.6
7	Η Δέλτα Συμμετοχών ανακοίνωσε τη συγχώνευσή της με την Chirila.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	149	8.7	
8	Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 43,5% της Εθνικής Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κες Υπηρεσίες	138		1.7
9	Η Nestlé εξαγόρασε το 96,5% της Δέλτα Παγωτά από την Δέλτα Συμμετοχών.	Ελβετία	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	127	13.2	
10	Η Cosmote απέκτησε το 70% της Cosmorem από την Romtelecom στην οποία ο ΟΤΕ κατέχει το 54%.	Ελλάδα	Ρουμανία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	120		
11	Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 20,4% της Εθνικής Αξιοποίησης Ακινήτων αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της.	Ελλάδα	Ελλάδα	Real Estate & Logistics	81		1.0
12	Ο Μυτιληναίος απέκτησε το 53% της Αλουμίνιον της Ελλάδος.	Ελλάδα	Ελλάδα	Βιομηχανία	79	0.5	
13	Η Iniralot αύξησε την συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της Inteltek κατά 45%, εξαγοράζοντας επιπλέον 20% της εταιρίας.	Ελλάδα	Τουρκία	Τυχρά Παιχνίδια	67		
14	Η Δέλτα Συμμετοχών εξαγόρασε το 30% της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, αυξάνοντας την συμμετοχή της στο 100%.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	62	4.4	

Οι δείκτες αποτίμησης έχουν υπολογιστεί με βάση το 100% της αξίας συναλλαγής και με βάση τα δημοσιευμένα / ελεγχόμενα οικονομικά στοιχεία των εταιριών - στόχων στις 31 Δεκεμβρίου 2004.

Πίνακας 5

## II. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ<sup>2</sup>

Ρίχνοντας μία ματιά στις διεθνείς εξελίξεις θα παρατηρήσουμε ότι η άνθηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων δεν είναι ελληνικό φαινόμενο. Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται οι σημαντικότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις των δύο τελευταίων ετών στη βιομηχανία ενώ στον πίνακα 7 παρουσιάζεται η πορεία των εξαγορών και συγχωνεύσεων ανά γεωγραφική περιοχή για τα έτη 2005-2007.

Ημερομηνία υλοποίησης	Όνομα εταιρίας στόχου	Προέλευση εταιρίας στόχου	Όνομα αγοράστριας εταιρίας	Προέλευση αγοράστριας εταιρίας	Αξία συναλλαγής (US\$m)
29.06.2007	Tyco (Tyco Electronics and Covidien)	US	Shareholders	US	19,255
14.02.2007	American Power Conversion	US	Schneider Electric	France	6,085
07.08.2007	Allison Transmission	US	Investor Group (Onex Corporation & The Carlyle Group)	US	5,575
28.12.2006	KION Group	Germany	KION Group special purpose vehicle (KKR & GS Capital)	US	5,087
30.11.2007	Ingersoll-Rand (Bobcat, Utility Equipment and Attachments)	US	Doosan Infracore	South Korea	4,900
05.07.2006	Iscar	Israel	Berkshire Hathaway	US	4,000
01.06.2005	Kone (Kone Elevators)	Finland	Shareholders	Finland	3,521
09.12.2005	York International	US	Johnson Controls	US	3,288
08.12.2006	JLG Industries	US	Oshkosh Truck	US	3,252

Πίνακας 6

<sup>2</sup> Πηγή: Global Industrial Manufacturing mergers and acquisitions analysis, 2005-2007 Price Waterhouse Coopers



Continent		2005	2006	2007	Total	% Change 2005-2006	% Change 2006-2007
North America	Number of deals	368	457	542	1,367	24.2	18.6
	Value of deals (US\$ m)	21,223	22,065	65,420	108,708	4.0	196.5
Western Europe	Number of deals	478	567	589	1,634	18.6	3.9
	Value of deals (US\$ m)	19,724	21,872	20,903	62,500	10.9	-4.4
Asia Pacific	Number of deals	300	302	336	938	0.7	11.3
	Value of deals (US\$ m)	4,499	7,565	10,062	22,126	68.2	33.0
Central and Eastern Europe	Number of deals	37	50	67	154	35.0	34.0
	Value of deals (US\$ m)	137	565	493	1,195	312.4	-12.7
Central and South America	Number of deals	10	15	20	45	50.0	33.3
	Value of deals (US\$ m)	78	29	175	282	-62.8	503.4
Other	Number of deals		1		1	n/a	n/a
	Value of deals (US\$ m)		4,000		4,000	n/a	n/a
				Grand total number of deals	4,139		
				Grand total value of deals	\$198,810		

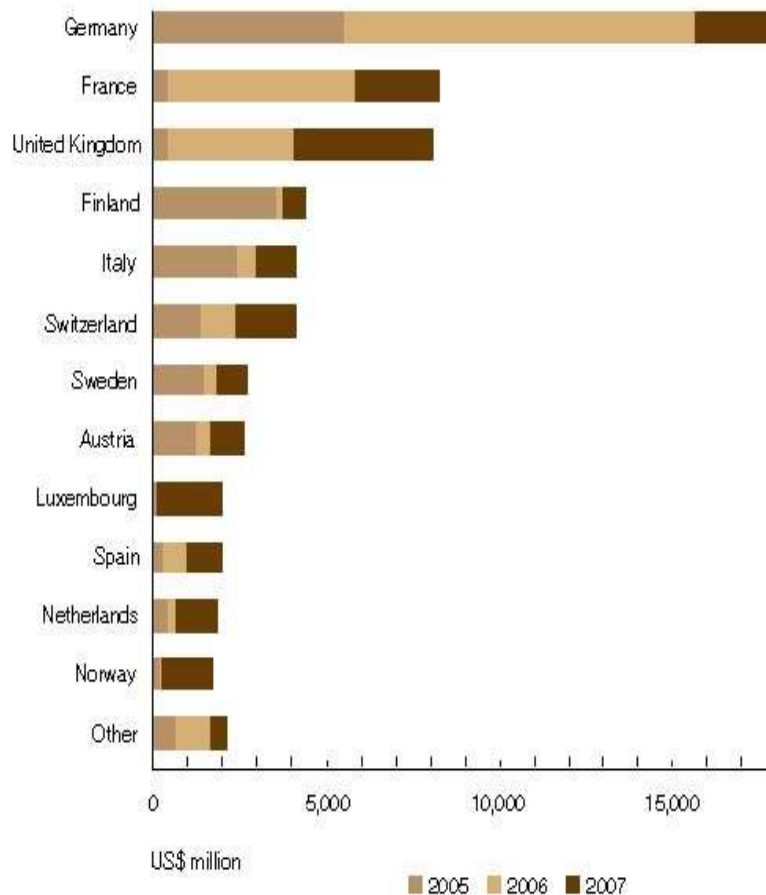
Sources: Thomson Financial data and PricewaterhouseCoopers analysis

Note: The values of cross-border deals have been assigned the countries in which the target companies are based

Πίνακας 7

Ο πίνακας 8 παρουσιάζει την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη Δυτική Ευρώπη τα έτη 2005-2007.

Πίνακας 8





Μελετώντας την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων ανά κλάδο σημειώσαμε:

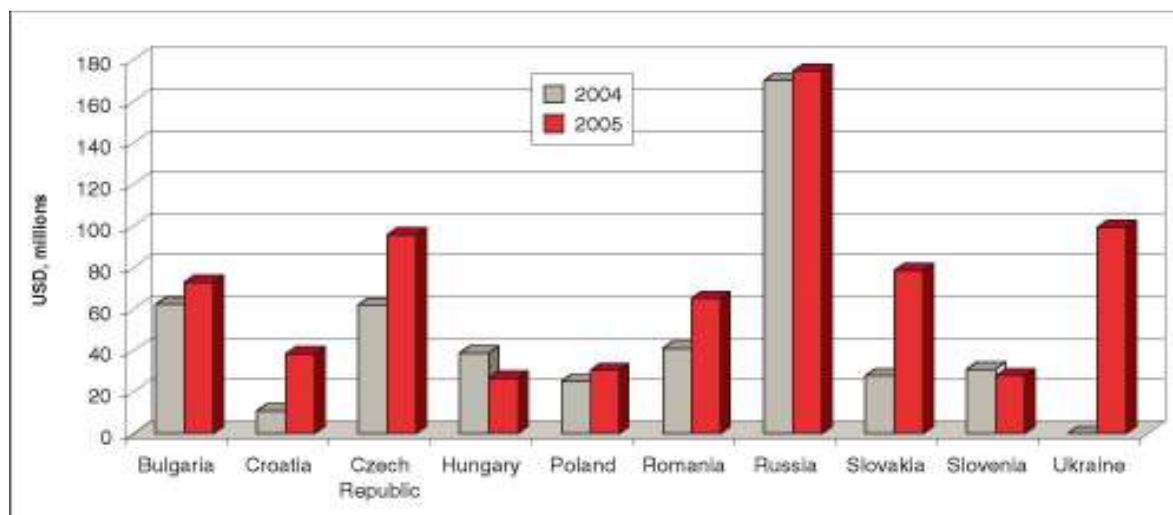
- Το 2007 στην αγορά του ηλεκτρισμού και της βενζίνης το ύψος των επενδύσεων ανήλθαν σε \$ 372 δις, 25% περισσότερο από το 2006
- Η αγορά της εξόρυξης πετρελαίου παρουσιάζει σημαντική κινητικότητα στις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Έτσι το 2005 οι Αμερικανικές εταιρίες Oilwell και η Varco Int συγχωνεύτηκαν. Δύο χρόνια αργότερα η National Oilwell Varco (όπως είναι γνωστή πλέον) εξαγόρασε την NOL Energy Services για \$ 307εκ. Εντωμεταξύ η GE Oil & Gas αγόρασε τη Vetco Gray για \$1,9 δις.
- Η ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά των συσκευών εξαερισμού, ψύξης και θέρμανσης (air condition) οδήγησε σε ένα πλήθος συμφωνιών. Πρώτες στη λίστα είναι η εξαγοράς της York Int από τη Johnson Control για \$3.3 δις και αυτή της OYL από τη Daikin για \$2,1 δις. Επίσης η Vaillant Saunier Duval Iberica αγόρασε το πλειοψηφικό μερίδιο τα Turk Demir Dokum, μίας τούρκικης κατασκευαστικής εταιρίας θερμαντικών και ψυκτικών μηχανισμών για \$284 εκατ.
- Αντίστοιχη κινητικότητα παρουσιάζεται και στη κατασκευαστική βιομηχανία αλλά και στην αγορά των ορυχείων με ην εταιρία Boart Longyear να αλλάζει χέρια δύο φορές σε δύο χρόνια.
- Ο κλάδος της αυτοματικής, παρόλο που εμφανίζεται πιο σταθερός από άλλους κλάδους της βιομηχανίας έχει κερδίσει το ενδιαφέρον κάποιων βασικών private equities. Το 2006 για παράδειγμα η Apollo Management εξαγόρασε τη RBS Global, μία κατασκευάστρια τεχνολογίας κίνησης, για 1\$.8 δις.

Αντίστοιχη κατάσταση συναντούμε και στον τομέα των υπηρεσιών με τις τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρίες να κυριαρχούν στη κούρσα των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Κλείνοντας, ειδική μνεία κρίνουμε ότι χρειάζεται να γίνει στις εξαγορές και συγχωνεύσεις των CEE/ CIS χωρών εξαιτίας των αξιοσημείωτων αποτελεσμάτων που αυτές παρουσιάζουν, αλλά και του ιδιαίτερου ενδιαφέροντος της χώρας μας στις χώρες αυτές.

Ο πίνακας 9 παρουσιάζει την αξία των εξαγορών ή συγχωνεύσεων ανά χώρα.

Πίνακας 9



Χωρίς να μπορούμε σε περισσότερες λεπτομέρειες, οι οποίες ξεφεύγουν από το σκοπό αυτής της μελέτης μπορούμε να πούμε ότι η Βουλγαρία και η Κροατία παρουσιάζονται ιδιαίτερα ενεργές στο χρηματοοικονομικό τομέα, ενώ η Ουγγαρία κυρίως στον τομέα της τεχνολογίας. Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών είναι ο πιο ελκυστικός για την Κροατία και τη Ρουμανία<sup>3</sup>

### **III. ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Από την ανωτέρω ανάλυσή μας είναι εμφανές ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις έχουν πολλαπλασιαστεί τα τελευταία έτη και ενώ παρουσιάστηκαν επιγραμματικά<sup>4</sup> οφείλουμε να εξετάσουμε εκείνες τις αιτίες που οδηγούν τις εταιρίες στη δραστηριότητα αυτή.

Η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει πλήθος παραγόντων που οδηγούν τις εταιρίες στην πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μία βασική αιτία είναι οι συνέργιες που δημιουργούνται μετά τη συγχώνευση ή την εξαγορά. Τα πεδία που αγγίζουν οι συνέργιες αυτές μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

- Συνέργιες για μείωση κόστους: Ορθολογιστική χρήση παραγωγικών εγκαταστάσεων, μείωση συνολικού κόστους
- Οικονομίες κλίμακας που απορρέουν από τη μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη
- Αύξηση αποτελεσματικότητας που απορρέει από τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής
- Δυνατότητα μείωσης φορολογικών επιβαρύνσεων
- Συνέργιες για την πραγματοποίησης κερδών: Cross- Selling, ενίσχυση διαπραγματευτικής δύναμης στην αγορά, ανάπτυξη των προϊόντων, επέκταση πελατολογίου, μεταφορά γνώσεων και ικανοτήτων, μικρότερος χρόνος διεπίδωσης στην αγορά (time-to-market).

Οι ερευνητές έχουν καταλήξει ότι οι εταιρίες μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων προσπαθούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να επεκτείνουν τα προϊόντα τους σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή να αναπτύξουν τη γκάμα των προϊόντων τους, να αναπτύξουν τις αλυσίδες προμηθευτών και διανομής, να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, αποκτώντας ταυτόχρονα στελέχη με πείρα και γνώσεις.

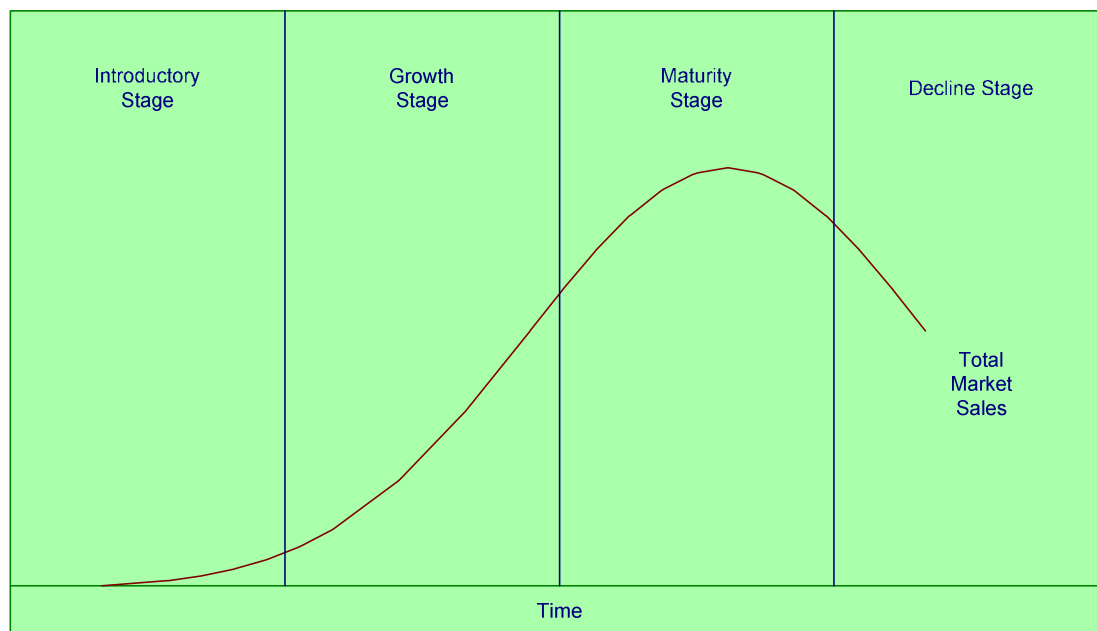
Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τις περισσότερες φορές στοχεύουν στην ισχυροποίηση της θέσης στην αγορά (market power/ market positioning), ενώ σημαντικός λόγος επίσης είναι η πρόσβαση σε ιδιαίτερες/ καινοτόμες ικανότητες της εταιρίας στόχου.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε έναν πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα που οδηγεί τις εταιρίες στη συγχώνευσή τους ή την εξαγορά τους. Αυτός έχει να κάνει με την πορεία/ εξέλιξη των προϊόντων. Ο πίνακας 10 παρουσιάζει την πορεία των προϊόντων μία επιχείρησης. Μελέτες δείχνουν ότι

<sup>3</sup> Πηγή: CEE/CIS study merges and acquisitions: Pricewaterhouse Coopers.

<sup>4</sup> «Αιτίες ανάπτυξης εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα»- Παράγραφος Ι (Α)

οι εταιρίες προκειμένου να επιβιώσουν πρέπει να επαναπροσδιοριστούν και να εξετάσουν σοβαρά το ενδεχόμενο της συγχώνευσης ή εξαγοράς κατά το τρίτο στάδιο της εξέλιξής τους. Μεγάλο μέρος των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποδίδεται στην αδυναμία των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν μόνες τους στον ανταγωνισμό, έχοντας πλέον φτάσει στο τρίτο στάδιο της εξέλιξής τους.



Πίνακας 10

Η μελέτη των αιτιών που οδηγούν στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις μας οδηγεί στην αναζήτηση των ειδών εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς τα είδη είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις αιτίες που αυτές γίνονται.

Μία βασική διάκριση είναι οι συσχετισμένες και οι ασυσχέτιστες. (related/unrelated). Οι συσχετισμένες είναι αυτές που αφορούν παρόμοιες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο ίδιο αντικείμενο, με παρόμοιο πελατολόγιο και γκάμα προϊόντων. Αυτού του τύπου οι εξαγορές και συγχωνεύσεις κυρίως αποσκοπούν στη δημιουργία συνεργιών- όπως αυτές αναλύθηκαν ανωτέρω-. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις μία επιφανειακή μελέτη της συσχέτισης ή μη δύο εταιριών μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Για παράδειγμα, δύο τράπεζες που συγχωνεύονται με μία πρώτη ματιά εντάσσονται στην κατηγορία της συσχετισμένης συγχώνευσης. Παρόλα αυτά θα πρέπει να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες και μία πιο προσεκτική μελέτη απαιτείται προτού καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα. Έτσι, μία τράπεζα που ειδικεύεται σε retail products έχει τελείως διαφορετικό πελατολόγιο, εμπειρία, επίπεδο γνώσεων κ.α από μία τράπεζα που ειδικεύεται σε corporate accounts. Η συγχώνευση αυτών των δύο εταιριών και η «αυτόματη» κατάταξή τους ως όμοιες εταιρίες θα δημιουργήσει πολλά προβλήματα στη μετέπειτα πορεία της μίας πλέον επιχείρησης καθώς κατά πάσα πιθανότητα η

στρατηγική που θα ακολουθηθεί μετά τη συγχώνευση για την ενοποίηση των δύο εταιριών (post merge integration strategy) θα είναι λανθασμένη, εφόσον θα στηρίζεται σε λάθος βάση.

Οι ασυσχέτιστες συγχωνεύσεις και εξαγορές από την άλλη πλευρά αποσκοπούν κυρίως στην ένταξη της αγοράστριας εταιρίας σε μία άλλη αγορά. Η εταιρία «στόχος» αποτελεί το όχημα για την πρόσβαση σε αγορές, πελάτες, τεχνογνωσία, ειδικευμένο προσωπικό μίας άγνωστης αγοράς που αποτελεί όμως στρατηγικό στόχο για την αγοράστρια εταιρία. Σε κάποιες περιπτώσεις η αιτία της επιλογή της ασυσχέτιστης συγχώνευσης ή εξαγοράς πρέπει να αναζητηθεί και στην προσπάθεια διασποράς του κινδύνου (κυρίως σε εταιρίες ομίλους).

Μία άλλη διάκριση είναι αυτή της οριζόντιας ή κάθετης εξαγοράς/ συγχώνευσης. Στις οριζόντιες ο στόχος είναι η επίτευξη συνεργιών (οικονομίες κλίμακας, αύξηση δύναμης στην αγορά, αύξηση μεριδίου αγοράς) καθώς δύο εταιρίες από την ίδια βιομηχανία και το ίδιο στάδιο παραγωγής ενώνουν τις δυνάμεις τους. Από την άλλη πλευρά, στις κάθετες- όπου έχουμε τον ίδιο κλάδο/ βιομηχανία αλλά διαφορετικά στάδια παραγωγής- ο στόχος είναι η πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους, δίκτυα διανομής και η βελτιστοποίηση της αλυσίδας αξίας.

Μια άλλη διάκριση των εξαγορών και συγχωνεύσεων που απορρέει από την αιτία που οδήγησαν σε αυτές, είναι οι κάτωθι:

Εξαγορές και συγχωνεύσεις που αποσκοπούν σε:

- *Αύξηση μεγεθών (volume extension)*: Οριζόντια ολοκλήρωση μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών που αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς
- *Γεωγραφική επέκταση (regional extension)*: Ενοποίηση εταιριών του ίδιου κλάδου, αλλά διαφορετικής γεωγραφικής περιοχής
- *Προϊοντική διαφοροποίηση (product extension)*: Συνεργασία μη ανταγωνιστών που εξυπηρετούν τους ίδιους πελάτες
- *Ανάπτυξη ικανοτήτων (competency extension)*: Συνεργασίες στις οποίες ο στόχος είναι η πρόσβαση σε τεχνικές marketing, πόρους διανομής ή έρευνας και ανάπτυξης για την ενδυνάμωση βασικών ικανοτήτων
- *Επέκταση προς τα εμπρός (forward extension)*: Κάθετη ενοποίηση πελατών ή πωλητών με σκοπό την απόκτηση επιπρόσθετων τμημάτων της αγοράς, καναλιών και ίσως τελικών πελατών
- *Επέκταση προς τα πίσω (backward extension)*: Κάθετη ολοκλήρωση με προμηθευτές με σκοπό κυρίως την εξασφάλιση πόρων
- *Επέκταση επιχείρησης (business extension)*: Συγχωνεύσεις μεταξύ ασυσχέτιστων επιχειρήσεων κυρίως με σκοπό τη διαφοροποίηση, τη μείωση και διασπορά του κινδύνου

Μία ακόμη διάκριση των εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορεί να γίνει ανάλογα με τον προσανατολισμό της επιχείρησης που εξαγοράζει ή που προχωρά στη συγχώνευση. Η διάκριση αυτή έχει ως ακολούθως:

### **Προσανατολισμένη στην ανάπτυξη (growth- oriented)**

Η εταιρία αυτή μέσω της συνεργασίας (εξαγορά ή συγχώνευση) αποσκοπεί σε:

- Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, αγοράς, είδος πελατών, δίκτυα διανομής
- Μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, δύναμη στον κλάδο
- Μεγαλύτερη απόδοση στην ανάπτυξη προϊόντων (μέθοδοι έρευνας και ανάπτυξης, καλύτερες εσωτερικές πρακτικές και διαδικασίες)
- Καλύτερη τεχνολογία ή καλύτερες ικανότητες
- Καλύτερο δυναμικό πωλήσεων

### **Προσανατολισμένη στην ανάπτυξη της απόδοσης (efficiency oriented)**

Η εταιρία αυτή μέσω της συνεργασίας αποσκοπεί σε:

- Ολοκληρωμένο δίκτυο προμηθειών
- Βελτιστοποίηση παραγωγικής διαδικασίας
- Βελτιστοποίηση εγκαταστάσεων
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Βελτιστοποίηση δικτύων διανομής
- Συγκέντρωση γραφείων
- Συγκέντρωση βοηθητικών μέσων (IT, οικονομικές υπηρεσίες κ.α).

Μέσα στο ανωτέρω πλαίσιο μία ακόμη διάκριση των εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπως αυτή δίνεται από την εταιρία συμβούλων accenture είναι η κάτωθι:

- *Συμφωνίες σχετιζόμενες με την ικανότητα (skill deals):* Σκοπός τους είναι η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες ή know-how.
- *Εκτός συνόρων συμφωνίες (cross-border deals):* Συμφωνίες που αφορούν εταιρίες σε διαφορετικές χώρες και σκοπός τους είναι η γεωγραφική επέκταση
- *Συμφωνίες μεταξύ εταιριών διαφορετικού κλάδου (cross- industry deals):* Συμφωνίες μεταξύ εταιριών διαφορετικού κλάδου που στοχεύουν στη διασπορά του κινδύνου και ενδεχομένως στον επαναπροσδιορισμό της επιχείρησης.

Τέλος, ενδιαφέρουσα διάκριση είναι αυτή που παρουσιάζεται από τη συμβουλευτική εταιρία Hawthorne Group η οποία εξειδικεύεται στις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Σύμφωνα με την προσέγγιση της οι εξαγορές μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Plan and prosper acquisition
2. Stand and hold acquisition

3. Merge and grow acquisition
4. Segment and sell acquisition

#### Plan and prosper acquisition

Σε αυτήν την κατηγορία οι εταιρίες που έρχονται σε συμφωνία βρίσκονται στον ίδιο κλάδο, τα κανάλια διανομής και οι αγορές είναι λίγο έως πολύ ίδια αλλά ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση και η ομάδα πωλήσεων έχει κάποια ειδική τεχνογνωσία και ιδιαίτερες σχέσεις με τους πελάτες, τα οποία και δημιουργούν ιδιαίτερη αξία για την επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές το λεγόμενο “good will<sup>5</sup>” είναι υψηλό ενώ οι διαφορές μεταξύ των εταιριών μικρές. Επειδή η ομάδα που υπάρχει καθώς και ο επιχειρηματίας αποτελούν συνήθως ηγετικές φυσιογνωμίες η διάδοχη κατάσταση απαιτεί επισταμένη προσοχή.

#### Stand and hold acquisition

Στην περίπτωση αυτή τόσο το “good will” όσο και οι διαφορές είναι σημαντικές. Ο στόχος των συμφωνιών αυτών είναι η μέγιστη δυνατή απόδοση της εταιρίας που αγοράζεται/ συγχωνεύεται.

#### Merge and grow acquisition

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει εκείνες τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που στόχος τους είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Εξαιτίας των μικρών διαφορών μεταξύ των εταιριών η διαδικασία της ενοποίησης πρέπει να γίνει γρήγορα, ενώ η μείωση των διπλών εργασιών (duplication) και της μείωσης του κόστους πρέπει να είναι άμεση και δραστική.

#### Segment or sell acquisition

Συνήθως οι εξαγορές αυτές γίνονται με σκοπό την κάθετη ολοκλήρωση, όμως πολλές φορές τα αποτελέσματά τους δεν είναι ενθαρρυντικά.

Ο πίνακας 11 παρουσιάζει τις τέσσερις ανωτέρω κατηγορίες εξαγορών/ συγχωνεύσεων.

---

<sup>5</sup> Ως good will ορίζεται το τίμημα που δόθηκε παραπάνω από την αξία της επιχείρησης όπως αυτή προκύπτει από τα βιβλία.



Πίνακας 11

## C. POST MERGE INTEGRATION STRATEGY

### I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΑΥΤΗΣ

Στην εισαγωγή της μελέτης αυτής εξετάσαμε την πορεία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων τόσο στη χώρα μας όσο και διεθνώς. Καταλήξαμε ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, ως μέρος στρατηγικής μίας επιχείρησης, αποτελούν μία λύση που τα τελευταία χρόνια προτιμάται από πλήθος εταιριών για πλήθος λόγων, είτε αυτοί έχουν να κάνουν με την προσπάθεια επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είτε με την ανάπτυξη συνεργιών είτε με τη διασπορά του κινδύνου μέσω της διαφοροποίησης. Μένει πλέον να εξετάσουμε αν η κίνηση αυτή των εταιριών αποδεικνύεται να είναι προς το συμφέρον τους και να εξετάσουμε πλέον στο κύριο μέρος της εργασίας μας τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής μετά τη συγχώνευση. (post merge integration strategy) και κατά πόσο αυτοί είναι καθοριστικοί για την επιτυχή έκβαση της συμφωνίας.

Οι μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι απογοητευτικές. Οι συμφωνίες φαίνεται να επιταχύνουν λιγότερο από τις μισές φορές, ενώ η αξία των μετόχων φαίνεται ότι δεν αυξάνεται τις περισσότερες φορές.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα της McKinsey το 2001, όπου και εξετάστηκαν 193 συμφωνίες από το 1990 έως το 1997 το 65%-70% αυτών απέτυχε να

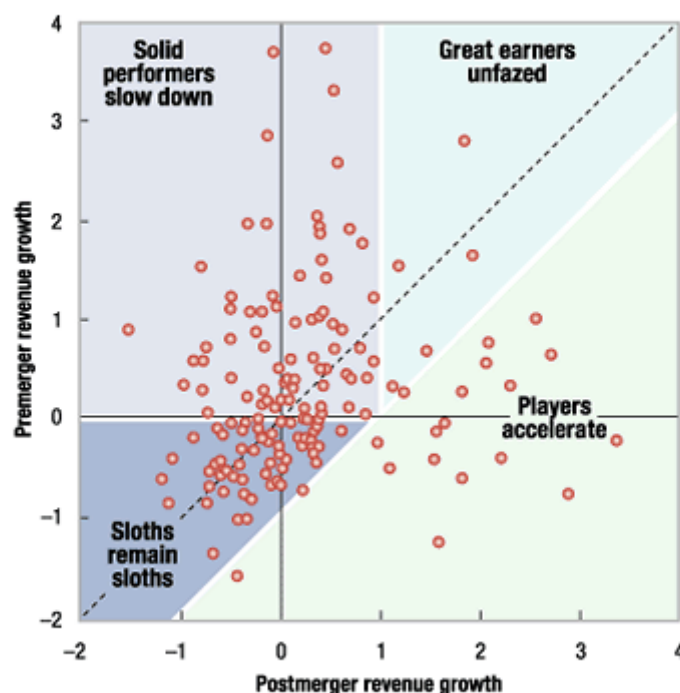
ενδυναμώνει την αξία των μετόχων ενώ σε σχετική έρευνα της A.T Kearney το 1999 όπου εξετάστηκαν 115 συμφωνίες μεταξύ 1993-1996 το 58% των συμφωνιών μείωσε την αξία των μετόχων. Άλλη έρευνα της KPMG το 1999 σε 107 επιχειρήσεις οι οποίες προέβησαν σε cross-boarder deals το 1996-1997 έδειξε ότι το 53% αυτών μείωσε την αξία των μετόχων. Τέλος, μία ακόμη μελέτη της Business Week από τους David Henry και Frederick Jespersen τον Οκτώβριο του 2002 έδειξε ότι από ένα δείγμα 302 εταιριών που συγχωνεύτηκαν από το 1995 έως το 2001 (αξίας άνω των \$500 εκατ.) το 61% μείωσε την αξία των μετόχων ένα χρόνο μετά τη συμφωνία.

Σύμφωνα με μία ακόμη έρευνα της εταιρίας Mckinsey σε πάνω από 160 εξαγορές σε 11 διαφορετικούς κλάδους το 1995 και 1996 μόνο το 12% των εταιριών αυτών κατάφεραν να αυξήσουν την κερδοφορία τους σημαντικά μέσα στα επόμενα τρία χρόνια. Στο exhibit 1 φαίνεται ότι οι εταιρίες που δεν ήταν δυναμικές παρέμειναν έτσι, ενώ οι «δυνατοί παίχτες» μείωσαν την απόδοσή τους. Συνολικά, οι αγοραστές παρουσίασαν οργανικούς ρυθμούς ανάπτυξης κατά τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές τους.

**EXHIBIT 1**

**Revenue growth through M&A is not easy**

Standard deviation of pre- and postmerger revenue growth from industry mean,<sup>1</sup> for mergers in 1995 and 1996



<sup>1</sup>Sample of >160 acquisitions by 157 publicly listed companies across 11 industry sectors; revenue growth calculated for combined entity 2-3 years before and after merger in question.

Οι Haarmann Hemmelrath Management Consultants με έρευνά τους κατέληξαν ότι περίπου το 40% των συγχωνεύσεων απέτυχαν να πετύχουν τις



συνέργιες που επιθυμούσαν, ενώ κατέληξαν ότι αποτυχία στη δημιουργία εσόδων βάσει στόχου κατά 5% μπορεί να οδηγήσει σε 15% μείωση της τιμής της μετοχής.

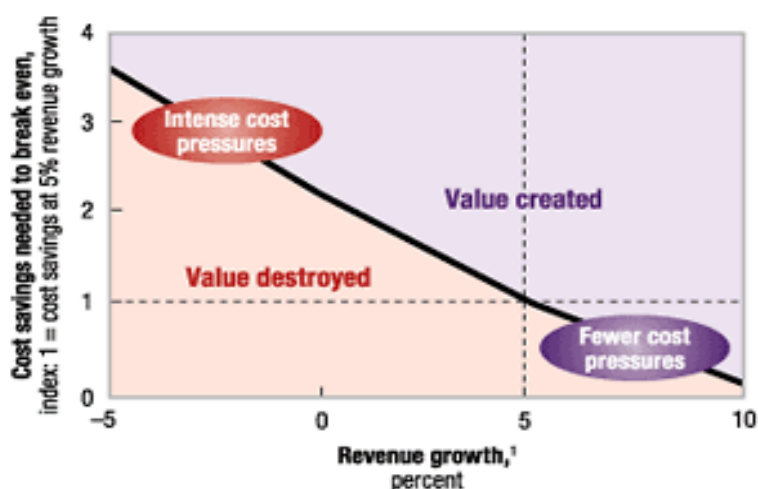
Οι τρόποι μέτρησης της απόδοσης της εταιρίας μετά τη συγχώνευση ποικίλλουν. Συνήθης μονάδα μέτρησης είναι η αξία των μετόχων (shareholders' value), κερδοφορία, στόχοι που είχαν τεθεί πριν τη συμφωνία και το επίπεδο συνεργιών.

Σύμφωνα με τη μελέτη της PriceWaterhouseCoopers τον Απρίλιο του 2002 σχετικά με τα αποτελέσματα των συμφωνιών σημειώθηκε ότι δεν υπάρχει μία μόνο μονάδα- "best metric"-. Έτσι, υπάρχουν ποιοτικά κριτήρια όπως επίτευξη του στρατηγικού στόχου της συμφωνίας (π.χ απόκτηση τεχνογνωσίας). Άλλα κριτήρια σχετίζονται με τη μείωση του κόστους, τη θέση στην αγορά, το ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας σε σχέση με τον κλάδο ή κάποιοι συνδυασμοί αυτών των παραγόντων. Ερευνητές έχουν ορίσει τον όρο «ρυθμό ανάπτυξης» στις περιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων ως ο ρυθμός ανάπτυξης που χρειάζεται για να διατηρηθούν τα κέρδη- μετά φόρων- που υπήρχαν πριν τη συγχώνευση, υπολογίζοντας και το τίμημα της τιμής που καταβλήθηκε για την εξαγορά.

Σύμφωνα με την εταιρία Mckinsey αυτό που τελικά μετράει είναι η αύξηση των πωλήσεων. Όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα- exhibit 3- μεταβολές στα έσοδα μπορούν γρήγορα να εκμηδενίσουν τη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την εταιρία Mckinsey μία μείωση της αύξησης των εσόδων κατά 1% θα πρέπει να συνοδεύεται με μείωση του κόστους κατά 25% περισσότερο από αυτή που είχε προβλεφθεί προκειμένου η εταιρία να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της.

EXHIBIT 3

**Exceeding revenue targets eases pressure on costs**



<sup>1</sup>Assumes 5% growth built into merger plan.

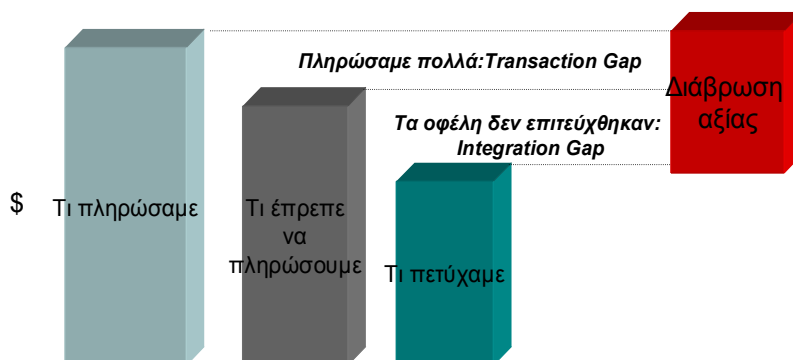
Ο πίνακας 12 αποτυπώνει ότι κατά ποσοστό περίπου 70% η διάβρωση της αξίας λαμβάνει χώρα εξαιτίας της λανθασμένης ολοκλήρωσης (integration gap) και κατά 30% εξαιτίας λαθών κατά τη συναλλαγή (transaction gap).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η σωστή διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία αυτής.

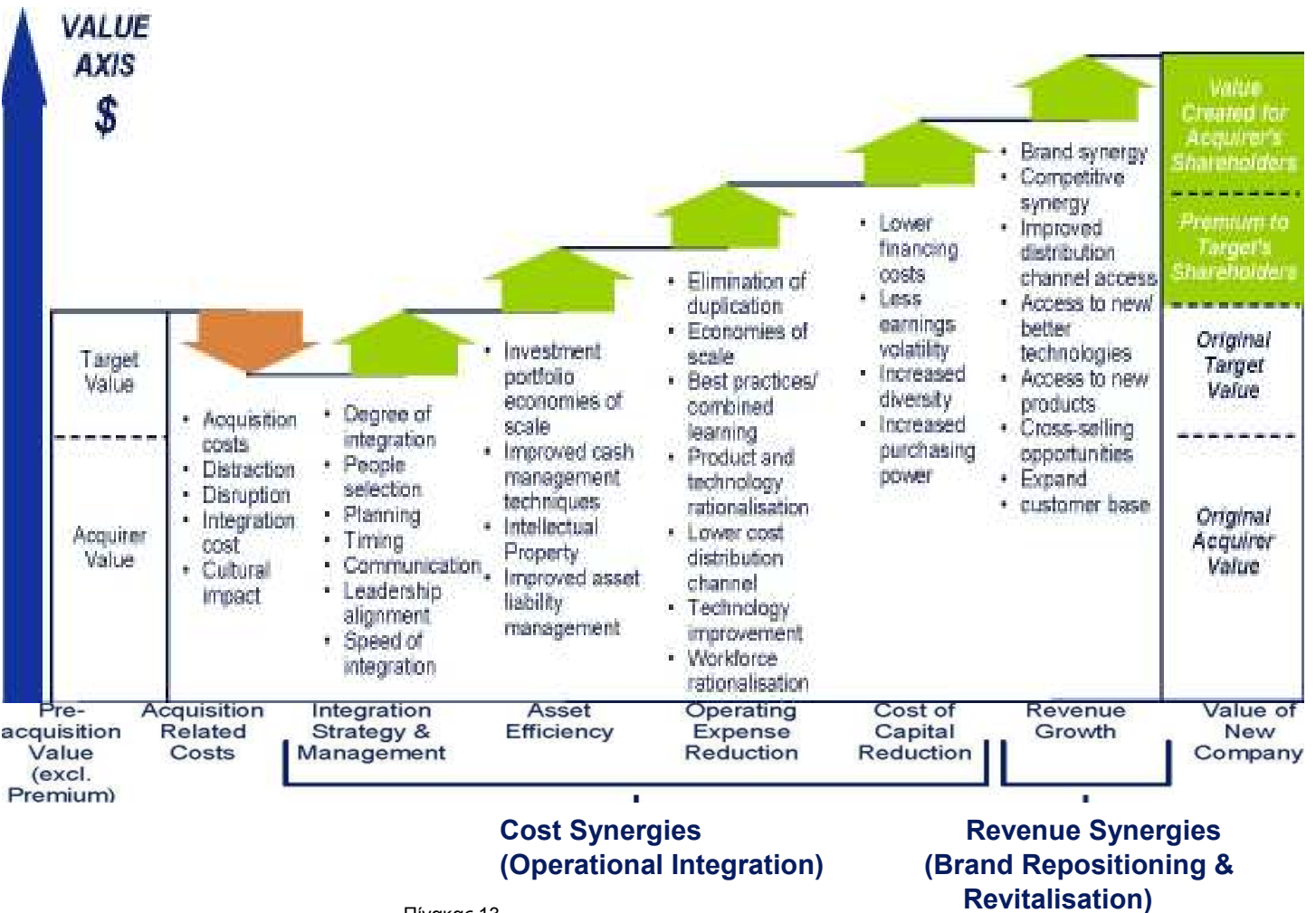
Τα λάθη κατά τη συναλλαγή συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ελλιπής στρατηγική ανάλυση
- Υπερεκτίμηση της αγοράς
- Ελλιπής πληροφόρηση για το στόχο
- Ελλιπή ανάλυση των εναλλακτικών στόχων
- Ελλιπή ανάλυση due diligence
- Αλαζονεία
- Έλλειψη διαπραγματευτικών γνώσεων

Όσον αφορά στα λάθη ολοκλήρωσης αυτά θα εξεταστούν σε βάθος στην πορεία της μελέτης αυτής, εξετάζοντας ξεχωριστά όλους τους -κατά τη κρίση μας- κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και πώς η λανθασμένη ή ελλιπής λειτουργία τους επηρεάζει το αποτέλεσμα της συμφωνίας.



Πίνακας 12



Πίνακας 13

Ο πίνακας 13 παρουσιάζει την οπτική της Deloitte αναφορικά με την «υγιή» εξέλιξη μίας συγχώνευσης/ εξαγοράς.

Αμέσως μετά τη συγχώνευση προκύπτουν κάποια κόστη που συνδέονται με τη συμφωνία. Με το πέρασμα του χρόνου όμως και με την προϋπόθεση ύπαρξης στρατηγικής ολοκλήρωσης και σωστής διαχείρισης αυτής επιταχύνεται ο στρατηγικός στόχος της εταιρίας (αύξηση αξίας) μέσω των επιμέρους στόχων. Έτσι, σε κάθε στάδιο ξεχωριστά επιταχύνονται οι οικονομίες κλίμακας, αποφεύγεται η διπλή εργασία, αποτιμώνται οι εργασιακές διαδικασίες και γίνεται επιλογή των καλύτερων εξ'αυτών, επιταχύνονται τεχνολογικές βελτιώσεις και γίνεται πιο ορθολογική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυξάνεται η δύναμη στη αγορά ενώ μειώνονται τα

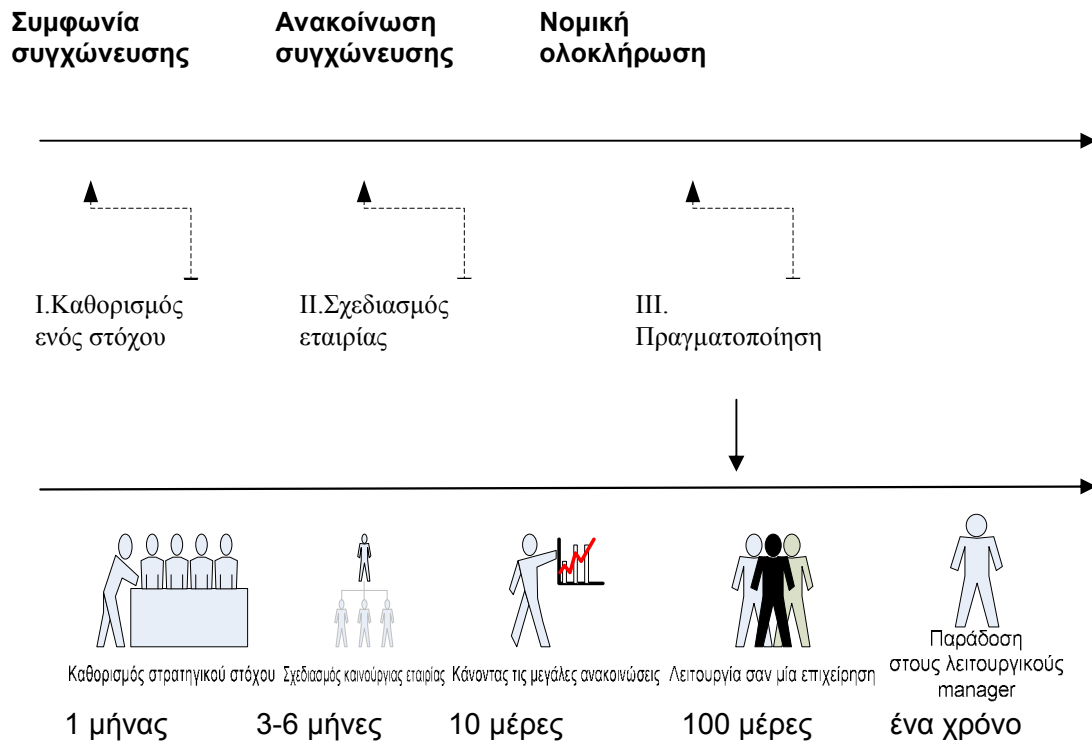
χρηματοοικονομικά κόστη, Τελικά, επιτυγχάνεται η ισχυρότερη θέση στην αγορά, οι δυνατότητες cross-selling, η πρόσβαση σε καλύτερη τεχνολογία, σε νέα δίκτυα διανομής, σε νέους πελάτες.

Έτσι, μέσω των συνεργιών τόσο σε επίπεδο κόστους όσο και σε επίπεδο εσόδων επιτυγχάνεται τελικά η ζητούμενη η αύξηση της αξίας της επιχείρησης για τους μετόχους της αγοράστριας εταιρίας.

## II. ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ- ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Στο σχήμα 14 παρουσιάζεται μία ενδεικτική διαδικασία ενοποίησης μετά τη συμφωνία συγχώνευσης.

Η πρώτη φάση έχει να κάνει με τον καθορισμό στρατηγικού στόχου και της ομάδας εκείνης που θα ηγηθεί. Η δεύτερη φάση σχετίζεται με το σχεδιασμό της νέας εταιρίας και τη λειτουργία των πλάνων εκείνων για την πραγματοποίηση του στόχου. Η τρίτη φάση σχετίζεται με την πραγματοποίηση όσων έχουν σχεδιαστεί.



Πίνακας 14

Τι χρειάζεται λοιπόν για να πετύχει η εξαγορά/ συγχώνευση; Στη μελέτη αυτή θα ασχοληθούμε με τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με την ολοκλήρωση μετά την εξαγορά “post merge integration strategy” και όχι με τους παράγοντες που σχετίζονται με αυτή καθ’αυτή την εξαγορά (π.χ δυνατότητες εταιρίας στόχου, μερίδια αγοράς, δυναμική εταιρίας στόχου, πορεία του κλάδου κ.α).

Μελέτες έχουν καταλήξει ότι οι συγχωνεύσεις που έφεραν επιτυχή αποτελέσματα είχαν τα κάτωθι κοινά χαρακτηριστικά:

- Τα μεγέθη τους ήταν διαφορετικά
- Ο σχεδιασμός της ολοκλήρωσης των δύο εταιριών έγινε νωρίς
- Η ολοκλήρωση των δύο εταιριών έγινε άμεσα όπως και η εξοικονόμηση πόρων
- Ορίστηκε ηγέτης της ολοκλήρωσης των δύο εταιριών και παρήχθησαν σχετικά κίνητρα
- Αναγνωρίστηκαν άμεσα οι διαφορές στην κουλτούρα και αποφεύχθηκαν οι αντιπαραθέσεις
- Κυρίως σε συγχωνεύσεις οι οποίες επένδυσαν σε τεχνολογία ή ανθρώπινο δυναμικό, έγιναν προσπάθειες στη διατήρησή τους

ενώ οι μελέτες φαίνεται ότι δεν έχουν καταλήξει στο εάν η προγενέστερη εμπειρία σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις είναι ικανή στο να εγγυηθεί το καλό αποτέλεσμα αυτής.

Παράγοντες σημαντικοί που χρήζουν περαιτέρω εξέτασης φαίνεται ότι είναι:

- Το στρατηγικό focus
- Ο σχεδιασμός
- Η εταιρική κουλτούρα
- Το προσωπικό
- Η ηγεσία
- Η επικοινωνία
- Η ταχύτητα ολοκλήρωσης

Οι έρευνες έδειξαν ότι εταιρίες με ομοιογένεια δραστηριοτήτων πέτυχαν σε μεγαλύτερο ποσοστό μετά τη συγχώνευση απ’ότι ανομοιογενείς, ενώ πιο επιτυχείς εμφανίζονται επίσης εκείνες οι συμφωνίες που κινητήρια δύναμή τους ήταν οι οικονομίες κλίμακας ή η ανάπτυξη της επιχείρησης από εκείνες που αιτία τους ήταν ανάπτυξη νέων ικανοτήτων ή δημιουργία ενός καινούργιου επιχειρηματικού μοντέλου.

Παρακάτω θα εξεταστούν όλοι οι κρίσιμοι- κατά τη κρίση μας- παράγοντες επιτυχίας για την επιτυχή ολοκλήρωση δύο εταιριών μετά τη συγχώνευση.

### **III. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (POST MERGE INTEGRATION STRATEGY: KEY SUCCESS FACTORS)**

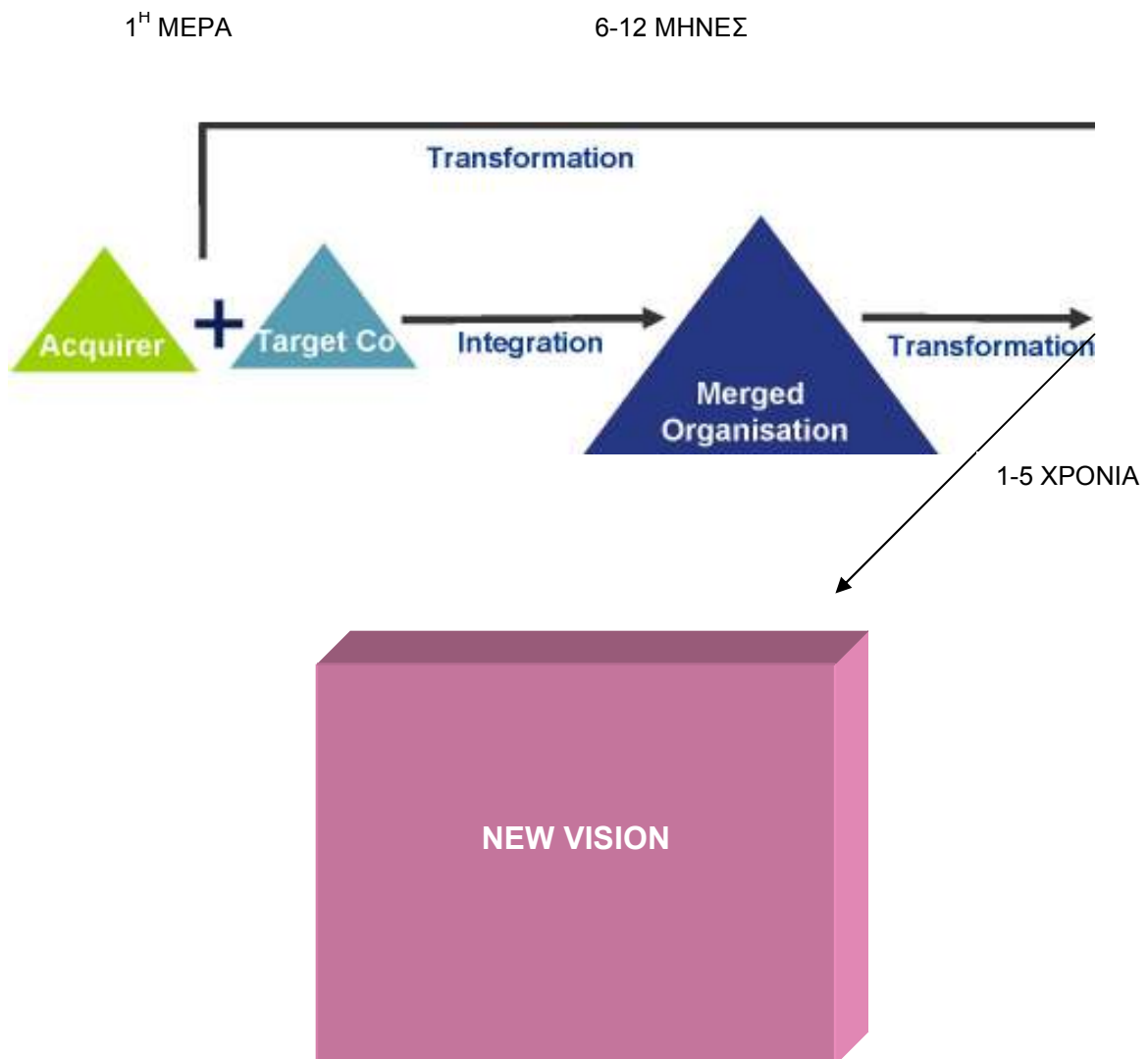
Στην εισαγωγή της μελέτης αυτής είδαμε ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις κερδίζουν με τα χρόνια όλο και περισσότερο έδαφος, ως μέρος της στρατηγικής μίας εταιρίας. Όποιοι και αν είναι οι λόγοι που οδηγούν στην πολιτική αυτή- όπως αυτοί αναλύθηκαν ανωτέρω- είναι γεγονός ότι τόσο λόγω των χρηματικών ποσών που εμπλέκονται όσο και της ριζικής αλλαγής που λαμβάνει χώρα στην υπόσταση και των δύο εταιριών οι προσδοκίες για το τελικό αποτέλεσμα είναι σημαντικές.

Παρόλα αυτά, όπως είδαμε ήδη στην ανάλυσή μας, μεγάλο μέρος των συγχωνεύσεων και εξαγορών δεν καταφέρνει να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ σε πολλές από τις περιπτώσεις η θέση της νέας επιχείρησης πλέον στην αγορά γίνεται λιγότερο ανταγωνιστική.

Μελέτες έχουν δείξει ότι σημαντικό ρόλο στην αποτυχία των συγχωνεύσεων παίζει η στρατηγική ολοκλήρωσης αυτών, γνωστή ως Post Merge Integration Strategy. Σκοπός μας, στη μελέτη μας αυτή, είναι να εντοπίσουμε εκείνους τους παράγοντες που καθορίζουν τη στρατηγική ολοκλήρωσης και να καταλήξουμε στο πώς αυτοί συντελούν στην επιτυχία ή μη της στρατηγικής ολοκλήρωσης.

## 1. Strategic Focus

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι ο στρατηγικός στόχος της συγχώνευσης είναι άμεσα συνδεδεμένος με την επιτυχία αυτής. Πολλές φορές, ερευνητές έχουν παρατηρήσει, ότι ο στρατηγικός στόχος της συγχώνευσης δεν έχει γίνει κατανοητός από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει πλήθος προβλημάτων όπως έλλειψη ομαδικότητας, επικέντρωση σε λανθασμένες διαδικασίες ολοκλήρωσης και αποξένωση συγκεκριμένων ομάδων stakeholders. Σε αυτό το πλαίσιο είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη και επικοινωνία ενός καθαρού οράματος όπως και των τρόπων επίτευξής του. Αυτό επιτυγχάνεται- μεταξύ άλλων τρόπων- με την προετοιμασία και διανομή σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός Strategic Rationale Paper το οποίο περιγράφει όλες το ανωτέρω θέμα με λεπτομέρειες.



Έτσι, ενώ όλες οι εταιρίες πριν το μεγάλο βήμα αφιερώνουν λίγο χρόνο ενημερώνοντας για το τι αφορά αυτή η συμφωνία φαίνεται ότι αυτό δεν είναι αρκετό. Η ηγετική ομάδα πρέπει να πάει λίγο βαθύτερα αναφέροντας εκείνους τους πόρους που ελπίζουν ότι θα αξιοποιήσουν από τη συγχώνευση, παρέχοντας ταυτόχρονα μία ανοιχτή και επιθετική επικοινωνία σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ένα πραγματικό όραμα:

- Αναγνωρίζει τους πόρους αξίας
- Θέτει υψηλά τον πήχη και εμπνέει για την επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης και τις συνέργιες
- Μοιράζεται μεταξύ των ατόμων και των δύο εταιριών
- Επικοινωνείται ανοιχτά και συνεχώς

Μέσω αυτού του τρόπου γίνεται κατανοητό ποιες είναι οι άμεσες προτεραιότητες στη διαδικασία ολοκλήρωσης.

Και οι δύο εταιρίες πρέπει να καταλαβαίνουν και να υποστηρίζουν το όραμα που η εταιρία προσπαθεί να επιτύχει. Η εταιρία, οφείλει να είναι συνεπής στο όραμα αυτό και στην προσπάθεια υλοποίησής του. Δεν πρέπει να υποτιμάται η δύναμη της καθημερινής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου.

Οι περισσότερες εταιρίες που προχωρούν σε κάποια εξαγορά ή συγχώνευση θεωρούν ότι έχουν ένα καθαρό όραμα. Το όραμα αυτό πρέπει να είναι σε θέση να παρουσιάζει μία σαφή εικόνα του κλάδου. Πρέπει να βασίζεται σε δυναμικές αλλαγές και όχι μόνο σε μία επέκταση του υπάρχοντος επιχειρηματικού σχεδίου. Το νέο όραμα πρέπει να εμπεριέχει τα κάτωθι στοιχεία:

- «Διατάραξη» της αγοράς, αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού στο συγκεκριμένο κλάδο
- Ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Αλληλουχία ενεργειών για την επιτυχία: Η συγχώνευση είναι ένα μόνο βήμα για την επίτευξη αυτής
- Συμφωνία και των δύο εταιριών για το νέο όραμα
- Ηγέτες που πιστεύουν στο νέο όραμα και είναι έτοιμοι να το υλοποιήσουν



## 2. Σχεδιασμός

Παρόλο που ο όρος “post merge integration” παραπέμπει στις ενέργειες εκείνες που γίνονται μετά τη συγχώνευση ή πραγματική διαδικασία ενσωμάτωσης ξεκινάει ή οφείλει να ξεκινήσει πολύ νωρίτερα.

Τα οφέλη αυτής της διαδικασίας συνοψίζονται στην ορθή προετοιμασία για τα πιθανά ρίσκο αλλά και τις προκλήσεις που απορρέουν από την συγχώνευση των δύο εταιριών.

Ο σχεδιασμός αρχικά ταυτίζεται με την επικοινωνία στον εσωτερικό πελάτη της λογικής της συγχώνευσης. Η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνει αφού η απόφαση της συγχώνευσης έχει μεν οριστικοποιηθεί αλλά δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί. Σε σχετική έρευνα που διεξήχθη στην ΗΠΑ τέλη της δεκαετίας του 1990 σε 1.700 εξαγορές και συγχωνεύσεις βρέθηκε ότι λιγότερο από ένας στους τρεις CEO που ρωτήθηκαν είχαν μία καθαρή εικόνα για το στρατηγικό όραμα της εξαγοράς ή καταλάβαιναν τη συνεισφορά της συμφωνίας στην μακροχρόνια επιτυχία της εταιρίας.

Η αδυναμία των στελεχών να υποστηρίξουν τη συμφωνία συνεπάγεται αδυναμία να επικοινωνήσουν το νέο όραμα και να προετοιμάσουν κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας για τη νέα κατάσταση.

Ο σχεδιασμός όμως δεν αφορά μόνο το στρατηγικό στόχο και πώς αυτός διαχέεται σωστά και έγκαιρα στο προσωπικό, αλλά αφορά και περισσότερες λεπτομέρειες- πολλές φορές τεχνικές- που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης μετά την πρώτη μέρα.

Όλα τα συστήματα, οι δομές και οι άδειες πρέπει να αναγνωριστούν και όλες οι απαραίτητες διαδικασίες να λάβουν χώρα είτε για να μπουν σε ισχύ στη καινούργια πλέον εταιρία, είτε να γίνουν σχετικές συμφωνίες με παρόχους στην περίπτωση εκείνη που οι υπηρεσίες αυτές έχουν δοθεί *outsource*.

Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων, σύμφωνα με τη DELOITTE, είναι καλύτερο να επιλέγεται ένα μόνο σύστημα τεχνολογίας. Το σύστημα που θα επιλεγεί πρέπει να είναι αυτό που διασφαλίζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ευκολία στο χρήστη, χαμηλή ανάγκη συντήρησης και συμβατότητα με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα της Accenture η πιθανότητα επιτυχίας της συμφωνίας αυξάνεται κατά πολύ όταν όλα τα στοιχεία που διαμορφώνουν τη στρατηγική *post merge integration* ξεκινούν όχι μόνο πριν το κλείσιμο της συμφωνίας αλλά όταν ο αγοραστής έχει αποφασίσει τι θα αγοράσει και τι θα πληρώσει.

Όλα τα επιμέρους στοιχεία που επηρεάζου τη στρατηγική του *Post Merge Integration* (PMI) και ειδικά η κουλτούρα των εταιριών, πρέπει να εκτιμηθούν και να υπολογιστούν στον εκτίμηση των συνεργιών αλλά και του τιμήματος που θα καταβληθεί. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική ειδικά για τις εταιρίες εκείνες που δέχονται πίεση για την επίτευξη συνεργιών από την

πρώτη μέρα. Λανθασμένα, πολλές εταιρίες πιστεύουν ότι πολύ λίγες ενέργειες μπορούν να γίνουν πριν κλείσει η συμφωνία.

Η όλη διαδικασία της συγχώνευσης, σύμφωνα με την Accenture, πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία ολιστική διαδικασία και να μη διαχωρίζεται η διαδικασία της συγχώνευσης αυτής καθ'αυτής και το PMI. Μέσα στο πλαίσιο αυτό τα άτομα που ασχολούνται με τη συγχώνευση πρέπει να είναι αυτά που θα αναλάβουν και διαδικασία της PMI. Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη αφενός γνωρίζουν σε βάθος τις συνέργειες ή τα αποτελέσματα που καλούνται να φέρουν και από την άλλη πλευρά αναπτύσσουν πιο έντονα το αίσθημα της ευθύνης, όντας γνώστες των στρατηγικών στόχων και του τρόπου που αυτοί διαμορφώθηκαν. Η πιο σωστή διαδικασία, συνιστά η Accenture, είναι αυτή που αντιμετωπίζει τη συμφωνία σαν ένα κύκλο ζωής που ξεκινά με τη στρατηγική πριν τη συγχώνευση (στρατηγικοί στόχοι, εξεύρεση εταιρίας στόχου), συνεχίζει με την εκτέλεση της συμφωνίας και καταλήγει με το PMI.

Πολύ σημαντική είναι η επικέντρωση στην ανάπτυξη αξίας και όχι απλώς οι δύο εταιρίες να γίνουν μία. Έτσι για παράδειγμα σε μία συγχώνευση που στρατηγικός στόχος είναι το cross-selling η βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην παροχή όλων εκείνων πληροφοριών για τους πελάτες που θα επιτρέψει την επιτυχή πώληση και άλλων προϊόντων. Σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να επικεντρωθεί και ο σχεδιασμός της στρατηγικής του PMI. Η προσπάθεια διαμόρφωσης αξίας για τον πελάτη αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τη διαδικασία σχεδιασμού, καθώς δίνει τη δυνατότητα επικέντρωσης σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας αφήνοντας σε ένα μεταγενέστερο στάδιο λιγότερο σημαντικές διαδικασίες.

Η χρονική περίοδος που μεσολαβεί από την ανακοίνωση μίας συγχώνευσης έως ότου αυτή πραγματικά λάβει χώρα, σύμφωνα με έρευνες στην ΗΠΑ, συνήθως ανέρχεται στους 10 μήνες. Η περίοδος αυτή όμως συνιστά μεγάλη απώλεια κερδών καθώς οι εταιρίες υπολογίζουν εξοικονόμηση κόστους από την πρώτη μέρα.

Όταν το 2000 η Unilever εξαγόρασε τη Best Foods για 26\$ δις χρειάστηκε να παρθούν συγκεκριμένες άδειες από την Αμερική, Ευρωπαϊκούς φορείς αλλά και φορείς σε διάφορα μέρη του κόσμου μεταξύ των οποίων Αφρική και Μέση Ανατολή. Ο μέσος όρος χορήγησης των αδειών αυτών ήταν τέσσερις μήνες, ενώ μία άδεια χρειάστηκε 18 μήνες για να εκδοθεί.

Η Unilever αντιλαμβανόμενη την πίεση του χρόνου σχεδίασε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα έπρεπε κατά τη κρίση της να γίνουν τις 100 πρώτες μέρες μετά τη χορήγηση των αδειών. Έτσι, η Unilever καθόρισε με λεπτομέρεια τις συναντήσεις που έπρεπε να γίνουν, όλες εκείνες τις διαδικασίες για την επιτυχή λειτουργική της μετάβαση στη νέα εταιρία και κατάρτισε ένα λεπτομερές working plan το οποίο και έπρεπε να ακολουθεί πιστά. Μόλις δόθηκαν οι χορηγήσεις των αδειών προχώρησε σε αυτά που είχε σχεδιάσει. Η Unilever κατόρθωσε να επιτύχει 100 \$ εκατ σε συνέργειες, πριν το εκτιμώμενο χρονικό διάστημα.

Όταν η BP εξαγόρασε την εταιρία Veba Oel AG εφάρμοσε τις πρακτικές της στην καινούργια εταιρία, αποφεύγοντας διακοπή εργασιών. Οι συνέργιες που δημιουργήθηκαν τον πρώτο χρόνο ξεπέρασαν κάθε προσδοκία. Αυτό επιτεύχθηκε με τρεις τρόπους:

- Synergy Project Charters
- Integration Contracts
- Audit reviews

Τα charters καθόριζαν με λεπτομέρεια το αντικείμενο, τα οφέλη και το κόστος του κάθε project συνεργιών. Τα συμβόλαια ήταν μία επίσημη δέσμευση των business και functional leaders, οι οποίοι και τα υπέγραψαν, για την επίτευξη του πλάνου των συνεργιών. Με τον τρόπο αυτό η BP προσπάθησε να δημιουργήσει ένα αίσθημα ευθύνης για την επίτευξη των στόχων. Στις συνεντεύξεις γινόταν μία εκτίμηση του τρόπου και των διαδικασιών με τις οποίες επιτυγχάνονται (ή μη) οι συνέργιες.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό η Accenture προτείνει την τεχνική του “Intelligent Clean Room” σύμφωνα με την οποία δεν αποτιμάται μόνο η προοπτική της εξαγοράς/ συγχώνευσης, προβαίνοντας στους απαραίτητους ελέγχους των εταιριών, αλλά προχωρά και σε integration planning προτού η συμφωνία πραγματοποιηθεί. Έτσι, για παράδειγμα στην περίπτωση της Cingular Wireless και AT & T Wireless η Accenture στους οκτώ μήνες που μεσολάβησαν από την ανακοίνωση της συμφωνίας και την πραγματοποίησή αυτής προχώρησε στη διαδικασία του intelligent clean room προκειμένου οι εταιρίες να πετύχουν τη μέγιστη απόδοση στα δύο πρώτα χρόνια της συμφωνίας. Στους οκτώ αυτούς μήνες η Accenture εντόπισε τα βασικά στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων των δύο εταιριών και καθόρισε προτεραιότητες.

Συνοψίζοντας μπορούμε να σημειώσουμε ότι η κάθε εταιρία- και πόσο μάλλον εταιρίες που ενώνονται κατόπιν μίας εξαγοράς ή συγχώνευσης- αποτελείται από πλήθος διαδικασιών και επιμέρους τμημάτων και η ομαλή λειτουργία τους μετά τη συγχώνευση απαιτεί συντονισμένο σχεδιασμό και ενέργειες.



### 3. Εταιρική κουλτούρα

Δύο εταιρίες δε διαφέρουν μόνο σε αυτό που κάνουν αλλά και στον τρόπο που το κάνουν. Ο τρόπος με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα» στους κόλπους μίας εταιρίας ονομάζεται εταιρική κουλτούρα. Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει διακριτούς και μη κανόνες συμπεριφοράς, νόρμες, μεθόδους δουλειάς στην επιχείρηση και φιλοσοφίες που καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης, ιεραρχίας.

Ο Harrisson το 1972 όρισε τέσσερις τύπους οργανισμών: Τις δυναμικές κουλτούρες όπου οι υπάλληλοι εργάζονται σε αυστηρές εταιρίες όπου τους λένε τι να κάνουν, σε κουλτούρες ρόλων, σε κουλτούρες αρμοδιοτήτων και σε κουλτούρες ατόμων και επιτυχίας όπου τα άτομα απολαμβάνουν μεγάλη αυτονομία και κάνουν ότι κρίνουν ότι είναι σωστό και σημαντικό. Αυτά τα διαφορετικά στυλ μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία μίας συμφωνίας. Κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης της Del Monte Foods με τη H.J Heinz ο CEO παρατήρησε «Οτιδήποτε και αν κάναμε με έναν τρόπο η Heinz το έκανε με διαφορετικό».

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διαφορές στην κουλτούρα θεωρούνται βασικός λόγος αποτυχίας των συμφωνιών ειδικοί ερευνητές συνιστούν τη διεξαγωγή Cultural Due Diligence το οποίο πρέπει να λάβει χώρα όσο το δυνατό συντομότερα, κατά προτίμηση σε στάδιο πριν τη συγχώνευση, μόλις η εταιρία στόχος έχει εντοπιστεί.

Στους κόλπους της εταιρικής κουλτούρας εντάσσεται και το στυλ διοίκησης που αυτή ακολουθεί. Το στυλ διοίκησης αποτελείται από πλήθος παραγόντων όπως η συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών απέναντι στον κίνδυνο, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, τα κανάλια και ο τρόπος επικοινωνίας κ.α.

Ο τρόπος διοίκησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μία εταιρία στην άλλη. Έτσι, για παράδειγμα πολλές φορές συναντούμε εταιρίες όπου φαίνεται να αναλαμβάνουν το ρίσκο πιο εύκολα από άλλες. Στο πλαίσιο αυτό και η top management team μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μία εταιρία στην άλλη. Έτσι, σε μία εταιρία μπορεί η ομάδα αυτή να βασίζεται στην κοινή λογική, στη διαίσθηση ενώ στην άλλη εταιρία να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην έρευνα αγοράς και σε άλλες επιστημονικές μεθόδους. Διαφορές μπορεί επίσης να προκύψουν και στο βαθμό προσαρμοστικότητας. Μία εταιρία μπορεί να πιστεύει σε ανεπίσημο και ανοιχτό τρόπο επικοινωνίας, ενώ η άλλη μπορεί να υιοθετεί μεγαλύτερο λειτουργικό έλεγχο, δομημένη επικοινωνία και σαφώς καθορισμένες θέσεις εργασίας. Αντίστοιχες διαφορές υπάρχουν και στην ενθάρρυνση της συμμετοχής των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων.

Μία εξαγορά ή συγχώνευση φέρνει μαζί δύο επιχειρήσεις, το στυλ των οποίων μπορεί να είναι παρόμοιο μπορεί όμως να διαφέρει και σημαντικά. Μεγάλες διαφορές οδηγούν σε αυτό που έχουν ονομάσει οι Buono, Bowditch και Lewis “cultural ambiguity”, αμφιβολίες ως προς το ποια κουλτούρα θα υπερισχύσει. Γενικά μιλώντας η εταιρία που εξαγοράζει συνήθως επιβάλλει τη δική της κουλτούρα στην εξαγοραζόμενη και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια

ταυτότητας μεταξύ των υπαλλήλων της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι αυξανόμενο στρες, δυσαρέσκεια που οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας και απόδοσης. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορές στο στυλ και τρόπο διοίκησης μπορεί να αποτελέσουν βασική αιτία για την αποτυχία της εξαγοράς ή της συγχώνευσης.

Ο βαθμός που οι διαφορές αυτές επηρεάζουν την απόδοση εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των ομάδων των δύο εταιριών στην καινούργια εταιρία. Έτσι σε εταιρίες όπου ο βαθμός λειτουργικής ενοποίησης είναι μεγάλος ο κίνδυνος διαμάχης είναι επίσης μεγάλος. Όπως υπογράμμισε ο Davis «η πιθανότητα διαμάχης εξαιτίας διαφορών στο στυλ διοίκησης είναι μεγαλύτερη στο βαθμό που οι λειτουργίες των δύο επιχειρήσεων εκτιμάται ότι θα ενδυναμώσουν η μία την άλλη».

Ο όρος “culture clash” χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαφορά δύο εταιριών στη φιλοσοφία, στο στυλ, στις αξίες και στην αποστολή. Για παράδειγμα στη συγχώνευση των Fluor Corporaton και St Joe Minerals η δεύτερη ήταν μία εταιρία αποκεντρωμένη, λιτή με ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας. Η Fluor από την άλλη πλευρά ήταν μία εταιρία με πλήθος διαδικασιών reporting, σαφή ιεραρχία και δομή, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται κεντρικά κάτω από αυστηρό έλεγχο. Η διαφορά στην κουλτούρα των εταιριών ήταν τόσο μεγάλη ώστε κανένα από τα παλιά στελέχη της St Joe παρέμειναν στην καινούργια εταιρία.

Ακόμη και στις καλύτερες καταστάσεις οι συγχωνεύσεις συνήθως αλλάζουν τη φύση, τον προσανατολισμό και το χαρακτήρα της μίας εκ των δύο εταιριών. Συνήθως απαιτούνται πέντε με επτά χρόνια για τους υπαλλήλους προκειμένου να ενσωματωθούν πλήρως στην εταιρία. Αυτή είναι η περίοδος που οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν, όπως είδαμε και παραπάνω, προβλήματα προσαρμογής. Τα προβλήματα αυτά απορρέουν από τους φόβους των υπαλλήλων για την απώλεια ελέγχου των καταστάσεων, την πιθανή απώλεια της δουλειάς τους αλλά και τις οικονομικές συνέπειες από την απώλεια της εργασίας. Άγχος επίσης δημιουργεί η συνεργασία με ένα καινούργιο manager και η ένταξη σε μία καινούργια ομάδα. Πολλές φορές όταν οι υπάλληλοι εντάσσονται σε καινούργιες ομάδες παρατηρείται το φαινόμενο αποστροφής στην ανάληψη ευθυνών αλλά και μία νοοτροπία «εμείς έναντι αυτών» όπου η εμπιστοσύνη στα μέλη της καινούργιας ομάδας είναι πολύ μικρή.

Μέσα στο κλίμα αυτό οι συνέργιες που ήταν προγραμματισμένες να λάβουν χώρα μπορεί να μην έρθουν ποτέ ή να είναι πιο δύσκολο να επιτευχθούν. Αυτές οι διαφορές στην κουλτούρα ήταν διάχυτες στη συγχώνευση των εταιριών Chrysler και Daimler. Η κουλτούρα των Γερμανών ήταν πιο αυστηρή και δομημένη ενώ αντίθετα οι Αμερικάνοι είχαν ένα πιο χαλαρό στυλ. Αποτέλεσμα ήταν πολλές αποχωρήσεις σημαντικών στελεχών που οδήγησαν, μεταξύ άλλων, στη μειωμένη απόδοση της συμφωνίας αυτής.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας μίας εταιρίας είναι το σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης. Διαφορές μπορούν να προκύψουν τόσο στα κριτήρια για την παροχή αμοιβών όσο και στα είδη αυτών.

Έτσι, οι ανταμοιβές επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως το χρονικό διάστημα αξιολόγησης, το είδος των μετρητών απόδοσης κ.α. Ένα στέλεχος που έχει συνηθίσει να απολαμβάνει bonus μπορεί να δυσκολευτεί σε μία εταιρία όπου ακολουθούνται πιο γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ακόμη και ειδικότητες για το πώς θα λαμβάνουν χώρα οι αξιολογήσεις και πιθανή διαφοροποίηση στη μορφή των ανταμοιβών είναι αρκετά για να δημιουργηθούν προβλήματα. Όπως είδαμε και παραπάνω έτσι και εδώ σε εταιρίες που απαιτούν, μετά τη συγχώνευση, υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης διαδικασιών οι διαφοροποιήσεις στο σύστημα ανταμοιβών θα προκαλέσει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των υπαλλήλων. Αν η εταιρία που εξαγοράζεται κρατείται ως αυτόνομη οντότητα και οι διαδικασίες της δεν ενσωματώνονται με τις διαδικασίες της άλλης εταιρίας ίσως θα ήταν συνετό η κάθε εταιρία να διατηρήσει το δικό της σύστημα ανταμοιβών.

Όπως είδαμε στην ενότητα αυτή η κουλτούρα της κάθε εταιρίας αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία της συμφωνίας. Για το λόγο αυτό απαιτείται ανάληψη σαφών ενεργειών- μέρος αυτών θα καθοριστούν πριν την εξαγορά- με σκοπό την ομαλή μετάβαση και την επιτυχημένη PMI strategy.

#### 4. Προσωπικό

Μία συγχώνευση αποτελεί πάντα ένα σημαντικό γεγονός, με σημαντικό άγχος, για το προσωπικό των εμπλεκόμενων εταιριών. Οι ισορροπίες αλλάζουν και τα στελέχη βρίσκονται ενώπιων μίας καινούργιας εταιρίας.

Η συγχώνευση θα είναι πετυχημένη μόνο όταν οι άνθρωποι «κλειδιά» και των δύο εταιριών μείνουν στην εταιρία, αλλιώς η αξία της συναλλαγής θα διαβρωθεί σημαντικά. Στην περίοδο μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης οι ανταγωνιστές συνήθως προσπαθούν να προσεγγίσουν τα πολύτιμα στελέχη των εταιριών που προβαίνουν στη συμφωνία, εκμεταλλευόμενοι την αβεβαιότητα που αυτά αισθάνονται.

Μετά την αναγνώριση των ανθρώπων «κλειδιά» πρέπει να εκτιμηθεί ποια κίνητρα απαιτούνται για τη διατήρηση αυτών των στελεχών. Ένα δημοφιλές μέτρο είναι αυτό των *long-term stay bonuses* τα οποία οφείλουν να συνδέονται όμως με την αποδοτικότητα, διαφορετικά ο κίνδυνος της απάθειας ελλοχεύει. Πολλές φορές η ανοιχτή επικοινωνία και πληροφόρηση επαρκεί για να μειωθεί η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα, γεγονός που θα οδηγήσει σε μικρές απώλειες. Η Cisco η οποία έχει προβεί σε πλήθος επιτυχημένων εξαγορών και συγχωνεύσεων χρησιμοποιεί τον δείκτη αντικατάστασης στελεχών σαν μονάδα εκτίμησης της απόδοσης της συμφωνίας.

Μία άλλη μέθοδος κινητοποίησης των στελεχών και διατήρησής τους στους κόλπους της εταιρίας είναι η παροχή των λεγόμενων “value-creation opportunity”. Η τεχνική αυτή συνίσταται στη δημιουργία ενός αυτό-χρηματοδοτούμενο “pool” το οποίο αντιπροσωπεύει ένα ποσοστό της αξίας που δημιουργήθηκε σε όφελος των μετόχων σε ένα χρονικό διάστημα τριών έως πέντε χρόνων. Σε αυτήν την περίοδο η εταιρία έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί, με τη συνδρομή στελεχών τα οποία παρουσιάζουν υψηλό αίσθημα κινητοποίησης. Στο τέλος της περιόδου οι πληρωμές στους managers γίνονται βάσει της πραγματικής αξίας των μετόχων. Οι πληρωμές μπορεί να είναι σε μετρητά, σε μετοχές ή σε συνδυασμό αυτών. Παρόλη την αβεβαιότητα για την ανταμοιβή, τα στελέχη επιλέγουν να μείνουν στην εταιρία και να εντείνουν τις προσπάθειές τους εν’όψει των οικονομικών απολαβών αλλά και της επαγγελματικής εξέλιξης.

Οι άνθρωποι κλειδιά σε μία επιχείρηση βοηθούν στη μεγιστοποίηση των αποδόσεων για τους μετόχους, ένας ακόμη δύσκολος στόχος μετά τη συγχώνευση. Σε μία μεγάλη έρευνα 12.000 στελεχών σε 473 περιπτώσεις εταιριών που εξαγοράστηκαν/ συγχωνεύτηκαν ή μη με σκοπό την εκτίμηση του δείκτη αντικατάστασης των στελεχών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο δείκτης αντικατάστασης του top management ήταν κατά 200% υψηλότερος μεταξύ των εταιριών που εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύτηκαν απ’ότι μεταξύ των υπολοίπων. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, σύμφωνα με τον Krug (2003) είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις μετά τη συμφωνία θέτονται μη ρεαλιστικοί στόχοι για τα στελέχη. Η αποτυχία στην επίτευξη των στόχων οδηγεί τους υπαλλήλους σε παραιτήσεις ή απολύσεις.



Ο Key και ο Shelton (2000) σημείωσαν ότι η συγκράτηση των υπαλλήλων είναι ένα δύσκολο έργο που καλείται να αντιμετωπίσει η νέα εταιρία μετά τη συγχώνευση. Πολλές φορές παρατηρείται η νέα εταιρία να αντιμετωπίζει «έλλειψη γνώσης» εξαιτίας της αποχώρησης στελεχών, τη στιγμή μάλιστα που αυτή η γνώση είναι τόσο απαραίτητη για την καινούργια εταιρία και οφείλει να διαδοθεί εντός της εταιρίας όσον το δυνατό συντομότερα.

Το προσωπικό σε γενικές γραμμές θεωρεί τη συγχώνευση ως απειλή, καθώς αυτή σημαίνει την έναρξη μίας περιόδου αβεβαιότητας. Η υποεκτίμηση του στρες συνεπάγεται πλήθος κινδύνων. Η διοίκηση οφείλει να μειώσει την αβεβαιότητα μέσω της ισχυρής, ξεκάθαρης επικοινωνίας από αρχή. Ακόμη και αν τα νέα είναι κακά είναι καλύτερο να επικοινωνείται αυτό παρά να καθυστερείται.

Σε πολλές επιχειρήσεις, σύμφωνα με μελέτες, παρατηρήθηκε ότι τα μηνύματα δεν είχαν αφομοιωθεί και διαδοθεί στους υπαλλήλους σωστά ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν υπήρχαν επαρκείς πόροι για την ενδυνάμωσή τους. Με συνεχή επικοινωνία η διοίκηση θα καταφέρει να διατηρήσει τον έλεγχο. Δεν υπάρχει τίποτα πιο επωφελές από την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο. Επιπρόσθετα οι managers θα δίνουν την εντύπωση ότι έχουν τον πλήρη έλεγχο όταν η πληροφόρηση που παρέχουν προηγείται των γεγονότων. Στην περίοδο πριν την συγχώνευση και τους πρώτους μήνες αυτής το προσωπικό ενδεχομένως να λαμβάνει λιγότερη καθοδήγηση και ενθάρρυνση από το συνηθισμένο, καθώς οι ιεραρχικά ανώτεροί τους είναι συνήθως πολύ απασχολημένοι και οι ίδιοι. Αυτή είναι όμως είναι η περίοδος που το προσωπικό έχει ανάγκη αυτήν την υποστήριξη.

Τα άτομα που φεύγουν συνήθως μετά από μία συγχώνευση είναι οι καριερίστες. Τα άτομα αυτά δε κρατούνται στους κόλπους μίας εταιρίας μόνο με χρηματικές απολαβές. Αναζητούν επιπρόσθετα δύο παράγοντες: Διαβεβαιώσεις ότι θα έχουν τις ευκαιρίες για τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση της εταιρίας και ενδείξεις ότι η καριέρα τους είναι ασφαλής. Η επιθυμία τους για επηρεασμό των συνθηκών μπορεί να ικανοποιηθεί εφόσον ενταχθούν στην ομάδα που χειρίζεται τη στρατηγική PMI ή με την ενεργή συμμετοχή τους σε θέματα που άπτονται της ειδίκευσής τους. Η επιθυμία τους για επαγγελματικές ευκαιρίες ικανοποιείται μέσω της διαβεβαίωσης ότι η αναμενόμενη ανάπτυξη της εταιρίας θα γεννήσει επαγγελματικές ευκαιρίες και νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες θα καλυφθούν από τους καλύτερους. Επιπρόσθετα πρέπει να τους τονίζεται ότι θα αποτελούν μία εναλλακτική κατά τη διαδικασία επιλογής της διάδοχης κατάστασης.

Οι εταιρίες οι οποίες σχεδιάζουν προσεκτικά διαχειρίζονται το ζήτημα του προσωπικού αποτελεσματικά και ενδυναμώνουν την επικοινωνία για την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας και ανασφάλειας του προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό οι πιθανότητες μία ομαλής ενοποίησης αυξάνονται σημαντικά.

Η ιστορία επιτυχίας του Fred Hassan διευθύνων σύμβουλος της Pharmacia & Upjohn (P&U), υποδεικνύει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα και της διαχείρισής του.

Το 1995 οι δύο αυτές εταιρίες- η μία από τη Σουηδία (Pharmacia) και η άλλη από την Αμερική (Upjohn) συγχωνεύτηκαν με σκοπό τη διαμόρφωση ενός πολλά υποσχόμενου πολυεθνικού οργανισμού στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας.

Τα αποτελέσματα όμως γρήγορα τους διέψευσαν. Ο CEO- John Zabriskie- που είχε συντελέσει τα μέγιστα στη συγχώνευση των δύο εταιριών παρατήθηκε μετά από πέντε μήνες, ερχόμενος αντιμέτωπος με τα υψηλά κόστη της συγχώνευσης αλλά και τη δυσαρέσκεια των μετόχων. Μεταξύ του 1996 και του 1997 οι πωλήσεις παγκοσμίως έπεσαν κατά 8% , σε \$6.6 δις και τα έσοδα έπεσαν κατά 53%! Μεταξύ όλων η R&U προχωρούσε και στην εξαγορά της Farmaitalia, μια Ιταλικής εταιρίας.

Ο Hassan, παρόλη την κατάσταση, δεν ασχολήθηκε με τους λόγους της πτώσης των πωλήσεων και κερδών αλλά συνόψισε όλες τις αιτίες σε μία και μόνο: χαμηλό ηθικό μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι ο Hassan επικεντρώθηκε στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων και προσπάθησε να επηρεάσει κα τα δύο.

Αρχικά, πιστεύοντας στην ανοιχτή επικοινωνία, μίλησε στους εργαζομένους ενώ προσπάθησε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Από τη Στοκχόλμη, στο Μιλάνο και το Λονδίνο άκουγε τις απόψεις και φοβίες των ανθρώπων του, συγκέντρωνε πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης, και κράταγε επισταμένες σημειώσεις για ότι άκουγε. Έπειτα, επισκέφθηκε το Michigan όπου απλώς ήθελε να καθησυχάσει τους υπαλλήλους, μέσω της φυσικής του παρουσίας εκεί.

Τα αποτελέσματα δεν άργησαν να φανούν. Το 1998 διπλασιάστηκαν τα καθαρά έσοδα, σε σύγκριση με το 1997, και αυξήθηκαν περαιτέρω κατά 14% το 1999. Η μετοχή ανέβηκε κατά 40% μέσα σε δύο χρόνια, συγκρινόμενη με αύξηση 31,4% του pharmaceutical index του Dow Jones.

Ο Hakan Astrom αντιπρόεδρος της εταιρίας και υπεύθυνος της εταιρικής στρατηγικής σημείωσε «Παλιότερα οι άνθρωποι σκέφτονταν περισσότερο τους ρόλους τους και οι συζητήσεις συνήθως γίνονταν για το ποιος παίρνει αποφάσεις για τι. Ήταν καθαρά πολιτική. Με τον Fred αισθανθήκαμε ένα αίσθημα ανακούφισης, γιατί όλοι αρχίσαμε να μιλάμε για δουλειές πάλι».

Πολλοί ηγέτες πιστεύουν ότι μπορούν να μην είναι εναρμονισμένοι με το ηθικό του κόσμου τους μετά τη συγχώνευση. Άλλωστε, οι συγχωνεύσεις γίνονται για τον περιορισμό του κόστους και οι ηγέτες πρέπει να είναι σκληροί στην απομάκρυνση υπαλλήλων αλλά και απέναντι στους υπαλλήλους που παραμένουν, οι οποίοι συνήθως δέχονται μεγαλύτερη πίεση να κάνουν περισσότερα με λιγότερα.

Στις μέρες μας, παρόλα αυτά, περίπου το ένα τρίτο των συγχωνεύσεων δεν γίνεται για τη μείωση του κόστους. Αντίθετα η διοίκηση συνήθως αναζητά να συνδυάσει το καλύτερο δύο εταιριών για να δημιουργήσει μία ισχυρότερη, πιο δυναμική, καινοτόμα και με καλύτερη θέση στην αγορά εταιρία που θα οδηγήσει στη μακροχρόνια ανάπτυξη. Η AOL και η Time Warner αλλά και

άλλες dot.com συμφωνίες αποτελούν τρανταχτό παράδειγμα για τέτοιου είδους συγχωνεύσεις.

Μέσα στο κλίμα αυτό η ευαισθησία για το γεγονός ότι οι άνθρωποι θέλουν να ξέρουν πού πηγαίνουν δεν συνίσταται απλά αλλά επιβάλλεται. Όπως αναφέρει ο Hassan “Πρέπει να πλησιάσεις τους ανθρώπους. Πολλές φορές πρέπει να τους λες περισσότερο από μία φορές ότι είναι σημαντικοί. Ακόμη και εάν δεν μπορείς να τους υποσχεθείς μία συγκεκριμένη δουλειά πρέπει να τους εξηγήσεις και να τους πείσεις ότι πιστεύεις σε αυτούς. Υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα τις πρώτες μέρες της συγχώνευσης και μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλο άγχος. Αν αυτό το άγχος βγει εκτός ελέγχου, μπορεί να γίνει επιβλαβές για την εταιρία”.

Τέλος, σε πιο πρακτικό επίπεδο, η Deloitte προσπαθώντας να εντοπίσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τους ανθρώπους στην νέα εταιρία, προτείνει την αναζήτηση απαντήσεων, ακόμη και πριν τη συγχώνευση, στις κάτωθι ερωτήσεις «κλειδιά»

- Υπάρχει κίνδυνος απώλειας του λεγόμενου “business critical staff”; Θα ακολουθηθεί κάποια στρατηγική διατήρησης προσωπικού;
- Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις σε συμβόλαια εργασίας, πληρωμές και συνθήκες εργασίας;
- Ποια κριτήρια και διαδικασίες θα ακολουθηθούν για την επιλογή καινούργιου προσωπικού; Ποιος θα αναλάβει τη διαδικασία αυτή που απαιτεί δικαιοσύνη και διαφάνεια;
- Θα υπάρξουν απομακρύνσεις υπαλλήλων; Ποια θα είναι η μορφή τους (αναγκαστικές, εθελοντικές, συνδυασμός);
- Πώς θα διασφαλιστεί η διαχείριση και αφοσίωση του προσωπικού έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η χαμηλότερη δυνατή διατάραξη;
- Ποια είναι η διαδικασία επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης;

Η Deloitte υπογραμμίζει:

- Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να εκτιμούνται ξεχωριστά. Διαφορετικά άτομα και group θα έχουν αναπόφευκτα διαφορετικές οπτικές για τις αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη την οπτική τους σχετικά με το τι έχουν να διατηρήσουν, να χάσουν ή να κερδίσουν
- Κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων το προσωπικό θα εξετάζει τις εναλλακτικές του. Συνήθως τότε οι ανταγωνιστές προσπαθούν να προσελκύσουν το καλύτερο προσωπικό, δηλαδή τους ανθρώπους που η εταιρία θέλει περισσότερο να κρατήσει
- Η καλύτερη τακτική είναι η αναγνώριση των ζητημάτων που απασχολούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μετά τη λήψη και εκτίμηση της πληροφορίας αυτής, ένα πλάνο διαχείρισης των προσδοκιών πρέπει να εκπονηθεί.
- Για τη διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων πρέπει πρώτα αυτοί να εντοπιστούν και μετά να διαβεβαιωθούν ότι υπάρχει χώρος για αυτούς στη νέα εταιρία. Ένα πλάνο κινήτρων επίσης συνίσταται.

Από τα ανωτέρω γίνεται εμφανές ότι ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό είναι από τους πλέον σημαντικούς για την επιτυχία του “post merge integration strategy”. Η μελέτη του τρόπου διαχείρισης του κόσμου πρέπει να αρχίζει πριν ακόμη η συγχώνευση λάβει χώρα, καθώς πιθανή αποτυχημένη πολιτική μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της συμφωνίας.

## 5. Top Management Team<sup>6</sup>

Η αποτελεσματικότητα της Top Management Team (TMT) παίζει στρατηγικό ρόλο στα σχέδια για την οργανωτική αλλαγή καθώς αντικατοπτρίζει την ικανότητα για την επιτυχή διαχείριση και εφαρμογή της αλλαγής, τη διατήρηση της ευελιξίας και την παροχή εκείνων των μέσων και της δύναμης σε τρίτους για τη δημιουργία στρατηγικής αλλαγής, όπου αυτό χρειάζεται.

Στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων η TMT μπορεί να οδηγήσει στην εναρμόνιση της post merge integration process και βοηθά στην ενοποίηση των τμημάτων των δύο εταιριών. Οι Canella και Hambrick (1993) και Finkelstein και Hambrick (1996) κατέληξαν ότι για συνεχιζόμενη καλή απόδοση η TMT πρέπει να λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι ερευνητές προσπαθώντας να εξηγήσουν τον υψηλό βαθμό αποτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων επικεντρώθηκαν σε παράγοντες management και ανθρώπινου δυναμικού κυρίως κατά τη διαδικασία ενοποίησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η αποτελεσματικότητα/ επίδραση της TMT.

Οι Carmenli και Schaubroeck (2006) κατέληξαν ότι η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ρόλο της TMT στο να αναπτύσσει και να εφαρμόζει εταιρική στρατηγική. Η TMT είναι η βασική πηγή γνώσης στην εταιρία. Η εταιρία γίνεται μία αντανάκλαση των ενεργειών και στρατηγικών αποφάσεων της TMT. Στο ίδιο πλαίσιο η TMT παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αξίας μετά την συγχώνευση και στην επίτευξη των συνεργιών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την απόδοση του post merge performance.

Οι συγχωνεύσεις αποτελούν μία δυναμική αλλαγή που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις δύο εμπλεκόμενες εταιρίες, στους ανθρώπους της αλλά και στην απόδοσή τους. Οι Buono και Bowditch (1989) σημείωσαν ότι η TMT πρέπει να επικεντρώνεται στους στόχους της συγχώνευσης, στο strategic fit και στην αφοσίωση των υπαλλήλων, εάν επιθυμούν να επιτύχουν τις πολυπόθητες συνέργιες. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω είναι εμφανές ότι οι πράξεις και συμπεριφορές της TMT είναι κριτικής σημασίας για την επιτυχία της συγχώνευσης.

Post merge integration, είναι το στάδιο εκείνο όπου τα περισσότερα τμήματα της εταιρίας και οι υπάλληλοί τους ενσωματώνονται/ ενοποιούνται, και το στάδιο αυτό αποτελεί ένα μεγάλο κίνδυνο για την ομαλή λειτουργία της νέας πλέον εταιρίας. Η TMT έχει σημαντικό ρόλο σε ατή τη διαδικασία, βοηθώντας τη διαδικασία της ενοποίησης και δημιουργώντας υψηλό επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης στη νέα εταιρία μεταξύ διαφορετικών γκρουπ υπαλλήλων. Επίσης, η TMT μέσω των πράξεών τους δημιουργούν αξία και βοηθούν στην επίτευξη των συνεργιών και τη δημιουργία υψηλών

---

<sup>6</sup> Ως Top Management Team ορίζονται όλα τα στελέχη πάνω από το επίπεδο του αναπληρωτή γενικού διευθυντή. (CEO, πρόεδρος, chief operating officer, chief financial officer, senior vice president)

αποδόσεων. Η TMT αποτελεί το δίαυλο μέσω του οποίου επικοινωνείται η αλλαγή, καθώς προωθούν τη δημιουργία κουλτούρας που θα ενθαρρύνει την ομαδική λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο της συμπεριφοράς.

Στη μελέτη των Vyakarnam και Handelberg (2005) εντοπίστηκαν τέσσερις πυλώνες σχετιζόμενοι με το αντίκτυπο των management teams στην απόδοση της εταιρίας.

## 1. TMT's resources

Οι Vyakarnam και Handelberg θεώρησαν ότι οι πόροι, οι γνώσεις και ικανότητες της TMT είναι πολύ σημαντικά για την επιτυχή λειτουργία της. Οι βασικοί πυλώνες είναι: Γνώση και εμπειρία, πλήθος μελών και διάρκεια, σύσταση ομάδας.

### Γνώση και εμπειρία

Η γνώση θεωρείται ότι είναι κλειδί της επιτυχίας. Προγενέστερη γνώση, από παρόμοιες εμπειρίες, πιστεύεται ότι βοηθά σημαντικά στην επιτυχία λειτουργίας της επιχείρησης. Εάν η μία εκ των δύο εταιριών έχει βρεθεί σε παρόμοια κατάσταση ξανά τότε το αποτέλεσμα της συγχώνευσης και της ενοποίησης εκτιμάται ότι θα είναι καλύτερο από το εάν ήταν άπειροι σε τέτοιες καταστάσεις, καθώς οι εταιρίες τείνουν να μαθαίνουν από παρόμοιες καταστάσεις. Η προηγούμενη εμπειρία θα βοηθήσει τη TMT να οργανώσει καλύτερα τις ενέργειές της και να διαχειριστεί πιο σωστά την ενοποίηση των τμημάτων, τις διαφορετικές κουλτούρες και όλες τις διαδικασίες, ενώ ταυτόχρονα θα δημιουργεί αξία και θα επιτυγχάνει τις συνέργιες. Η προγενέστερη εμπειρία συνδέεται άμεσα με επίτευξη κερδών και επιστροφών στους μετόχους.

### Το μέγεθος της TMT

Το πλήθος των μελών της TMT συνδέεται θετικά με την απόδοσή της. Οι Haleblian και Finkelstein (1993) κατέληξαν ότι οι μεγαλύτερες TMT έχουν τη δυνατότητα της γρηγορότερης και ακριβότερης εκτίμησης των πληροφοριών, απ'ότι μικρότερες ομάδες. Οι μεγαλύτερες ομάδες σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς έχουν τη δυνατότητα της κατανόησης και αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απορρέουν από τις στρατηγικές επιλογές. Οι μεγάλες ομάδες θα καταφέρουν να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές και θα διαχειριστούν τα αντικρουόμενα συμφέροντα που τυχόν προκύψουν. Το πλήθος των διαφορετικών απόψεων που προκύπτει σύμφωνα με τους Haleblian και Finkelstein οδηγεί και σε πλήθος καινοτόμων ιδεών, ενώ ταυτόχρονα διορθώνονται λάθη.

### Η σύσταση της TMT<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Εκτεταμένη ανάλυση παρέχεται κατωτέρω, στην ενότητα «Συμπληρωματικότητα των Top Management Teams»

Οι Hambrich, Manson (1987) και ο Hambrich (2007) συμφώνησαν ότι η δημογραφική ετερογένεια μεταξύ των μελών της TMT παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ο όρος δημογραφική ετερογένεια χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διασπορά μεταξύ των μελών της TMT. Ο Carpenter (2004) βρήκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ετερογένειας της ομάδας- βάσει προγενέστερης εμπειρίας-, της μόρφωσης και της διάρκειας με την απόδοση. Για παράδειγμα, μικρής διάρκειας ανομοιογενείς ομάδες βρέθηκαν ότι είχαν τα απαραίτητα προσόντα για να υιοθετήσουν τις πολυπλοκότητες του περιβάλλοντος και να είναι πιο παραγωγικοί σε δύσκολες και αβέβαιες καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, ομάδες πολλών χρόνων- ομοιογενείς βρέθηκαν να είναι πιο αποτελεσματικοί σε σταθερά περιβάλλοντα. Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων οι ανομοιογενείς ομάδες θα καταφέρουν πιο καλά να ενσωματωθούν και να ανταποκριθούν στις πολυπλοκότητες που συνεπάγεται η διαδικασία της post merge integration.

## 2. Group processes

Με τον όρο group processes νοείται η συμπεριφορά του γκρουπ και πως αυτή ενσωματώνεται στη νέα εταιρία. Οι εσωτερικές διαδικασίες της TMT παίζουν καίριο ρόλο στην ανταπόκριση ή μη του προσωπικού στις αλλαγές. Δύο είναι οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν: Η κοινωνική ενσωμάτωση και η επικοινωνία

### Κοινωνική Ενσωμάτωση

Η κοινωνική ενσωμάτωση/ ενοποίηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του γκρουπ συμπεριφέρονται και συντονίζουν τις ενέργειές τους, προκειμένου αυτές να είναι σύμφωνες με τους στρατηγικούς στόχους. Ο O'Reilly (1993) κατέληξε στο ότι η κοινωνική ενσωμάτωση είναι ένα φαινόμενο το οποίο αντικατοπτρίζει την έλξη στο γκρουπ, την ικανοποίηση με τα άλλα μέλη του γκρουπ, και την εναρμόνιση μεταξύ των μελών του. Η συνοχή μεταξύ του γκρουπ θεωρείται ότι συνεπάγεται σε πνεύμα ομαδικότητας, αποτελεσματικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση. Επίσης, θεωρείται ότι σε τέτοιες συνθήκες η αποδοτικότητα θα είναι μεγαλύτερη. Ο Simskek (2005) κατέληξε στο ότι η κοινωνική ενοποίηση είναι θετικά συσχετισμένη με την ποιότητα των αποφάσεων και την αποδοτικότητα. Στις συγχωνεύσεις η κοινωνική συνοχή οδηγεί σε καλύτερη εκτίμηση της στρατηγικής, σε καλύτερη αντίδραση στις απαιτήσεις της εταιρίας και σε καλύτερη διαχείριση της διαδικασίας ενοποίησης. Τα μέλη της TMT θα έχουν παρόμοια κατανόηση των στόχων και μεγάλη προσαρμοστικότητα στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος.

### Επικοινωνία

Η ικανότητα της επικοινωνίας των ηγετών φαίνεται ότι αποτελεί προϋπόθεση για την υψηλής ποιότητα σχέσηης leader- follower. Η

αποτελεσματική επικοινωνία είναι τόσο σημαντική που οι managers δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στη δική τους αποτελεσματική επικοινωνία, αλλά να βοηθούν και τους υφιστάμενούς τους σχετικά. Όταν όλα τα μέρη της επιχείρησης μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τον εσωτερικό και τον εξωτερικό πελάτη, τότε η εταιρία έχει περισσότερες πιθανότητες στην υψηλή απόδοση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3. Group task leadership

Οι Vyakarnam και Handelberg (2005) βρήκαν ότι υπάρχουν δύο βασικά θέματα όταν εξετάζεται η σχέση μεταξύ της ηγεσίας της TMT και της απόδοσης και ανάπτυξης: Η αντίληψη των ατόμων της ομάδας για τη σαφήνεια διαφόρων θεμάτων που σχετίζονται με συμπεριφορές σε συγκεκριμένα ζητήματα και η αντίληψη των ατόμων της ομάδας σχετικά με τη κοινή κατανόηση διάφορων ζητημάτων μεταξύ της management team.

#### Σαφήνεια στόχων και ρόλων

Η σαφήνεια στόχων συνδέεται με την υψηλή απόδοση της εταιρίας. Ο Yuen (2004) σημείωσε ότι η σαφήνεια των στόχων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εταιρίας ενώ οι μη σαφείς στόχοι οδηγούν σε αβεβαιότητα, ένταση και έλλειψη ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων. Οι ξεκάθαροι στόχοι, αξίες και νόρμες θα οδηγήσουν σε αυξημένη συνεργασία μεταξύ των ατόμων της ομάδας μεγιστοποιώντας την απόδοσή τους. Βασική λειτουργία επομένως της TMT είναι το να έχουν ξεκάθαρη αποστολή και όραμα και η επικοινωνία του οράματος αυτού στους συναδέλφους τους. Τα μέλη των ομάδων πρέπει να ξέρουν ακριβώς τους ρόλους τους στην εκτέλεση και εφαρμογή της στρατηγικής. Η σαφήνεια των στόχων παρέχει μία σαφή θέση για το σκοπό της επιχείρησης και είναι, την ίδια στιγμή, πηγή έμπνευσης και δέσμευσης. Στις συγχωνεύσεις απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και εκτέλεση, τα μέλη της TMT πρέπει να ξέρουν ακριβώς τους ρόλους τους προκειμένου να εφαρμόσουν με επιτυχία την αλλαγή και να επιτύχουν τα οφέλη των συνεργιών.

#### Κοινή κατανόηση

Για να λειτουργεί μία ομάδα αποτελεσματικά και να συντονίζει τις ενέργειές της πρέπει να καταλαβαίνει με τον ίδιο τρόπο την κατάσταση. Οι Mohram και Cohen (1994) κατέληξαν ότι εάν τα μέλη της ομάδας κατανοούν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο η απόδοση της εταιρίας θα είναι μεγαλύτερη. Αυτή η κοινή θεώρηση των στρατηγικών στόχων, των σχεδίων και πράξεων της επιχείρησης θεωρείται ότι είναι μία σημαντική οπτική της αποτελεσματικότητας της TMT, η οποία με τη σειρά της είναι αναγκαία για την επιτυχία της επιχείρησης. Θεωρείται ότι εάν τα μέλη της TMT έχουν μία κοινή θεώρηση για τους στρατηγικούς στόχους, τότε θα είναι πιο εύκολο για αυτούς να επικοινωνήσουν ένα επιβλητικό όραμα της επιθυμητής κατάστασης στους υφιστάμενούς τους. Η κοινή θεώρηση μεταξύ των μελών της



TMT θα οδηγήσει σε αποτελεσματική επικοινωνία, σαφήνεια στόχων και ρόλων και τελικά στον εναρμονισμό της διαδικασίας ενσωμάτωσης, γεγονός που θα οδηγήσει σε υψηλότερη αποδοτικότητα της εταιρίας.

#### 4. Προσωπική εμπλοκή

Ο τέταρτος πυλώνας έχει να κάνει με την προσωπική εμπλοκή των μελών της ομάδας. Έτσι, αναλύεται η δέσμευση στο στόχο και η εσωτερικοποίηση των αξιών και των στόχων με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να θεωρούν τους εαυτούς τους ως κύριες μονάδες συνεισφοράς στην επιτυχία της συμφωνίας.

##### Δέσμευση

Οι Cook και Wall (1980) όρισαν τη δέσμευση ως αναγνώριση του ατόμου στον οργανισμό (εσωτερικοποίηση των αξιών και των στόχων της εταιρίας), την εμπλοκή του ατόμου στον οργανισμό (επιθυμία συμμετοχής) και την αφοσίωση που το άτομο επιδεικνύει στην εταιρία. Τα μέλη της TMT πρέπει να επιδεικνύουν υψηλού βαθμού αφοσίωση στην εταιρία και στα αντικείμενα αυτής, καθώς και στους στρατηγικούς της στόχους. Οι Hitt και Tyler (1991) σημείωσαν ότι ο βαθμός που τα μέλη της ομάδας συμφωνούν και συνεργάζονται κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανότητα των ηγετών να εφαρμόσουν επιτυχώς τη στρατηγική απόφαση. Στις συγχωνεύσεις, χωρίς δέσμευση στις εργασίες της εταιρίας, οι managers δεν θα μπορούν να επιτύχουν τα οφέλη των συνεργιών και δε θα βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της εταιρίας. Επίσης, εάν τα μέλη της TMT δεν επιδεικνύουν υψηλού βαθμού δέσμευση στη στρατηγική που επιλέγεται, τότε θα είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν οι υφιστάμενοι και να δημιουργηθεί το αίσθημα ότι ανήκουν στο νέο αυτό οργανισμό.

##### Εσωτερικοποίηση των αξιών και των στόχων

Για να επιτευχθούν οι εργασίες και ο στόχος να πραγματοποιηθεί τα μέλη της TMT πρέπει να αισθάνονται ότι ανήκουν στην επιχείρηση και να επιδεικνύουν υψηλού βαθμού ηθική δέσμευση. Οι Vyakarnam και Handelberg (2005) σημείωσαν ότι υψηλού βαθμού προσωπικής αφοσίωσης στην εργασία και στους στόχους σημαίνει ότι οι στόχοι της εταιρίας έχουν εσωτερικοποιηθεί και το άτομο πλέον ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες της εταιρίας». Σε αυτό το πλαίσιο, είναι εμφανές ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των στρατηγικών στόχων της εταιρίας και των εσωτερικών αξιών των μελών της ομάδας της TMT. Αυτές οι εσωτερικές αξίες είναι που διασφαλίζουν τη συνοχή μεταξύ των μελών της TMT. Οι Eccles και Wigfield (2002) απέδειξαν ότι όταν τα μέλη μίας ομάδας κινητοποιούνται πραγματικά τότε θα επιδείξουν αφοσίωση στο στόχο σε μεγαλύτερο βαθμό. Η διαδικασία ενοποίησης μετά τη συγχώνευση είναι μία πολύ ευαίσθητη διαδικασία και τα μέλη της TMT πρέπει να συμφωνήσουν για τον τρόπο management, με σαφείς στόχους.

Από τα ανωτέρω είναι εμφανές ότι η TMT έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρίας, πόσο μάλλον σε μία τόσο δύσκολο περίοδος όσο αυτή μετά τη συγχώνευση. Ο Eisenhardt (1999) σημείωσε «η ικανότητα να παίρνεις γρήγορες, ευρέως αποδεκτές, και καλής ποιότητας αποφάσεις σε τακτική βάση είναι η θεμελιώδης λίθος της αποτελεσματικής στρατηγικής». Η αποτελεσματικότητα της TMT είναι κριτικής σημασίας για την εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων και τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας. Σε μία τόσο πολύπλοκη και δυναμική διαδικασία όσο αυτή μετά την συγχώνευση η TMT καλείται να κατανοήσει και να ερμηνεύσει την ασαφή και πολλές φορές αντικρουόμενη πληροφόρηση που λαμβάνει από διαφορετικές πηγές. Τα μέλη της TMT εκτελούν τις πιο δύσκολες εργασίες, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της κατά τη διάρκεια του post merge integration.

Οι Pablo και Lubatkin (1999) κατέληξαν ότι για την επιτυχή εφαρμογή της post merge integration process απαιτείται μεγάλου βαθμού αυτονομία μεταξύ των τμημάτων. Η TMT πρέπει να αποφεύγει διαδικασίες ενοποίησης που θα καταστρέψουν τα «καλά κομμάτια» των δύο εταιριών. Είναι στην ευθύνη της TMT να διαλέξει το βαθμό ενοποίησης των δύο εταιριών καθώς και τη στρατηγική αυτής. Αποτυχία στην αναγνώριση της κατάλληλης στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια στρατηγικών ικανοτήτων, με αποτέλεσμα την απώλεια των συνεργιών και στόχων για τους οποίους έγινε η συμφωνία αρχής εξ'αρχής. Οι Haspeslagh και Jemison (1991) σημείωσαν ότι η επιτυχία μίας συγχώνευσης εξαρτάται αρχικά από την ικανότητα της TMT να συμφιλιώσει την ανάγκη της στρατηγικής ανεξαρτησίας μεταξύ των δύο εταιριών και την ανάγκη για αυτονομία που χρειάζεται για να διατηρηθούν οι ικανότητες των εταιριών.

## **ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ TOP MANAGEMENT TEAMS**

Μία ενδιαφέρουσα μελέτη των Hema A. Krishanan, Alex Miller και William Q. Judge από το College of Business Administration, Xavier University, Ohio και College of Business Administration, University of Tennessee εξέτασε το κατά πόσο η συμπληρωματικότητα των μελών των δύο ομάδων της TMT (στις δύο εταιρίες που εισέρχονται σε συμφωνία) είναι προς όφελος της καινούργιας εταιρίας ή όχι.

Με τον όρο συμπληρωματικότητα νοείται η διαφορά που υπάρχει στις ικανότητες και στο background των μελών της TMT.

Σύμφωνα με τον Barney (1996) οι διαφορές στις ικανότητες και το background μεταξύ των μελών των δύο TMT μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία αξίας για τη νέα εταιρία και να βελτιώσει την απόδοση μετά τη συγχώνευση καθώς οι αδυναμίες στη μία ομάδα θα αντισταθμιστούν από τις δυνάμεις της άλλης ομάδας. Επίσης πιστεύεται ότι οι αποχωρήσεις στελεχών θα είναι μικρότερες στις περιπτώσεις αυτές καθώς οι ικανότητες θα διαφέρουν και δε θα υπάρχουν «περιττά» στελέχη. Έτσι και καθώς η αποχώρηση των μελών της TMT φαίνεται να είναι συνδεδεμένη με την απόδοση (Walsh 1989, Canella και Hambrick 1993) εκτιμάται ότι διαφορές μεταξύ των μελών της TMT θα οδηγήσει σε αυξημένη post merge απόδοση.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία διαφορές στις ικανότητες είναι πιο πιθανό να είναι σε όφελος της εταιρίας, παρόλο που αναμένεται το αντίκτυπο να είναι μεγαλύτερο στη συσχετισμένη διαφοροποίηση από την ασυσχέτιστη. Αυτό γιατί κατά τις ασυσχέτιστες συγχωνεύσεις κατά πάσα πιθανότητα οι εταιρίες θα συνεχίσουν να λειτουργούν λίγο ως πολύ αυτόνομα, αποκεντρωμένες με λιγότερη επαφή με το Top Management.

Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το «ταίριασμα» των δύο εταιριών είναι ένα βασικό στοιχείο για την επιτυχία του post merge integration. Το «ταίριασμα» των δύο εταιριών έχει οριστεί ως το ταίριασμα μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και των χαρακτηριστικών κουλτούρας μεταξύ των δύο εταιριών. Η διαδικασία αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική μεταξύ των μελών του top management γιατί αν ο σκοπός της συνεργασίας είναι η επίτευξη συνεργιών τότε οι δύο ομάδες top management πρέπει να είναι συμβατές.

Ανέκδοτη έρευνα των Ravenscraft και Scherer αποκαλύπτουν ότι η εξαγορά της American Safety Razor Company από τη Philip Morris έγινε λόγω των ομοιοτήτων που παρουσίαζαν οι δύο εταιρίες στη λειτουργία marketing. Αλλά το εγχείρημα τελικά δε στέφθηκε με επιτυχία εξαιτίας των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν στην ενοποίηση των δύο ομάδων top management. Αντίστοιχη ήταν και η ιστορία συγχώνευσης των Xerox και Switch Data Systems, όπου και οι δύο εταιρίες ήταν δυνατές στην τεχνολογία, marketing και παραγωγή. Παρόλα αυτά, η συμφωνία κατέληξε σε μεγάλη αποτυχία καθώς η ενοποίηση που έπρεπε να λάβει χώρα για να επιτευχθούν οι συνέργιες ποτέ δεν έγινε.

Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για τη συγχώνευση είναι η δημιουργία μίας μοναδικής αξίας. Μέσω των διαφορών μεταξύ των δύο TMT σε σημαντικές διαστάσεις, όπως background υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να δημιουργηθεί αξία για την επιχείρηση καθώς οι αδυναμίες της TMT της μίας εταιρίας αντισταθμίζονται με τις δυνάμεις της άλλης. Οι Salter και Weinhold (1979) υπογράμμισαν ότι οι συγχωνεύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου όταν οι ικανότητες και γνώσεις της μίας εταιρίας εφαρμόζονται στα προβλήματα και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η άλλη. Ο Banrey (1986) παρατήρησε ότι προκύπτει μεγαλύτερη αξία από τις διαφορές παρά από τις ομοιότητες γιατί οι συνέργιες που θα δημιουργηθούν δεν είναι εύκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές.

Η Electrolux απέκτησε τη Zanussi, μία Ιταλική εταιρία, εξαιτίας των διαφορετικών δυνατών σημείων που είχε η κάθε εταιρία. Έτσι η Zanussi ήταν δυνατή στο διεθνές marketing, όπου η Electrolux ήταν αδύναμη. Η Electrolux ήταν πολύ ισχυρή στο R&D και στην παραγωγή όπου η Zanussi ήταν αδύναμη. Όταν οι δύο εταιρίες ενοποιήθηκαν έγινε μία πολύ ανταγωνιστική εταιρία λόγω της μεταφοράς ικανοτήτων από τη μία στην άλλη. Οι Haspeslagh και Jemison (1991) σημείωσαν ότι ο ρόλος της TMT είναι να εξασφαλίσει ότι η συμπληρωματικότητα αυτή μεταξύ των δύο εταιριών μετατρέπεται σε μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η συγχώνευση είναι μία δύσκολη και αβέβαιη κατάσταση για τα μέλη και των δύο εταιριών. Η διαφορά στις ικανότητες μεταξύ των μελών της TMT βοηθά στην αναζήτηση πληροφόρησης, κάνοντας την εταιρία καινοτόμα οδηγώντας την στην αλλαγή.

Έχει γίνει εκτεταμένη έρευνα για το ποιες θεωρούνται κρίσιμες λειτουργίες, σε επίπεδο top management. Για τις εταιρίες που εφαρμόζουν μία πολιτική μεγέθυνσης μέσω της συγχώνευσης, το marketing, η παραγωγή, η χρηματοδότηση και το general management θεωρούνται βασικά. Επίσης, οι λειτουργίες αυτές είναι σημαντικές καθώς σχετίζονται με τις συνέργιες οι οποίες γεννιούνται με συγχωνεύσεις. Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι διαφορές στα λειτουργικά backgrounds των στελεχών της TMT θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρίας μετά τη συγχώνευση.

Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίον οι διαφορές στο λειτουργικό background οδηγεί σε καλύτερη απόδοση της εταιρίας είναι ότι στην περίπτωση αυτή υπάρχει μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης στελεχών. Ένας τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τις συνέργιες είναι μέσω των οικονομιών κλίμακας. Μία σημαντική οικονομία κλίμακας είναι αυτή που σχετίζεται με το προσωπικό και την ανάληψη των αρμοδιοτήτων της μίας TMT από την άλλη (Porter 1987), αυτό είναι πιο πιθανό όταν το background των δύο ομάδων είναι παρόμοιο. Ο Walsh (1989) υπογραμμίζει ότι όταν η TMT της εταιρίας που προβαίνει στη συγχώνευση γνωρίζει το αντικείμενο της άλλης τότε ο δείκτης αποχωρήσεων θα είναι μεγαλύτερος καθώς η νέα πλέον εταιρία θα «αντέχει» να χάσει κάποια στελέχη. Από την άλλη πλευρά, εάν υπάρχουν σημαντικές διαφορές τότε η εταιρία θα προσπαθήσει να διατηρήσει τα στελέχη καθώς δε θα μπορεί να χάσει την εμπειρία τους, τις ικανότητές τους και το ταλέντο τους.

Σύμφωνα με έρευνες η αποχώρηση στελεχών επηρεάζει την απόδοση της νέας εταιρίας καθώς θα πρέπει να αφιερωθούν περισσότεροι πόροι και χρόνος για την επίτευξη της ενοποίησης. Επιπρόσθετα τα στελέχη μεσαίου επιπέδου ίσως βρουν δύσκολο έργο το να συνεργάζονται με καινούργια TMT. Οι Ravenscraft και Scherer (1987) παρατήρησαν ότι όταν ένας εξωτερικός «εγκαθίσταται» στη νέα εταιρία ως καινούργιος CEO μεγάλα προβλήματα προκύπτουν.

Ο Rumelt (1974) σημειώνει ότι η αντικατάσταση της TMT προς αποφυγή των διπλών εργασιών μπορεί να αποβεί μη-αποδοτική. Αυτό γιατί τα πιθανά οφέλη από τις συνέργιες ή τις οικονομίες κλίμακας μπορεί να εκμηδενιστούν από τα οργανωτικά προβλήματα που θα προκύψουν. Εάν οι TMT παραμείνουν στη θέση τους μετά τη συγχώνευση θα συνεισφέρουν στην ενοποίηση των δύο εταιριών και θα είναι σε θέση να παρακινήσουν τα στελέχη πρώτης και δεύτερης γραμμής.

Συνοψίζοντας, είναι εμφανές ότι με τη συγχώνευση μία νέα συνέργια λαμβάνει χώρα εφόσον συνδυαστούν τα μέλη της TMT τα οποία προέρχονται από διαφορετικά λειτουργικά backgrounds, με διαφορετικές εμπειρίες. Έτσι δημιουργείται μία άλλη συνέργια, η οποία ονομάζεται “organizational fit” και επιφέρει οικονομικά οφέλη στην εταιρία, σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Επίσης, είδαμε ότι όσο περισσότερο συμπληρωματικές είναι οι ικανότητες των μελών των δύο TMT τόσο λιγότερες είναι οι αποχωρήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρίας μετά τη συγχώνευση.

Η συγχώνευση είναι μία μαθησιακή διαδικασία και μπορεί να οδηγήσει μακροχρόνια σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν η επιχείρηση κατορθώσει να επεκτείνει το ενεργητικό της και να δημιουργήσει νέο.

## **6. Integration Manager- Clean Teams – Human Resources Manager**

### Integration Manager

Κοιτώντας τους βασικούς παίκτες σε μία συγχώνευση θα διακρίνουμε την ομάδα due diligence (από διάφορα τμήματα όπως HR, οικονομικό, τεχνολογικά κ.α) και έναν ή περισσότερους top managers που είναι υπεύθυνοι για τη συγχώνευση. Η βασική ερώτηση που ανακύπτει όμως είναι ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία της ενοποίησης των δύο εταιριών; Η ομάδα due diligence η οποία έχει την καλύτερη εικόνα των εταιριών συνήθως διαλύεται ή αναλαμβάνει στην επόμενη εξαγορά ή συγχώνευση. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων από την άλλη πλευρά έχουν το έργο να διοικούν τα τμήματά τους και δεν επικεντρώνονται στην ενοποίηση της κουλτούρας των δύο εταιριών, στις διαδικασίες και στους ανθρώπους αλλά στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στους πελάτες.

Μία από τις πρώτες εταιρίες που διαπίστωσε το πρόβλημα ήταν η GE Capital η οποία το αντιμετώπισε με τον ορισμό ενός integration manager, μίας θέσης που καλυπτόταν από στελέχη τα οποία απαλλάσσονταν από τις αρμοδιότητές τους για πάνω από ένα χρόνο. Οι αρμοδιότητες της θέσης αυτής- η οποία απολαμβάνει μεγάλης δύναμης- είναι να επιταχύνει τη διαδικασία του σχεδιασμού και της εφαρμογής της ενοποίησης, να ερμηνεύει τις κουλτούρες των δύο εταιριών και να κινητοποιεί τις ομάδες που απαρτίζονται από υπαλλήλους των δύο εταιριών. Με τον τρόπο αυτό το βάρος της ενοποίησης φεύγει από τους ώμους των υπεύθυνων των τμημάτων και τους επιτρέπεται να επικεντρωθούν στην επίτευξη κέρδους και στην ικανοποίηση των πελατών. Η επιτυχία όμως του integration manager είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υποστήριξη που λαμβάνει από τον CEO (Shelton 2003).

### Clean Teams

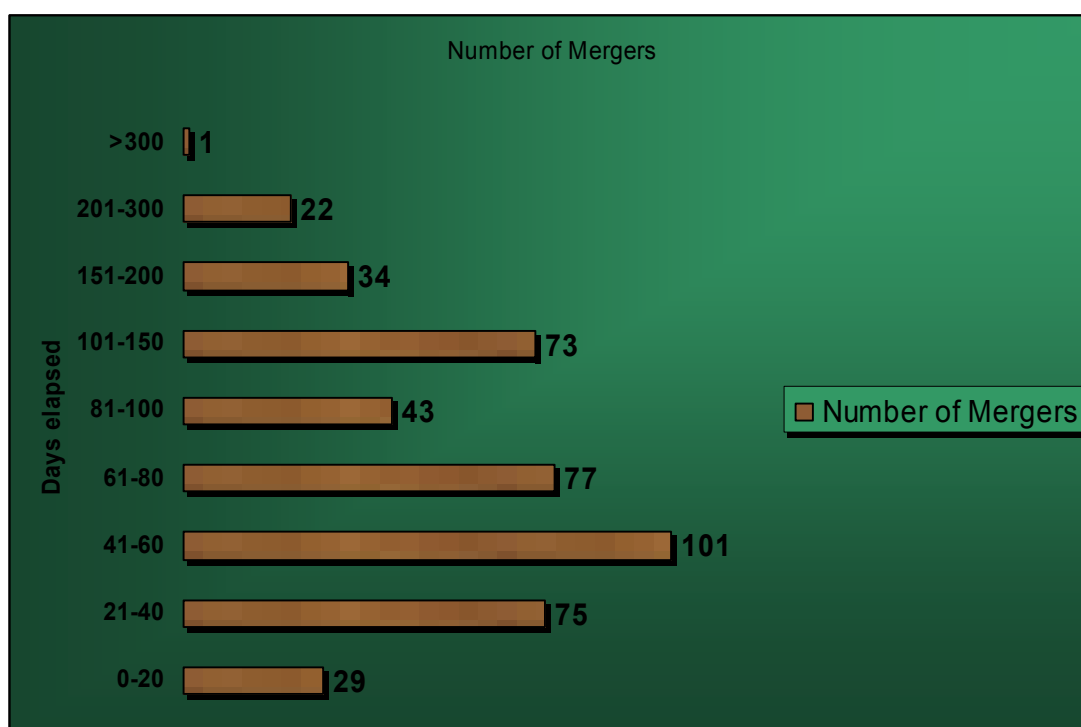
Όπως έχουμε ήδη επισημάνει σε μία εξαγορά ή συγχώνευση το συντομότερο οι εταιρίες ενοποιηθούν το συντομότερο θα επιτύχουν στην πολυπόθητες συνέργειες. Έτσι, στις πυρετώδεις ημέρες και εβδομάδες μετά την ανακοίνωση του deal ο CFO έχει να αντιμετωπίσει μία σειρά ζητημάτων, όπως τη διαχείριση των οικονομικών ζητημάτων της συμφωνίας, την αιτιολόγηση της στρατηγικής στους επενδυτές, τη διαπραγμάτευση με τις ρυθμιστικές αρχές και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις αρχές.

Σύμφωνα με την εταιρία McKinsey ο ορισμός μίας “clean team” για την υποστήριξη της διαδικασίας ενοποίησης πριν κλείσει η συμφωνία μπορεί να βοηθήσει στην επιτάχυνση ολοκλήρωσης σημαντικών ζητημάτων και να βελτιώσει τις πιθανότητες επίτευξης των συνεργιών. Δουλεύοντας κάτω από confidentiality agreements, οι ομάδες αυτές έχουν απεριόριστη πρόσβαση στις πληροφορίες των εταιριών, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών που συνήθως δεν έχουν πρόσβαση οι άλλες εταιρίες, έως ότου κλείσει η συμφωνία. Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης και ανάλυσης των πληροφοριών οι ομάδες παρέχουν τα αποτελέσματα των ευρημάτων τους

που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων, ακόμη πριν κλείσει η συμφωνία.

Παρόλα αυτά συνήθως τα στελέχη δεν επιλέγουν στο διορισμό των “clean teams”, καθώς συνήθως οι CFO’s ανησυχούν ότι ο χρόνος δεν επαρκεί για την ομάδα προκειμένου να έχει καταλήξει στα επιθυμητά αποτελέσματα στο διάστημα που μεσολαβεί από την ανακοίνωση της συμφωνίας και προτού αυτή πραγματικά λάβει χώρα. Άλλα στελέχη εκφράζουν ανησυχίες για την πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες, ενώ άλλοι θεωρούν ότι το κόστος των ομάδων αυτών είναι δυσανάλογο των αποτελεσμάτων που δύναται να φέρουν.

Σύμφωνα με τη McKinsey μία σωστά επανδρωμένη “clean team” σχεδόν πάντα κατορθώνει να μειώνει το ρίσκο της αποτυχίας και να επιτυγχάνεται η αξία της συγχώνευσης πιο γρήγορα. Οι ομάδες αυτές θέτουν πλήθος ζητημάτων και βοηθούν στην επίλυσή τους στο διάστημα που μεσολαβεί από την ανακοίνωση και το οριστικό κλείσιμο της συμφωνίας.



Πίνακας 15

Στον πίνακα 15 φαίνονται τα αποτελέσματα μίας έρευνας στις 455 μεγαλύτερες συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα το 2004. Βλέπουμε από τον πίνακα, ότι στην πλειοψηφία αυτών κατά μέσο όρο το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την ανακοίνωση της συμφωνίας και το κλείσιμο αυτής είναι τρεις μήνες. Ο χρόνος αυτός θεωρείται αρκετός για τις “clean teams” προκειμένου να διεξάγουν τις αναλύσεις τους και να πάρουν αποφάσεις, αλλά και για να προετοιμάσουν τη συγχωνευμένη εταιρία ούτως ώστε να λειτουργεί σε κανονικούς ρυθμούς από την πρώτη μέρα.

Στη θεωρία, οι “clean teams” μπορούν να διαχειριστούν πλήθος ζητημάτων, αναλύσεων και ζητημάτων σχεδιασμού πριν τη συγχώνευση. Στην πράξη, το τι μπορούν να κάνουν οι ομάδες αυτές εξαρτάται από τα χρονικά περιθώρια, το πλήθος πληροφοριών που έχουν πρόσβαση, και από τυχόν προγενέστερη σχέση μεταξύ των δύο εταιριών. Όταν τα χρονικά περιθώρια είναι μικρά μία μικρότερη ομάδα με σαφείς στόχους συνίσταται. Η ομάδα αυτή συνήθως αποτελείται από λίγους advisers περιορίζεται στη συγκέντρωση και οργάνωση των πληροφοριών. Αν το χρονικό περιθώριο είναι μεγαλύτερο συνίσταται η δημιουργία μεγαλύτερης ομάδας η οποία θα διευκολύνει αλλά και θα σχεδιάσει τη διαδικασία ενοποίησης των δύο εταιριών. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορούμε να διακρίνουμε τις κάτωθι ομάδες “clean team”

#### Library clean team

Όταν η χρονική περίοδος μεταξύ ανακοίνωσης και κλεισίματος της συμφωνίας είναι μικρή ο πιο βασικός τύπος clean team συνίσταται. Η ομάδα αυτή αναλαμβάνει μία λειτουργία «βιβλιοθήκης» και μπορεί να επιτύχει τους στόχους της άμεσα. Η βασική της εργασία- η συγκέντρωση και εναρμόνιση των πληροφοριών- θα είναι χρήσιμη στην προετοιμασία της εταιρίας για την ενοποίηση, ενώ είναι σίγουρο ότι θα δώσει στις ρυθμιστικές αρχές όλες τις απαραίτητες απαντήσεις. Το 2003 σε ένα ποσοστό της τάξεως του 40% των συγχωνεύσεων οι ρυθμιστικές αρχές της Αμερικής επανήλθαν για συμπληρωματικές πληροφορίες, ενώ εξαιτίας της αιτίας αυτής παρατηρείται σημαντική καθυστέρηση στο οριστικό κλείσιμο της συμφωνίας. Επίσης, εφόσον υπάρχει το περιθώριο χρόνου και η library team έχει τελειώσει το έργο της μπορεί να αναλύσει τους ρόλους και τις λειτουργίες, καθορίζοντας νέους ρόλους.

Η επιτυχημένη library team πρέπει να μπορεί να κάνει τρία πράγματα: Η ομάδα και τα άτομα που παίρνουν αποφάσεις πρέπει να αποφασίσουν ποιες πληροφορίες χρειάζονται για την ενοποίηση των δύο εταιριών, μόλις η συναλλαγή τελειώσει. Οι πληροφορίες αυτές θα ποικίλλουν ανάλογα με τις συνέργιες που αναμένονται. Η ομάδα επίσης οφείλει να συγκεντρώσει και να παρουσιάσει τις πληροφορίες αυτές σε μία ενιαία μορφή, ώστε τα στοιχεία να μπορούν να συγκριθούν εύκολα. Τέλος, η ομάδα πρέπει να ερμηνεύσει τις πληροφορίες στη διοίκηση και να σημειώνει τις δυσκολίες που συνάντησε κατά την εναρμόνιση των πληροφοριών.

Γενικά, θεωρείται σχετικά εύκολη η συγκέντρωση πληροφοριών, η εναρμόνισή τους όμως θεωρείται μία πιο δύσκολη διαδικασία.

Μία εταιρία τυποποιημένων εμπορευμάτων, η οποία προχωρούσε στην «εχθρική» εξαγορά ενός ανταγωνιστή, άρχισε τη δουλειά πολύ πριν ήταν ξεκάθαρο το αν η εξαγορά θα προχωρήσει ή όχι. Η εταιρία όρισε μία άτυπη clean team στο



χρονικό περιθώριο μεταξύ της ανακοίνωσης των προθέσεων της και της έναρξης της διαδικασίας εξαγοράς. Η ομάδα αυτή επιφορτίστηκε με το έργο επιλογής τεχνολογίας, με την εκτίμηση των συνεργιών και ανέλαβε την ετοιμασία πλήθους ερωτημάτων για την εξαγοραζόμενη εταιρία να απαντήσει. Με τον τρόπο αυτό οι πληροφορίες θα ήταν προσβάσιμες κάτω από την ίδια μορφή, γεγονός που θα τις έκανε άμεσα συγκρίσιμες. Η ομάδα συμπλήρωσε τις πληροφορίες της εταιρίας της, ενώ ταυτόχρονα έφτιαξε ένα εγχειρίδιο- λεξικό, ούτως ώστε να είναι σαφές τι πληροφορίες θα βρει ο χρήστης και πού. Μόλις έγινε εμφανές ότι η συμφωνία θα κλείσει μέλη της εξαγοραζόμενης εταιρίας μπήκαν στην ομάδα, και σχηματίστηκε πλέον μία επίσημη “clean team”. Οι integration managers ήταν σε θέση, με την προεργασία που είχε γίνει, να καταλάβουν αμέσως τους πραγματικούς στόχους και χρειάστηκε μόλις 2 εβδομάδες να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες και μόλις ένα μήνα μετά το κλείσιμο της συμφωνίας για την επικύρωση των συνεργιών της συμφωνίας.

#### Facilitator clean team

Εάν τα στελέχη περιμένουν ότι θα μεσολαβήσουν τουλάχιστον 6 εβδομάδες από την ανακοίνωση και το κλείσιμο της συμφωνίας τότε συνίσταται η χρήση της facilitator clean team. Ο ρόλος της ομάδας αυτής πηγαίνει λίγο παραπέρα από της library. Αφού οι πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί και εναρμονιστεί, η ομάδα και οι δύο εταιρίες συμφωνούν για τις συγκεκριμένες αναλύσεις, συμπεράσματα και κανόνες για τη λήψη αποφάσεων που απαιτούνται για τον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης συνεργιών. Η ομάδα υποστηρίζει και τις δύο εταιρίες καθώς αναπτύσσει τους προτεινόμενους τρόπους και action plans.

#### Designer- planner clean team

Αυτού του τύπου οι ομάδες είναι οι πιο δύσκολες για έναν CFO να απασχολήσει: Απαιτούν πλήθος πληροφοριών, μεγάλο budget, πλήθος ατόμων και από τις δύο εταιρίες. Άρα οι ομάδες αυτές εμπεριέχουν κάποιο ρίσκο αν η συμφωνία δεν καταλήξει.

Η ομάδα αυτή ξεκινά το έργο του σχεδιασμού της ενοποίησης με την εκτίμηση των παγίων και την παρουσίαση σεναρίων για την υποστήριξη των διαπραγματεύσεων με τις ρυθμιστικές αρχές, καθώς και την ανάλυση του budget και των οικονομικών σχεδίων και αναπτύσσουν τις συνέργιες της συγχώνευσης και τους στόχους ανάπτυξης. Ο ρόλος τους συμπεριλαμβάνει και τον έλεγχο του business plan της εταιρίας, την αναγνώριση άμεσων ζητημάτων που πρέπει να επιλυθούν, τον έλεγχο των συμφωνιών με προμηθευτές και πελάτες και την ανάπτυξη

στρατηγικών μετά τη συγχώνευση, σε ευαίσθητες περιοχές όπως τιμολόγηση και δίκτυα διανομής.

Σε πολλές περιπτώσεις βέβαια η χρήση “clean team” δε συνίσταται. Αν η αξία των εκτιμώμενων συνεργιών δεν είναι μεγάλη, τότε οι clean teams ίσως είναι ένα περιττό έξοδο. Επίσης, μία εταιρία μπορεί να έχει- λόγω της φύσης της δουλειάς- περιορισμούς στην παροχή ουσιαστών και εμπιστευτικών πληροφοριών (π.χ IT εταιρίες).

Το μυστικό για τα στελέχη είναι η ισορροπία μεταξύ του κόστους και του ρίσκου από τη δημιουργία μίας clean team- συμπεριλαμβανομένου του κόστους των εξωτερικών συνεργατών και το ρίσκο να συμπεριληφθούν υπάλληλοι των εταιριών- ,με το ρίσκο της καθυστέρησης του σχεδιασμού της ενοποίησης και του κόστους καθυστέρησης επίτευξης των συνεργιών.

Σύμφωνα με την McKinsey:

- Χωρίς τις απαντήσεις που παρέχονται από τις clean teams οι αβεβαιότητες θα συνεχίζουν να υπάρχουν πολύ μετά την επίτευξη της συμφωνίας
- Είναι αλήθεια ότι η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμά τα αποτελέσματα της clean team και ότι κάποιιοι υπάλληλοι θα πρέπει να συνεργαστούν μαζί της στην παροχή πληροφοριών και την ανάλυση αυτών, αλλά αυτή η δουλειά θα γίνει ούτως ή άλλως και η καθυστέρηση απλώς θα αυξήσει το φόρτο δουλειάς
- Το budget για μία clean team δεν είναι σημαντικό μπροστά σε όλο το κόστος για να πραγματοποιηθεί η συμφωνία και της προσπάθειας για την ενοποίηση των δύο εταιριών
- Τέλος, οι clean teams έχουν το πλεονέκτημα ότι αφήνουν τους δυο συνεργάτες στη συγχώνευση να δουλέψουν μαζί χωρίς προκατάληψη και με εμπιστοσύνη, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

Στον πίνακα 16 κατωτέρω παρουσιάζονται συνοπτικά οι περιπτώσεις εκείνες όπου οι clean teams αναμένεται να αποδώσουν μεγαλύτερη αξία και οι περιπτώσεις όπου η χρήση τους δεν είναι τόσο αναγκαία.

Παράγοντας			Σχόλιο
Εκτιμώμενο διάστημα κλεισίματος συμφωνίας	Μικρό	Μεγάλο	Αν το κλείσιμο της συμφωνίας είναι άμεσο δεν έχει νόημα ο ορισμός clean team
Συνέργιες που σχετίζονται με την ύπαρξη πληροφοριών	Χαμηλές	Υψηλές	Συνέργιες σε τομείς όπως πωλήσεις δεν μπορούν να σχεδιαστούν αν δεν υπάρχει πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες
Επίπεδο εμπιστευτικών πληροφοριών	Χαμηλό	Υψηλό	Αν οι πληροφορίες που είναι στη διάθεση του κοινού είναι πολλές και σημαντικές οι clean teams μπορεί να μη χρειαστούν
Σχέση μεταξύ των εταιριών	Χαμηλή	Υψηλή	Εάν ήδη έχουν λάβει χώρα joint ventures οι πληροφορίες ενδέχεται να είναι ήδη γνωστές
Προσδοκία για την έγκριση της συμφωνίας από τις ρυθμιστικές αρχές και τους μετόχους	Μέτρια	Υψηλή	Αν η έγκριση είναι σίγουρη οι clean teams μπορεί να μην απαιτούνται
Ανάγκη για επίτευξη συνεργιών αμέσως μετά τη συμφωνία	Χαμηλή	Υψηλή	Μερικές συνέργιες πρέπει να επιτευχθούν άμεσα μετά το κλείσιμο της συμφωνίας. Οι Clean Teams βοηθούν στην επιτάχυνση της διαδικασίας αυτής
			clean team

Πίνακας 16

## Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού

Στις εξαγορές και συγχωνεύσεις το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και εκτέλεση της post merge integration strategy.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο ρόλος των HR Managers μπορεί να συνοψιστεί στα κάτωθι:

- Strategic Partner
- Administrative expert
- Employee Champion
- Change Agent

Στην πρώτη κατηγορία ο HR Manager είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση στρατηγικών ζητημάτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, στη δεύτερη χειρίζεται κυρίως θέματα υποδομών και διαδικασιών, στη τρίτη απασχολείται κυρίως με την απόδοση του προσωπικού ενώ στην τέταρτη διαχειρίζεται την αλλαγή.

Από τα ανωτέρω είναι σαφές ότι ανεξαρτήτως εάν ο HR Manager ενσαρκώνει έναν ή όλους από τους παραπάνω ρόλους η συμβολή του στη διαδικασία ενοποίησης των δύο εταιριών είναι κρίσιμη.

Σε σχετικές συνεντεύξεις που διεξήχθησαν το 2005 σε HR Managers εταιριών που προχώρησαν σε συγχωνεύσεις έγινε αντιληπτό ότι ο ρόλος του HR Manager συνίσταται σε μία σκληρή δουλειά. Πιο αναλυτικά, μόλις κλείσει η συμφωνία ο HR Manager πρέπει να συζητήσει με τους ανθρώπους των εταιριών και να βρουν τον τρόπο εκείνο για την ενοποίηση της διαφορετικής κουλτούρας. Πρέπει οι άνθρωποι να ενημερωθούν για τον τρόπο που δουλεύει η άλλη εταιρία, για τις αξίες αυτής. Ο HR Manager οφείλει να αναλύσει τους πόρους των εταιριών (τους ανθρώπους της) και να δει τι χρειάζονται για να δουλέψουν αποτελεσματικά. Πολύ σημαντική είναι η συμβολή των HR Managers στην προσπάθειά τους να έχουν αφοσιωμένους υπαλλήλους και κατάλληλα καταρτισμένους, οργανώνοντας επιμορφωτικά σεμινάρια.

Όσο νωρίτερα γνωρίζει το προσωπικό το ακριβές αντικείμενό του τόσο το καλύτερο. Τα άτομα κλειδιά, σύμφωνα με τους HR Managers, πρέπει να αναγνωριστούν πριν την ενοποίηση. Μετά ο ρόλος των HR Managers είναι να στελεχώσουν την εταιρία, από ανθρώπους εντός και εκτός αυτής, στις κατάλληλες θέσεις. Αυτό πρέπει να γίνεται γρήγορα.

Σε πολλές περιπτώσεις οι εκτιμήσεις και αξιολογήσεις υπαλλήλων ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις όμως υπογραμμίζεται ότι οι άνθρωποι και των δύο εταιριών πρέπει να αισθανθούν ασφάλεια για να αποδώσουν πραγματικά. Χαρακτηριστικά οι HR Managers υποστηρίζουν ότι κατά τη διαδικασία ενοποίησης οι υπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται τακτικά, ακόμη και αν δεν υπάρχει τίποτα να ειπωθεί. Πρέπει

να δίνονται συνεχείς εξηγήσεις για την κατάσταση χθες και το τι θα συμβεί στο μέλλον.

Οι HR Managers συνεργάζονται επίσης κατά τη διαδικασία της ενοποίησης με εσωτερικούς συμβούλους και βοηθούν τους managers σε θέματα ενοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, βοηθούν σε όλα τα νομικά ζητήματα που δύναται να προκύψουν και άπτονται της αρμοδιότητάς τους. Επίσης, συνδράμουν στην επιλογή του integration manager περιγράφοντας τα προσόντα- που κατά την άποψή τους- θα πρέπει αυτός να έχει.

Όπως έχουμε υπογραμμίσει πολλές φορές στη μελέτη αυτή η φάση της ενοποίησης είναι ένα δύσκολο και δυναμικό έργο που απαιτεί πολύ χρόνο και ενέργεια για όλους στον οργανισμό. Η διαδικασία της αλλαγής είναι έντονη και οι υπάλληλοι αισθάνονται πολλές φορές ανασφαλείς. Σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθεί το προσωπικό. Για το λόγο αυτό απαιτείται μεγάλη δέσμευση από το management και τον υπεύθυνο προσωπικού. Αρκετές φορές η εταιρία προχωρά σε job satisfaction surveys ακόμα και μηνιαία, προκειμένου να διαπιστωθεί η ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και η σύγκριση της κατάστασης πριν και μετά τη συγχώνευση.

Σύμφωνα με τους HR Managers η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο. Οι υπάλληλοι έχουν ένα και μόνο ερώτημα «Τι θα συμβεί σε εμένα;». Είναι πολύ σημαντικό να περιγράφονται άμεσα οι θέσεις εργασίας αλλά και οι στόχοι της εταιρίας. Κάποιες εταιρίες ζητούν τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής επικοινωνίας.

Συνοψίζοντας είναι εμφανές ότι ο ρόλος του HR Manager στη στρατηγική ενοποίησης μετά τη συγχώνευση είναι μεγάλης σημασίας. Ο HR Manager, όποιον ρόλο και αν ενσαρκώνει, βοηθά σημαντικά στην αποτελεσματική εκτέλεση του post-merge integration strategy.

## 7. Ηγεσία

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες συντονίζουν τη στρατηγική της εταιρίας, τις δραστηριότητές της και όλα αυτά με τη σειρά τους δημιουργούν αξία. Το στυλ της ηγεσίας και οι πράξεις των ηγετών μπορούν να αποτελέσουν τη διαφορά και να συντελέσουν στην επιτυχία ή μη της συγχώνευσης. Το στυλ λοιπόν της ηγεσίας πρέπει να επιλέγεται από πολύ νωρίς, πριν ακόμη η συγχώνευση λάβει χώρα, στο στάδιο του σχεδιασμού. Η ηγεσία είναι τόσο σημαντική καθώς οι ηγέτες είναι αυτοί που διαμορφώνουν την κουλτούρα της εταιρίας.

Είναι σημαντικό η ηγεσία να κατανοήσει ότι η περίοδος μετά τη συγχώνευση είναι μία ιδιαίτερη περίοδος και δε συνιστά μία περίοδο “business as usual”. Υπό αυτό το πρίσμα οι ηγέτες οφείλουν να δείξουν ιδιαίτερη σημασία στους κάτωθι παράγοντες:

- Στη συναισθηματική φόρτιση που προκαλεί μία τέτοια περίοδος στους υπαλλήλους των δύο εταιριών
- Στην αναγκαιότητα επικοινωνίας- επίσημης και ανεπίσημης- με τους υπαλλήλους με σκοπό την παρακίνησή τους
- Στην παρακίνηση και παροχή κινήτρων για τη διατήρηση των key employees.

Ιστορικά η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την ηγεσία έχει χωριστεί σε δύο σχολές, που εξετάζουν το εάν οι ηγέτες μπορούν ή όχι να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρίας.

Η μία σχολή θεωρεί ότι παράγοντες του περιβάλλοντος επηρεάζουν την επιτυχία ή μη της εταιρίας. Εμπειρικές μελέτες έχουν αποτύχει να βρουν μεταβλητές απόδοσης που να σχετίζονται με την ηγεσία. Ο ηγέτης, σύμφωνα με τις σχολές αυτές είναι μία έννοια που δημιουργήθηκε από τα μέλη της εταιρίας για την κατανόηση των πολύπλοκων ζητημάτων που μπορεί να συναντήσουν.

Η άλλη σχολή- η οποία βασίζεται στη σημασία και το αντίκτυπο της στρατηγικής επιλογής- ισχυρίζεται ακριβώς το αντίθετο. Μέσω των στρατηγικών τους επιλογών οι ηγέτες μπορεί να έχουν ένα σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρίας.

Μελετώντας τη δεύτερη σχολή θα εξεταστούν τρεις οπτικές σχετιζόμενες με το αντίκτυπο της διάδοχης κατάστασης στην απόδοση της εταιρίας. Η πρώτη οπτική βλέπει τη διαδοχή ως έναν τρόπο για την ενσωμάτωση των συνθηκών που αλλάζουν στο περιβάλλον. Η ηγεσία μπορεί να βοηθήσει στη μετάφραση των νέων πληροφοριών στα μέλη της εταιρίας και να μειώσει τις αντιθέσεις και τη σύγκρουση συμφερόντων. Με τον τρόπο αυτό η εταιρία θα είναι σε συμφωνία με το περιβάλλον και θα αποδώσει καλύτερα.

Η δεύτερη οπτική η οποία ονομάζεται vicious circle theory (Grusky, 1960) υποστηρίζει ότι η διαδοχή έχει αρνητικό αντίκτυπο στα μέλη της εταιρίας καθώς του διαταράζει τις υπάρχουσες δομές και ρουτίνα της δουλειάς. Το

χαμηλό ηθικό θα μειώσει επιπλέον την αποτελεσματικότητα και θα οδηγήσει σε περαιτέρω αλλαγές στην ηγεσία.

Η τρίτη οπτική θεωρεί ότι η αλλαγή ηγεσίας δεν θα επιφέρει καμία διαφορά καθώς είναι μία συμβολική, πολιτική πράξη (Garnson and Scott 1964, Boeker 1992).

Σύμφωνα με το Roew (2005) χρειάζεται χρόνο για έναν καινούργιο ηγέτη για να γνωρίσει την καινούργια εταιρία και να αναπτύξει τις ικανότητές του. Επίσης, χρειάζεται χρόνος για τους υπαλλήλους της εταιρίας να μάθουν και να εφαρμόσουν τη νέα στρατηγική. Η μείωση δε του χρόνου που διατίθεται για την μελέτη της και μάθηση των ιδιαίτερων κανόνων μίας εταιρίας οδηγεί σε μείωση της απόδοσης.

Μαζί με το χρόνο μία άλλη σημαντική μεταβλητή είναι η προέλευση της διάδοχης κατάστασης. Κάποιες μελέτες κατέληξαν ότι εταιρίες με εσωτερικό CEO τείνουν να είναι σημαντικά πιο επικερδείς από εταιρίες με εξωτερικούς CEO's. Η εσωτερική διαδοχή σχετίζεται με τη συνέχεια, τη μεγαλύτερη αφοσίωση και μικρότερο αντίκτυπο στους υπαλλήλους καθώς η αλλαγή που επέρχεται δεν είναι μεγάλη. Ο εσωτερικός CEO είναι σε καλύτερη γνώση της εταιρίας, της δομής της αλλά και του κοινωνικού και πολιτικού γίνεσθαι αυτής.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται και με την επιλογή εσωτερικού ή εξωτερικού CEO είναι ο στρατηγικός στόχος της συγχώνευσης. Εάν ο στρατηγικός στόχος είναι η αλλαγή ο εξωτερικός CEO συνήθως θεωρείται ότι παρακινεί τους ανθρώπους προς το στόχο αυτό, καθώς οι εξωτερικοί δεν είναι δεμένοι με τις πολιτικές της εταιρίας και τις υπάρχουσες κοινωνικές νόρμες οι οποίες θεσπίστηκαν από την προηγούμενη ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Shrivastava (1986) η ενοποίηση λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα: Διαδικαστική, φυσική, κοινωνική. Η πρώτη έχει να κάνει με το συνδυασμό των συστημάτων και διαδικασιών των δύο εταιριών με στόχο την ομογενοποίηση του τρόπου δουλειάς. Η φυσική αφορά τη συγκέντρωση των γραμμών παραγωγής, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Τέλος η κοινωνική αφορά τα θέματα που σχετίζονται με την κουλτούρα της εταιρίας και την εδραίωση της ηγεσίας. Σημαντικές εργασίες για τον νέο ηγέτη είναι η επιλογή, η διατήρηση και η παρακίνηση των key employees καθώς και η διαχείριση της επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Η αποτυχία των συγχωνεύσεων πολλές φορές οφείλεται στην έλλειψη προσοχής ζητημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και ενοποίησης της κουλτούρας. Όταν ένας υπάλληλος ταιριάζει με την κουλτούρα της εταιρίας του, αυτό γίνεται μέρος της ταυτότητάς του. Με άλλα λόγια, το ταίριασμα του ανθρώπου με την κουλτούρα της εταιρίας είναι υψηλό. Λαμβάνοντας υπόψη τις μελέτες που υποδηλώνουν ότι η κουλτούρα της εταιρίας είναι σημαντικό συστατικό της αφοσίωσης των υπαλλήλων, της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας αποτυχία στη μετάδοση της νέας κουλτούρας και στην επίτευξη υψηλού ταιριάσματος νέας κουλτούρας- ανθρώπου, δύναται να έχει σημαντικές επιπτώσεις. Οι υπάλληλοι μπορεί να χάσουν την αφοσίωσή τους,

να αρνηθούν να συνεργαστούν, κάτι που ταυτίζεται με αρνητική συμπεριφορά, Η αρνητική συμπεριφορά οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα.

Ακόμη όμως και εάν η ενοποίηση της κουλτούρας είναι επιτυχής αυτό δεν θα συνεπάγεται άμεση βελτίωση της απόδοσης μετά τη συγχώνευση. Ο καινούργιος ηγέτης καθώς και τα μέλη της εταιρίας χρειάζονται χρόνο για να μάθουν τη νέα κουλτούρα και τους κανόνες της. Έτσι οδηγούμαστε στην πρώτη υπόθεση:

H1: Καθώς ο χρόνος περνάει η επιτυχής ενοποίηση της κουλτούρας των δύο εταιριών και η απόδοση μετά τη συγχώνευση σχετίζονται θετικά.

Εξίσου σημαντικό είναι το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας. Στη μελέτη αυτή έχει επισημανθεί αρκετές φορές ότι το διάστημα μετά τη συγχώνευση είναι ένα διάστημα που επιφέρει μεγάλη αβεβαιότητα και άγχος στους υπαλλήλους της. Εάν η εταιρία δεν έχει προβλέψει στρατηγικές και τρόπους να αντιμετωπίσει την ανασφάλεια είναι πολύ πιθανό να βρεθεί αντιμέτωπη με αρνητικές συμπεριφορές όπως χαμηλό ηθικό, έλλειψη ικανοποίησης από τη δουλειά, προσπάθειες sabotage, χαμηλή παραγωγικότητα, αυξημένη κινητικότητα των υπαλλήλων (παραιτήσεις) και απουσίες από την εργασία. Αυτές οι συμπεριφορές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση μετά τη συγχώνευση. Έτσι, το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα να αυξάνονται ενώ την ίδια στιγμή να μειώνονται οι παραιτήσεις και οι απουσίες υπαλλήλων από την εργασία τους. Έτσι, οδηγούμαστε στην υπόθεση 2

H2: Καθώς ο χρόνος περνάει η βελτίωση στο περιβάλλον εργασίας και η απόδοση μετά τη συγχώνευση σχετίζονται θετικά.

Εφόσον η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι σημαντικός παράγοντας για την ενοποίηση περιμένουμε ότι η ενοποίηση της κουλτούρας των δύο εταιριών και το εργασιακό περιβάλλον θα σχετίζονται. Μελέτες έχουν δείξει ότι μείωση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στην ικανοποίησή τους και αύξηση στο πλήθος των ηγετών και απώλεια key employees λαμβάνουν χώρα όταν έχουμε ελλιπή ενοποίηση των δύο εταιριών. Οδηγούμαστε λοιπόν στην τρίτη υπόθεση

H3: Η επιτυχής ενοποίηση της κουλτούρας των δύο εταιριών και η βελτίωση στο εσωτερικό περιβάλλον εργασίας σχετίζονται θετικά.

Οι πρώτες τρεις υποθέσεις θέτουν το ζήτημα για το ποιες ικανότητες μπορεί να σχετίζονται θετικά με την αποδοτικότητα μετά τη συγχώνευση. Οι τρεις ακόλουθες υποθέσεις σχετίζονται με τις πολιτικές που εμπλέκονται: Υπάρχει διαφορά για την απόδοση μετά τη συγχώνευση εάν ο ηγέτης είναι εσωτερικός ή εξωτερικός; Η παράμετρος αυτή χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα σημαντική καθώς η απόφαση για εσωτερικό ή εξωτερικό ηγέτη σχετίζεται με την επιλογή της στρατηγικής που θέλει να ακολουθήσει η νέα επιχείρηση στο μέλλον. Ο Epstein (2004) σημειώνει ότι ένας από τους πέντε παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία είναι η ύπαρξη μίας καθαρής στρατηγικής ενοποίησης που ενδυναμώνει την πεποίθηση ότι είναι μία συγχώνευση ίσων παρά εξαγορά. Η



επιλογή ενός εξωτερικού CEO σηματοδοτεί για τη νέα επιχείρηση μία νέα εποχή, όπου η νέα εταιρία με ενοποιημένες διαδικασίες και νέα κουλτούρα θα δημιουργήσει ένα νέο οργανισμό. Η γνώση από τις προηγούμενες εταιρίες δεν είναι ούτε απαραίτητη ούτε επιθυμητή. Επίσης οι εσωτερικοί ηγέτες θεωρούνται πιο δύσκολο να απαλλαγούν από την κουλτούρα την οποία κουβαλούν όλα αυτά τα χρόνια και θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερη δυσκολία στην ενοποίηση απ'ότι οι εξωτερικοί.

H4: Μετά τη συγχώνευση ένας εσωτερικός CEO είναι λιγότερο επιτυχημένος σε θέματα κουλτούρας από έναν εξωτερικό.

Το ίδιο ισχύει και για τη βελτίωση στο εσωτερικό περιβάλλον. Η ιστορικότητα σε μία από τις εταιρίες είναι μειονέκτημα καθώς το πιο πιθανό είναι να «επιβληθούν» οι συνήθειες της μίας στην άλλη.

H5: Μετά τη συγχώνευση ένας εσωτερικός CEO θα επιφέρει μικρότερη βελτίωση στο εσωτερικό περιβάλλον από έναν εξωτερικό.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ένας εξωτερικός ηγέτης επιφέρει πιο εύκολα αλλαγή είναι φανερό ότι θα διευκολύνει και στην ανταπόκριση της εταιρίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

H6: Μετά τη συγχώνευση ένας εσωτερικός CEO θα επιφέρει μικρότερη απόδοση από έναν εξωτερικό.

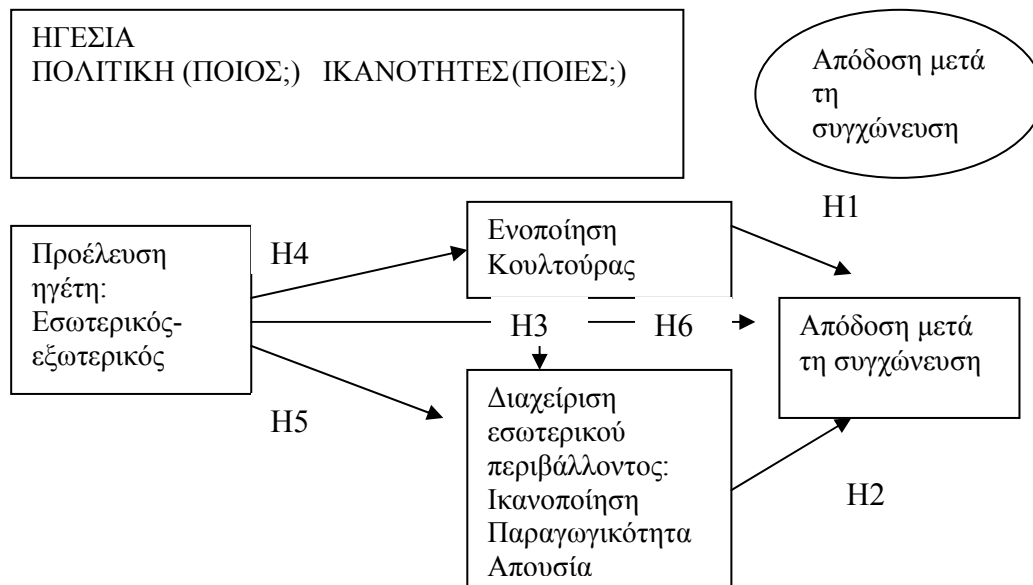
Η έρευνα- σχετιζόμενη με την επίδραση των ηγετών στην απόδοση μετά τη συγχώνευση- που διεξήχθη σε 45 τράπεζες στην Ευρώπη που συγχωνεύθηκαν μεταξύ του 1997 και 2002 έδειξε ότι είναι πιο σημαντικό το αντικείμενο διαχείρισης απ'ότι ποιος το διαχειρίζεται.

Έτσι, η έρευνα έδειξε ότι ο ηγέτης πρέπει πρώτα να επικεντρωθεί στην ενοποίηση της κουλτούρας των δύο εταιριών. Τη δημιουργία της νέας δομής, τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγών, τη διατήρηση και παρακίνηση του προσωπικού, την επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τον Rowe όπως είδαμε και νωρίτερα η απόδοση μετά τη συγχώνευση θέλει χρόνο για να λάβει χώρα.

Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι ο ηγέτες πρέπει να εργάζονται για τη βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος εργασίας. Οι ηγέτες οφείλουν να δίνουν προσοχή τόσο στην ενοποίηση της κουλτούρας όσο και στο περιβάλλον εργασίας και να μην θεωρούν ότι η διαχείριση του ενός αυτόματα οδηγεί και στο άλλο. Η έρευνα έδειξε ότι η ενοποίηση της κουλτούρας σχετίζεται μόνο με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και με κανένα άλλο συστατικό του περιβάλλοντος εργασίας.

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει διαφορά για το ποιος ηγείται του νέου σχήματος (εσωτερικός ή εξωτερικός CEO) καθώς η απόφαση είναι μάλλον θέμα πολιτικής και δε σχετίζεται με την απόδοση. Παρόλο που η επιλογή εξωτερικού ηγέτη μπορεί να σχετίζεται με μία στρατηγική απόφαση ή να προσπαθεί να απαλλάξει την εταιρία από εδραιωμένες συνήθειες, η

αποδοτικότητα φαίνεται ότι δε σχετίζεται με την επιλογή εσωτερικού ή εξωτερικού CEO.



Πίνακας 17

Ο πίνακας 17 παρουσιάζει σχηματικά τις υποθέσεις που αναλύθηκαν ανωτέρω.

Κλείνοντας, το θέμα της ηγεσίας πρέπει να γίνει και μια αναφορά στο μοντέλο των Hawthorne Group που εξετάστηκε παραπάνω.

Εξετάστηκαν τα μοντέλα συγχωνεύσεων και διαχωρίστηκαν σε Plan & Prosper, Stand & Hold, Merge & Grow και Segment & Sell.

Οι Hawthorne Group προχώρησαν και ένα βήμα παραπάνω: Ανάλογα με το είδος της συγχώνευσης σύστησαν και τον ιδανικό τύπο ηγέτη.

Έτσι για τους τύπους stand & hold και plan & prosper οι ηγέτες οφείλουν να:

- Έχουν μία συμβουλευτική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων
- Να προστατεύουν τις υπάρχουσες σχέσεις
- Να τιμούν την ιστορία ενώ μοιράζονται το νέο όραμα του μέλλοντος
- Να αφήνουν ελευθερία κινήσεων στους υπαλλήλους, μέσα πάντα σε καθορισμένα πλαίσια
- Να είναι γενικοί παρά ειδικοί
- Να ενθαρρύνουν τις συμμετοχικές αποφάσεις

Σε αντίθεση στον τύπο merge & grow οι ηγέτες οφείλουν:

- Να αποφασίζουν γρήγορα
- Να είναι σαφής, ευθείς, απλοί
- Να εμπνέουν την αφοσίωση των υπαλλήλων μέσω της επικοινωνίας ενός σαφούς οράματος
- Να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν
- Να συγκεντρώνουν την εξουσία.

Από όσα αναφέρθηκαν στην εν λόγω ενότητα είναι σαφές ότι ο παράγοντας ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της συγχώνευσης, κυρίως λόγω των πολύπλοκων και ευαίσθητων ζητημάτων που καλείται αυτός να αντιμετωπίσει.

## 8. Ταχύτητα ενοποίησης

Ο John Lanier, μέλος της GE Commercial Finance, σημείωσε «Ο πελάτης δεν θα μπορούσε να νοιάζεται λιγότερο για το πόσο καιρό θα σου πάρει να ενοποιηθείς». Όσο πιο γρήγορα λάβει χώρα η διαδικασία αυτή τόσο νωρίτερα η εταιρία θα κερδίσει από της συνέργιες. Επιπρόσθετα, όσο λιγότερο χρονικό διάστημα πολύτιμοι πόροι δεσμεύονται για την εσωτερική αναδιοργάνωση, τόσο γρηγορότερα θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη κερδών. Ο A.T Kearney σημείωσε όμως ότι δεν υπάρχει καθορισμένη ταχύτητα για την ενοποίηση, αλλά αυτή σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που η νέα πλέον εταιρία θέλει να επιτύχει. Σε κάθε περίπτωση όμως εκτός από τους πελάτες όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρίας θα αντιδράσουν θετικά στην ταχύτητα, καθώς η γρήγορη διαδικασία θα μειώνει την αβεβαιότητα για το τι θα γίνει μετά τη συγχώνευση. Αυτό ισχύει τόσο για τους υπαλλήλους της εταιρίας όσο και για τους προμηθευτές της.

Πλήθος εμπειρικών μελετών που έλαβαν χώρα από συμβουλευτικές εταιρίες κατέληξαν ότι η ταχύτητα της ενοποίησης συνδέεται με την επιτυχία της συγχώνευσης. Εκτιμάται ότι η γρήγορη εφαρμογή των αλλαγών είναι προς όφελος καθώς μειώνει τα ποσοστά αβεβαιότητας μεταξύ των μελών των εταιριών.

Παρόλα αυτά Olie (1994) σημειώνει ότι η αργή ενοποιητική διαδικασία μπορεί να είναι η αρμόζουσα καθώς μειώνει τη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των δύο εταιριών. Σε συμφωνία με αυτό οι Ranft και Lord (2002) βρήκαν βάσει μελετών ότι η αργή ενοποίηση μπορεί να ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών των δύο ομάδων- εταιριών. Ο Bragado (1992) παρείχε μία εκτεταμένη μελέτη για τη σωστή ταχύτητα της ενοποίησης. Σημείωσε ότι κάτω από ορισμένες συνθήκες μία αργή διαδικασία μπορεί να είναι ανώτερη από μία γρήγορη και αυτό γιατί χρειάζεται ένα σημαντικό χρονικό διάστημα έως ότου τα μέλη των δύο ομάδων μελετήσουν και κατανοήσουν το ένα το άλλο.

Η ταχύτητα της ενοποίησης ορίζεται ως το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της ενοποίησης των συστημάτων, των δομών, των διαδικασιών των δύο εταιριών. Στη μελέτη που διεξήχθη από τους Christian Homburg και Matthias Bucerius από το πανεπιστήμιο του Mannheim στη Γερμανία μελετήθηκε η ταχύτητα ενοποίησης στις λειτουργίες του marketing και πωλήσεων σε 232 οριζόντιες συγχωνεύσεις στην Κεντρική Ευρώπη από το 1996-1999.

Υπάρχουν πλήθος μελετών που επιβεβαιώνουν ότι η επιτυχία της συγχώνευσης μπορεί να μειωθεί μέσω των αρνητικών αντιδράσεων των πελατών. Μία συγχώνευση ή εξαγορά δημιουργεί μεγάλη αβεβαιότητα στους πελάτες των συγχωνευμένων εταιριών. Αυτή η αβεβαιότητα σχετίζεται για παράδειγμα με τις τιμές, την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών, τα πρόσωπα επικοινωνίας και την προσοχή που θα έχουν οι διάφοροι πελάτες.

Σύμφωνα με την ανωτέρω μελέτη το σημαντικότερο όφελος από την άμεση ενοποίηση είναι η μείωση της αβεβαιότητας για τους πελάτες. Εάν οι αποφάσεις μετά τη συγχώνευση οι οποίες σχετίζονται με τους πελάτες

παρθούν και εφαρμοστούν γρήγορα οι πελάτες θα γνωρίζουν τι να περιμένουν από τη νέα εταιρία σε όρους παραγωγής, τιμολόγησης, πωλήσεων, στρατηγικής και ατόμων επικοινωνίας.

Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι η αβεβαιότητα των πελατών απορρέει και από τις φήμες που υπάρχουν στην αγορά. Στις περιπτώσεις άμεσης ενοποίησης δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για τις φήμες να διαδοθούν, ούτε για τους ανταγωνιστές να αυξήσουν την αβεβαιότητα.

Σύμφωνα με την έρευνα, ένας παράγοντας που επηρεάζει την ταχύτητα της ενοποίησης είναι ο βαθμός συσχέτισης των δύο μονάδων. Με τον όρο συσχέτιση ορίζεται η ομοιότητα στις αγορές- στόχους και η θέση τους στην αγορά. Για παράδειγμα, χαμηλή συσχέτιση υπάρχει στην περίπτωση εκείνη που η μία εταιρία τοποθετείται σε πολυτελή προϊόντα ενώ η άλλη σε χαμηλής αξίας προϊόντα. Όπως είναι φανερό, οι επιπλοκές στις οποίες θα βρεθεί αντιμέτωπος ένας πελάτης είναι περισσότερες στην περίπτωση χαμηλής συσχέτισης, όπου μπορεί να υπάρξει αναθεώρηση της νέας εταιρίας στην αγορά, αλλαγή στην τιμολογιακή πολιτική της κ.α. Επιπρόσθετα τέτοιες συμφωνίες συχνά οδηγούν σε αναθεώρηση της στρατηγικής και των πελατών που η νέα εταιρία εξυπηρετεί, επομένως η νέα εταιρία μπορεί συνειδητά να επιλέξει να μην εξυπηρετεί κάποιους πελάτες. Στην περίπτωση αυτή η αβεβαιότητα των πελατών αυξάνεται και η ταχύτητας στην ενοποίηση θα επιφέρει επωφελή αποτελέσματα.

Τα ανωτέρω αφορούν εξωτερικούς παράγοντες. Όταν εξετάζουμε τους εσωτερικούς παράγοντες πρέπει να δούμε τα προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ικανοποίησης από τη δουλειά μετά τη συγχώνευση, από τη χαμηλότερη εμπιστοσύνη στη νέα εταιρία, από τις αυξημένες προθέσεις για παραίτηση από την εταιρία. Από την άλλη πλευρά, τα εσωτερικά αυτά προβλήματα σχετίζονται με ενδο-εταιρικά ζητήματα όπως ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της εταιρίας, σύγκρουση συμφερόντων, απόκρυψη πληροφοριών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης η ταχύτητα της ενοποίησης αυξάνει τα εσωτερικά προβλήματα και σημειώνουν ότι αυτό θα είναι πιο έντονο στην περίπτωση της χαμηλής συσχέτισης των δύο εταιριών. Για την επιβεβαίωση αυτού του αποτελέσματος χρησιμοποιήθηκαν αρχές από την κοινωνιολογία. Σύμφωνα με την επιστήμη αυτή η ομοιότητα ορίζεται σαν το βαθμό εκείνο όπου τα μέλη μίας ομάδας έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά σε όρους συμπεριφοράς ή χαρακτηριστικών. Οι άνθρωποι αναζητούν να συμμετέχουν σε ομάδες που τα μέλη τους έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά. Η δημιουργία ομάδων με παρόμοια χαρακτηριστικά θεωρείται ότι θα οδηγήσει σε συνεργασία, απόδοση και ικανοποίηση.

Η εν λόγω μελέτη θεώρησε ότι οι δύο εταιρίες που συγχωνεύτηκαν αποτελούν από μία κοινωνική ομάδα. Η συγχώνευση αλλάζει τη δομή αυτών των ομάδων επιβάλλοντας νέα μέλη. Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην κοινωνική συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι υπάλληλοι συγκρίνουν τη νέα ομάδα με αυτήν που άνηκαν πριν. Αν η νέα ομάδα μοιάζει με την παλιά τότε οι υπάλληλοι είναι πιθανό να δεχτούν τη νέα τους ομάδα πιο

εύκολα. Αλλά αν η νέα ομάδα παρουσιάζει σημαντικές διαφορές οι υπάλληλοι είναι πολύ πιθανό να προτιμήσουν να μείνουν στην παλιά τους ομάδα και να τους είναι πολύ δύσκολο να ενταχθούν. Οι υπάλληλοι θα νιώθουν πιο αφοσιωμένοι στη παλιά τους ομάδα.

Στην περίπτωση αυτή μία μεγαλύτερη περίοδος για μελέτη, κατανόηση και χτίσιμο εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο εταιριών απαιτείται για να προετοιμαστούν τα μέλη των δύο εταιριών στις αλλαγές που έρχονται. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ταχύτητα της ενοποίησης θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα και εσωτερικές συγκρούσεις. Συμπερασματικά, τα επιβλαβή αποτελέσματα της ταχύτητας είναι πιο ισχυρά στις περιπτώσεις χαμηλής εσωτερικής συσχέτισης των δύο εταιριών.

Στο πλαίσιο αυτό η μελέτη καταλήγει στο ότι τα επωφελή αποτελέσματα της ταχύτητας της ενοποίησης είναι ισχυρά στις περιπτώσεις χαμηλής εξωτερικής συσχέτισης και αδύναμα στις περιπτώσεις υψηλής εξωτερικής συσχέτισης. Από την άλλη πλευρά, τα επιβλαβή αποτελέσματα της ταχύτητας της ενοποίησης είναι ισχυρά στην περίπτωση χαμηλής εσωτερικής συσχέτισης και αδύναμα στην περίπτωση υψηλής εσωτερικής συσχέτισης.

Συσχέτιση	Υψηλή	Επιτυχία συγχώνευσης  Ταχύτητα 1	Επιτυχία συγχώνευσης  Ταχύτητα 2
	Χαμηλή	Επιτυχία συγχώνευσης  Ταχύτητα 3	Επιτυχία συγχώνευσης  Ταχύτητα 4
Εξωτερική		Χαμηλή	Υψηλή
		Εσωτερική συσχέτιση	

Πίνακας 18

Στον πίνακα 18 εμφανίζονται γραφικά τα όσα περιγράψαμε ανωτέρω. Για παράδειγμα στο κελί 4 τα επωφελή αποτελέσματα της ταχύτητας είναι ισχυρά και τα επιβλαβή αδύναμα. Γι'αυτό η σχέση μεταξύ ταχύτητας ενοποίησης και επιτυχίας της συγχώνευσης αναμένεται να είναι θετική καθώς αύξηση στην ταχύτητα της ενοποίησης εκτιμάται ότι θα επιφέρει ισχυρότερα θετικά αποτελέσματα απ'ότι αρνητικά.

Με παρόμοιο σκεπτικό καταλήγουμε ότι στην περίπτωση χαμηλής εσωτερικής συσχέτισης και υψηλής εξωτερικής συσχέτισης (κελί 1)η σχέση μεταξύ ταχύτητας και επιτυχίας θα είναι αρνητική καθώς αύξηση στην ταχύτητα της ενοποίησης θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα απ'ότι ωφέλειες.

Όσον αφορά στα δύο εναπομείναντα κελιά (2 & 3) όπου οι εσωτερική και η εξωτερική συσχέτιση είναι είτε υψηλή είτε χαμηλή και στις δύο παραμέτρους αναμένουμε ασθενέστερη σχέση μεταξύ ταχύτητας και επιτυχίας συγκρινόμενη με τα κελιά 1 και 4. Στις περιπτώσεις αυτές, τα επωφελή ή τα επιβλαβή αποτελέσματα της ταχύτητας είναι και τα δύο ή χαμηλά ή υψηλά, οπότε το ένα αντισταθμίζει το άλλο.

Βάσει των ανωτέρω μπορούμε να συνοψίσουμε τα ευρήματα της έρευνας στα κάτωθι:

- Το αποτέλεσμα της ταχύτητας της ενοποίησης στην επιτυχία της συγχώνευσης εξαρτάται από την από κοινού επίδραση της εσωτερικής και εξωτερικής συσχέτισης των δύο εταιριών:
  - Η ταχύτητα στην ενοποίηση είναι περισσότερο επωφελής σε όρους επιτυχίας της συγχώνευσης όταν η εξωτερική συσχέτιση είναι χαμηλή ενώ η εσωτερική υψηλή
  - Η ταχύτητα στην ενοποίηση είναι λιγότερο επωφελής σε όρους επιτυχίας της συγχώνευσης όταν η εσωτερική συσχέτιση είναι χαμηλή και η εξωτερική υψηλή.
  - Στις περιπτώσεις υψηλής εξωτερικής και εσωτερικής συσχέτισης και χαμηλής εσωτερικής και εξωτερικής συσχέτισης των δύο εταιριών το αποτέλεσμα της ταχύτητας της ενοποίησης στην επιτυχία της συγχώνευσης θα είναι πιο αδύναμο συγκρινόμενο με τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις.

Παρόλα αυτά, όπως σημειώθηκε και στην αρχή της παραγράφου αυτής, κάποιος μπορεί να θεωρήσει ότι εφόσον η ενοποίηση λάβει χώρα γρήγορα αποφεύγονται ζητήματα αβεβαιότητας και δημιουργείται ασφάλεια στο προσωπικό.

Το κατά πόσο η γρήγορη ενοποίηση θα επιφέρει επωφελή αποτελέσματα εξαρτάται πάλι από το βαθμό εσωτερικής συσχέτισης των δύο εταιριών. Ο βαθμός πιθανών επιπλοκών από τη συγχώνευση για τον υπάλληλο είναι πιο ευρύς στην περίπτωση χαμηλής συσχέτισης. Έτσι, η αβεβαιότητα του υπαλλήλου θα είναι χαμηλή σε περιπτώσεις υψηλής εσωτερικής συσχέτισης και χαμηλή σε περιπτώσεις χαμηλής εσωτερικής συσχέτισης.

Έτσι, και τα δύο εσωτερικά αποτελέσματα (το αρνητικό αποτέλεσμα της αύξησης της εσωτερικής αναστάτωσης και το θετικό αποτέλεσμα της έκλειψης της αβεβαιότητας) γίνονται πιο αδύναμα καθώς προχωράμε από το αριστερό προς το δεξιό κομμάτι του πίνακα 18 (από χαμηλή σε υψηλή συσχέτιση).

Όσον αφορά στη συνολική επίδραση της ταχύτητας στην επιτυχία της συγχώνευσης η ερώτηση κλειδί είναι ποιο από τα δύο εσωτερικά στοιχεία είναι πιο ισχυρό.

Από μία άλλη οπτική και σύμφωνα με την εταιρία συμβούλων Bain η ταχύτητα στην ενοποίηση εξαρτάται από τους στόχους της νέας εταιρίας. Έτσι έχουμε την κάτωθι διάκριση:

- Οικονομίες κλίμακας

Αν ο στόχος της συγχώνευσης είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας οι ενέργειες πρέπει να γίνουν γρήγορα. Σύμφωνα με τον Tony Johnston, Regional Director της British American Tobacco Asia Pacific όσο περισσότερο κάνεις να πάρεις αποφάσεις σε τόσο μεγαλύτερο ρίσκο μπαίνεις. Σύμφωνα με τον Johnston η επιτυχία εξαρτάται από την άμεση αναγνώριση των key people και την άμεση απομάκρυνση των ανθρώπων που εμποδίζουν την πρόοδο.

Στη συγχώνευση της BP με την Amoco ο γενικός διευθυντής αποφάσισε να αναθέσει τους ρόλους και να απολύσει όσους έκρινε ότι δεν ταίριαζαν τις πρώτες 100 μέρες.

- Επέκταση

Αν η συγχώνευση γίνεται για την επέκταση σε αγορές, σε άλλους πελάτες ή σε άλλα προϊόντα το μεγάλο βραβείο έρχεται από την αύξηση των εσόδων. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται να ορίσεις την αξία της νέας εταιρίας και πώς αυτή η αξία θα περάσει στους πελάτες. Οι ομάδες και από τις δυο εταιρίες πρέπει να δουλεύουν μαζί και να καταλήξουν σε ένα καινούργιο marketing plan για την εταιρία.

- Αναπροσδιορισμός της εταιρίας

Τα στελέχη εκείνα που χρησιμοποιούν τις συγχωνεύσεις για να επαναπροσδιορίσουν την εταιρία συναντούν μεγαλύτερες προκλήσεις. Για να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο οι ηγέτες οφείλουν να επικοινωνήσουν το νέο όραμα της εταιρίας και να παρακινήσουν τον κόσμο προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

- Ανακάλυψη (εκ νέου) μίας βιομηχανίας.

Συμφωνίες που επιθυμούν να αλλάξουν τους όρους της βιομηχανίας στην οποία κινούνται παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ρίσκο και τις μεγαλύτερες δυσκολίες στην ενοποίηση. Οι βιομηχανίες δεν ορίζονται εκ νέου σε μία περίοδο 100 ημερών και σχεδόν ποτέ ακόμη και σε δύο χρόνια. Η επιτυχία αυτών των συμφωνιών εξαρτάται από τη δυνατότητα επηρεασμού των πελατών και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στο περιβάλλον αυτό οι ηγέτες οφείλουν να επικοινωνούν συχνά το σαφές όραμα.

Σύμφωνα με τη Bain:

- Μέσα στις δέκα πρώτες μέρες πρέπει να έχουν γίνει όλες οι μεγάλες ανακοινώσεις (στρατηγική βάση, εγκαταστάσεις κ.α)
- Μέσα στις πρώτες 100 μέρες η εταιρία πρέπει να λειτουργεί σαν μία εταιρία και να βλέπει αξία από δύο ή τρεις πρωτεύουσες πηγές



- Μετά από τις 100 μέρες πρέπει να διαφαίνεται η αξία της συγχώνευσης αλλά και να εντοπίζονται άλλες ευκαιρίες που δεν φαινόντουσαν πριν τη συγχώνευση.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να υπογραμμίσουμε ότι σύμφωνα με πλήθος μελετών αλλά και με την επικρατούσα άποψη η 100 πρώτες μέρες μίας συγχώνευσης είναι πολύ σημαντικές και μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί πολλά ζητήματα που ανακύπτουν από τη διαδικασία της συγχώνευσης.

Παρόλα αυτά, πιο σύγχρονες και εμπειριστατωμένες μελέτες δείχνουν ότι ο παράγοντας ταχύτητα είναι πιο πολύπλοκος και απαιτεί επισταμένη μελέτη και σύνθεση παραγόντων προτού αποφασιστεί το επιθυμητό χρονικό περιθώριο της ενοποίησης.

## 9. Facilities Integration

Η ενοποίηση των facilities, ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης, μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες της επιχείρησης. Παρόλη την πρόκληση έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές δεν ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα σχεδιασμού και δράσης. Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους υπαλλήλους από την πρώτη μέρα εργασίας τους καθώς και θα επιφέρει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για την επίτευξη των συνεργιών.

Το “facility transition planning” σύμφωνα με την εταιρία συμβούλων DELOITTE περιλαμβάνει τα ακόλουθα συστατικά:

- Επιλογή τοποθεσίας: Ανάλυση και αποφάσεις σχετιζόμενες με τα ακίνητα της εταιρίας
- Ετοιμότητα από την πρώτη ημέρα εργασίας: Προετοιμασία όλων των μέσων για τη λειτουργία της επιχείρησης
- Εκτέλεση της μετάβασης: Προετοιμασία του χώρου, ολοκλήρωση μετακίνηση υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τη Deloitte ένα ισχυρό facility transition plan παίζει σημαντικό ρόλο για την ενδυνάμωση των συνεργιών, αποφυγή φθοράς των υπαλλήλων, συνέχιση των εργασιών χωρίς διακοπή από την πρώτη μέρα.

### Επιλογή τοποθεσίας

Η διαδικασία επιλογής τοποθεσίας περιλαμβάνει πλήθος παραγόντων όπως διαχείριση κόστους, διατήρηση σημαντικών υπαλλήλων, περιορισμούς χωρητικότητας αλλά και γειτνίαση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Το πρώτο βήμα κατά την επιλογή τοποθεσίας χώρου είναι το κόστος. Η πληροφόρηση του κόστους δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας μίας short list με τις επικρατούσες εναλλακτικές. Η ανάλυση του κόστους απαιτεί μία χρονοβόρα διαδικασία συλλογής των απαιτούμενων πληροφοριών, του λειτουργικού κόστους, των όρων μίσθωσης κ.α .

Η επιλογή του χώρου δεν πρέπει να σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με το κόστος. Η φθορά των υπαλλήλων πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη για τις μονάδες εκείνες που αντιμετωπίζουν μεγάλη διασπορά. Μεγάλες μετακινήσεις στις νέες εγκαταστάσεις, πολιτισμικές διαφορές και άρνηση αλλαγής μπορεί να συντελέσουν στην απώλεια υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, περιορισμοί χωρητικότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Τέλος, η ομάδα ενοποίησης θα πρέπει να αναλογιστεί αν όλες οι μονάδες πρέπει να λειτουργούν κάτω από την ίδια στέγη, ή αν πρέπει να απομονωθούν κάποιες λειτουργίες.

## Ετοιμότητα από την πρώτη μέρα εργασίας

Η προετοιμασία για την ετοιμότητα από την πρώτη μέρα εργασίας θα βοηθήσει την απρόσκοπτη λειτουργία όλων των εργασιών. Πιο συγκεκριμένα η κατάλληλη προετοιμασία για την ετοιμότητα από την πρώτη μέρα σημαίνει ότι οι υπάλληλοι θα έχουν πρόσβαση σε όλους τους αναγκαίους πόρους για να εκτελέσουν την εργασία τους. Μία από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους είναι η απρόσκοπτη λειτουργία του IT, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράμετροι λιγότερο εμφανείς που πρέπει να εξεταστούν:

- Υπηρεσίες ασφαλείας και πρόσβαση στο κτήριο
- Μετάβαση των επαφών: Μετάβαση όλων των απαραίτητων επαφών στη νέα εταιρία
- Πλάνο μετάβασης γραφείων: Χωροταξική μελέτη για την τοποθέτηση των γραφείων και εξασφάλιση των απαραίτητων μέσων σε κοντινή απόσταση
- Τοποθέτηση επιγραφής με το νέο όνομα της εταιρίας:

## Εκτέλεση της μετάβασης

Αφού κλείσει η συμφωνία η προσοχή στρέφεται στην εκτέλεση. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν περιλαμβάνουν το κλείσιμο των χώρων και την μετακίνηση των υπαλλήλων στις νέες εγκαταστάσεις.

Η σωστή εκτέλεση του πλάνου μετάβασης βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει- άμεσα- ή και να υπερβεί τους στόχους που απορρέουν από τις συνέργιες.

Ορισμένες μετακινήσεις υπαλλήλων είναι εύκολο να λάβουν χώρα, όταν για παράδειγμα τα νέα γραφεία είναι σε κοντινή απόσταση ή όταν τα νέα γραφεία έχουν αρκετό χώρο να στεγάσουν όλους τους υπαλλήλους, σε αντίθεση με τα παλιά γραφεία.

Πολλές φορές όμως η κατάσταση περιπλέκεται όταν εμπλέκονται πολύπλοκα ζητήματα που σχετίζονται με το IT, με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με την προετοιμασία του χώρου. Η προετοιμασία ενός σχεδίου δράσης για την περίπτωση αυτή είναι παραπάνω από επιβεβλημένη.

Σύμφωνα με τη Deloitte προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τέσσερις αρχές πρέπει να ακολουθούνται:

- *Να έχεις στο μυαλό σου το τελικό αποτέλεσμα:* Εξαιτίας του πλήθους των πληροφοριών που καλείται η ομάδα ενοποίησης να συγκεντρώσει και να επεξεργαστεί αλλά και λόγω του πλήθους των ζητημάτων που ανακύπτουν είναι απαραίτητο να είναι σαφής ο τελικός στόχος και η αιτία για την οποία λαμβάνουν χώρα οι διαδικασίες.
- *Εταιρική διακυβέρνηση:* Παρόλο που πολλά πράγματα μπορεί να έχουν τοπικό χαρακτήρα είναι απαραίτητο όλες οι αποφάσεις να είναι συμβατές με την εταιρική κουλτούρα και το όραμα της εταιρίας

- *Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη:* Επειδή η διαδικασία της μετάβασης είναι πολύπλοκη και θα εμπλέξει διάφορα μέρη (π.χ IT, HR) η εξ'αρχής συμμετοχή τους θα βοηθήσει στο transition plan αλλά και στην αποδοχή του από την υπόλοιπη εταιρία.
- *Σχεδίασε με διεθνή τρόπο, εφάρμοσε τοπικά:* Οι συγχωνεύσεις οι οποίες είναι διεθνής θα περιλαμβάνουν περισσότερες διαδικασίες οι οποίες θα ελέγχονται κεντρικά. Παρόλα αυτά η γνώση της τοπικής αγοράς και συνηθειών είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή της μετάβασης.

Στην εν λόγω ενότητα έγινε σαφές ότι αντικείμενα πιο διαδικαστικά, ή φαινομενικά δευτερευούσης σημασίας μπορεί να συντελέσουν στην επιτυχή έκβαση της συμφωνίας, καθώς παρέχουν τη δυνατότητα οι υπάλληλοι της νέας πλέον εταιρίας να δουλεύουν- σε επίπεδο μέσων τουλάχιστον- “as usual”.

## 10. Διαχείριση του IT

Η διαδικασία μίας συγχώνευσης ή μίας εξαγοράς αποτελεί μία πρόκληση για τον Chief Information Officer (CIO) και για το προσωπικό του information Security, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν την ενοποίηση των δύο συστημάτων των δύο εταιριών σύμφωνα με τις εταιρικές αρχές.

Το ρίσκο της μετάβασης μπορεί να αποτελέσει πηγή προσωπικής ευθύνης για τα στελέχη. Στην περίπτωση εκείνη που η ενοποίηση των συστημάτων δε γίνει σωστά αυτό μπορεί να αποτελέσει την αιτία μη πραγματοποίησης των πολυπόθητων συνεργιών, οι οποίες και έχουν υπολογιστεί σε πλήθος μελετών. Η χρήση των κατάλληλων μονάδων εκτίμησης ρίσκου μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση της μετάβασης και να επιβεβαιώσουν ότι οι σωστές αρχές διακυβέρνησης εφαρμόστηκαν στη διαχείριση της συγχώνευσης.

Πολλές εταιρίες συγκροτούν ειδικές επιτροπές με τον CIO και τους IT professionals να λογοδοτούν σε αυτές σε σχέση με τους ρόλους τους στη διαδικασία ενοποίησης. Για το λόγο αυτό η IT ενοποίηση πρέπει να ελέγχεται και να χρησιμοποιεί συγκεκριμένες διαδικασίες- οι οποίες επαναλαμβάνονται κάτω από αυστηρά καθορισμένο πλέγμα.

Μέρος της διακυβέρνησης κατά τη διαδικασία ενοποίησης είναι η επίτευξη λειτουργικών στόχων. Για παράδειγμα μη ενοποιημένα συστήματα ενδέχεται να συνεπάγονται απογοητευμένους πελάτες, έλλειψη εταιρικής ταυτότητας και αυξημένα κόστη. Η έγκαιρη ενοποίηση των συστημάτων και των διαδικασιών είναι αναγκαία για την νέα εταιρία προκειμένου να αντλήσει τις οικονομίες κλίμακας και να εξαλείψει διπλές λειτουργίες, προκειμένου οι συνέργιες να λάβουν χώρα.

Οι εταιρίες αντιμετωπίζουν πολλές επιλογές όταν φέρνουν τα συστήματά τους μαζί. Η εταιρία μπορεί να αποφασίσει να απορρίψει το ένα σύστημα ή να συνεχίσει και με τα δύο συγκεντρώνοντας τις πληροφορίες, σε ένα υψηλό επίπεδο, προκειμένου να υπάρχει μία γενική θεώρηση των λειτουργιών. Υπάρχει φυσικά και η δυνατότητα απόκτησης ενός καινούργιου συστήματος.

Η ενοποίηση δε σημαίνει συγκέντρωση πληροφοριών από διαφορετικά συστήματα, αλλά εκτίμηση των εναλλακτικών, λήψη αποφάσεων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων και ανεύρεση πόρων για τις επιλογές που επιλέχθηκαν. Κάθε διαδικασία ενοποίησης είναι ευκαιρία για την επανεξέταση της διακυβέρνησης του IT, των στόχων και της απόδοσης.

Όπως σε όλα τα θέματα ενοποίησης ο ανθρώπινος παράγοντας και οι ανθρώπινες ευαισθησίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Το background των key officials στη νέα εταιρία, η φιλοσοφία της διοίκησης και η γενικότερη θεώρηση της εταιρίας παίζουν σημαντικό ρόλο κατά την λήψη αποφάσεων για τη λύση που θα ακολουθηθεί.

Το σύστημα COBIT IT (Control Objectives for Information and related Technology) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στη διασφάλιση ότι τα project plans συμπεριλαμβάνουν γενικά αποδεκτές αρχές του IT planning,

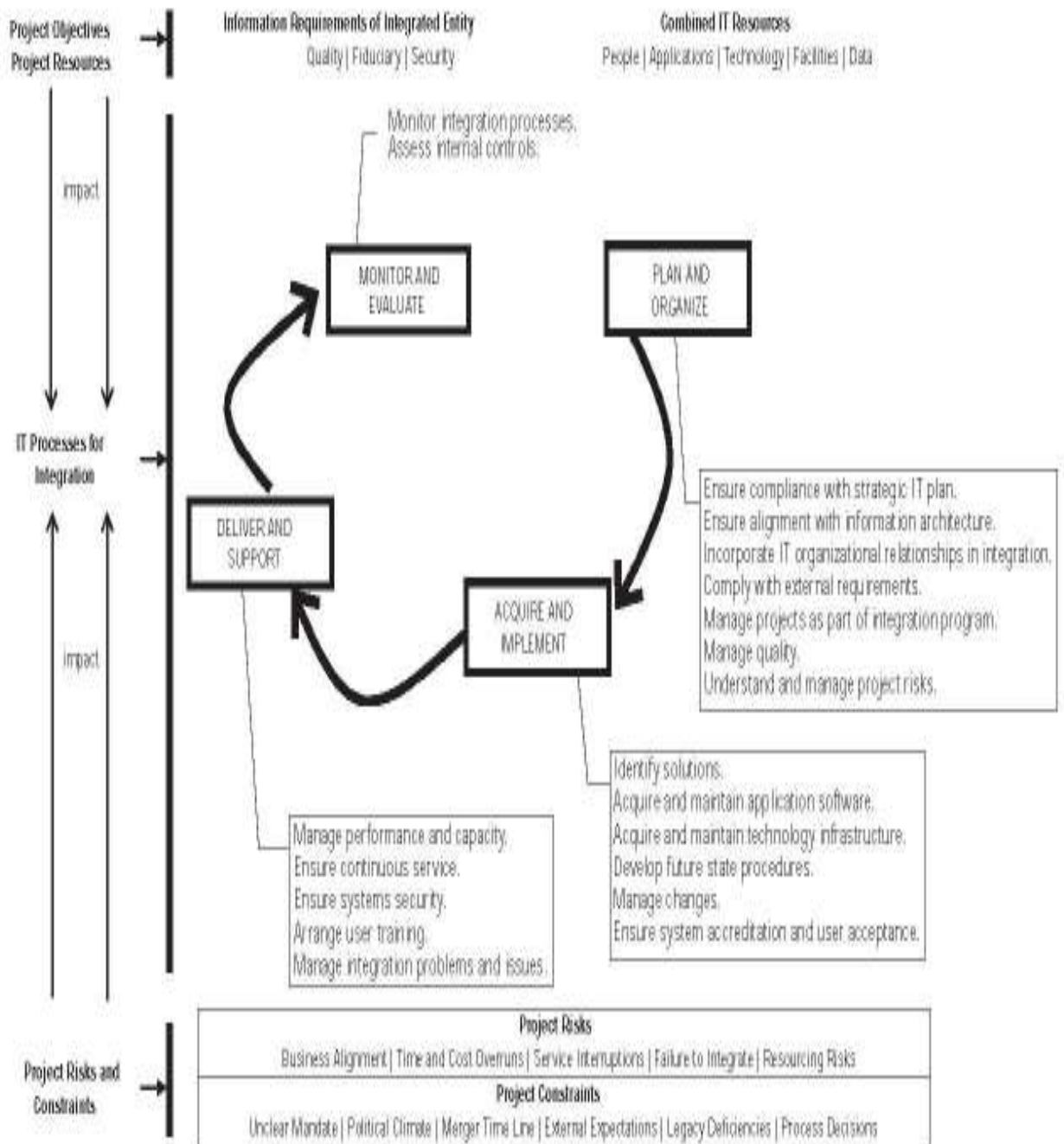
ανάπτυξης, service deliver, project management. Οι περισσότερες διαδικασίες και στόχοι του COBIT μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την ενοποίηση του IT μετά τη συγχώνευση.

Ο πίνακας 19 (εργαλείο του Information Systems Audit and Control Association) παρουσιάζει πώς η άσκηση της IT ενοποίησης μπορεί να γίνει μέσα στο πλαίσιο του COBIT.

Οι στόχοι του project καθορίζονται σε αρχικά στάδια του project και ορίζονται από τις απαιτήσεις της δουλειάς στο συνολικό πρόγραμμα ενοποίησης. Αυτές οι απαιτήσεις σχεδόν πάντα μπορούν να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες απαιτήσεις πληροφοριών που βοηθούν στην πραγματοποίηση των στόχων των projects. Οι πόροι του project περιλαμβάνουν μία ευρεία γκάμα η οποία αποτελείται από IT πόρους,, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπων και της υπάρχουσας τεχνολογίας. Οι IT διαδικασίες που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθεί η ενοποίηση μπορούν να απεικονιστούν στο COBIT και με τον τρόπο αυτό γίνεται δυνατή η καλύτερη οργάνωση της διαδικασίας αυτής η οποία είναι σε συμφωνία με την εταιρική και την IT στρατηγική, μέσα στο πλαίσιο των εσωτερικών ελέγχων.

Τα mergers- integration projects τείνουν να είναι υψηλού κινδύνου και η αποτυχία του IT μπορεί να θέσει σε κίνδυνο όχι μόνο την επιτυχία της ενοποίησης συνολικά αλλά και την αξιοπιστία του IT. Τα ρίσκο του project πρέπει να επανεκτιμούνται συνεχώς σε κάθε στάδιο αυτού, και ο project manager οφείλει να είναι σε γνώση σε πλήθος άλλων- όχι IT- περιορισμών.

**Figure 1—Project Objectives, Resources, Risks and Constraints Influence the Execution of Project Processes**



Πίνακας 19

## Plan and Organize

*Κατανοώντας τους περιορισμούς της ενοποίησης*

Επιθετικοί στόχοι ενοποίησης σε πρώιμο στάδιο του project αυτού είναι ένα σύνηθες λάθος. Όταν θέτονται τα θεμέλια αξίζει να εντοπιστούν οι περιορισμοί και τι ρεαλιστικά μπορεί να επιτευχθεί. Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να συναντώνται σε πολλές διαστάσεις. Σίγουρα θα υπάρχουν περιορισμοί στους πόρους, θέματα παρακίνησης που οδηγούν κάποιους ανθρώπους να μην συνεισφέρουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, συμβατικοί περιορισμοί, θέματα αδειών που μπορεί να επηρεάσουν στην ιεράρχηση των ζητημάτων και φυσικά περιορισμοί λόγω τακτικών όπου πλεονάζοντα στελέχη έχουν συμφέρον να γίνονται τα πράγματα με έναν ορισμένο τρόπο. Επίσης, οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζουν κατά πολύ το project. Έτσι μπορεί να δοθούν διαφορετικές προτεραιότητες για την ικανοποίηση των προσδοκιών της αγοράς. Οι αποφάσεις για τις διαδικασίες από τους λειτουργικούς managers μπορεί να μην έρθουν άμεσα έτσι ο IT project manager μπορεί να χρειαστεί να έχει μία προσέγγιση “best guess” προκειμένου να καλύψει τα κενά.

*Τεκμηρίωση του περιβάλλοντος του συστήματος*

Το πρώτο βήμα για την ενοποίηση είναι η καταγραφή των διαδικασιών, των υποστηρικτικών συστημάτων και της τεχνολογίας και στις δύο εταιρίες. Η πληροφορία αυτή πρέπει να αναλυθεί μέσω ενός υψηλού επιπέδου summary matrix. Η αναγνώριση των κύριων διαδικασιών για τη δουλειά και των υπάρχοντων συστημάτων, μαζί με την πληροφόρηση, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργικότητα της προσπάθειας ενοποίησης.

Λεπτομερείς χάρτες των συστημάτων απαιτούνται για όλες τις διαδικασίες ξεχωριστά μετά από ανάλυση υψηλού επιπέδου, καθώς τα εσωτερικά συστήματα τείνουν να είναι αρκετά πολύπλοκα. Είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη μας το την αρχή του Pareto καθώς γίνεται αυτή η άσκηση- μη βάλουμε το 80% της προσπάθειας για αυτό που φέρνει μόνο το 20% από το συνολικό κέρδος-. Οι σημαντικές διαδικασίες πρέπει να χρήζουν μεγάλης προσοχής.

## Acquire and implement

*Καθορίζοντας τις εναλλακτικές*

Η ομάδα ενοποίησης πρέπει να ερευνήσει τις εναλλακτικές, μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο, καταλήγοντας στο τι είναι δυνατό μεσοπρόθεσμα και τι είναι επιθυμητό μακροπρόθεσμα. Ιδανικά και οι δύο εναλλακτικές θα οδηγήσουν στο ίδιο μονοπάτι, αλλά κάποιες φορές αυτό δεν είναι δυνατό λόγω λειτουργικών περιορισμών



- Εναλλακτική Νο 1: Διατήρηση και των δύο συστημάτων- Χτίζοντας ένα σύστημα ενοποίησης στην κορυφή  
Πολλές φορές οι διαδικασίες μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκες και αλληλοσυνδεόμενες με το υπάρχον σύστημα που είναι απαραίτητο να διατηρηθούν και τα δύο συστήματα. Στις περισσότερες από τις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητο το χτίσιμο μίας αποθήκης πληροφοριών ή άλλη περιοχή ενοποίησης που εξάγει τις πληροφορίες από τα δύο συστήματα, τις μετατρέπει σε έναν κοινό παρανομαστή και φορτώνει τις πληροφορίες στην αποθήκη πληροφοριών. Αυτή η “do nothing” εναλλακτική δεν είναι χωρίς κόστος καθώς θα πρέπει να φτιαχτεί το integration layer.
- Εναλλακτική Νο 2: Υιοθέτηση ενός εκ των δύο συστημάτων  
Αυτό προϋποθέτει την επιλογή όπου απορρίπτεται το ένα εκ των δύο συστημάτων, αν δεν είναι ίδια. Αυτή μπορεί να μη βασίζεται σε ορθολογιστικά κριτήρια αν η μία εταιρία είναι μεγαλύτερη από την άλλη.
- Εναλλακτική Νο 3: Μετατροπή  
Πολλές φορές σε μία συγχώνευση μπορεί να παρουσιαστεί η ευκαιρία να περάσεις σε μία καλύτερη λύση που είναι διαφορετική από τα υπάρχοντα στις εταιρίες συστήματα. Πολλές φορές η αλλαγή των διαδικασιών ή στο business model μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή σημαντικών θεωρήσεων και σε σειρά νέων απαιτήσεων.

Ακόμη και όταν οι δύο εταιρίες χρησιμοποιούν το ίδιο software επιλογή πάλι πρέπει να γίνει καθώς αυτά λειτουργούσαν ξεχωριστά, σε ξεχωριστούς servers και πιθανόν να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην αρχιτεκτονική των πληροφοριών.

#### *Η διαδικασία της αξιολόγησης*

Η διαδικασία της αξιολόγησης εξαρτάται όχι μόνο από το χρηματικό αντίκτυπο της απόφασης αλλά και από μία σειρά στρατηγικών θεμάτων που πρέπει να εξεταστούν. Αυτά τα ζητήματα μπορεί να μην μπορούν να ποσοτικοποιηθούν εύκολα. Πολλές φορές ίσως δε χρειάζεται η ανάλυση cost-benefit καθώς δεν θα προσφέρει και πολλά το να βάλουμε ένα νούμερο δίπλα στο κάθε τι. Παρόλα αυτά μία διαβάθμιση των παραγόντων από -3 έως +3 ανάλογα με την επιθυμία θα διασφαλίσει την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια στην απόφαση.

Το ρίσκο της εφαρμογής μπορεί να εκτιμηθεί με τη βοήθεια του πίνακα 20, ενώ το business risk μπορεί να εκτιμηθεί μαζί με την πληροφόρηση από τα κριτήρια που ορίστηκαν στο COBIT, όπως φαίνεται στον πίνακα 21.

**Figure 2—Assessing Implementation Risk**

		Risk Assessment	High	Medium	Low	Immaterial	Not Sure
PO1	Define a strategic IT plan	Ensure compliance with strategic IT plan					
PO2	Define the information architecture	Ensure alignment with information architecture					
PO4	Define the IT organization and relationships	Incorporate IT organizational relationships in integration					
PO8	Ensure compliance with external requirements	Comply with external requirements					
PO9	Assess risks	Assess integration risks					
PO10	Manage projects	Manage IT integration projects					
PO11	Manage quality	Establish project quality plan					
AI1	Identify automated solutions	Identify integrated application					
AI2	Acquire and maintain application software	Obtain solution software					
AI3	Acquire and maintain technology infrastructure	Establish technology infrastructure					
AI4	Develop and maintain procedures	Develop future state procedures					
AI5	Install and accredit systems	Accredit integrated applications					
DS3	Manage performance and capacity	Reassess performance and capacity requirements					
DS4	Ensure continuous service	Ensure continuity of service					
DS5	Ensure systems security	Ensure security configured in applications					
DS7	Educate and train users	Arrange user training					
DS10	Manage problems and incidents	Manage integration problems and issues					
M1	Monitor the processes	Monitor integration processes					
M2	Assess internal control adequacy	Assess internal controls					

**Special Considerations:**

Assessing Business Risks						
COBIT INFORMATION CRITERIA	Measured by	High	Medium	Low	Immaterial	Not Sure
Effectiveness	Overall rating					
Components	Relevance					
	Pertinence					
	Timely delivery					
	Consistency					
	Usability					
Efficiency	Overall rating					
Components	Cost of provisioning					
	Productivity measure					
Confidentiality	Overall rating					
Components	Unauthorized disclosure					
	Protection of sensitive information					
Integrity	Overall rating					
Components	Accuracy					
	Completeness					
	Validity					
Availability	Overall rating					
Components	Information availability when required					
	Safeguarding of necessary resources					
Compliance	Overall rating					
Components	Compliance with statutes and regulation					
	Compliance with contractual obligations					
Reliability	Overall rating					
Components	Reliability for financial reporting					
	Reliability for compliance reporting					

Πίνακας 21

## Deliver and Support

*Καθορισμός προτεραιοτήτων και επιμερισμός πόρων*

Ένα πρόγραμμα IT ενοποίησης μετά από μία συγχώνευση είναι σπάνιο να εμπλέξει μία μόνο εφαρμογή. Στην πραγματικότητα, πρέπει η διαχείρισή του να γίνεται ως ένα πρόγραμμα με κάθε μία σημαντική διεργασία και τις σχετιζόμενες με αυτή εφαρμογές της. Ακόμη και μετά την επιλογή του project και τον καθορισμό των λύσεων μπορεί να μην υπάρχουν αρκετοί πόροι για να τρέξουν όλα ταυτόχρονα. Στο στάδιο αυτό απαιτείται ιεράρχηση μαζί με επιμερισμό πόρων. Ο IT manager είναι αυτός που θα ιεραρχήσει τα projects που πρέπει να γίνουν πρώτα.

## Monitor and evaluate

Ο έλεγχος του project συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου των διαδικασιών ενοποίησης και αξιολόγησης των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να λαμβάνει σημαντικής προσοχής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα ανωτέρω σημειώθηκαν αντιλαμβανόμαστε τη σημασία ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος IT ενοποίησης και παρατηρούμε ότι η διακυβέρνηση του IT συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική της εταιρίας, βοηθώντας την επίτευξή της.

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη των κατά τη κρίση μας κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής PMI περνάμε στην ανάλυση των case studies, αναλύοντας τη διαχείριση των παραγόντων αυτών στην κάθε περίπτωση.

## D. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES)

### I. Συγχώνευση εταιριών *Gras Savoye Willis S.A* και *Net Trust Insurance Services S.A*

Το Σεπτέμβριο του 2007 έλαβε χώρα η συγχώνευση δύο εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ασφαλιστικό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα η εταιρία GRAS SAVOYE WILLIS S.A μία εταιρία 23 ατόμων είναι ένας πολυεθνικός οργανισμός και ένας από τους τρεις διεθνής broker στην Ελλάδα. Από την άλλη πλευρά η εταιρία Net Trust S.A, η οποία απαρτίζεται από 13 άτομα, είναι ένας πράκτορας ασφαλειών, μεσαίου μεγέθους με εξειδίκευση στον κλάδο των μεταφορών και της αστικής ευθύνης των μεταφορέων.

Η μεν Gras Savoye Willis με το πέρασμα των χρόνων και από μία σειρά συγκυριών, η εξέταση των οποίων ξεφεύγει από την παρούσα μελέτη, είχε χάσει πλήθος πελατών, δύναμη επιρροής στις ασφαλιστικές εταιρίες και ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Η ύπαρξη δε ξένων CEO, με περιορισμένες ηγετικές ικανότητες, την απομάκρυνε από την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνταν και την έκανε ιδιαίτερα εσωστρεφή.

Η Net Trust S.A από την άλλη πλευρά αποτελούσε τον ηγέτη στον κλάδο ασφαλίσεων μεταφορών, έχοντας εξασφαλίσει αποκλειστικές συνεργασίες με ασφαλιστικές εταιρίες αλλά έχοντας προχωρήσει και σε καινοτομίες (π.χ διατήρηση in-house τμήματος ζημιών) που της έδιναν τη δυνατότητα να παρέχει τις καλύτερες των υπηρεσιών για τους πελάτες της. Η Net Trust παρουσίαζε μεγάλη διατηρησιμότητα στους πελάτες της, ισχυρές σχέσεις με ασφαλιστικές εταιρίες και στον κλάδο της είχε μία εξέχουσα θέση στην αγορά. Ο CEO της Net Trust ο οποίος ήταν και ο ιδρυτής της είναι μία εξαιρετικά δυναμική παρουσία, με μεγάλη επιρροή στο χώρο που δραστηριοποιείται. Παρόλα αυτά, η περαιτέρω ανάπτυξή της με τα υπάρχοντα μέσα ήταν πολύ δύσκολη, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, λαμβάνοντας δε υπόψη ότι είχε εξαντλήσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνταν. Η συγχώνευση για τη Net Trust αποτελούσε το όχημα για την περαιτέρω ανάπτυξη. Η απόφαση που κλήθηκε να πάρει ο ιδρυτής της αφορούσε το εάν η ανάπτυξη θα γινόταν μέσω ιδίων κεφαλαίων ή μέσω μίας συγχώνευσης. Παράγοντες όπως το ύψος επένδυσης σε συνδυασμό με το χρονικό διάστημα απόσβεσης του κεφαλαίου αλλά και παράγοντες επένδυσης σε ανθρώπινο δυναμικό<sup>8</sup>, εκτίμησης positioning της εταιρίας στην αγορά και της έως τώρα στρατηγικής (χαμηλό diversification) οδήγησαν στην επικράτηση της συγχώνευσης ως βέλτιστης λύσης.

Όσον αφορά στη GRAS SAVOYE WILLIS η συγχώνευση υποκινούνταν από λόγους που σχετίζονταν με επιβίωση στην αγορά, αύξηση του μεγέθους, πρόσβαση σε πελάτες, σε τεχνογνωσία (σε μία niche market) αλλά και από λόγους αύξησης της επιρροής στις ασφαλιστικές εταιρίες. Η GRAS SAVOYE WILLIS προσπάθησε μέσω της συγχώνευσης αυτής να αποκτήσει την ώθηση

---

<sup>8</sup> Εκτεταμένη ανάλυση παρατίθεται στο κεφάλαιο «Συνέντευξη με τη διοίκηση»

εκείνη που θα της δώσει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί το διεθνή χαρακτήρα της και τα πλεονεκτήματα που αυτός συνεπάγεται. Η εταιρία GRAS SAVOYE WILLIS είναι το αποτέλεσμα μίας άλλης συνεργασίας, αυτής της Γαλλικής GRAS SAVOYE με της Αμερικανικής WILLIS, με ευρωπαϊκό κέντρο το Λονδίνο. Παρόλη τη συνεργασία των δύο αυτών εταιριών παράγοντες όπως κακό management, ελλιπές post merge follow-up, λανθασμένη στρατηγική συντέλεσαν στην ανεξάρτητη ουσιαστικά δραστηριοποίηση της GRAS SAVOYE και της WILLIS στη χώρα μας. Το γεγονός αυτό σαφώς και συντέλεσε στη διασπορά των δυνάμεων, την αδυναμία επίτευξης των πολυπόθητων συνεργιών και τελικά την αδυναμία εξυπηρέτησης πολυεθνικών και πολυκλαδικών πελατών που καλείται μία πολυεθνική εταιρία να αντιμετωπίσει επιτυχώς.

Από την άλλη πλευρά για τη Net Trust η συγχώνευση σήμαινε επέκταση σε άλλες αγορές και προϊόντα που έως τώρα δεν είχε πρόσβαση. Ο τοπικός χαρακτήρας της Net Trust αλλά και η βαθειά εξειδίκευσή της δεν της έδιναν τη δυνατότητα εξυπηρέτησης- με την υπάρχουσα μορφή της- μεγάλων κινδύνων που απαιτούσαν πρόσβαση σε ασφαλιστικές αγορές του εξωτερικού αλλά ούτε και της γεωγραφικής επέκτασης σε άλλες χώρες. Ο μηχανισμός που είχε στηθεί από τη Net Trust όλα αυτά τα χρόνια σε μία εξειδικευμένη αγορά αποτελούσε σημείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, τόσο σε Ελλάδα όσο και εξωτερικό, ως εκ τούτου μέσω των τοπικών γραφείων της GRAS SAVOYE WILLIS η εν λόγω συνεργασία θα ήταν το όχημα για την επέκταση αυτού του facility σε άλλες χώρες.

Ενώ με μία πρώτη ματιά η συγχώνευση αυτή φαίνεται να αφορά συσχετισμένη συγχώνευση- εταιρίες στον ίδιο κλάδο- μία πιο προσεκτική ματιά θα μας δείξει πως υπάρχουν πολλές διαφορές, σε όρους πελατολογίου, τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιούνται, εμπειρίας, επίπεδο γνώσεων, που η αυτόματη κατάταξη της συγχώνευσης σε αυτήν την κατηγορία ενδέχεται να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα.

Η εν λόγω συγχώνευση ανήκει στην κατηγορία Plan and Prosper, όπως αυτή αναφέρθηκε στο εισαγωγικό κομμάτι της παρουσίασής μας, και παρουσιάστηκε από τη συμβουλευτική εταιρία Hawthorne Group. Θυμίζουμε ότι σύμφωνα με την εν λόγω συμβουλευτική εταιρία οι συγχωνεύσεις που εντάσσονται στην εν λόγω κατηγορία είναι αυτές όπου οι δύο εταιρίες εντάσσονται λίγο ή πολύ στον ίδιο κλάδο αλλά ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση και η ομάδα πωλήσεων έχουν κάποια τεχνογνωσία ή ιδιαίτερη σχέση με τους πελάτες. Το “good will” στις περιπτώσεις αυτές είναι υψηλό.

Έχοντας μία εικόνα των δύο εταιριών και των λόγων που τους οδήγησαν στην κίνηση αυτή θα εξετάσουμε τώρα τη στρατηγική τους για το λεγόμενο “Post Merge Integration” και το αποτέλεσμα αυτής.

## 1. Strategic Focus

Όπως είδαμε στην ανάλυσή μας ο στρατηγικός στόχος της συγχώνευσης είναι άμεσα συνδεδεμένος με την επιτυχία αυτής. Η κάθε μία από τις δύο εταιρίες, όπως είδαμε, προχώρησε στη συμφωνία αυτή για διαφορετικούς λόγους. Παρόλα αυτά η νέα πλέον εταιρία οφείλει από την αρχή της ύπαρξής της- ή και πριν από αυτή- να εμπνεύσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και να τους εμψυχήσει ένα στρατηγικό στόχο.

Η νέα πλέον εταιρία- GSW NET TRUST- παρουσίαζε μία ιδιαιτερότητα, όπως αναλυτικά θα δούμε στην ενότητα της ηγεσίας, της ύπαρξης δύο γενικών διευθυντών- ηγετών, ο ένας προερχόμενος από τη GRAS SAVOYE WILLIS και ο άλλος από τη Net Trust (ο ιδρυτής της). Η ύπαρξη δύο CEO δημιούργησε τον πρώτο καιρό της συγχώνευσης σε αρκετούς από τους εργαζόμενους σύγχυση για το στρατηγικό στόχο της νέας εταιρίας, καθώς περιορίζονταν στους επιμέρους στόχους των δύο μεμονωμένων εταιριών. Η αδύναμη επικοινωνία ενός κοινού στρατηγικού στόχου απομάκρυνε τους υπαλλήλους μεταξύ τους, καθώς δε δούλευαν προς μία κατεύθυνση αλλά ως δύο ομάδες με δύο διαφορετικές κινητήριες δυνάμεις.

Η σύσταση management team και τα εβδομαδιαία meetings της ομάδας αυτής βοήθησαν στην εσωτερικοποίηση των στόχων. Παρόλα αυτά κάποιοι μεμονωμένοι managers, οι οποίοι όμως επηρέαζαν σημαντικά την ομάδα τους, δεν είχαν καταφέρει να πιστέψουν στους νέους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και να δουλέψουν για την υλοποίησή τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όταν το ίδιο το προσωπικό της εταιρίας δεν έχει υιοθετήσει τη νέα στρατηγική και στόχους αυτής είναι αδύνατο να την επικοινωνήσει στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Έτσι, πελάτες και προμηθευτές δεν έπαιρναν πολλές φορές τις πληροφορίες που θα τους ενέπνευαν εμπιστοσύνη για το νέο αυτό βήμα, αλλά αντίθετα τους εντεινόταν η ανασφάλεια και πολλοί από αυτούς αδυνατούσαν να κατανοήσουν το νόημα αυτής της κίνησης.

Όπως είδαμε στη μελέτη αυτή, ο χειρισμός των πελατών είναι ιδιαίτερα κρίσιμος και είναι πολύ σημαντικό έγκαιρα οι πελάτες να κατανοήσουν τη σημασία της συγχώνευσης και να πειστούν ότι αυτή μπορεί να αποφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα για τους ίδιους. Στην εν λόγω περίπτωση η καθησυχαστική και ελπιδοφόρα ενημέρωση προερχόταν από την ηγεσία των εταιριών και από ελάχιστα στελέχη της εταιρίας.

Σήμερα, ένα χρόνο σχεδόν μετά τη συγχώνευση, ο στρατηγικός στόχος έχει γίνει πλέον κατανοητός από μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού. Παρόλα αυτά η ανασφάλεια που διακατέχει ένα μέρος των υπαλλήλων στη νέα πλέον εταιρία αποτελεί τροχοπέδη στην επικοινωνία του νέου στόχου και της «διαφήμισης» της νέας εταιρίας.

## 2. Σχεδιασμός

Όσον αφορά στο κομμάτι του σχεδιασμού και οι δύο εταιρίες προσπάθησαν να εξηγήσουν στον κόσμο τους γιατί προχωρούν σε αυτό το βήμα. Έτσι, με την ανακοίνωση της συγχώνευσης τόσο οι υπεύθυνοι της GRAS SAVOYE WILLIS όσο και της NET TRUST προσπάθησαν να εξηγήσουν τι θα προσφέρει στις εταιρίες τους το βήμα αυτό.

Παρόλα αυτά περαιτέρω σχεδιασμός για την επιτυχή ενοποίηση των δύο εταιριών δεν έλαβε χώρα.

Η σημασία δόθηκε στο «κλείσιμο της συμφωνίας» και στις λεπτομέρειες αυτής και όχι στο πώς θα λειτουργήσει η επιχείρηση μετά τη συγχώνευση.

Πιο συγκεκριμένα, δεν υπήρξε σχεδιασμός πριν τη συγχώνευση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα έφερνε αυτή και δεν υπήρξε αναλυτική καταγραφή του τρόπου με τον οποίο θα δημιουργηθεί αξία στους πελάτες μέσω της συγχώνευσης. (τρόπος επίτευξης συνεργιών).

Η διαδικασία αυτή όμως είναι απαραίτητη, εκτός για τη μείωση του χρόνου για να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά και για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που μέσω ενός καλά σχεδιασμένου πλάνου ενεργειών αντιλαμβάνονται την αξία της συγχώνευσης. Και εάν οι άνθρωποι της NET TRUST όντας σε μία πιο μικρή και ευέλικτη εταιρία ήταν σε θέση να γνωρίζουν πιο καλά τους στόχους και τον τρόπο υλοποίησής τους (δηλ. πώς η συγχώνευση θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων) κάποιιοι από τους ανθρώπους της GRAS SAVOYE WILLIS φαίνεται ότι και μετά τη συγχώνευση δεν αντιλήφθηκαν το λόγο αυτής και τα πλεονεκτήματα πίσω από την κίνηση αυτή.

Το γεγονός αυτό όμως, εκτός του ότι διακυβεύει το αποτέλεσμα της συγχώνευσης- εφόσον δεχτούμε ότι ο κόσμος μίας εταιρίας υπηρεσιών αποτελεί την καρδιά αυτής- καθυστερεί σημαντικά και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς είναι σαφές ότι το προσωπικό πρέπει πρώτα να πειστεί για το σκοπό των ενεργειών του προτού προχωρήσει σε αυτές με μέγιστη απόδοση.

Σχεδιασμός φαίνεται ότι υπήρξε στο θέμα της ενοποίησης των εγκαταστάσεων, γεγονός όμως που κρίθηκε από τους ερωτηθέντες ως ελάχιστος σημασίας.

Η απουσία σχεδιασμού μπορεί να διακριθεί και σε πιο «τεχνικά» κομμάτια της συγχώνευσης καθώς ένα χρόνο αφού αυτή έλαβε χώρα κάποιοι από τους στρατηγικούς στόχους που είχαν τεθεί δεν μπορούν να εφαρμοστούν λόγω ουσιαστικών κωλυμάτων (π.χ αδυναμία της έδρας της GRAS SAVOYE WILLIS να υποστηρίξει συγκεκριμένα προϊόντα ή πολιτικές). Παρόλα αυτά ο σωστός σχεδιασμός απαιτούσε την εις βάθος μελέτη των στρατηγικών στόχων και τον τρόπο υλοποίησης αυτών, καθώς η αδυναμία επίτευξής τους δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα, ανασφάλεια και δυσαρέσκεια για την ίδια τη συμφωνία.



Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν έλαβε χώρα λεπτομερής σχεδιασμός για την ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας των δύο εταιριών, που όπως θα δούμε διαφέρει σημαντικά, γεγονός που δημιούργησε επιπρόσθετες καθυστερήσεις.

### **3. Εταιρική κουλτούρα**

Η ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η συγχωνευμένη πλέον εταιρία.

Στην εν λόγω περίπτωση η εταιρική κουλτούρα των δύο εταιριών διέφερε σημαντικά.

Στη μεν GSW ο πολυεθνικός χαρακτήρας της εταιρίας συνεπάγεται με πλήθος διαδικασιών και reporting αντίθετα στη NET TRUST το reporting περιοριζόταν στις πληροφορίες που ήθελε να έχει η διοίκηση για την πορεία της εταιρίας, ήταν απλό και τις περισσότερες φορές άτυπο.

Ο μέσος όρος ηλικίας της GSW είναι αρκετά υψηλός τα στελέχη της είναι για πολλά χρόνια στην εν λόγω εταιρία με συγκεκριμένο ωράριο εργασίας, αντίθετα ο μέσος όρος ηλικίας στη NET TRUST είναι αρκετά χαμηλός, με ωράρια εργασίας πιο διευρυμένα.

Η GSW επικεντρώνεται στις διαδικασίες και στη διατήρηση του χαρτοφυλακίου, χωρίς όμως να οργανώνει τις ενέργειές της για την αύξηση της παραγωγής. Από την άλλη πλευρά η Net Trust είναι μία εταιρία που στοχεύει στο αποτέλεσμα.

Οι διαφορές όμως δεν εντοπίζονται μόνο στο προσωπικό αλλά και στο συλ διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, στη NET TRUST υπήρχε αρκετή αυτονομία κινήσεων με την ενεργό συμμετοχή όμως της διοίκησης της εταιρίας όπου και όποτε αυτό ήταν αναγκαίο, στη GSW από την άλλη πλευρά ο απολογισμός γινόταν εκ του αποτελέσματος και ο σχετικός έλεγχος ήταν συνήθως κατασταλτικός και σπάνια προληπτικός. Η διοίκηση της NET TRUST γίνεται από έναν άνθρωπο- επιχειρηματία, αντίθετα η διοίκηση της GSW γίνεται από έναν άνθρωπο- στέλεχος πολυεθνικής εταιρίας, με τις όποιες διαφορές αυτό μπορεί να συνεπάγεται.

Όπως είναι φυσικό οι διαφορές στη κουλτούρα των δύο εταιριών είναι πολύ σημαντικές και επισταμένος σχεδιασμός και στρατηγική για την ενοποίηση των δύο εταιριών απαιτείται.

Τους πρώτους μήνες της συγχώνευσης η διοίκηση έκανε προσπάθειες εξομάλυνσης των διαφορών μέσω της ανάμιξης των τμημάτων για τη δημιουργία μίας ενιαίας κουλτούρας και διαδικασιών. Επίσης, έγιναν προσπάθειες μετάδοσης των σημαντικών στοιχείων των δύο εταιριών: Έτσι η GSW προσπάθησε εξ'αρχής να εμφυσήσει στη NET TRUST τη διαδικασία του reporting που είναι τόσο σημαντική για μία πολυεθνική εταιρία. Επίσης, η GSW προσπάθησε να παρουσιάσει στη NET TRUST τα πλεονεκτήματα ενός

διεθνούς σχήματος και τι σημαίνει να έχεις πρόσβαση σε άλλες αγορές. Από την άλλη πλευρά η NET TRUST προσπάθησε να κινητοποιήσει το προσωπικό για την επίτευξη αποτελεσμάτων, τονίζοντας τη σημασία του στόχου και την αξία του αποτελέσματος παρά την κενή προσκόλληση στις διαδικασίες.

Η προσπάθεια, τους πρώτους μήνες τουλάχιστον της συγχώνευσης, δεν πέτυχε. Η μεν GRAS SAVOYE WILLIS αισθάνθηκε ότι αλλάζει το σκηνικό το οποίο συνεπάγεται με περισσότερες ώρες εργασίας, κίνδυνος απολύσεων εάν η απόδοση και το αποτέλεσμα δεν είναι επιθυμητά και περισσότερο εργασιακό άγχος απ'ότι παλιότερα η δε NET TRUST αισθάνθηκε ότι χάνει το νόημα τους δουλειάς σε πλήθος διαδικασιών και reporting και αμφισβήτησε εξ'αρχής- λόγω απουσίας αποτελεσμάτων- τη δύναμη του πολυεθνικού σχήματος.

Η προσπάθεια ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας μέσω ανάμιξης των τμημάτων δεν πέτυχε, καθώς δημιουργήθηκαν- με κάποιες εξαιρέσεις- υπό-ομάδες οι οποίες απαρτίζονταν πάλι αποκλειστικά από τα μέλη της εκάστοτε εταιρίας.

Ένα χρόνο μετά τη συγχώνευση η εταιρία φαίνεται ότι εργάζεται σε δύο ρυθμούς και λειτουργούν ως δύο εταιρίες σε μία εταιρία. Και ενώ το αντικείμενο εργασίας έχει διευρυνθεί για όλους η κουλτούρα των υπαλλήλων φαίνεται ότι έχει μείνει ίδια. Κάποιοι από τους υπαλλήλους της GSW υιοθέτησαν το στυλ της NET TRUST και το αντίστροφα, γεγονός είναι όμως ότι έως σήμερα δεν έχει δημιουργηθεί μία ενιαία κουλτούρα.

#### **4. Προσωπικό**

Οι μελέτες δείχνουν ότι η περίοδος μετά από μία συγχώνευση συνεπάγεται με μεγάλο άγχος για το προσωπικό.

Ερωτηματικά για τη θέση τους, τις νέες αρμοδιότητές τους, τη νέα κατάσταση αυξάνει την ανασφάλεια και μειώνει την απόδοση του κόσμου.

Στην εν λόγω μελέτη περίπτωσης οι υπάλληλοι των εταιριών φαίνεται ότι έχουν αρκετή ανασφάλεια για το μέλλον της εταιρίας και την τύχη της δικής τους θέσης.

Η απομάκρυνση ενός από τα βασικά στελέχη της εταιρίας τους πρώτους μήνες μετά τη συγχώνευση ενέτεινε την ανασφάλεια και «φόβισε» το προσωπικό. Η αδύναμη δε επικοινωνία του λόγου για τον οποίο η απομάκρυνση αυτή έλαβε χώρα στέρησε από τη διοίκηση της εταιρίας το πλεονέκτημα της ξεκάθαρης και τίμιας διαχείρισης του προσωπικού, το οποίο και θα σεβόταν μία δίκαιη απόφαση.

Η διαφορά στην κουλτούρα των δύο εταιριών ενέτεινε το πρόβλημα καθώς οι διαφορές στο στυλ εργασίας και διοίκησης ήταν τέτοιες που η εξομάλυνσή

τους ενδεχομένως- στα μάτια του κόσμου- να οδηγούσε σε απομάκρυνση υπαλλήλων.

Κατά κανόνα στις συγχωνεύσεις οι υπάλληλοι επωμίζονται με νέα καθήκοντα, παράλληλα με τα ήδη υπάρχοντα. Όπως είδαμε και νωρίτερα στην ανάλυσή μας οι παραιτήσεις αυξάνονται με δραματικό ρυθμό στην περίπτωση μίας συγχώνευσης καθώς οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση πολλές φορές δεν είναι ρεαλιστικοί και η αδυναμία πραγματοποίησής τους απογοητεύει τα στελέχη τα οποία και παραιτούνται.

Και στην περίπτωση αυτή μετά τη συγχώνευση τέθηκαν πλήθος στόχων οι οποίοι διανεμήθηκαν στα υπάρχοντα στελέχη, παράλληλα των εργασιών τους. Η αδυναμία επίτευξης άμεσων αποτελεσμάτων έθεσε υπό κρίση την όλη ικανότητα των στελεχών γεγονός που δημιούργησε ανασφάλεια στο προσωπικό και δυσαρέσκεια. Ο κόσμος αισθάνθηκε ότι έπρεπε να αποδείξει εξ'αρχής την αξία του.

Η διοίκηση της εταιρίας επικοινωνούσε με το προσωπικό, με τη διοίκηση της GSW να εστιάζεται στους υπαλλήλους της και το αντίστοιχο με τη διοίκηση της NET TRUST.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τις πρώτες μέρες η νέα εταιρία αναγνώρισε τα στελέχη της νέας εταιρίας, χωρίς όμως να χρειαστεί να εφαρμόσει κάποια πολιτική διατήρησής τους. Παρόλα αυτά επιλέχθηκε από την ηγεσία (από τον έναν εκ των δύο managing directors) η επικοινωνία με τα στελέχη και η διαβεβαίωσή τους για ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Παράλληλα, από τα πρώτα μελήματα της εταιρίας ήταν η σύνταξη του οργανογράμματος, το οποίο και τροποποιήθηκε, έως ότου να βρεθεί η καλύτερη δυνατή δομή για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

## **5. Top Management Team**

Όπως είδαμε και στην ανάλυσή μας η επάρκεια της TMT αποτελεί σημαντικό συστατικό της επιτυχίας.

Είδαμε ότι συστατικά της επιτυχίας αποτελούν:

- Η προγενέστερη γνώση και εμπειρία τους σε παρόμοιες καταστάσεις
- Το μέγεθος αυτής
- Η σύστασή της
- Η κοινωνική ενσωμάτωση των στόχων
- Η επικοινωνία
- Η σαφήνεια των στόχων και ρόλων
- Η κοινή κατανόηση
- Η προσωπική εμπλοκή
- Η εσωτερικοποίηση των αξιών και στόχων

Από τους ανωτέρω παράγοντες φαίνεται ότι η κοινωνική ενσωμάτωση των στόχων, η επικοινωνία, η σαφήνεια των στόχων και ρόλων, η κοινή κατανόηση, η προσωπική εμπλοκή αλλά και η εσωτερικοποίηση των αξιών και στόχων αντιμετώπισαν πρόβλημα.

Οι Chief Operating Officer και Chief Financial Officer δεν κατόρθωσαν έως σήμερα να εσωτερικοποιήσουν τις αξίες και τους στόχους της νέας εταιρίας, υπονομεύοντας πολλές φορές τους σκοπούς αυτής. Η αδυναμία ενσωμάτωσης των στόχων σαφώς και οδηγεί στην αδυναμία επικοινωνίας αυτών στα μέλη της ομάδας και στην κοινή κατανόησή τους.

Παράλληλα η προσωπική εμπλοκή δεν επιτυγχάνεται καθώς δεν υπάρχει πίστη στο όραμα της εταιρίας.

Η διαφωνία ήταν τόσο σημαντική που οδήγησε στην παραίτηση του Chief Operating Officer τον Νοέμβριο του 2008, γεγονός που όπως αναμενόταν δημιούργησε περαιτέρω ανασφάλεια και προβλήματα τόσο στους κόλπους της εταιρίας όσο- και κυρίως- στην ομάδα του καθώς η επάρκεια και συνεισφορά στην εταιρία του εν λόγω ατόμου ήταν ευρέως αποδεκτή.

Οι ρίζες του προβλήματος πρέπει να αναζητηθούν σε όσα ανωτέρω αναφέραμε και σχετίζονται με την αδυναμία ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας των δύο εταιριών, την έλλειψη εσωτερικοποίησης του στρατηγικού στόχου αλλά και τις προσωπικές φιλοδοξίες των ατόμων που σε συνδυασμό με την ηλικία και τα βιώματά τους θέτουν αυτόματα περιορισμούς σε συνθήκες αλλαγής.

Εφόσον η TMT δεν «πειστεί» για την αναγκαιότητα της συγχώνευσης και τα αποτελέσματα που αυτή δύναται να επιφέρει δεν είναι δυνατό να υποστηρίξει με επάρκεια τους στόχους και σκοπούς της εταιρίας.

Στην εν λόγω συγχώνευση οι διαφορές στις ικανότητες και στο background- με εξαίρεση τους CEOs- δεν ήταν σημαντικές.

Το γεγονός αυτό οδήγησε σε εκτεταμένες προστριβές για τον τρόπο που έπρεπε να γίνουν τα πράγματα αλλά και ενέτεινε την ανασφάλεια καθώς εξ'αρχής κάποια στελέχη θεωρήθηκαν πλεονάζοντα.

Το μοντέλο της συμπληρωματικότητας των TMT σύμφωνα με το οποίο η διαφορετικότητα των TMT μπορεί να δημιουργήσει αξία στην νέα εταιρία επιβεβαιώνεται, καθώς στην εν λόγω περίπτωση η απουσία συμπληρωματικότητας δημιούργησε σημαντικά προβλήματα επιβεβαιώνοντας τους κινδύνους που επισήμανε ο Barney (1996).

## **6. Integration Manager- Clean Teams- Human Resources Manager**

Στη συγχώνευση των εταιριών GRAS SAVOYE WILLIS και NET TRUST δεν είχε καθοριστεί κάποιος που θα επιφορτιστεί με το ρόλο του integration manager.

Το έργο αυτό το ανέλαβαν οι δύο CEOs των εταιριών, οι οποίοι γνώριζαν την κουλτούρα της εταιρίας τους.

Παρόλα αυτά η επιφόρτισή τους με πλήθος άλλων ζητημάτων που απορρέουν από τη θέση τους και τις συνθήκες (συγχώνευση) ενδεχομένως να μην τους έδωσε τη δυνατότητα να καταβάλουν τις προσπάθειες και τους πόρους που απαιτούνται για μία τέτοια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία.

Η ανάληψη τέτοιων καθηκόντων από τον CEO μπορεί να χαρακτηριστεί σχήμα οξύμωρο, καθώς η θέση απαιτεί κάποιον απαλλαγμένο από τα καθήκοντά του, που να είναι σε θέση να κατανοήσει εις βάθος τα προβλήματα και τις ανησυχίες του προσωπικού και να τους καθησυχάσει βοηθώντας τους να γίνουν ξανά παραγωγικοί.

Σε μία εταιρία υπηρεσιών πού ίσως περισσότερο από κάθε άλλη εταιρία κινητήρια δύναμη είναι ο άνθρωπος η διαχείριση του προσωπικού αποτελεί καίριας σημασίας παράγοντα.

Ο CEO εκ θέσεως ανησυχεί για την επίτευξη αποτελεσμάτων και για την άμεση επιστροφή των χρημάτων που δόθηκαν για τη συγχώνευση. Η καθυστέρηση στην επίτευξη αποτελεσμάτων- που πολλές φορές όπως είδαμε νωρίτερα στη μελέτη μας λαμβάνει χώρα- δημιουργεί υπερβολικό άγχος και δυσαρέσκεια στους CEOs που αδυνατούν στην περίπτωση αυτή να βοηθήσουν στην ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας των δύο εταιριών, να θέσουν τις διαδικασίες, να σταθούν δίπλα στο προσωπικό. Ζητήματα που τίθενται σε δεύτερη μοίρα μπροστά στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Από την άλλη πλευρά, υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού ορίστηκε ένας άνθρωπος που είχε σημαντικές ενστάσεις για τη συγχώνευση και την αναγκαιότητα αυτής. Ως εκ τούτου ο ρόλος του περιορίστηκε στην ανάληψη τυπικών καθηκόντων (έγκριση αδειών, διαμόρφωση ωραρίου εργασίας κτλ), χωρίς να «χτίσει» διαύλους επικοινωνίας με το προσωπικό. Επίσης, ο ρόλος τους πολλές φορές ήταν ασαφής και το προσωπικό δε γνώριζε αν θα πρέπει να απευθυνθεί σε αυτόν και για ποια ζητήματα.

Ο HR Manager ως υπεύθυνος για τη μετάδοση των αξιών της εταιρίας, πρέπει πρώτα να πιστεύει σε αυτές. Στην εν λόγω περίπτωση ο υπεύθυνος προσωπικού όχι μόνο δεν προωθούσε τις αρχές της εταιρίας αλλά πολλές φορές τις υπονόμει, όντας αντίθετος με τη συγχώνευση.

Το σύστημα αξιολογήσεων επίσης δεν είναι σαφώς καθορισμένο και η συμβολή του HR Manager προς την κατεύθυνση αυτή μηδενική. Η οπτική των υπαλλήλων για το σύστημα αξιολογήσεων στην εταιρία είναι ότι αυτή γίνεται

βάσει του αποτελέσματος και ο υπεύθυνος προσωπικού δεν έχει λόγο στη διαδικασία αυτή.

Αποτέλεσμα της δομής αυτής είναι η απουσία ενός ανθρώπου μέσα στην εταιρία για το προσωπικό και η δημιουργία υποομάδων.

Η ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο καθώς οι υποομάδες συνήθως απαρτίζονται από τα μέλη των εκάστοτε εταιρών.

Το προσωπικό δεν αισθάνεται ασφάλεια και δεν καθυστερείται για την ασφάλεια της θέσης του, εκτός ενδεχομένως από τον προϊστάμενό του. Παρόλα αυτά η ύπαρξη ενός ατόμου- έξω από το στενό πλαίσιο εργασίας- που αντιλαμβάνεται τα προβλήματα της συγχώνευσης και αναζητά λύσεις είναι άκρως σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η εταιρία τον Απρίλιο του 2008 προχώρησε στην εκπόνηση job satisfaction survey με σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, γεγονός που βοήθησε στη βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης.

## **7. Ηγεσία**

Ο παράγοντας ηγεσία όπως είδαμε και νωρίτερα στη μελέτη μας είναι ένας άκρως σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της στρατηγικής Post Merge Integration.

Όπως είδαμε νωρίτερα η ηγεσία οφείλει να κατανοεί ότι η περίοδος μετά τη συγχώνευση δεν είναι μία περίοδος business as usual αλλά μία περίοδος που η συναισθηματική φόρτιση των υπαλλήλων είναι μεγάλη, που είναι αναγκαία η επικοινωνία με τους υπαλλήλους με σκοπό την παρακίνησή τους και όπου χρειάζεται επιπρόσθετη παρακίνηση και παροχή κινήτρων για τη διατήρηση των key employees.

Ο ηγέτης, στους κόλπους μίας εταιρίας, οφείλει να εμπνέει, να παρακινεί και να συμβουλεύει.

Το παράδοξο στην εν λόγω συγχώνευση είναι η ύπαρξη δύο ατόμων που καλούνταν να ενσαρκώσουν το ρόλο του ηγέτη.

Και εάν σήμερα, ένα χρόνο μετά τη συγχώνευση, έχει γίνει πλέον ξεκάθαρο ποιος έχει αναλάβει αυτόν τον ρόλο για οκτώ μήνες η εταιρία πορευόταν με δύο ηγέτες.

Το γεγονός αυτό σύγχυσε τους υπαλλήλους, λαμβάνοντας υπόψη ότι η οπτική αυτών των δύο ανθρώπων διέφερε σχεδόν στα πάντα. Ο τρόπος επίτευξης των στόχων, τα κανάλια επικοινωνίας, η μέθοδος εργασίας αλλά ακόμη και πιο απλά ζητήματα είχαν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις.

Με τον τρόπο αυτό το προσωπικό βρισκόταν σε σύγχυση και δε γνώριζε τι αναμένει η ηγεσία από αυτό.

Από τη μία πλευρά υπήρχε ένας χαρισματικός άνθρωπος, με πολύ ισχυρή προσωπικότητα, σφαιρική άποψη για το αντικείμενο εργασίας, με ανεπτυγμένο το αίσθημα της επικοινωνίας, εξαιρετικά απαιτητικός ο οποίος στοχεύει στο αποτέλεσμα.

Από την άλλη υπήρχε ένας άνθρωπος με μειωμένες επικοινωνιακές ικανότητες, προσηλωμένος στις διαδικασίες χωρίς αίσθηση της λεπτομέρειας της δουλειάς και της αγοράς, πιο ελαστικός στην κρίση του αλλά εξαιρετικά επικριτικός μετά την αποτυχία στην επίτευξη αποτελεσμάτων (κατασταλτικός έλεγχος).

Χάθηκε πολύτιμος χρόνος στη διαμόρφωση μίας ενιαίας πορείας της εταιρίας, όπου για οχτώ και πλέον μήνες το προσωπικό δε γνώριζε την κουλτούρα της εταιρίας καθώς αυτή δεν είχε διαμορφωθεί.

Ένα χρόνο μετά τη συγχώνευση ο ηγέτης παίζει το ρόλο του παρακινητή, που προσπαθεί να μεταδώσει την αγάπη του για δουλειά εμπνέοντας τον κόσμο μπροστά στο νέο όραμα. Η κριτική που ασκεί είναι δριμύς και η απόσταση από την ήδη εγκαθιδρυμένη στη GRAS SAVOYE WILLIS νοοτροπία μεγάλη. Το γεγονός αυτό τον έχει απομακρύνει από στελέχη της εν λόγω εταιρίας που αντιλαμβάνονται τη μεγάλη διαφορά στη φιλοσοφία των δύο εταιριών και αισθάνονται ανασφάλεια για την θέση τους, καθώς εκτιμούν ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα έως τώρα δεν είναι επαρκής για τη νέα ηγεσία.

Κατά την άποψή μας, η παρούσα ηγεσία είναι σε θέση να εμπνεύσει το προσωπικό και να το παρακινήσει. Μένει μόνο να βρεθεί πιο κοντά του και να αντιληφθεί ότι η περίοδος που έχει περάσει και αυτή που διανύει εμπεριέχει αρκετή συναισθηματική φόρτιση και δεν πρέπει να τη χειριστεί ως μία περίοδο όπου "business is as usual".

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα θέλαμε να υπενθυμίσουμε την εκτίμηση των Hawthorne Group όπου σύστησαν τον ιδανικό τύπο ηγέτη ανάλογα με το είδος της συγχώνευσης.

Έτσι, και καθώς η εν λόγω συγχώνευση ανήκει στην κατηγορία plan and prosper οι ηγέτες οφείλουν:

- Έχουν μία συμβουλευτική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων
- Να προστατεύουν τις υπάρχουσες σχέσεις
- Να τιμούν την ιστορία ενώ μοιράζονται το νέο όραμα του μέλλοντος
- Να αφήνουν ελευθερία κινήσεων στους υπαλλήλους, μέσα πάντα σε καθορισμένα πλαίσια
- Να είναι γενικοί παρά ειδικοί
- Να ενθαρρύνουν τις συμμετοχικές αποφάσεις

αποφάσεις που φαίνεται ότι μπορεί να βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας για την νέα επιχείρηση.

## 8. Ταχύτητα ενοποίησης

Από όσα εξετάσαμε μέχρι στιγμής στην εν λόγω μελέτη περίπτωσης είναι σαφές ότι η ενοποίηση δεν έχει επιτευχθεί στο βαθμό που αναμενόταν. Τους τελευταίους μήνες έχουν γίνει πιο εντατικές και αποτελεσματικές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση.

Από τους ερωτηθέντες στην εταιρία η ταχύτητα ενοποίησης κρίθηκε ως παράγοντας ελάσσονος σημασίας.

Οι δύο εταιρίες μπορούμε να πούμε, παρόλες τις διαφορές που συναντάμε, ότι παρουσιάζουν υψηλή εξωτερική συσχέτιση. Αντίθετα η εσωτερική συσχέτιση των δύο εταιριών, όπως λεπτομερώς αναλύθηκε ανωτέρω είναι χαμηλή.

Σύμφωνα με τη μελέτη, που παρουσιάστηκε στην ενότητα της ταχύτητας ενοποίησης νωρίτερα στην ανάλυσή μας, η ταχύτητα στην ενοποίηση είναι λιγότερο επωφελής σε όρους επιτυχίας της συγχώνευσης όταν η εσωτερική συσχέτιση είναι χαμηλή και η εξωτερική συσχέτιση υψηλή.

Εφόσον γίνει σωστή διαχείριση του εξωτερικού πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη την υψηλή εξωτερική συσχέτιση, παράγοντες όπως ανασφάλεια των πελατών και προβλήματα ανταγωνισμού μπορούν να ξεπεραστούν. Με τη μειωμένη ταχύτητα ενοποίησης το προσωπικό θα βρει το χρόνο του για τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας, χτίσιμο εμπιστοσύνης και κατανόηση διαδικασιών και τρόπων συμπεριφοράς.

Ως εκ τούτου και λαμβάνοντας τα ανωτέρω υπόψη η καθυστέρηση ενοποίησης-αυτή καθ'αυτή- δε φαίνεται να δημιουργεί προβλήματα στην επιτυχή ενοποίηση των εταιριών. Η απουσία άλλων παραγόντων (διπλή ηγεσία, έλλειψη χειρισμού των διαφορετικών εταιρικών κουλτούρων κ.α) αποτελούν τροχοπέδη στην ενοποίηση των εταιριών.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το γεγονός ότι το προσωπικό της εταιρίας δεν έχει εσωτερικοποιήσει τους στόχους και το όραμα της νέας εταιρίας θέτει σε κίνδυνο την επιτυχία αυτής. Η ταχύτητα ενοποίησης μπορεί να μην κρίνεται τόσο σημαντική όταν η εξωτερική συσχέτιση είναι υψηλή και η εσωτερική συσχέτιση χαμηλή αλλά όταν ο κόσμος της εταιρίας αποτυγχάνει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη συγχώνευση ως προς τους πελάτες τότε η υψηλή εξωτερική συσχέτιση μπορεί να μην είναι αρκετή για τη μείωση της ανασφάλειας των πελατών, καθώς ενδέχεται οι ίδιοι οι υπάλληλοι να την εντείνουν.



## **9. Facilities integration**

Στη μελέτη περίπτωσης της GRAS SAVOYE WILLIS με τη NET TRUST η ενοποίηση των εγκαταστάσεων έγινε από την πρώτη μέρα. Πιο συγκεκριμένα η μεν GRAS SAVOYE WILLIS μετακόμισε στις νέες εγκαταστάσεις τον Ιούλιο του 2007 και η NET TRUST τον Σεπτέμβριο του 2007 λίγες μόνο μέρες μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας.

Δεν παρατηρήθηκαν σημαντικά προβλήματα στη διαμόρφωση των χώρων και τα όποια τυχόν προβλήματα αντιμετωπίστηκαν τις πρώτες μέρες της από κοινού συμβίωσης.

Κάποια δυσарέσκεια υπήρξε στην αρχή για την επιλογή της τοποθεσίας, η οποία κρίθηκε από κάποιους υπαλλήλους κάπως απόμακρη, σε σχέση με τις παλιότερες εγκαταστάσεις τους και αυτό το πρόβλημα όμως ξεπεράστηκε σύντομα και ανώδυνα.

Μεγάλα προβλήματα ανέκυψαν με το κόστος ενοικίασης του εν λόγω χώρου. Πιο συγκεκριμένα ο χώρος αφορά μία εγκατάσταση 900 τ.μ για τη στέγαση 33 ατόμων. Το μηνιαίο μίσθωμα είναι αρκετά υψηλό καθώς το κτήριο είναι νεόκτιστο.

Το σκεπτικό για την επιλογή αυτή ήταν η διαφήμιση της συνεργασίας και η σηματοδότηση μίας νέας αρχής, μέσω σύγχρονων εγκαταστάσεων. Παρόλα αυτά όταν τα αποτελέσματα της συγχώνευσης δε φάνηκαν από τους πρώτους μήνες τότε το ορθολογιστικό κριτήριο κάτω από το οποίο επιλέχθηκε η εν λόγω τοποθεσία τέθηκε υπό κρίση.

Πιο συγκεκριμένα η διαχείριση του κόστους κρίνουμε ότι δε μελετήθηκε επισταμένως και τα αποτελέσματα της συγχώνευσης τους πρώτους μήνες υπερεκτιμήθηκαν. Επιπρόσθετα η γεινίαση με κάποιες άλλες εταιρίες του κλάδου δε φαίνεται να προσέδωσε στη νέα εταιρία κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εταιρία, στην παρούσα φάση, εξετάζει το ενδεχόμενο μετεγκατάστασης ή υπενοικίασης ενός τμήματος των υπαρχόντων εγκαταστάσεων.

Τέλος, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επιβεβαιώνει τον εσωστρεφή χαρακτήρα της νέας εταιρίας τους πρώτους μήνες της συγχώνευσης είναι η σημαντική καθυστέρηση που παρατηρήθηκε στην ανέγερση πινακίδων με το όνομα της νέας εταιρίας καθώς και η καθυστέρηση στην έκδοση εταιρικών φυλλαδίων και δημιουργίας web-site.

## **10. Διαχείριση IT**

Όπως σε όλες τις εταιρίες έτσι και σε μία εταιρία παροχής υπηρεσιών το μηχανογραφικό σύστημα αποτελεί αρωγό στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Οι δύο εταιρίες, όπως ήταν αναμενόμενο, πριν τη συγχώνευσή τους χρησιμοποιούσαν διαφορετικά συστήματα μηχανογράφησης με διαφορετικό σκεπτικό και τρόπο λειτουργίας.

Μετά τη συγχώνευση μία από τις πρώτες αποφάσεις που κρίθηκε ότι έπρεπε να παρθεί ήταν η επιλογή ενός εκ των δύο μηχανογραφικών συστημάτων.

Η πρόθεση της διοίκησης της εταιρίας ήταν η επιλογή αυτή να υποστηριχτεί από ορθολογιστικά κριτήρια(πληροφορίες που αντλούνται, ευκολία χρήσης και εκμάθησης, φερεγγυότητα εταιρίας παρόχου, after sales support κ.α) βάσει των οποίων θα γινόταν η επιλογή του καλύτερου προγράμματος.

Η εν λόγω επιλογή όντως έλαβε χώρα και κατά τη άποψη των χρηστών το μηχανογραφικό πρόγραμμα που επιλέχθηκε ήταν το καλύτερο εκ των δύο.

Παρόλα αυτά αν και η τελική επιλογή ήταν προς όφελος της εταιρίας φαίνεται ότι η μελέτη που προηγήθηκε αυτής από τον Chief Information Officer δεν ήταν ενδελεχής και δεν εξασφάλιζε την ορθότητα της επιλογής.

Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή φαίνεται ότι έλαβε χώρα κατόπιν κατ'ιδίαν συζητήσεις με τους χρήστες οι οποίοι όμως όπως είναι αναμενόμενο είχαν όφελος να διατηρήσουν το δικό τους μηχανογραφικό σύστημα το οποίο και γνώριζαν. Όταν η μέθοδος αυτή δε κατάφερε να καταλήξει σε συμπεράσματα ακολούθησε συζήτηση με τους δύο CEOs της εταιρίας, προχωρώντας σε περισσότερες λεπτομέρειες (με τη συνδρομή πάντα των πιο «εξοικειωμένων» χρηστών από τα δύο προγράμματα).

Κατά την άποψή μας η σοβαρότητα του ζητήματος απαιτούσε μία πιο ενδελεχή ανάλυση των συστημάτων, ως αυτή που περιγράφηκε στην παράγραφο Διαχείριση του IT νωρίτερα στη μελέτη μας. Πιστεύουμε δε ότι η συσσωρευμένη εμπειρία δύο εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο θα μπορούσε να συντελέσει σε περαιτέρω βελτίωση του μηχανογραφικού συστήματος το οποίο και τελικά επιλέχθηκε.

Δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η ένταξη της NET TRUST σε ένα περιβάλλον πολυεθνικής εταιρίας συνεπάγεται αύξηση των reports και των στοιχείων που απαιτούνται προς μελέτη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το μηχανογραφικό πρόγραμμα που τελικά επιλέχθηκε είναι αυτό της NET TRUST είναι σαφές ότι κάποιες προσθήκες ενδέχεται να διευκόλυναν την εργασία και να οδηγούσαν σε πιο ακριβείς πληροφορίες.

Παρόλα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση του εν λόγω ζητήματος από τη διοίκηση της εταιρίας έγινε άμεσα και αποτελεσματικά.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ελλιπής εξοικείωση του IT Manager με τις σύγχρονες τεχνολογίες και η αδυναμία παροχής πρακτικών λύσεων οδήγησαν στην απομάκρυνσή του από την εταιρία τον Νοέμβριο του 2008.

## Συνέντευξη με το προσωπικό

Έχοντας μελετήσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής PMI, σε αντιστοιχία με το κύριο μέρος της έρευνάς μας, κατόπιν ενδελεχούς μελέτης της εταιρίας και επαφών με το προσωπικό της, παραθέτουμε μία μικρή ανάλυση της οπτικής των εργαζομένων, κατόπιν προσωπικών συνεντεύξεων με αυτούς.

Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκαν 6 άτομα τα οποία προέρχονται και από τις δύο εταιρίες και τα οποία πληρούν τις θέσεις ευθύνης.

Από τους ερωτηθέντες διαπιστώσαμε ότι παρόλο που οι απόψεις τους διέφεραν για την αιτία συγχώνευσης των εταιριών, στη συντριπτική πλειοψηφία και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης έγινε κατανοητό ότι η συγχώνευση κατά την άποψή τους αποτελεί ένα μέσο για την επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι ακόμη και αν κάποιοι επέλεξαν ως αιτία της συγχώνευσης την αύξηση μεγέθους, τις συνέργιες για την πραγματοποίηση κερδών, ή τη βελτίωση της θέσης στην αγορά η κουβέντα μαζί τους μας κατέστησε σαφές ότι όλα τα ανωτέρω θωρακίζουν την εταιρία μπροστά στον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά στο αποτέλεσμα της συγχώνευσης φαίνεται ότι αυτό έως σήμερα δεν έχει αποτιμηθεί θετικά από τους υπαλλήλους. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες κρίνουν ότι έως σήμερα η αξία των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών (shareholders' and stakeholders' value) δεν έχει αυξηθεί.

Σε ερώτηση των στελεχών των δύο εταιριών για τους σημαντικούς παράγοντες στρατηγικής PMI με συντριπτική πλειοψηφία κρίθηκε ότι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες εντοπίζονται στο strategic focus, στον σχεδιασμό ενοποίησης και στην επάρκεια ηγεσίας και TMT. Αντίθετα ως λιγότερο σημαντικοί παράγοντες κρίθηκαν η ενοποίηση εγκαταστάσεων και IT, η ταχύτητα ενοποίησης ενώ κάποιοι από τους ερωτηθέντες έκριναν ότι η ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας δεν είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες. Το σκεπτικό πίσω από αυτή τη διαβάθμιση ήταν ότι εάν άλλοι παράγοντες όπως ηγεσία, σχεδιασμός και strategic focus εφαρμοστούν σωστά τότε και η εταιρική κουλτούρα θα ενοποιηθεί.

Παράγοντες όπου έκριναν οι ερωτηθέντες ότι έπασχε η δική τους συγχώνευση είναι οι κάτωθι:

- Σχεδιασμός ενοποίησης
- Strategic focus
- Ενοποίηση εταιρικής κουλτούρας
- Επάρκεια ηγεσίας
- Επικοινωνία με προσωπικό
- Επάρκεια TMT

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες έκριναν ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί από εδώ και στο εξής και σημείωσαν ότι γίνονται προσπάθειες για επαναπροσδιορισμό

των στόχων, ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας μέσω της ανάμιξης των ατόμων των δύο εταιριών, μέσω του καλύτερου σχεδιασμού των ενεργειών και της ξεκάθαρης πλέον ηγεσίας.

## **Συνέντευξη με τη διοίκηση**

Σε προσωπική συνέντευξη που είχαμε με τον γενικό διευθυντή της GSW NET TRUST και ιδρυτή της NET TRUST συζητήθηκαν πολλά ζητήματα όπως η αιτία της συγχώνευσης, η στρατηγική Post Merge Integration, η ιεράρχηση των παραγόντων επιτυχίας αλλά και τα πιθανά λάθη της εταιρίας κατά την εκτέλεση της στρατηγικής.

Η εταιρία NET TRUST S.A ήταν μία εταιρία σημαντικής εξειδίκευσης η οποία, ως αναφέρθηκε στην αρχή της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης, έχαιρε σημαντικής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Η απόφαση για περαιτέρω ανάπτυξη αποτέλεσε μία στρατηγική απόφαση για τον ιδρυτή της και απέρρευε κυρίως από την ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης της εταιρίας εν μέσω της απειλής του ανταγωνισμού, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη ότι η ομοιογένεια του χαρτοφυλακίου της NET TRUST την έκανε ιδιαίτερα ευάλωτη σε τυχόν επιθετική πολιτική ανταγωνιστών της. Η απόφαση αυτή όμως σήμαινε ταυτόχρονα και απόφαση για επένδυση είτε μέσω ιδίων κεφαλαίων είτε μέσω της εύρεσης ενός στρατηγικού συνεργάτη, ο οποίος είναι σε θέση να παρέχει τα μέσα εκείνα για την εξέλιξη της εταιρίας.

Η ανάπτυξη μέσω ιδίων κεφαλαίων εγκυμονούσε κινδύνους καθώς:

- Απαιτούσε ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για τη δημιουργία της υποδομής εκείνης για την επιτυχή ανάπτυξη της εταιρίας σε άλλα προϊόντα και αγορές
- Απαιτούσε σημαντικό κεφάλαιο και όχι αμελητέο χρονικό διάστημα για την απόσβεση αυτού
- Απαιτούσε ανθρώπινο δυναμικό: Μία εταιρία παροχής υπηρεσιών βασίζεται στην ικανότητα και στα προσόντα των ατόμων που την απαρτίζουν. Η περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας σε άλλα προϊόντα και αγορές απαιτούσε την κατάλληλη στελέχωση. Αυτή η στελέχωση μπορούσε να γίνει είτε από άτομα χωρίς προϋπηρεσία, τα οποία έπρεπε να εκπαιδευθούν, είτε από στελέχη επιχειρήσεων, οι οποίοι όμως βρίσκονται σε μία συνεχή αναζήτηση εργασίας και ως εκ τούτου η επένδυση σε αυτούς σε μια τέτοια περίοδο εμπεριέχει επιπρόσθετο ρίσκο.

Οι ανωτέρω παράγοντες αλλά και η εκτίμηση παραγόντων, που απορρέουν από τα οφέλη της συνεργασίας, όπως:

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Επίτευξη συνεργιών
- Απόκτηση συσσωρευμένης γνώσης (know-how)
- Ισχυρό όνομα στην παγκόσμια αγορά

οδήγησαν στην πρόκριση της συγχώνευσης ως μέσο ανάπτυξης της εταιρίας.

Από την άλλη πλευρά η GRAS SAVOYE WILLIS, μία πολυεθνική εταιρία, έχοντας χάσει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη στην ελληνική αγορά αναζητούσε τα μέσα εκείνα που θα της προσέδιδαν ανταγωνιστικότητα και καλή πρόσβαση στην αγορά, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα την πρόσβαση σε μία niche market. Οι γνωριμίες και το καλό positioning της NET TRUST αποτελούσαν ένα ασφαλές όχημα για την εξασφάλιση των στόχων της GRAS SAVOYE WILLIS, λαμβάνοντας υπόψη ότι τόσο τα στελέχη όσο και η ηγεσία της GRAS SAVOYE WILLIS δεν ήταν σε θέση να της παρέχουν τις ζητούμενες διασυνδέσεις με την αγορά και το δυναμικό πωλήσεων.

Κυρίως οι ανωτέρω παράγοντες είναι που οδήγησαν τις δύο εταιρίες στην απόφαση της συγχώνευσης.

Από την κουβέντα μας με τον Managing Director της εταιρίας σημειώσαμε ότι η στρατηγική PMI αφορούσε την ενοποίηση των δύο εταιριών μέσω της αναγνώρισης των στελεχών και της απομάκρυνσης των ατόμων εκείνων που δεν συνέπλεαν με την κουλτούρα της εταιρίας, μετά την λήξη όμως ενός χρονικού περιθωρίου «περιόδου χάριτος» όπου δόθηκε με σκοπό τη διασφάλιση της ασφάλειας των συμπερασμάτων.

Στην νέα εταιρία υπήρχαν δύο κουλτούρες και δύο τάσεις:

- Η κουλτούρα της Gras Savoye Willis
- Η κουλτούρα της Net Trust
- Αυτοί όπου αποζητούσαν την αλλαγή, εντοπίζοντας τα προβλήματα σε παγιωμένες καταστάσεις και τακτικές
- Αυτοί που ήταν αρνητικοί σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Managing Director στόχος για την επιτυχή ενοποίηση των δύο εταιριών αλλά και την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας είναι η απομάκρυνση ή περιθωριοποίηση των ατόμων της τέταρτης κατηγορίας καθώς αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη.

Οι παράγοντες της επάρκειας της ηγεσίας και της Top Management Team, η διατήρηση των key employees, η επικοινωνία με το προσωπικό και η διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας κρίνονται από τον Managing Director της εταιρίας ως παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της στρατηγικής PMI και του εγχειρήματος της συγχώνευσης.

Η επάρκεια της ηγεσίας, πιο συγκεκριμένα, διασφαλίζει τα υπόλοιπα καθώς ο ηγέτης καλείται να πάρει εκείνες τις αποφάσεις που θα του εξασφαλίσουν την επάρκεια της TMT, τη διατήρηση των key employees, την επικοινωνία με το προσωπικό και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Στην εν λόγω συγχώνευση, χάθηκε πολύτιμος χρόνος- σύμφωνα με τη διοίκηση- για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίηση αυτών. Το χρονικό περιθώριο που μεσολάβησε από τη συζήτηση στρατηγικών ζητημάτων μέχρι την εφαρμογή των αποφάσεων ήταν σημαντικό, με αποτέλεσμα να αμφισβητηθεί η αξιοπιστία της διοίκησης και η δυναμική της μπροστά στην

πρόκληση των αλλαγών. Και ενώ η ταχύτητα της ενοποίησης αυτή καθ'αυτή φαίνεται ότι δεν ιεραρχείται υψηλά από τη διοίκηση της εταιρίας- σε συμφωνία με όσα αναλύσαμε στη θεωρία μας- η καθυστέρηση στην εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων κρίθηκε ως μεγάλο λάθος στρατηγικής PMI, καθώς έθεσε υπό αμφισβήτηση το κύρος της ηγεσίας, μειώθηκε η επιρροή της εταιρίας στην αγορά και επηρέασε την ψυχολογία του εσωτερικού πελάτη.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και σε ερώτησή μας στον Managing Director για τυχόν αλλαγές που θα εφαρμόζε στην στρατηγική PMI αν τη σχεδίαζε εξ'αρχής, οι απαντήσεις συνοψίστηκαν στα κάτωθι:

- Καλύτερος σχεδιασμός “before day one”, με σκοπό την πιο εμπειριστατωμένη γνώση της υπάρχουσας κατάστασης
- Ενημέρωση προσωπικού για τις απαιτήσεις της νέας εταιρίας και καθορισμός μίας «περιόδου χάριτος» έξι μηνών μέσα στην οποία το προσωπικό οφείλει να εγκλιματιστεί και να ενταχθεί στη νέα κουλτούρα. Ριζικές ενέργειες, μετά την επέλευση των έξι μηνών, σε περίπτωση αδυναμίας προσαρμογής
- Επιλογή ενός μόνο ηγέτη, ο οποίος θα εμπνέει και θα παρακινεί το προσωπικό. Ο ρόλος του άλλου ηγέτη θα περιοριστεί στην πιστοποίηση της ορθής εκτέλεσης των ενεργειών και της αποτίμησης των αποτελεσμάτων.<sup>9</sup>

Καθώς η ενοποίηση ακόμη δεν έχει ολοκληρωθεί τα επόμενα βήματα της διοίκησης συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Διοίκηση προσωπικού με συγκεκριμένα guidelines που θα τους επιτρέπει να γνωρίζουν τι επιθυμεί η διοίκηση από αυτό
- Ξεκάθαρη, παρακινητική και δίκαιη ηγεσία, με έναν ηγέτη επικεφαλής
- Συνεχής επικοινωνία με το προσωπικό μέσω τυπικών και άτυπων καναλιών επικοινωνίας
- Αξιολόγηση προσωπικού, εκτιμώντας την ανταπόκρισή του στην αλλαγή και απομάκρυνση υπαλλήλων που την υπονομεύουν.

Κλείνοντας τη συνέντευξή μας σημειώθηκε ότι η στρατηγική PMI της GSW Net Trust έως σήμερα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως πετυχημένη, καθώς ένα χρόνο μετά τη συγχώνευση η ενοποίηση δεν έχει λάβει χώρα αλλά και οι συνέργιες που απορρέουν από τη συμφωνία αυτή δεν έχουν παρουσιαστεί, λόγω των προβλημάτων που αναφέρθηκαν στην ανάλυσή μας.

Η διαχείριση του προσωπικού αποτελεί μία πρόκληση που καλείται η διοίκηση να αντιμετωπίσει για την τελική επιτυχία της συμφωνίας.

---

<sup>9</sup> Στρατηγική απόφαση της εταιρίας είναι μετά από ένα χρονικό διάστημα αυτή να πορευτεί με έναν μόνο ηγέτη, αυτόν της Net Trust. Λαμβάνοντας υπόψη την ειλημμένη αυτή απόφαση η στρατηγική επιλογή της ύπαρξης διπλής ηγεσίας για οκτώ περίπου μήνες κρίθηκε ως λανθασμένη ενέργεια η οποία αποπροσανατόλισε το προσωπικό και επέφερε περαιτέρω προβλήματα.

## Συμπεράσματα

Ένα και πλέον χρόνο μετά τη συγχώνευση των δύο εταιριών από τη μελέτη μας καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία ενοποίησης συνάντησε σημαντικά προβλήματα στην πορεία της.

Η αιτία των προβλημάτων αυτών κατά την άποψή μας πρέπει να αναζητηθεί στους κάτωθι παράγοντες:

- Ύπαρξη δύο ηγετικών φυσιογνωμιών τους πρώτους μήνες της συγχώνευσης
- Αδυναμία ενοποίησης εταιρικής κουλτούρας
- Ελλιπής σχεδιασμός ενοποίησης
- Ελλιπής επικοινωνία με το προσωπικό σε συνδυασμό με την τοποθέτηση «λάθος» ατόμων σε «λάθος» θέσεις (π.χ τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού).

Ο στρατηγικός στόχος, αν και αρχικά ήταν λίγο δυσδιάκριτος στα μάτια του προσωπικού, αργότερα και μέσω των management meetings κρίνουμε ότι έγινε σαφής στους managers οι οποίοι και όφειλαν να τον επικοινωνήσουν στους υφισταμένους τους. Η ελλιπής (εκ προθέσεως ή όχι) επικοινωνία με το προσωπικό σε επίπεδο leader- follower ήταν αυτή που έφερε σημαντικά προβλήματα στην εσωτερικοποίηση των στόχων και στη δέσμευση του προσωπικού.

Κατά την άποψή μας, αιτία πολλών εκ των προβλημάτων στη διαδικασία ενοποίησης είναι η απουσία κουλτούρας της εταιρίας. Η εταιρία, λόγω της ύπαρξης δύο ηγετών έως την άνοιξη του 2008 δεν είχε συγκεκριμένη κουλτούρα, ως αναλυτικά παρουσιάστηκε και στη μελέτη μας. Η κάλυψη δε θέσεων όπως αυτής του HR Manager με ανθρώπους που ήταν αντίθετοι με τη συγχώνευση και υπομόνευαν το αποτέλεσμα αυτής όπως ήταν φυσικό μόνο δυσχέραινε τις όποιες προσπάθειες διαμόρφωσης μίας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Σήμερα πλέον υπάρχει μία μόνο ηγεσία και η οποία και ακολουθεί μία συγκεκριμένη πολιτική. Η κουλτούρα της εταιρίας διαμορφώνεται σιγά- σιγά, η οποία όπως ήδη αναφέραμε και νωρίτερα διαφέρει σημαντικά από τη κουλτούρα που υπήρχε στη Gras Savoye Willis. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ανασφάλεια στον κόσμο της και απαιτείται μία συνεχής και άτυπη επικοινωνία με το προσωπικό προκειμένου αυτό να παρακινηθεί.

Όπως είδαμε στην ενότητα του strategic focus συμβουλευτικές εταιρίες κρίνουν ότι μέσα σε ένα χρονικό διάστημα 6-12 μηνών γίνεται η μετάβαση των δύο εταιριών σε μία, ενώ σε μία χρονική περίοδο του ενός έως πέντε χρόνων δημιουργείται το νέο όραμα.

Από τη μελέτη μας κρίνουμε, ότι η νέα εταιρία είναι σε θέση να προβεί στην επιτυχή ενοποίηση των δύο εταιριών, να πετύχει τους στόχους της και να αυξήσει την αξία των μετόχων αρκεί να αναγνωρίσει τις αδυναμίες της και να εργαστεί πάνω σε αυτές.

Συνοψίζοντας, πιστεύουμε ότι η GSW Net Trust S.A για την επιτυχή στρατηγική PMI οφείλει:

- Να έχει ξεκάθαρη και δίκαιη ηγεσία
- Να εργαστεί για τη δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας στην εταιρία. Αυτό πιστεύουμε ότι μπορεί να γίνει μέσω:
  - Σεβασμού της ψυχολογικής κατάστασης του προσωπικού και της ανασφάλειας που το διακατέχει
  - Συνεχούς επικοινωνίας με το προσωπικό, σε επίπεδο ηγεσίας αλλά και managers
  - Σεβασμός στην ιστορία της εταιρίας και συνεχής επικοινωνία του νέου οράματος
  - Προστασία των υπαρχουσών σχέσεων
  - Ενθάρρυνση συμμετοχικών αποφάσεων
  - Ελευθερία κινήσεων στο προσωπικό, θέτοντας όμως σαφή πλαίσια ούτως ώστε το προσωπικό να γνωρίζει την επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά.
- Να προβαίνει σε ριζικές αλλαγές όποτε και όπου αυτές απαιτούνται, υπερασπίζοντας όμως την ορθότητα των αποφάσεων της και επικοινωνώντας τις αιτίες της απόφασης αυτής.
- Να επικοινωνεί πιο αποτελεσματικά με το προσωπικό σε επίπεδο ηγεσίας και managers, με σκοπό την εσωτερικοποίηση των στόχων και τη δέσμευση του κόσμου σε ένα σαφώς καθορισμένο όραμα
- Να παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων
- Να αναβαθμίσει το ρόλο του HR Manager ο οποίος θα ενσαρκώνει τουλάχιστον τους ρόλους του administrative expert, employee champion και change agent, όπως είδαμε στο κύριο μέρος της ανάλυσής μας.

Η λήψη των ανωτέρω βημάτων κρίνουμε ότι θα συνδράμουν στη δημιουργία μίας κοινής κουλτούρας και στη δέσμευση του προσωπικού, παράγοντες που θα συντελέσουν στην επιτυχία της PMI στρατηγικής.



## **II. Συγχώνευση εταιριών Ν. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟ -Χ. ΑΔΑΜΑΝΤΙΑΔΗΣ ΑΕ- AMERICAN INTERNATIONAL GROUP (AIG)**

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία ιδιάζουσα συγχώνευση.

Το ασφαλιστικό συγκρότημα Ν.Κανελλόπουλος- Χ.Αδαμαντιάδης Α.Ε δραστηριοποιούνταν στην Ελληνική ασφαλιστική αγορά για πλήθος ετών με ιδιαίτερη επιτυχία και σοβαρότητα.

Η Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης διατηρούσε μετοχικές σχέσεις με την AIG, με την τελευταία να συμμετέχει- όχι πλειοψηφικά στο μετοχικό της κεφάλαιο- διατηρώντας η πρώτη πάντα την αυτονομία της σε επίπεδο κινήσεων και επιλογών.

Το 2002 η Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης πήρε μία στρατηγική απόφαση: Να παραχωρήσει την πλειοψηφία του μετοχικού της πακέτου στην AIG και να λειτουργήσει πλέον στην Ελλάδα ως υποκατάστημά της.

Οι τελευταίες εξελίξεις στην AIG και η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση έθεσαν πολλά ερωτηματικά για τη σκοπιμότητα αυτής της ενέργειας τόσο από τους εσωτερικούς όσο και από τους εξωτερικούς πελάτες. Αν και η μελέτη του ζητήματος αυτού ξεφεύγει από την παρούσα ανάλυση εντούτοις θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιφανειακή εξέταση του ζητήματος και ο άκριτος αφορισμός προσπαθειών ενσωμάτωσης των εταιριών σε ένα παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον σίγουρα αποτελούν εμπόδιο στην ορθότητα των συμπερασμάτων.

Η συγχώνευση των δύο εταιριών είναι σαφώς συσχετισμένη καθώς και οι δύο εταιρίες δραστηριοποιούνται στον ασφαλιστικό κλάδο. Ακόμη και αν η AIG διαθέτει σημαντική εμπειρία σε πλήθος εξεζητημένων ασφαλιστικών προϊόντων, τα οποία η Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης δε γνωρίζει, παρόλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι η χρόνια συνεργασία των δύο εταιριών είχε βοηθήσει τη Κανελλόπουλος Αδαμαντιάδης να γνωρίζει τη φιλοσοφία της AIG.

Ο σκοπός της συμφωνίας αυτής ήταν η επιβίωση της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η Ελληνική Ασφαλιστική αγορά αλλάζει με πλήθος ξένων ασφαλιστικών εταιριών- κολοσσών να εισέρχονται στην Ελληνική αγορά αλλάζοντας το τοπίο.

Μία αμιγώς ελληνική ασφαλιστική εταιρία δεν μπορεί να ανταποκριθεί τόσο στις διεθνείς ανάγκες ενός σύγχρονου πελάτη σε όρους γεωγραφικούς αλλά και σε όρους χωρητικότητας (capacity). Κάθε ασφαλιστική εταιρία περιορίζεται από τις αντασφαλιστικές της συμβάσεις, οι οποίες της επιτρέπουν να αναλαμβάνουν (ή όχι) πλήθος μεγάλων ή εξεζητημένων κινδύνων. Το όνομα και η δυναμική της AIG αποτελούσε εχέγγυο για την ανάπτυξη της εταιρίας σε συγκεκριμένους κινδύνους που συνιστούσαν τη στρατηγική του ομίλου.

Κλείνοντας, την εισαγωγή μας θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης έχοντας διανύσει μισό και πλέον αιώνα αυτόνομης και επιτυχούς πορείας και όντας πλέον στο “maturity stage” έκρινε ότι μία στρατηγική συμφωνία είναι αυτή που θα της δώσει την απαιτούμενη δυναμική για τη συνέχιση της επιτυχούς της πορείας σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και σε απαιτήσεις που συνεχώς αυξάνουν.

Ας προχωρήσουμε τώρα στην ανάλυση της στρατηγικής της εταιρίας για την ενοποίηση των δύο εταιριών.

## **1. Strategic Focus**

Έγιναν σημαντικές προσπάθειες εξ'αρχής για την επικοινωνία του strategic focus κυρίως στον εσωτερικό πελάτη και τους συνεργάτες:

Η νέα εταιρία από την αρχή προσπάθησε να περάσει στους εργαζόμενους το μήνυμα της ανάγκης αύξησης του μεγέθους και της ανταγωνιστικότερης τοποθέτησης (positioning) στην αγορά για την επιτυχή πορεία της εταιρίας στον κλάδο.

Από τη μελέτη μας κρίνουμε ότι έγινε σαφές τόσο στους υπαλλήλους της εταιρίας όσο και στους συνεργάτες αυτής ότι η νέα εταιρία- AIG GREECE- έχει πλέον ως στόχο την αύξηση του μεγέθους της και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πελάτη.

Θα πρέπει να σημειώσουμε παρόλα αυτά ότι κατά την άποψή μας η AIG GREECE επικεντρώθηκε στην επικοινωνία του strategic focus κυρίως στον κόσμο της και στο δίκτυό της (πράκτορες, brokers) επιλέγοντας να μην προχωρήσει πιο επιθετικά (μέσω π.χ διαφημιστικών ενεργειών) και να μη γνωστοποιήσει στο ευρύ κοινό το νέο προφίλ της εταιρίας και τη νέα δυναμική που η συνεργασία αυτή κρύβει από πίσω της.

Αυτό και σε συνέχεια της κουβέντας μας με τα στελέχη της εταιρίας κρίνουμε ότι αποτέλεσε μία στρατηγική και πολιτική απόφαση της νέας εταιρίας η οποία επέλεξε να αφήσει το δίκτυό της και τον κόσμο της να αποτελέσουν τη διαφήμιση της νέας στρατηγικής.

Κλείνοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η AIG GREECE μετά τη συγχώνευση είχε ένα σαφές strategic focus γεγονός που βοήθησε ιδιαίτερα στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής post merge integration.

## **2. Σχεδιασμός**

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της συνεργασίας αυτής η AIG σχεδίασε την στρατηγική της PMI εστιάζοντας στη επικοινωνιακή της πολιτική.

Η επικοινωνιακή πολιτική για το βήμα αυτό κράτησε τουλάχιστον δύο χρόνια, ενημερώνοντας τον κόσμο της τόσο για την αναγκαιότητα της κίνησης αυτής όσο και για τις αλλαγές που θα επέλθουν.

Με slogan «Αλλάζουν όλα, αλλάζουμε και εμείς!» η AIG μέσω παρουσιάσεων και εκτεταμένων επαφών με το προσωπικό αρχικά επικεντρώθηκε στην ενημέρωση για την αναγκαιότητα της κίνησης αυτής.

Έπειτα, έδωσε έμφαση στο νέο όραμα της εταιρίας και στο στόχο της AIG GREECE.

Τέλος, σημειώθηκαν τα οφέλη της συμφωνίας αυτής, σε εταιρικό αλλά και προσωπικό επίπεδο, και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί η αλλαγή.

Είναι σαφές ότι η έννοια «αλλαγή» κυριάρχησε στην επικοινωνιακή πολιτική της AIG και κρίνουμε ότι σκοπός της ήταν να αλλάξει και την εταιρική κουλτούρα της εταιρίας, όπως αναλυτικά θα δούμε σε επόμενη ενότητα.

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής PMI αφορούσε κυρίως τους κάτωθι παράγοντες:

- Strategic focus
- Εταιρική κουλτούρα
- Επικοινωνία με προσωπικό

Η επικοινωνιακή πολιτική πιο αναλυτικά αποτελούνταν από τις κάτωθι συνιστώσες:

#### Το όραμα της νέας εταιρίας

- Δέσμευση για καλύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη
- Για ανάπτυξη, ηθική και υλική ικανοποίηση, βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας και τους στόχους της εταιρίας

#### Ο στόχος της νέας εταιρίας

Να αλλάξει:

- Ο τρόπος εργασίας
- Ο τρόπος συμπεριφοράς
- Η νοοτροπία/ φιλοσοφία
- Τα προϊόντα

ώστε να αναγνωριστεί η αξία του πελάτη.

Πελάτης είναι:

- Ο ασφαλιζόμενος
- Οι διαμεσολαβούντες συνεργάτες

- Οι προμηθευτές
- Οι παθόντες
- Οι συνάδελφοι
- κλπ

#### Το όφελος:

- Αναγνωρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ανάπτυξη των εργασιών και μελλοντική διεύρυνση των δραστηριοτήτων
- Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη όλων
- Ηθική και υλική ικανοποίηση
- Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος
- Κατάλληλες συνθήκες για περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη

#### Ο τρόπος που θα επιτευχθεί η αλλαγή:

- Έμπρακτη δέσμευση όλων
- Έμπρακτη δέσμευση της εταιρίας
- Θεσμοθετημένος προγραμματισμός
- Συστηματική εκπαίδευση
- Συνεχής επικοινωνία
- Αξιολόγηση προσπαθειών
- Παροχή κινήτρων- επιβραβεύσεων

Από τα ανωτέρω είναι σαφές ότι η εταιρία προσπάθησε αφενός να προετοιμάσει τον κόσμο της για αυτό το βήμα, πείθοντάς τον για την αναγκαιότητά του, αλλά δημιουργώντας του κίνητρα με σκοπό τη συνδρομή του στην επιτυχία του εγχειρήματος.

Τέλος, σημειώθηκε ότι αλλαγή θα υπάρξει σε πλήθος διαδικασιών και τρόπων συμπεριφοράς, η οποία όμως τελικά θα αποβεί σε όφελος του πελάτη και άρα της εταιρίας.

### **3. Εταιρική Κουλτούρα**

Στην περίπτωση της AIG GREECE η ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας δε σημαίνει το «πάντρεμα» της κουλτούρας δύο διαφορετικών ομάδων ανθρώπων αλλά αποκλειστικά το πάντρεμα της κουλτούρας δύο εταιριών.

Πιο συγκεκριμένα, η AIG GREECE μετά τη συμφωνία δεν συμπεριέλαβε στο δυναμικό της πλήθος ατόμων που προέρχονταν από μία άλλη εταιρία, εκτός από μικρό αριθμό ξένων που εγκαταστάθηκαν πλέον στα γραφεία της AIG.

Παρόλα αυτά η διαφοροποίηση στην κουλτούρα της Κανελλόπουλος-Αδαμαντιάδης και της AIG ήταν εμφανής.

Η Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης χαρακτηριζόταν από ένα αρκετά φιλικό, προσωπικό και άτυπο περιβάλλον ενώ αντίθετα η AIG είναι μία εταιρία πολυεθνική- πιο απρόσωπη- με πλήθος διαδικασιών και κανόνων.

Το μεγάλο στοίχημα της νέας εταιρίας ήταν να εντάξει το προσωπικό της στον νέο τρόπο εργασίας που συνάδει με τις απαιτήσεις της μητρικής εταιρίας, χωρίς όμως να χάσει το προσωπικό της στοιχείο το οποίο και δημιουργεί σχέσεις αξίας με συνεργάτες, πελάτες αλλά και προσωπικό.

Η διαχείριση του ζητήματος αυτού δεν ήταν εύκολη. Το προσωπικό αντέδρασε αρχικά στις απαιτήσεις της AIG οι οποίες αφορούσαν πλήθος reporting και διαδικασιών. Το προσωπικό δυσανασχετούσε αντιλαμβανόμενο ότι παγιωμένες διαδικασίες άλλαζαν, επιφέροντας μία σειρά διαδικασιών και αυξημένο φόρτο εργασίας.

Ταυτόχρονα, ο όγκος και οι απαιτήσεις της δουλειάς, ο τρόπος εκτέλεσης αυτής αλλά και το ωράριο εργασίας άλλαζε άρδην. Η Κανελλόπουλος-Αδαμαντιάδης ήταν μία εταιρία που δεν απαιτούσε από τους υπαλλήλους της διευρυμένο ωράριο εργασίας αλλά και τα προσόντα που οι υπάλληλοί της είχαν δεν ήταν αυξημένα.

Η νέα πολιτική της εταιρίας όμως απαιτεί αρκετές ώρες στο γραφείο και το συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων για τη διαμόρφωση σύγχρονων στελεχών.

Η στρατηγική της AIG GREECE για την ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας των δύο εταιριών συνίστατο στην επικοινωνία της αναγκαιότητας της αλλαγής του τρόπου εργασίας ακόμη και πριν τη συγχώνευση (όπως αναλυτικά είδαμε στην ενότητα σχεδιασμός) και στη συνεχή επαφή με το προσωπικό μέσα σε μία προσπάθεια να διοχετευθεί το νέο όραμα της εταιρίας μέσω τυπικών και άτυπων καναλιών επικοινωνίας.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ενεργειών αυτών έπαιξε και το τμήμα προσωπικού, όπως αναλυτικά θα μελετήσουμε στην αντίστοιχη ενότητα.

Αλλαγές σηματοδοτήθηκαν και στον τρόπο διοίκησης. Παρόλο που η AIG δεν επέβαλλε ένα ξένο νέο γενικό διευθυντή η αλλαγή αυτή σηματοδότησε και τη διαδοχή της παλιότερης γενιάς από τη νέα. Πιο συγκεκριμένα, ο Κος Ν. Αδαμαντιάδης ο οποίος ηγούταν της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης επί σειρά ετών έδωσε τη θέση του στο γιο του.

Η διαφορά στο στυλ διοίκησης, το οποίο αναπόφευκτα συνδυάστηκε από το προσωπικό με τη νέα κατάσταση, ήταν εμφανής.

Από την άτυπη ενημέρωση, τις προσωπικές επαφές και το πιο «χαλαρό» στυλ διοίκησης η νέα διοίκηση επέλεξε- ως απόρροια ενδεχομένως και των νέων απαιτήσεων-ένα πιο αυστηρό στυλ διοίκησης, πιο σύγχρονο μεν και προσαρμοσμένο στις τρέχουσες συνθήκες, το οποίο όμως αποξένωσε τους πιο μεγάλους σε ηλικία υπαλλήλους, οι οποίοι και ως ήταν αναμενόμενο αισθάνθηκαν ανασφάλεια στις αλλαγές αυτές.

Επίσης, η πρόσληψη πλήθους νέων ατόμων με σημαντικά τυπικά προσόντα δημιούργησαν επιπρόσθετη ανασφάλεια σε μέρος του προσωπικού-μεγαλύτερης ηλικίας- το οποίο δεν ήταν συνηθισμένο σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις.

Το τμήμα προσωπικού, ξανά όπως θα δούμε και κατωτέρω, βοήθησε στην εξομάλυνση της κατάστασης. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι υπάλληλοι δεν είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν εργασιακές συμπεριφορές και συνήθειες, γεγονός που δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα στη νέα εταιρία καθώς αφενός τα άτομα αυτά περιθωριοποιούνται αφετέρου τυχόν απομάκρυνσή τους δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα, καθώς το προσωπικό ταραζείται όταν «παραδοσιακοί» υπάλληλοι της εταιρίας απομακρύνονται. Η εμπειριστατωμένη αιτιολόγηση της απομάκρυνσης αποτελεί και σε αυτήν την περίπτωση η βέλτιστη λύση για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Η προσπάθεια λοιπόν της εταιρίας αφορούσε στη σταδιακή μεταστροφή του κόσμου στις νέες συνθήκες, τονίζοντας τη σημασία και τα οφέλη της νέας κατάστασης.

Προς αυτήν την κατεύθυνση βοήθησε και η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους- σχετιζόμενα με την επίτευξη των στόχων- συνδέοντας με τον τρόπο αυτό την εταιρική με την προσωπική καταξίωση.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι παράγοντες όπως:

- Ισχυρή ύπαρξη οράματος της νέας εταιρίας
- Απουσία σημαντικών αλλαγών (αυξήσεων ή μειώσεων) στο υπαλληλικό προσωπικό
- Παροχή κινήτρων

βοήθησαν στο χειρισμό της ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας των δύο εταιριών, καθώς οι διαφορές που εντοπίζονταν- όπως είδαμε ήταν σημαντικές.

Έξι χρόνια μετά τη συμφωνία αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η κουλτούρα της AIG είναι διάχυτη πλέον στον κόσμο της, γεγονός βέβαια που συνεπάγεται πλήθος θετικών στοιχείων (από την ομοιογενοποίηση έως την ανάληψη χρήσιμων διαδικασιών για την επίτευξη και έλεγχο των αποτελεσμάτων) αλλά και κάποιων αρνητικών που σχετίζονται με τη διαμόρφωση μίας κουλτούρας που ξεφεύγει από τα τοπικά/ Ελληνικά δεδομένα, η λεπτομερής όμως εξέτασή της ξεφεύγει από την παρούσα μελέτη.

#### **4. Προσωπικό**

Όπως είδαμε και ανωτέρω η νέα συμφωνία επέφερε πλήθος αλλαγών στην υπάρχουσα κατάσταση γεγονός που αύξησε το άγχος και την ανασφάλεια του προσωπικού.

Η αναγκαιότητα για σύγχρονες μεθόδους εργασίας, οι αυξημένες απαιτήσεις και οι αλλαγές στις θεμελιώδεις δομές της εταιρικής κουλτούρας της εταιρίας, ως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, προβλημάτισαν κυρίως το μεγαλύτερης ηλικίας προσωπικό της εταιρίας το οποίο αισθάνθηκε ότι δε μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις, τις οποίες πολλές φορές και υπομόνευε ή υποβίβαζε.

Ο τρόπος χειρισμού του προσωπικού, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, συνιστούσε στη συνεχή επικοινωνία και στην προσπάθεια ταύτισης των εταιρικών με τους προσωπικούς στόχους, μέσω της παροχής κινήτρων.

Για την προσωπική εμπλοκή και δέσμευση του προσωπικού δημιουργήθηκαν οι λεγόμενες red teams, διατμηματικές ομάδες με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η επιτυχία των ομάδων αυτών είναι ότι απαρτίζονται από υπαλλήλους από διάφορα τμήματα της εταιρίας γεγονός που βοηθά στη δημιουργία εταιρικής συνοχής και σύμπνοιας στην επίτευξη των στόχων.

Επίσης αυξήθηκε το εταιρικό budget για εκπαίδευση του προσωπικού, κάνοντας σαφές με τον τρόπο αυτό στον κόσμο ότι στόχος δεν είναι η αντικατάστασή του αλλά η προσαρμογή του στις τρέχουσες συνθήκες.

Πολλά εκ των τμημάτων λειτούργησαν ως profit centered γεγονός που τους έδωσε ένα επιπλέον κίνητρο για την επίτευξη των τμηματικών πλέον στόχων, γεγονός που συνδυάζεται φυσικά με την παροχή bonuses.

Τέλος, το 70% των managerial positions καλύφθηκαν εκ των έσω.

Από τα ανωτέρω είναι σαφές ότι η εταιρία προσπάθησε να καταπολεμήσει την ανασφάλεια του προσωπικού της, επενδύοντας ταυτόχρονα στο σύγχρονο χαρακτήρα της.

Η πορεία της μετά τη συγχώνευση έδειξε ότι έχει καταφέρει να έχει ένα σύγχρονο προφίλ, αριθμώντας λίγες απώλειες προσωπικού. Θα πρέπει να σημειωθεί, όπως προκύπτει από τη συνέντευξή μας με την HR Manager της AIG GREECE, ότι δεν ακολουθήθηκε ξεχωριστή πολιτική κινήτρων διατήρησης των key employees παρόλο που η διατήρησή τους θεωρείται από την ίδια ως ένας από τους βασικούς άξονες της στρατηγικής PMI καθώς κρίθηκε ότι όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω ήταν επαρκή. Έξι χρόνια μετά τη συγχώνευση η διατηρησιμότητα των key employees στους κόλπους της εταιρίας αποδεικνύει ότι η απόφαση που πάρθηκε ήταν σωστή.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το προσωπικό σαφώς και διένυσε μία περίοδο σημαντικής ανασφάλειας καθώς οι αρμοδιότητές του αυξήθηκαν και ο τρόπος εργασίας του άλλαξε. Παρόλα αυτά η διαχείριση της ανασφάλειας αυτής, η οποία έγινε αρκετά συντονισμένα, ήταν πιο εύκολη από άλλες περιπτώσεις συγχωνεύσεων καθώς τα άτομα ήταν τα ίδια χωρίς σημαντική προσθήκη νέων στελεχών τα οποία και θα δημιουργούσαν ένα καθεστώς αβεβαιότητας και περαιτέρω μεταβολής των συνθηκών.

## **5. Top Management Team**

Στο κύριο μέρος της ανάλυσής μας είδαμε ότι η γνώση και η εμπειρία της TMT σε παρόμοιες καταστάσεις ενδέχεται να βοηθά στην επιτυχία της στρατηγικής PMI. Η TMT της AIG GREECE δε διέθετε σχετική προγενέστερη εμπειρία. Παρόλα αυτά, μέσω μίας σειράς ενεργειών, επιτεύχθηκαν οι υπόλοιποι παράγοντες που συνδράμουν στην επιτυχία της στρατηγικής ενοποίησης. Πιο συγκεκριμένα μέσω της σύστασης των red teams ως είδαμε ανωτέρω επιτεύχθηκε η δέσμευση του προσωπικού και η εσωτερικοποίηση των στόχων. Η διατμηματική σύστασή τους συντέλεσε στη διάχυση των αξιών και στόχων της εταιρίας στους κόλπους αυτής.

Επίσης, η συνεχής επικοινωνία του οράματος της νέας εταιρίας συνετέλεσε στην κοινή κατανόηση των ζητημάτων.

Σαφώς και στην περίπτωση αυτή υπήρχαν προβλήματα σχετιζόμενα με τη σύμπτωση στη στρατηγική που ακολουθούνταν και με τα μέσα επίτευξής της.

Η εφαρμογή ενός matrix οργανογραμματικού μοντέλου πολλές φορές αποτέλεσε τροχοπέδη στη σαφήνεια των ρόλων, δημιουργώντας ανταγωνισμό μεταξύ των επικεφαλών κυρίως των τμημάτων. Ακόμη και αν σκοπός της εταιρίας είναι μέσω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος να αναδειχθούν τα ταλέντα, να αυξηθεί η αποδοτικότητα και το τελικό αποτέλεσμα πολλές φορές φαίνεται ότι χάνεται ο πραγματικός στόχος- ο οποίος μέσα στα πλαίσια μίας εταιρίας που αποσκοπεί το κέρδος οφείλει να είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η επίτευξη αποτελεσμάτων- και δαπανούνται σημαντικοί πόροι σε ζητήματα δευτερευούσης σημασίας.

## **6. Integration Manager- Clean Teams- Human Resources Manager**

Στην περίπτωση της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης/ AIG δεν επιφορτίστηκε κάποιος με το ρόλο του integration manager ούτε χρησιμοποιήθηκαν clean teams. Παρόλα αυτά στην περίπτωση αυτή το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού με την HR Manager έπαιξε σημαντικό ρόλο προς την επιτυχία της στρατηγικής PMI.

Ο ρόλος της HR Manager αρχικά περιέλαβε την επικοινωνία του νέου οράματος της εταιρίας μέσω τυπικών αλλά και άτυπων καναλιών επικοινωνίας.

Οι πρώτες 100 μέρες της συγχώνευσης ήταν αρκετά σημαντικές καθώς μέσα στο διάστημα αυτό καθορίστηκαν οι πολιτικές HR οι οποίες αφορούσαν τους νέους ρόλους στελεχών, νέες δυνατότητες εξέλιξης, διασφάλιση προνομίων των υπαλλήλων, εμπλουτισμός HR προνομίων, ενημέρωση γύρω από το πώς η συγχώνευση επηρεάζει την καθημερινότητα των εργαζομένων.



Από τα ανωτέρω είναι σαφές ότι ο ρόλος του HR Manager εμπειρείχε σε μεγάλο βαθμό τον strategic partner και τον change agent, όπως αναλυτικά παραθέσαμε στην ανάλυσή μας στο κύριο μέρος της μελέτης μας.

Η εταιρία αναγνώρισε εξ'αρχής δύο σημαντικές παραμέτρους:

- Οι άνθρωποι κατά τη διαδικασία της αλλαγής αισθάνονται ανασφαλείς και αναζητούν τον καθορισμό σαφών αρμοδιοτήτων
- Η διαδικασία της αλλαγής έπρεπε να λάβει χώρα για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Οι δύο αυτοί παράγοντες απαιτούσαν έναν λεπτό χειρισμό για την επιτυχία της συμφωνίας. Στην περίπτωση της AIG GREECE η διαχείριση της ανασφάλειας του προσωπικού και η παρακίνησή τους τέθηκαν σε προτεραιότητα και αυτό κρίνουμε ότι οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επιτυχή προσέγγιση του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρίας με καίριες παρεμβάσεις και προτάσεις προς τη διοίκηση της εταιρίας και λιγότερο ως αποτέλεσμα στρατηγικών επιλογών της διοίκησης.

## 7. Ηγεσία

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα η συμφωνία της Κανελλόπουλος-Αδαμαντιάδης με την AIG συνέπεσε με την αλλαγή στην ηγεσία αυτής. Έτσι, η νεότερη γενιά διαδέχθηκε την παλιότερη προβάλλοντας ταυτόχρονα ένα καινούργιο στυλ management, πιο σύγχρονο.

Η παλιά γενιά επένδυε πολύ στις προσωπικές σχέσεις τις οποίες και έχτιζε με τα χρόνια. Η νέα γενιά, η οποία είχε να αντιμετωπίσει και πλήθος άλλων διαδικασιών και ελέγχων που απέρρεαν από τη νέα κατάσταση, επικεντρώθηκε στο αποτέλεσμα και στη δημιουργία μίας νέας, σύγχρονης εταιρίας.

Η ηγεσία μίας εταιρίας οφείλει να συσπειρώνει και να εμπνέει. Όπως είδαμε πολλές φορές κατά τη διάρκεια της μελέτης μας η μεταβατική αυτή περίοδος συνεπάγεται μεγάλο άγχος για το προσωπικό. Η ηγεσία σε συνεργασία με το HR οφείλει να προβλέψει στρατηγικές και στόχους για την αντιμετώπιση της ανασφάλειας.

Κατά την άποψή μας η ηγεσία της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης κατάφερε να συσπειρώσει το προσωπικό της εταιρίας ακολουθώντας μία σειρά ενεργειών προς αυτήν την κατεύθυνση (καλά δομημένη επικοινωνιακή πολιτική, ταύτιση εταιρικών και προσωπικών στόχων, παροχή κινήτρων κ.α).

Ακόμη και εάν η αλλαγή στο στυλ management δημιούργησε κάποια προβλήματα και δυσaréσκεια κυρίως τον πρώτο καιρό μετά αυτά ξεπεράστηκαν, καθώς το προσωπικό «πείστηκε» ότι η αλλαγή αυτή είναι προαπαιτούμενο για τη δημιουργία μίας σύγχρονης και δυναμικής εταιρίας.

Το γεγονός λοιπόν ότι το προσωπικό της AIG πορεύεται προς μία κοινή κατεύθυνση σίγουρα αποτελεί μία επιτυχία της ηγεσίας του.

## **8. Ταχύτητα ενοποίησης**

Η νέα εταιρία δεν έδωσε προτεραιότητα στην ταχύτητα της ενοποίησης. Η αλλαγή που απαιτούνταν στο εσωτερικό της εταιρίας ήταν σημαντική, ενώ αντίθετα η διαφοροποίηση της εταιρίας ως προς τρίτους δεν ήταν μεγάλη (η επικοινωνιακή πολιτική προς τον εξωτερικό πελάτη συνίστατο στο τι μπορεί το καινούργιο σχήμα να φέρει προς αυτόν. Η φύση της συμφωνίας δεν έφερνε πολλά περιθώρια για δημιουργία ανασφάλειας στους πελάτες λόγω της προϋπάρχουσας συνεργασίας AIG και Κανελλόπουλος Αδαμαντιάδης και τυχόν προβληματισμός αφορούσε την απώλεια του προσωπικού και ευέλικτου στοιχείου που διέθετε η εταιρία, ανησυχία όμως που ξεπεράστηκε σχετικά γρήγορα).

Ως εκ τούτου η επιλογή της καθυστέρησης στην ταχύτητα της ενοποίησης φαίνεται ότι είναι σωστή καθώς το προσωπικό είχε ένα χρονικό διάστημα στη διάθεσή του για την εσωτερικοποίηση των αλλαγών.

## **9. Facilities integration**

Αρχικά, λόγω της περιορισμένης αύξησης των χωροταξικών αναγκών δεν υπήρξε κάποια αλλαγή στις εγκαταστάσεις.

Στη συνέχεια και μετά την πρώτη εφαρμογή των αλλαγών σε όρους οργανογραμματικούς δημιουργήθηκαν κάποιες χωροταξικές αλλαγές με σκοπό την ικανοποίηση των σκοπών της εταιρίας και τη γειτνίαση συγκεκριμένων τμημάτων.

Στην πορεία και με την αύξηση του μεγέθους της εταιρίας προστέθηκαν και άλλες κτηριακές εγκαταστάσεις στο δυναμικό της AIG GREECE και η επιλογή τοποθεσίας βασίστηκε στη γειτνίαση στο βασικό κτήριο της εταιρίας.

Όπως είναι φυσικό οι αλλαγές που επήλθαν στο εσωτερικό της εταιρίας δημιούργησαν κάποιες δυσάρεστες σε μικρό όμως μέρος των υπαλλήλων, οι οποίες όμως ξεπεράστηκαν και δε δημιούργησαν περαιτέρω προβλήματα.

## **10. Διαχείριση IT**

Οι νέες συνθήκες και απαιτήσεις της μητρικής εταιρίας απαιτούσαν ένα ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα που θα ανταποκρινόταν σε ένα σύγχρονο τρόπο management και θα ήταν σε θέση να παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό η AIG GREECE αποφάσισε την αντικατάσταση του μηχανογραφικού της συστήματος με ένα καινούργιο το οποίο θα αποτελούσε εργαλείο στα χέρια της διοικητικής ομάδας.

Τα κριτήρια για την επιλογή του νέου μηχανογραφικού συστήματος ήταν το κόστος, οι πληροφορίες που παρείχε, η λειτουργικότητά του, η ευκολία στη χρήση κ.α.

Η εταιρία προχώρησε σε μία σημαντική επένδυση για την αλλαγή του μηχανογραφικού συστήματος. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα.

Το μηχανογραφικό πρόγραμμα φαίνεται ότι ήταν υποδεέστερο των προσδοκιών και δημιούργησε επιπρόσθετο φόρτο εργασίας στους εργαζόμενους, οι οποίοι ήδη είχαν να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος νέων διαδικασιών και αλλαγών στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Μιλώντας με χρήστες του νέου μηχανογραφικού συστήματος διαπιστώσαμε τη δυσαρέσκειά τους καθώς αυτό δεν τους παρείχε τις πληροφορίες που απαιτούνταν για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Καθώς όμως οι πληροφορίες αυτές έπρεπε να είναι στη διάθεση της διοίκησης αυτό συνεπαγόταν αυξημένος φόρτος εργασίας για τους χρήστες. Επίσης, για αρκετά σημαντικό χρονικό διάστημα το παλιά και το νέο σύστημα λειτουργούσαν ταυτόχρονα, γεγονός που συνεπάγεται περαιτέρω αύξηση του φόρτου εργασίας.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη μεταβατική περίοδο που διένυε το προσωπικό δημιούργησε δυσαρέσκεια στον κόσμο, που ως είναι αναμενόμενο συνέδεσε τη νέα συμφωνία με την αύξηση των απαιτήσεων και του φόρτου εργασίας.

Από τη μελέτη μας προκύπτει ότι η επιλογή του νέου μηχανογραφικού συστήματος ενδεχομένως να απαιτούσε μία πιο λεπτομερή εξέταση, καθώς πρέπει να συνυπολογιστεί και η συναισθηματική φόρτιση του χρήστη την περίοδο που επιλέχθηκε να γίνει η μετάβαση.

## **Συμπέρασμα**

Μετά από έξι χρόνια από τη συμφωνία της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης με την ΑΙΓ μπορούμε να πούμε εκ του αποτελέσματος ότι το εγχείρημα πέτυχε. Η συνεργασία των δύο εταιριών- παρόλες τις τελευταίες εξελίξεις- φαίνεται ότι προσέδωσαν στην Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης, πλέον ΑΙΓ GREECE, δυναμική και βελτίωσαν σημαντικά τη θέση της στην αγορά.

Η εταιρία σταθερά παρουσιάζει αύξηση παραγωγής, επιτυγχάνοντας τους στρατηγικούς της στόχους θέτοντας ταυτόχρονα καινούργιους επενδύοντας στη διεθνή εμπειρία του Ομίλου.

Η στρατηγική της Post Merge Integration μπορούμε να πούμε ότι ήταν αρκετά πετυχημένη καθώς κατάφερε να συσπειρώσει το προσωπικό της και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των μετόχων.

Κατόπιν κουβέντας μας με υπαλλήλους και συνεργάτες της εταιρίας έγινε σαφές ότι η αξία των μετόχων και ενδιαφερομένων μερών (shareholders' and stakeholders' value) αυξήθηκε κατόπιν της συμφωνίας.

Η επιτυχία της στρατηγικής PMI κατά την άποψή μας πρέπει να συνοψισθεί στους κάτωθι παράγοντες:

- Προσεκτικός σχεδιασμός στρατηγικής
- Ύπαρξη strategic focus
- Συνεχή επικοινωνία με προσωπικό για την επίτευξη της αλλαγής και αναγνώριση ότι η περίοδος αυτή δε συνιστά μία περίοδο όπου "business is as usual".

Οι τρεις ανωτέρω συνιστώσες κρίνουμε ότι αποτέλεσαν τους καθοριστικούς παράγοντες στην επιτυχή έκβαση της συγχώνευσης.

### **Σύγκριση των δύο case studies**

Οι δύο μελέτες περιπτώσεων ενώ με μία πρώτη προσέγγιση μοιάζουν, κοιτώντας βαθύτερα θα δούμε ότι παρουσιάζουν πολύ σημαντικές διαφορές.

Τόσο η περίπτωση της GSW Net Trust όσο και της AIG GREECE αφορούν συμφωνίες που έλαβαν χώρα στον ασφαλιστικό κλάδο. Η πρώτη αφορά το χώρο των μεσιτών ασφαλίσεων ενώ η δεύτερη των ασφαλιστικών εταιριών.

Όπως είδαμε και στην ανάλυση των case studies η συνεργασία της Κανελλόπουλος- Αδαμαντιάδης με την AIG ήταν συσχετισμένη: Ο κλάδος είναι ο ίδιος, τα κανάλια διανομής λίγο έως πολύ τα ίδια, τα προϊόντα παρόμοια κ.ο.κ. Ο στόχος της νέας συμφωνίας δεν ήταν να αλλάξει τα δεδομένα αλλά να χτίσει πάνω σε αυτά, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες.

Από την άλλη πλευρά η συνεργασία της Gras Savoye Willis με τη Net Trust S.A ενώ με μία πρώτη προσέγγιση αφορά συσχετισμένη συγχώνευση με μία βαθύτερη εξέταση θα δούμε ότι οι διαφορές στο target group, στο τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιούνται, στην εμπειρία των στελεχών κ.ο.κ την εντάσσουν στην κατηγορία της ασυσχέιστης διαφοροποίησης.

Παρόλο που η AIG αριθμεί σαφώς περισσότερα άτομα από τη GSW Net Trust κρίνουμε ότι η πρόκληση για την επιτυχία της στρατηγικής PMI ήταν σαφώς μεγαλύτερη στην περίπτωση της GSW Net Trust.

Στην περίπτωση αυτή έπρεπε να αντιμετωπιστεί η δυσκολία διαχείρισης της κουλτούρας δύο εταιριών αλλά και δύο διαφορετικών ομάδων ατόμων. Λαμβάνοντας δε υπόψη το μέσο όρο ηλικίας της Gras Savoye Willis η αλλαγή σε ήδη παγιωμένες δομές, διαδικασίες και τρόπους σκέψης είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο έργο.

Από την άλλη πλευρά η AIG είχε να αντιμετωπίσει την πρόκληση της εξοικείωσης με μία πιο σύγχρονη κουλτούρα και στυλ διοίκησης, με αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και στις απαιτήσεις. Χωρίς σαφώς να υποτιμούνται αυτοί οι παράγοντες, το γεγονός ότι οι ίδιοι άνθρωποι καλούνταν να διαχειριστούν τη νέα κατάσταση αποτελούσε ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων συγχωνεύσεων.

Η AIG GREECE παρόλα αυτά πρέπει να σημειώσουμε ότι είχε προετοιμαστεί καλύτερα για την αλλαγή αυτή, έχοντας σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική και δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο προσωπικό, με το τμήμα προσωπικού να επωμίζεται το δύσκολο αυτό έργο.

Η GSW Net Trust από την άλλη πλευρά ενδεχομένως υποτίμησε τα προβλήματα που θα επέφεραν ορισμένοι παράγοντες όπως:

- Ύπαρξη δύο ηγετικών φυσιογνωμιών
- Διαφορετική εταιρική κουλτούρα
- Χειρισμός ατόμων αντίθετων στη συγχώνευση

γεγονός που δημιούργησε κάποια προβλήματα τους πρώτους μήνες της συγχώνευσης.

Παρόλα αυτά δεν πρέπει να παραλείψουμε ότι η συγχώνευση της GSW Net Trust έλαβε χώρα πριν από ένα μόνο χρόνο, ενώ στην περίπτωση της AIG έχουν περάσει έξι χρόνια, γεγονός που μας δίνει τη δυνατότητα να βγάλουμε πιο ασφαλή συμπεράσματα.

Η GSW Net Trust σαφώς βρίσκεται ακόμη στη διαδικασία της ενοποίησης και λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις μας για την ταχύτητα αυτής και για τα επιβλαβή αποτελέσματα της ταχύτητας, κρίνουμε ότι μία συντονισμένη σταθερή αργή διαδικασία της ενοποίησης σε συνδυασμό με μία σειρά διορθωτικών ενεργειών (μέρος αυτών ήδη έχει λάβει χώρα: π.χ ηγεσία) θα καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας, σε όρους επιτυχίας κρίνουμε ότι συγχώνευση της AIG ήταν επιτυχής και η στρατηγική PMI αποτελεσματική.

Η συγχώνευση της GSW Net Trust και η στρατηγική PMI κρίνουμε ότι παρόλες τις αδυναμίες που σημειώθηκαν τους πρώτους μήνες θα είναι επιτυχής με την προϋπόθεση αναγνώρισης των αδυναμιών και ανάληψης διορθωτικών ενεργειών. Η πορεία της εταιρίας τους τελευταίους μήνες δείχνει ότι υπάρχει διάθεση αλλαγής και εφαρμογής μίας πιο συντονισμένης PMI στρατηγικής.

## Ε. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μελέτη των case studies επιβεβαίωσε τα όσα αναφέρθηκαν στο κύριο μέρος της μελέτης μας.

Η επιτυχία της Post Merge Integration Strategy αποτελεί ένα συνδυασμό πολλών παραγόντων, όπως:

- Η επάρκεια της ηγεσίας και της TMT,
- ο σωστός και έγκαιρος σχεδιασμός της στρατηγικής
- η ύπαρξη και επικοινωνία του στρατηγικού στόχου
- η επιτυχής ενοποίηση της εταιρικής κουλτούρας
- η τυπική και άτυπη επικοινωνία με το προσωπικό
- ο ενεργός ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Η μελέτη των περιπτώσεων μας υπέδειξε ότι η υποβάθμιση της σημασίας της ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να επιφέρει σημαντικές καθυστερήσεις στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Επίσης, ο ρόλος του ηγέτη είναι άκρως σημαντικός στη χάραξη της στρατηγικής και στη δημιουργία οράματος και κουλτούρας στην εταιρία.

Από την άλλη πλευρά, παρατηρούμε ότι ο προσεκτικός σχεδιασμός και η συνεχής- τυπική ή άτυπη- επικοινωνία με το προσωπικό αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επιτυχή διαχείριση της μεταβατικής αυτής περιόδου.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη μελέτης της στρατηγικής PMI απορρέει από τον ολοένα αυξανόμενο ρυθμό συγχωνεύσεων αλλά και αποτυχίας αυτών.

Δε θα πρέπει να παραβλέπεται ότι η στρατηγική ενοποίησης αποτελείται από μία σειρά αποφάσεων, διαδικασιών, ενεργειών αλλά και συμπεριφορών απαραίτητων για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η Post Merge Integration Strategy δηλαδή δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά το μέσο για την επίτευξη του στόχου, ο οποίος- στα πλαίσια μίας επιχειρηματικής μονάδας που ορίζεται από ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια- οφείλει να είναι το κέρδος.

Παρόλα αυτά αυτό που φαίνεται ότι παραβλέπεται από πολλά στελέχη επιχειρήσεων τα οποία και επωμίζονται τη χάραξη της στρατηγικής PMI είναι ότι για την επίτευξη των αποτελεσμάτων απαιτείται μία καλά δομημένη και σχεδιασμένη στρατηγική η οποία οφείλει να σέβεται αυτούς που καλούνται να την εκτελέσουν. Στο πλαίσιο αυτό, ο ανθρώπινος παράγοντας δεν πρέπει να υποτιμάται και πρέπει να αναγνωρίζεται ότι η επιτυχημένη διαχείρισή του συνδράμει τα μέγιστα στο αποτέλεσμα.

Μία συγχώνευση ή εξαγορά συνήθως συνεπάγεται σημαντικό κόστος- σε χρηματικούς όρους, σε όρους δέσμευσης κεφαλαίου και πόρων- ως εκ τούτου η ανάληψη μίας καλά μελετημένης στρατηγικής για την ενοποίηση των δύο εταιριών πρέπει στις μέρες μας- περισσότερο από ποτέ άλλοτε καθώς σήμερα η ανάγκη για ρευστότητα και κέρδος φαντάζει πιο επιτακτική από ποτέ- να

είναι προαπαιτούμενο της συγχώνευσης και ενδεχομένως αναπόσπαστο μέρος του Due Diligence.

Κλείνοντας, θα πρέπει να υπογραμμίσουμε- εξετάζοντας το ζήτημα από μία πιο κοινωνική διάσταση- ότι οι εποχές που διανύουμε δυστυχώς δε μας δίνουν τα περιθώρια για αποτυχίες συνεπεία κακής ή ελλιπούς στρατηγικής. Όλοι μας οφείλουμε να προβούμε σε όλες εκείνες τις ενέργειες που εγγυώνται το αποτέλεσμα των αποφάσεών μας καθώς σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε η ευθύνη μας στο κοινωνικό σύνολο- εν μέσω μίας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης- είναι μεγάλη και τα αποτελέσματα των ενεργειών μας σημαντικά.

## ΠΗΓΕΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Paul A. Pautler "The effects of Mergers and post-merger integration: A review of business consulting literature" Bureau of Economics Federal Trade Commission (January 2003)
2. Paul de Lange, Jarrod Mc Donald, Max Couthard "Post merger and acquisition integration issues: An Australian study" Monash Business Review (April 2007)
3. Evelyn Bourke, Gillian Laidlaw, Ian Woods "Achieving post-merger integration" Financial services (2000)
4. Fritz Kroeger "The seven deadly sins of post-merge" Arthur W. Page society (2008)
5. Albert J. Viscio, John Harbison, Amy Asin, Richard P. Vitaro "Post-merger integration: What makes mergers work?" Strategy+ Business (1999)
6. Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus, Tim Oldham "Why mergers fail" The McKinsey Quarterly (2008)
7. Nicolas J. Aibizzatti, Scott A. Christofferson, Diane L. Sias "Smoothing postmerger integration" The McKinsey Quarterly (2008)
8. Charles F. Kalmbach "What's the Deal? A tailored approach for post-merger integration" Accenture (2006)
9. Ravi Chanmugam, Pat Anslinger, Milyae Park "Post-merger integration myths versus high-performance realities" Accenture (July 2004)
10. Jef Weirens, Matt Yates, Craig Oberg "Managing M&A facilities integration" Deloitte (2007)
11. "Key Issues in merger integration" Deloitte (September 2007)
12. Mario Puljic "Post Merger Integration (PMI) Needed to play, but what's needed to win?" Department of English Business Communication "International Mergers & Acquisitions" (2006)
13. Kevin J. Dooley, Brenda J. Zimmerman "Merger as marriage: Communication issues in post-merger integration" Arizona State University, McGill University (2001)
14. Gerry Adolph, Ian Buchanan, Jennifer Horney, Bill Jackson, John Jones, Torbjorn Kihlstedt, Gary Neilson, Harry Quarls "Merger Integration: Delivering on the promise" Booz Allen & Hamilton (2001)
15. Mukul Pareek "IT Governance and post-merger systems integration" Information systems audit and control association (2005)
16. Marielle G. Heijltjes, Hanneke S.ter Velde "Leadership in a post-merger context: The importance of people skills over politics" Maastricht University (2005)
17. Athina Vasilaki, Nicholas O'Regan "Enhancing post- acquisition organisational performance: the role of the top management team" Emerald (2008)
18. Hema A. Krishnan, Alex Miller, William Judge "Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?" Strategic Management Journal (1997)
19. Elina Antila "The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study" Int. Journal of Human resource management (June 2006)



20. Han Nguyen, Brian Kleiner “The effective management of mergers” Emerald (2003)
21. Deepak K. Datta “Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration” Strategic Management Journal (1991)
22. Christian Homburg, Matthias Bucerius “Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness” (2006) John G. Lynch, Barbara Lind “Escaping merger and acquisition madness” Emerald (2002)
23. Barbara Lind, John Stevens “Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type” Strategy & Leadership (2004)
24. Lynch J.G, Lind B “Managing merger madness” Strategy & Leadership (2002)
25. Orit Gadiesh, Charles Ormiston, Sam Rovit “Achieving an M&A’s strategic goals at maximum speed for maximum value” Strategy & Leadership (2003)
26. Maurizio Zollo, Harbir Singh “Deliberate learning in corporate acquisitions: Post- acquisition strategies and integration capability in U.S Bank mergers” Strategic management journal (2004)
27. John Cummings “The 7 merger types and why none of them work” Business Finance (June 2008)
28. Victoria Griffith “The people factor in post-merger integration” Strategy+ business (2000)
29. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2004. Τρίτη ετήσια έρευνα» Pricewaterhouse coopers (2005)
30. “Εξαγορές και συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων 2005. Τέταρτη ετήσια έρευνα” Pricewaterhouse coopers (2006)
31. Escalating deals: CEE/CIS Mergers and acquisitions Survey 2005” Pricewaterhouse coopers (2006)
32. Milton L. Rock, Robert H. Rock, Martin Sikora “The mergers & acquisitions handbook” 1994

#### Case Studies

#### **Gras Savoye Willis- Net Trust S.A**

Προσωπική συνέντευξη:

1. Κωσταντίνος Σ. Μαυρόπουλος: Managing Director
2. Δημήτρης Τζίκας: Underwriting & Business Development Manager
3. Κατερίνα Πουλή: Marine dept manager
4. Ηλίας Μαρμαράς: Re-insurance and special risks manager
5. Μαίρη Πουλάκη: Incoming Business Unit Manager
6. Βασίλης Δαλιάνης: Attorney at Law

#### **Κανελλόπουλος Αδαμαντιάδης- AIG GREECE**

Προσωπική συνέντευξη:

1. Μαρία Πατακιούτη: HR Manager
2. Αντιγόνη Λυκούδη: Alternative Distribution Manager
3. Τούλα Δεσύλλα: Marine claims manager

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Α. Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1. Ποια ήταν η αιτία συγχώνευσης των δύο εταιρειών (επιλέξτε μόνο ένα);

α	Αύξηση μεγέθους	
β	Ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας	
γ	Συνέργιες για μείωση κόστους	
δ	Συνέργιες για πραγματοποίηση κερδών	
ε	Γεωγραφική επέκταση	
ζ	Προϊοντική διαφοροποίηση	
η	Ανάπτυξη ικανοτήτων	
θ	Βελτίωση θέσης στην αγορά	
ι	Άλλο (αναγράψτε σχετικά)	

2. Ποιες είναι οι μονάδες αποτίμησης του αποτελέσματος της συγχώνευσης;

α	Κερδοφορία	
β	Επίτευξη στρατηγικού στόχου συμφωνίας (π.χ απόκτηση τεχνογνωσίας)	
γ	Μείωση κόστους	
δ	Ανταγωνιστική θέση στην αγορά	
ε	Συνδυασμός όλων των παραπάνω	
ζ	Άλλο	

**3. Πιστεύετε ότι η συγχώνευση αύξησε την αξία των μετόχων των δύο εταιρειών;**

Ναι		
Όχι, τη μείωσε		
Καμία αλλαγή		

**4. Ιεραρχήστε τους κάτωθι παράγοντες στρατηγικής PMI ξεκινώντας από τον λιγότερο σημαντικό**

α	Σχεδιασμός ενοποίησης	
β	Strategic Focus	
γ	Ενοποίηση εταιρικής κουλτούρας δύο εταιριών	
δ	Διατήρηση key employees	
ε	Επικοινωνία με προσωπικό	
ζ	Επάρκεια Top Management Team	
η	Επάρκεια Ηγεσίας	
θ	Ταχύτητα ενοποίησης	
ι	Ενοποίηση εγκαταστάσεων	
κ	Ενοποίηση IT	

**5. Ποιοι από τους ανωτέρω παράγοντες/ διαδικασίες πιστεύετε ότι δε λήφθησαν υπόψη στο βαθμό που έπρεπε στη δική σας συγχώνευση, γεγονός που ενδεχομένως οδήγησε στην καθυστέρηση της διαδικασίας ενοποίησης των δύο εταιρειών ή στην αναποτελεσματική ενοποίηση;**

**6. Συμφωνείτε με τις κάτωθι προτάσεις; Ιεραρχίστε σχετικά (ξεκινώντας από το πιο σημαντικό)**

Η επιτυχία της συγχώνευσης κινδυνεύει λόγω

α	Αδύναμης επικοινωνίας του στρατηγικού στόχου	
β	Ελλειπούς προετοιμασίας της PMI στρατηγικής	
γ	Μεγάλης διαφοροποίησης στην κουλτούρα των δύο εταιριών	
δ	Καθυστέρηση στην ταχύτητα ενοποίησης	
ε	Αναποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού	

**7. Στη δική σας συγχώνευση εταιρειών ποια από τις ανωτέρω προτάσεις έλαβε χώρα;**

**8. Θεωρείτε ότι έχουν γίνει βήματα βελτίωσης των ανωτέρω αδυναμιών; Αν ναι, ποια είναι αυτά;**

**9. Ποιες ήταν οι πρώτες αποφάσεις που πάρθηκαν μετά τη συγχώνευση (τις πρώτες 100 μέρες);**

**B. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗ  
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ MANAGING DIRECTOR ΤΗΣ GSW  
NET TRUST**

**QUESTIONNAIRE**

**TOPIC: POST MERGE INTEGRATION (PMI) STRATEGY**

**Discussion with the Managing Director.**

1. Which was the reason of the merge?
2. Which is the new company's strategic focus?
3. Which was your PMI strategy?
4. Which do you believe is the most important element of a PMI strategy?
  - a. Strategic focus
  - b. Planning
  - c. Corporate culture
  - d. Keeping the key employees
  - e. Communication with the staff
  - f. Sufficiency of TMT (Top Management Team)
  - g. Sufficiency of leadership
  - h. Speed of integration
  - i. Facilities integration
  - j. IT integration
  - k. Other, pls specify
5. Which procedure if you could do again you would do it in a different way?  
What changes would you implement?
6. Do you believe that your PMI strategy was a successful one?
7. Do you believe that the integration has been accomplished?
8. If no which are your next steps i.r.o your PMI strategy?
9. Which was the biggest challenge during the execution of your PMI strategy?