



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ << ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ >>
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Κύπρο και η σωστή αντιμετώπιση του
επηρεαζόμενου Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Φοιτήτρια
Άντρια Αριστοτέλους

Επιβλέπωντας καθηγητής
ΚΡΙΣΤΗΣ ΧΑΣΑΠΗΣ

Λευκωσία, Ιούνιος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	2
Ευρετήριο σχημάτων	3
Συνομογραφίες	4
Περίληψη	5-6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 : Τράπεζες – Ιστορική αναδρομή	
<ul style="list-style-type: none"> • Ιστορική ανάδρομη των Κυπριακών Τραπεζών. 	8
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος 	10
<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή του τραπεζικού τομέα στην Κύπρο και τα κύρια χαρακτηριστικά του. 	11
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα 	16
Κεφάλαιο 2 : Συγχωνεύσεις – Εξαγορές	
<ul style="list-style-type: none"> • Έννοια – Είδη 	19
<ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρα 	21
<ul style="list-style-type: none"> • Τακτικές επιτυχίας των Συγχωνεύσεων/εξαγορών. 	23
<ul style="list-style-type: none"> • Λόγοι αποτυχίας συγχωνεύσεων και εξαγορών. 	26
<ul style="list-style-type: none"> • Πλεονεκτήματα μιας Συγχώνευσης ή εξαγοράς. 	28
<ul style="list-style-type: none"> • Μειονεκτήματα μιας Συγχώνευσης ή εξαγοράς. 	29
Κεφάλαιο 3: Συνέπειες των Συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ)	
<ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Δ 	31
<ul style="list-style-type: none"> • Επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. 	33
<ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματικές αντιδράσεις Εργαζομένων. <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθήματα πριν την Σ&Ε. • Συναισθήματα κατά την υλοποίησης της Σ&Ε. • Συναισθήματα μετά την Σ&Ε. • Μοντελο LCVN 	34
	37
	38
	38
	39
Κεφάλαιο 4 : Σωστή αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού .	
<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με το προσωπικό 	42
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστοσύνη του προσωπικού προς την διοίκηση 	44
<ul style="list-style-type: none"> • Ρυθμός και χρονική διάρκεια της συγχώνευσης 	45
<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία. 	46
<ul style="list-style-type: none"> • Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού 	47
Κεφάλαιο 5 : Εμπειρική έρευνα	
Συγχωνεύσεις στο Συνεργατισμό	
<ul style="list-style-type: none"> • Εισαγωγή 	51
<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελέσματα Ερωτηματολόγιου 	51
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση στοιχείων Ερωτηματολόγιου (γραφικές παραστάσεις) 	53
<ul style="list-style-type: none"> • Γενικά Συμπεράσματα 	58
Ερωτηματολόγιο	60
Παράρτημα Α -Σύνοψη Αποτελεσμάτων	65
Βιβλιογραφία/Αρθογραφία	67

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της διατριβής αυτής οφείλω να ευχαριστήσω θερμά:

Τους γονείς μου για την καθοριστική και αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθ' ως και τον σύζυγο μου για την κατανόηση που έδειξε. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με έχουν βοηθήσει και συμπαρασταθεί στην συγγραφή αυτής της διατριβής. Ειδικότερα τους φίλους/ες μου που δεν μου έχουν αρνηθεί ποτέ την βοήθεια τους που με στήριζαν ψυχολογικά καθ' όλη την διάρκεια μεταπτυχιακή προγράμματος.

Την εργασία αυτήν την αφιερώνω στο 4 χρονό γιο μου .

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Α/Α	ΟΝΟΜΑΣΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
1	Διάγραμμα 1	Λειτουργίες των χρηματοπιστωτικών συστημάτων	7
2	Γράφημα 1	Δομή Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος	11
3	Γράφημα 2	Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα	14
4	Διάγραμμα 2	Υλοποίηση μιας Λειτουργικής Συγχώνευσης	26
5	Διάγραμμα 3	Τυπολογία συμπεριφοράς εργαζομένου σε περίπτωση Σ ή Ε	36
6	Διάγραμμα 4	Πηγές και συμπτώματα επαγγελματικής συναισθηματικής φόρτισης των εργαζομένων	37
ΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ			
7	Γραφική παράσταση 1	Φύλλο/Ερωτηθέντες	50
8	Γραφική παράσταση 2	Ερωτηθέντες/ Ηλικία	50
9	Γραφική παράσταση 3	Ερωτηθέντες/έτη προϋπηρεσίας	50
10	Γραφική παράσταση 4	Πλήθος ερωτηθέντων/ ενημέρωση	51
11	Γραφική παράσταση 5	Αντιδράσεις εργαζομένων	51
12	Γραφική παράσταση 6	Κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση	52
13	Γραφική παράσταση 7	Προσαρμογή των εργαζομένων	52
14	Γραφική παράσταση 8	Σχέσεις εργαζομένων	52
15	Γραφική παράσταση 9	Ικανοποίηση των εργαζομένων από την διοίκηση.	53
16	Γραφική παράσταση 10	Ποια σημεία χρειάζονταν περισσότερη προσοχή κατά την διαδικασία της συγχώνευσης	53

↓

Συντομογραφίες

Σ & Ε	Συγχωνεύσεις και Εξαγορές
Κ.Τ.Κ	Κεντρική Τράπεζα Κύπρου
Τ.Κ	Τράπεζα Κύπρου
Σ.Π.Ι	Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Τ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
Σ.Κ.Τ	Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα
Κ.Φ	Κεντρικός Φορέας
Δ.Ν.Τ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Σ.Π.Τ	Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας

Περίληψη

Σήμερα οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι τράπεζες έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά πολυσύνθετων ζητημάτων, δεδομένου της παγκοσμιοποίησης, των δημογραφικών μετατοπίσεων, της οικονομικής αστάθειας και των τρέχον ανταγωνισμό όπου δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Εν όψη της οικονομικής κρίσης και της οικονομικής αστάθειας που επικρατεί , οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές γίνονται συνήθως με γνώμονα τα οικονομικά συμφέροντα, την επέκταση κεφαλαίων και γενικότερα την επιβίωση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι διοικούντες ξεχνούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα, τον ανθρώπινο παράγοντα , ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα η διαχείρισή του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτιέται, όταν μια επιχείρηση συνδυάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς της πόρους με την οργανωτική της κουλτούρα, τις αξίες δηλαδή που κυριαρχούν, μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υλοποιεί. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραμελείται ο ανθρώπινος παράγοντας , ειδικότερα μέσα σε μια συγχώνευση η εξαγορά όπου είναι συνώνυμο της αλλαγής.

Με αφορμή τις τελευταίες οικονομικές εξελίξεις στην χώρα μας, των πρόσφατων συγχωνεύσεων που έγιναν στον συνεργατισμό και την εξυγίανσης μιας από της μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας στην εργασία αυτή παρουσιάζεται η ιστορική ανάδρομη των κυπριακών τραπεζών, η ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος στην Κύπρο , το πώς επιβίωσε μετά την εισβολή του 1974 το τραπεζικό σύστημα , την δομή του και τα κύρια χαρακτηριστικά που είχε από την οθωμανική εποχή μέχρι σήμερα. Στην συνέχεια γίνεται μια αναφορά στις συγχωνεύσεις και εξαγορές, μαθαίνουμε την έννοια ,τα είδη , τα κίνητρα τους. Επίσης τακτικές επιτυχίας και αποτυχίας τους , όπως και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους. Όπως προ ανάφερα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για να είναι επιτυχής μιας συνένωση δυο εταιρειών και ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες , που έχουν να αντιμετωπίσουν πελάτες. Ευχαριστημένο προσωπικό στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, σημαίνει και ευχαριστημένος πελάτης. Αναλύονται, η επιχειρησιακή ολοκλήρωση σε σχέση με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων στα διάφορα στάδια μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Στην συνέχεια βλέπουμε πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με το προσωπικό , τρόπους επικοινωνίας , την εμπιστοσύνη που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι προς την διοίκηση της επιχείρησης , τον ρυθμό και χρονική διάρκεια της συγχώνευσης ή εξαγοράς και πως η ηγεσία και Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίζει το προσωπικό. Τέλος στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας αυτής θα γίνει εμπειρική ερευνά μέσω ερωτηματολογίων σε υπάλληλους του συνεργατισμού που βίωσαν μια συγχώνευση με στόχο να δούμε κατά πόσο οι εργαζόμενοι είχαν πληροφόρηση σχετικά με την συνένωση , τις αντιδράσεις των εργαζομένων, το κλίμα που επικρατούσε, εάν υπήρχε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και τις συνέπειες που είχε η συνένωση αυτή στους εργαζόμενους. Επιπλέον εάν η διοίκηση και η υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού χειρίστηκαν αποτελεσματικά την όλη διαδικασία.

Summary

Today companies, particularly banks face a number of complex issues, since globalization, demographic shifts, economic instability and current competition where they create a set of changes, challenges and opportunities. In view of the financial crisis and economic instability, companies try to survive through mergers and acquisitions. Mergers and acquisitions are usually made in the economic interests, expansion capital and general survival of the business in the competitive environment. The administrators forget a very important factor, the human factor, the human factor, namely the management, is becoming increasingly important in achieving the results of an enterprise competitive advantage is conquered, when a company combines with the best possible production of resources with the organizational culture, values which dominate through manpower implements. In no case should not neglect the human factor, especially in a merger or acquisition which is synonymous with change. In response to the latest economic developments in our country, recent mergers made to synergism and the consolidation of one of the largest banks in the country in this work presents the historical overview of the Cypriot banks, the development of the banking system in Cyprus, how they survived the invasion of 1974, the banking system, the structure and the main characteristics that had the Ottoman era until today. Then there is a reference to Mergers and acquisitions, we learn the meaning, types, their incentives. Also regular success and failure, as well as advantages and disadvantages. As I mentioned before, the human factor is very important to be successful a merger of two companies, particularly in businesses such as banks, which have to deal with customers. Happy staff service industries, imply satisfied customer. It analyzes the operational integration in connection with the Human Resources Administration, the effects of mergers on employment and industrial relations and feelings of workers in the various stages of a merger or acquisition. Then we see how important it is to communicate with the staff, means of communication, trust must have employees to management of enterprise, rate and duration of a merger or acquisition and how the leadership and Human Resources should address the staff. Finally the practical part of this work will be done empirical research instrument questionnaires to employees of cooperatives experienced a merger in order to see whether they had been informed about the unification, the reactions of employees, the climate that prevailed if there was team spirit cooperation and the consequences of the business combination to the workers. Furthermore, if management and the Human Resources Department handled efficiently the whole process.

Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση παράλληλα με την απόφαση του euro group οδήγησε στην συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος. Οι πολύπλοκες διαδικασίες των συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε) έχουν μελετηθεί περισσότερο από την σκοπιά χρηματοοικονομικής και στρατηγικής και λιγότερο από την σκοπιά του ανθρώπινου παράγοντα. Συνεπάγεται ότι ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να δούμε τις Σ&Ε όχι μόνο σαν οικονομική συναλλαγή αλλά και μέσα από τα μάτια του ανθρώπινου παράγοντα. Ας μην ξεχνάμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό, ρυθμιστικό, αναπτυξιακό και καθοριστικής αξίας παράγοντα για μια επιτυχή έκβαση του θεσμού των Σ&Ε. Οι Σ&Ε είναι ένα πολύ επίκαιρο και πολύ συζητημένο θέμα το οποίο απασχολεί έντονα την κοινωνία μας και βρίσκεται σε εξέλιξη τόσο στην Κύπρο αλλά και στο εξωτερικό. Στόχος της διατριβής αυτής είναι κυρίως η διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού σε μια Σ&Ε ως ένας σημαντικός παράγοντας για την κατάληξη της διαδικασίας. Οι διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό κατά την διάρκεια μιας Σ&Ε καθώς και ο τρόπος που τηρούνται είναι καθοριστικές για μια πιο επιτυχή έκβαση της συνένωσης αυτής. Η παραμέληση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια Σ&Ε μπορεί να οδηγήσει σε εκτροχιασμό της επιτυχίας της διαδικασίας. Ο τρόπος επιλογής, κινητοποίησης, αξιοποίησης καθώς και οι χρησιμοποιούμενες λειτουργίες και παραγωγικές διαδικασίες του προσωπικού καθώς και η κατάλληλη αντιμετώπιση των αιτημάτων, των επιφυλάξεων και συναισθηματικών αντιδράσεων του προσωπικού αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της Σ&Ε.

Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια, **το πρώτο** κεφάλαιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες και έχει σαν στόχο μια ιστορική ανάδρομη των Κυπριακών Τραπεζών, τον ρολό τους στην οικονομία και την αποτελεσματικότητά τους, **το δεύτερο** κεφάλαιο αναλύει τις Σ&Ε, την έννοιά τους, τα είδη, τα κίνητρα, τους λόγους επιτυχίας και αποτυχίας μιας Σ ή Ε και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της συνένωσης. Στην συνέχεια στο **τρίτο κεφάλαιο** θα αναπτυχθούν επιπτώσεις των Σ&Ε στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις και οι συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων στα διάφορα στάδια μιας Σ ή Ε στο **κεφάλαιο τέσσερα** θα δούμε πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με το προσωπικό, η εμπιστοσύνη του προσωπικού προς την διοίκηση, τον ρυθμό και χρονική διάρκεια των Σ&Ε και Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακολούθως στο **κεφάλαιο πέντε** θα γίνει εμπειρική ερευνά μέσω ερωτηματολογίου, θα καταγράφουν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα. Εν κατακλείδι θα καταγράφουν γενικά συμπεράσματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων.

Κεφάλαιο 1

Ιστορική αναδρομή των Κυπριακών Τραπεζών

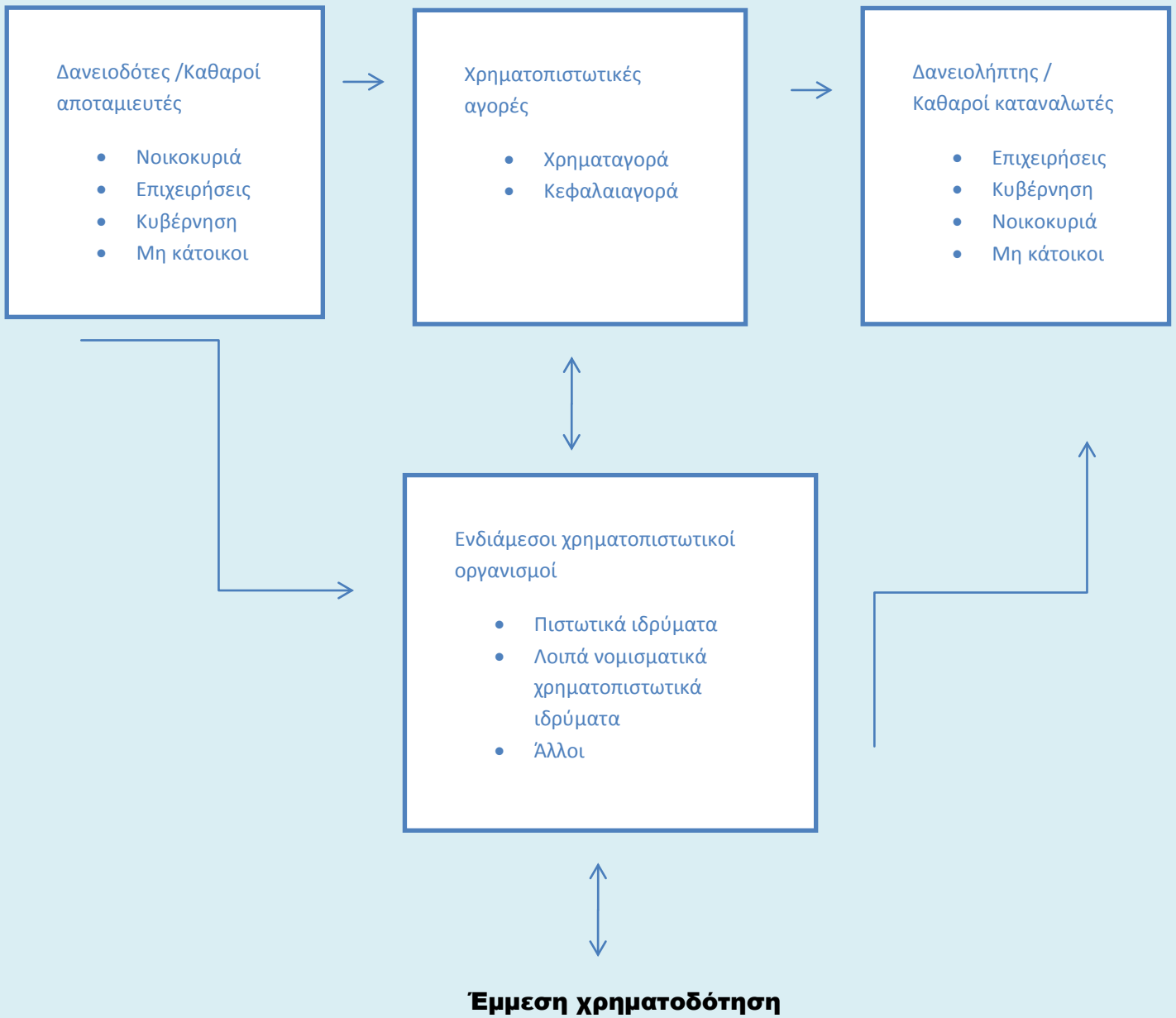
Η Κύπρος άρχισε να δραστηριοποιείται στον εμπορικό τομέα από την εποχή του χαλκού (2300π.Χ). Ένα από τα πλεονεκτήματα της ήταν η στρατηγική της θέση ως σταυροδρόμι τριών ηπείρων σε συνδυασμό με τον πλούσιο γεωργικό, δασικό και ορυκτό της πλούτο. Η στρατηγική της θέση και ο ορυκτός της πλούτος την καθιστούσε κέντρο εμπορίου. Αυτός ήταν και ο βασικότερος λόγος που προσέλκυε πολλούς κατακτητές, οι όποιοι έχοντας το νησί υπό την κυριαρχία τους έλεγχαν και το εμπόριο. Μετά το 1960 όπου το κράτος απέκτησε την ανεξαρτησία του η πρώτη κυβέρνηση είχε σαν κύριο στόχο της την επιτάχυνση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης και δημιουργίας της απαραίτητης υποδομής. Ο ρυθμός οικονομικής μεγέθυνσης τα πρώτα χρόνια έφτασε το 7% στηριζόμενος κυρίως στις εξαγωγές γεωργικών προϊόντων και ορυκτών πλουτών. Η τουρκική εισβολή του 1974 ήρθε να ναυαγήσει όλες αυτές τις θετικές εξελίξεις που αποκτήθηκαν στα προηγούμενα 13 χρόνια. Η οικονομία της Κύπρου κατάρρευσε και είχε να αντιμετωπίσει σωρεία προβλημάτων. Παρόλα αυτά κατάφερε να ορθοποδήσει και να αναπτυχτεί σε τουριστικό και επιχειρηματικό κέντρο. Σήμερα ο τομέας των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών θεωρείται η ραχοκοκαλιά της Κυπριακής Οικονομίας καθιστώντας το νησί διεθνές επιχειρηματικό κέντρο και κέντρο παροχής υπηρεσιών.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Κύπρου αποτελείται από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, τις χρηματοπιστωτικές αγορές όπως χρηματαγορά (money market) και κεφαλαιαγορά (capital market) και τις χρηματοπιστωτικές υποδομές οι οποίες επιτρέπουν την μεταβίβαση πληρωμών καθώς και την εκκαθάριση, διαπραγμάτευση και διακανονισμό τίτλων (Διάγραμμα 1). Στο Κυπριακό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι τράπεζες και τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα.

Το Κυπριακό τραπεζικό σύστημα έχει μια μακρόχρονη ιστορική αναδρομή η οποία αρχίζει από τα αποικιοκρατικά χρόνια. Η πρώτη τράπεζα ιδρύθηκε το 1864 η Οθωμανική Τράπεζα ήταν Αγγλογαλλικών συμφερόντων και το πρώτο της υποκατάστημα το άνοιξε στην Λάρνακα. Η εν λόγω τράπεζα είχε σαν κύρια δραστηριότητα την χρηματοδότηση του αγροτικού εμπορίου ενώ από το 1878 μέχρι το 1963 ήταν η επίσημη τράπεζα της αποικιοκρατικής κυβέρνησης. Στην συνέχεια ακλούθησαν και άλλες ξένες τράπεζες όπως το 1893 η τράπεζα Αθηνών , το 1902 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, το 1926 η Ιονική Τράπεζα και το 1937 η Barclays Bank. Όλες οι πιο πάνω τράπεζες ανήκαν και ελεγχόταν από ξένους. Οι πρώτες τράπεζες που ανήκαν και ελεγχόταν από Κύπριους άρχισαν να δραστηριοποιούνται αρχές του 20 ου αιώνα υπό την μορφή ταμιευτήριων. Συγκεκριμένα το 1899 το Ταμιευτήριο Λευκωσίας (Nicosia Saving Bank) , το 1901 ιδρύθηκε το Λαϊκό Ταμιευτήριο Λεμεσού (Popular Saving Bank of Limassol) και το Nicosia Saving Box, όπου αργότερα μετονομάστηκε σε Nicosia Moslem Saving Bank και έπειτα σε The Nicosia Turkish Bank Ltd. (Κυπριακή Οικονομία, Ανασκόπηση, Προοπτικές, Προκλήσεις Κ.Τ.Κ, έκδοση 2012 επιμέλεια Αθανάσιος Ορφανίδης, Γιώργος Συριχας).

Διάγραμμα 1

Λειτουργίες των χρηματοπιστωτικών συστημάτων



Όπου → Κεφάλαια

Πηγή: Ε.Κ.Τ

Ανάπτυξη του Τραπεζικού συστήματος στην Κύπρο

Το εγχώριο πιστωτικό και τραπεζικό σύστημα της Κύπρου τις τελευταίες δεκαετίες απέκτησε σημαντικό μέγεθος και ανέπτυξε ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών παραδείγματος χάρι αποδοχή καταθέσεων όλων των τύπων, χρηματοδότηση κεφαλαιουχικών και άλλων επενδύσεων, βραχυχρόνιες πιστωτικές διευκολύνσεις, αγοραπωλησία συναλλάγματος, χρηματοδότηση διεθνούς εμπορίου, παροχή πλαστικού χρήματος όπως πιστωτικών καρτών, συμβουλευτικές υπηρεσίες και αυτόματες ταμειακές μηχανές.

Ένα μεγάλο βήμα στην ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα ήταν η εξαγορά των μεγαλύτερων ξένων τραπεζών από τις εγχώριες τράπεζες. Συγκεκριμένα η Τράπεζα Κύπρου εξαγόρασε τις εγχώριες εργασίες της Standard Chartered Bank το 1982, το 1983 η Λαϊκή Τράπεζα απέκτησε την Grindlays Bank, στην συνέχεια η Ελληνική Τράπεζα εξαγόρασε την Barclays Bank.

Μετά την εισβολή του 1974 επικρατούσε μεγάλη αβεβαιότητα στο νησί με αποτέλεσμα οι ξένες τράπεζες να είναι πιο ελκυστικές για τους καταθέτες, από το 1976 και μετά οι καταθέσεις στις ξένες τράπεζες άρχισαν να μειώνονται σημαντικά (Phylaktis 1994). Αυτό το αποδίδουν στον αυξημένο ανταγωνισμό των εμπορικών τραπεζών. Με την ανάκαμψη της Τράπεζας Κύπρου από τις επιπτώσεις της εισβολής, την ραγδαία επέκταση των δραστηριοτήτων της Λαϊκής Τράπεζας και την δημιουργία της Ελληνικής Τράπεζας το 1976, οι τρεις εγχώριες τράπεζες προκειμένου να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιό τους υιοθέτησαν επιθετικές στρατηγικές ανάπτυξης και επέκτασης του δικτύου καταστημάτων τους. Οι ξένες τράπεζες και η απροθυμία τους να αλλάξουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική για να ταιριάζουν με το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατούσε οδήγησε στην αποχώρησή τους από την Κυπριακή αγορά.

Οι εξαγορές σε εκείνη την εποχή οδήγησαν σε αυξημένο ανταγωνισμό και ολιγοπωλιακή αγορά αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι τράπεζες να αυξήσουν περαιτέρω το μερίδιό αγοράς τους. Ο αυξημένος ανταγωνισμός οδήγησε στην βελτίωση της ποιότητας και του εύρους των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπου το επίπεδο τους ήταν αντίστοιχο στην Ευρώπη. Ένα πολύ σημαντικό γεγονός της εποχής ήταν η δημιουργία του συστήματος πληρωμών της JCC που συστάθηκε από τις δυο μεγαλύτερες τράπεζες το 1989 και μέχρι το 1991 όλες οι εμπορικές τράπεζες είχαν γίνει μέλη, προκειμένου να παρέχει μια κοινή πλατφόρμα επεξεργασίας για όλες τις κάρτες.

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εγχώριων τραπεζών ενθάρρυνε την επέκταση του δικτύου καταστημάτων τους. Αυτή η κίνηση οδήγησε σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα καταστημάτων για τα κυπριακά δεδομένα, δημιουργήθηκε ένα σύστημα καταστημάτων που μπορεί να θεωρηθεί κορεσμένο (overbanked). Καθώς το εγχώριο τραπεζικό σύστημα ήταν είδη αρκετά ανεπτυγμένο και δεν υπήρχαν άλλα περιθώρια επέκτασης του, οι εγχώριες τράπεζες εστίασαν στην πολιτική επέκτασης σε άλλες χώρες. Μέχρι το 1991 οι μεγαλύτερες κυπριακές τράπεζες προσέφεραν υπηρεσίες στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και την Ελλάδα ενώ, μέχρι πριν λίγα χρόνια είχαν παρουσία σε όλες τις ανεπτυγμένες ηπείρους.

Επιπλέον ένα πολύ σημαντικό βήμα που βοήθησε στην ανάπτυξη των εγχώριων τραπεζών στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό είναι η ένταξη της Κύπρου στην ΟΝΕ, η βαθμιαία κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών και η ελευθεροποίηση των επιτοκίων. Οι τράπεζες για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το αυξημένο ανταγωνιστικό κλίμα προέβηκαν σε διαθρωτικές αλλαγές, όπως την μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς και ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων παραδείγματος χάρη το i-banking .

(Κυπριακή Οικονομία, Ανασκόπηση, Προοπτικές, Προκλήσεις Κ.Τ.Κ, έκδοση 2012 επιμέλεια Αθανάσιος Ορφανίδης, Γιώργος Συριχας).

Η δομή του τραπεζικού συστήματος

Στα τέλη του 2010 ο εγχώριος Τραπεζικός τομέας αποτελείτο από 41 τράπεζες. Συνολικά, οι τράπεζες αποτελούνταν από 457 υποκαταστήματα χωρίς τα ΣΠΙ. Τα ΣΠΙ ανερχόταν σε 417 καταστήματα στα τέλη του 2012. Ο τραπεζικός τομέας στην Κύπρο ξεκίνησε εξ ολοκλήρου από ιδιώτες, με εξαίρεση τριών πιστωτικών ιδρυμάτων που ήταν υπό κρατική διαχείριση. Στα τέλη του 2010 λειτουργούσαν στην Κύπρο 40 εμπορικές τράπεζες, από τις οποίες οι 15 ήταν εγγεγραμμένες στην Κύπρο και μόνο οι 7 είχαν χώρα προέλευσης τους την Κύπρο. Οι υπόλοιπες λειτουργούν ως θυγατρικές τραπεζών εντός και εκτός της ΕΕ. Τέσσερις από αυτές τις τράπεζες αποτελούσαν δημοσιές επιχειρήσεις που ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου. Επιπλέον οι δυο μεγαλύτερες Κυπριακές Τράπεζες , η Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρεία Λτδ και η Marfin Popular Bank Public Co Ltd ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών . Οι τράπεζες διέπονται κάτω από αυστηρούς περιορισμούς σε ότι αφορά την συμμετοχή τους σε μη τραπεζικές επιχειρήσεις. Μόνο με γραπτή έγκριση της ΚΤΚ μπορούν να ξεπεράσουν το 10% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας (άμεση ή έμμεση) και σε περίπτωση τραπεζών που συστήθηκαν στην Δημοκρατία, οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να υπερβαίνουν το ποσοστό του 15%. Σημειώστε ότι το σύνολο των συμμετοχών δεν μπορεί να υπερβαίνει το 60% των ιδίων κεφαλαίων της τράπεζας. Εξαίρεση στο πιο πάνω κανόνα αποτελούν συμμετοχές σε εταιρείες που ασκούν αναπόσπαστες, η συνδέονται στενά με τραπεζικές δραστηριότητες, καθώς επίσης και συμμετοχές σε εταιρείες εκτός του τραπεζικού τομέα που λήφθηκαν έναντι πιστωτικών διευκολύνσεων.

Μετά τον Απρίλιο του 2013 όπου η Κύπρος εισήρθε σε συμφωνία Μνημονίου Συναντίληψης Κύπρου – Τρόικας (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα). Της συμφωνίας αυτής προηγήθηκε απόφαση του Eurogroup για μείωση του μεγέθους του τραπεζικού τομέα σε σχέση με την οικονομία καθώς επίσης και εξυγίανση της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας στην Κύπρο και την ανακεφαλαιοποίηση της μεγαλύτερης Κυπριακής Τράπεζας. Η ανακεφαλαιοποίηση αυτή δεν έγινε με δανειακές συμβάσεις όπως άλλων χωρών π.χ Ελλάδα , Ιρλανδία και Ισπανία αλλά με ίδια κεφάλαια (bail – in) . Ως μέρος της συμφωνίας αυτής ήταν η διασφάλιση των ασφαλισμένων καταθέσεων που ανερχόταν στο 95% του συνολικού

αριθμού των κατόχων λογαριασμών στις δυο επηρεαζόμενες τράπεζες. Επίσης ψηφίστηκε νόμος όπου θεσπίζεται το πλαίσιο ανάκαμψης και εξυγίανσης πιστωτικών ιδρυμάτων (ο Περί Εξυγίανσης Πιστωτικών και Άλλων Ιδρυμάτων Νόμος του 2013), βασισμένο σε οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η πιο πάνω νομοθεσία ορίζει την Κ.Τ.Κ ως αρχή εξυγίανσης για τις Τράπεζες και τα ΣΠΙ. Βάση του νέου θεσμικού πλαισίου, η Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου διασπάστηκε σε «καλή» και «κακή» τράπεζα. Για να διασφαλίσει η Τράπεζα Κύπρου (Τ.Κ) την συμμετοχή της στις συνήθειες εργασίες νομισματικής πολιτικής του Ευρωσυστήματος, η «καλή» τράπεζα εξαγοράστηκε από την Τ.Κ (στην «καλή» τράπεζα περιλαμβάνονται τα εξυπηρετούμενα δάνεια και ασφαλισμένες καταθέσεις). Στην συνέχεια η Τράπεζα Κύπρου ανακεφαλαιοποιήθηκε και αναδιαρθρώθηκε με μετατροπή μέρους των μη εξασφαλισμένων καταθέσεων σε μετοχές. Επιπλέον , οι θυγατρικές Κυπριακές Τράπεζες στην Ελλάδα πώληθηκαν στην Τράπεζα Πειραιώς Ελλάδος. Επίσης η συμφωνία προβλέπει αξιολόγηση των ΣΠΙ για να διαπιστωθεί η βιωσιμότητα τους και όπου κριθεί απαραίτητο , τα ΣΠΙ δεν θα αναδιαρθρωθούν αλλά θα συγχωνευτούν όπως και έγινε από τα 96 ΣΠΙ που λειτουργούσαν Παγκύπρια έμεινα τα 18. Η Κ.Τ.Κ για να αποτρέψει τις μεγάλες εκροές κεφαλαίων προς το εξωτερικό όπου θα δημιουργούσαν περεταίρω προβλήματα στο ήδη ασθενές οικονομικό μας σύστημα προέβει στην εφαρμογή περιοριστικών μέτρων. Η εφαρμογή των εν λόγω μέτρων σχεδιαστική για ελαχιστοποίηση των διαταραχών στο σύστημα πληρωμών και για να επιτρέψει τις απαραίτητες συναλλαγές για καλύτερη λειτουργία της οικονομίας. Οι ρυθμίσεις αυτές χαλάρωσαν σταδιακά μέχρι των Ιούνιο του 2014 όπου έγινε η οριστική άρση τους.

Στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο δραστηριοποιούνται Κυπριακές Τράπεζες, διεθνείς τράπεζες με θυγατρικές ή καταστήματα στη Κύπρο και Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα (ΣΠΙ). Οι διεθνείς και Κυπριακές τράπεζες εποπτεύονται από την ΚΤΚ. Η εποπτεία των ΣΠΙ μεταφέρθηκε στην ΚΤΚ από τον Σεπτέμβριο του 2013 έτσι ώστε να υπάρχουν κοινοί κανόνες και εποπτεία σε όλα τα χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα. Από το Νοέμβριο του 2014, τέσσερα Κυπριακά χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα με άλλα 130 ευρωπαϊκά τέθηκαν υπό την άμεση εποπτεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ), όπως προνοούσε ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός.

*(Κυπριακή Οικονομία, Ανασκόπηση, Προοπτικές, Προκλήσεις Κ.Τ.Κ, έκδοση 2012 επιμέλεια Αθανάσιος Ορφανίδης, Γιώργος Συριχας).

* {Ετήσιες εκθέσεις Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου έτη 2012,2013,2014 (ΕΤΥΚ)}.

ΔΟΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ)

	Τράπεζες	Καταστήματα	Υπαλλήλοι	ΑΤΜ
2011	12	429	9,372	449
2012	12	384	9,273	423
2013	11	288	7,529	360

Πηγή : Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου

Γραφημα 1



Πηγή: Κ.Τ.Κ

Μητρώο Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Κύπρο

1. ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΜΕΝΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Α. ΤΡΑΠΕΖΕΣ

1. Ancoria Bank Limited*
2. Cyprus Popular Bank Public Co Ltd**
3. Ελληνική Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λτδ
4. Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως Δημόσια Εταιρεία Λτδ
5. Οργανισμός Χρηματοδοτήσεως Στέγης
6. Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρία Λτδ
7. RCB BANK LTD

* Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου θα προχωρήσει με τη χορήγηση έγκρισης προς την Ancoria Bank Limited για έναρξη των δραστηριοτήτων της ως πιστωτικό ίδρυμα νοουμένου ότι θα ικανοποιηθεί ότι η Ancoria Bank Limited πληροί τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί για το σκοπό αυτό.

**Η "Cyprus Popular Bank Public Co Ltd" τελεί υπό καθεστώς εξυγίανσης. Ως εκ τούτου, απαγορεύεται να προβαίνει στην ανάληψη νέων υποχρεώσεων έναντι του κοινού υπό μορφή καταθέσεων, αξιογράφων ή άλλων στοιχείων αποδεικτικών οφειλής.

B. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

I. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΤΔ (ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ)

II. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΦΟΡΕΑ

1. Περιφερειακή Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Λεμεσού Λτδ
2. Περιφερειακή Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Λευκωσίας Λτδ
3. Συνεργατική Οικοδομική & Ταμειυτήριο Δημοσίων Υπαλλήλων Κύπρου(Σ.Ο.ΤΑ.Δ.Υ.Κ.) Λτδ
4. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Αλληλεγγύης Λτδ
5. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Κοκκινοχωρίων Λτδ
6. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Λακατάμιας-Δευτεράς Λτδ
7. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Λήδρα Λτδ
8. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Μακράσκακας-Λάρνακας-Επαρχίας Αμμοχώστου Λτδ
9. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Στροβόλου Λτδ
10. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Ταμασού-Ορεινής και Πιτσιλιάς Λτδ
11. Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Τροόδους Λτδ
12. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Αμμοχώστου-Λάρνακας Λτδ
13. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Αστυνομικών και Στρατιωτικών Κύπρου Λτδ
14. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Εκπαιδευτικών Κύπρου Λτδ
15. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λεμεσού Λτδ
16. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Λευκωσίας Λτδ
17. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Υπαλλήλων Τηλεπικοινωνιών, Ενέργειας και Τραπεζών (ΣΤ.Υ.Τ.Ε.Τ.) Λτδ
18. Συνεργατικό Ταμειυτήριο Πάφου Λτδ

2. ΞΕΝΑ ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΜΕΝΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΕ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ "ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟ"

A. ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

I. ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε.

1. Alpha Bank Cyprus Ltd
2. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ
3. Eurobank Cyprus Ltd
4. Τράπεζα Πειραιώς (Κύπρου) Λτδ

II. ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

1. Societe Generale Bank-Cyprus Limited
2. USB Bank Plc

B. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

I. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε.

1. Alpha Τράπεζα Α.Ε.
2. AS Exprobank
3. Banque SBA
4. Barclays Bank PLC
5. Central Cooperative Bank PLC
6. EFG Bank (Luxembourg) S.A.*
7. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.
8. First Investment Bank Ltd
9. Joint Stock Company “Trasta Komercbanka”
10. Saxo Bank A/S

* Το υποκατάστημα δεν έχει ακόμα ξεκινήσει εργασίες.

II. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΞΕΝΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ Ε.Ε.

1. Arab Jordan Investment Bank SA
2. Bank of Beirut SAL
3. BankMed s.a.l.
4. Banque BEMO SAL
5. BBAC SAL
6. BLOM Bank SAL
7. Byblos Bank SAL
8. Credit Libanais SAL
9. FBME Bank Ltd
10. IBL Bank sal
11. Jordan Ahli Bank plc
12. Jordan Kuwait Bank PLC
13. Lebanon and Gulf Bank SAL
14. Open joint-stock company AvtoVAZbank
15. Promsvyazbank PJSC
16. Privatbank Commercial Bank

Πηγή : http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=8154

Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα

Η τοκογλυφία και η κοινωνική αντίδραση στην οικονομική και κοινωνική καταπίεση ήταν η αφορμή για την ίδρυση του συνεργατικού κινήματος στη Κύπρο. Στις 12 Ιουλίου του 1878, η αγγλοκρατία διαδέχθηκε την οθωμανική κυριαρχία, οι Άγγλοι είχαν υπογράψει συνθήκη με τους Τούρκους για την καταβολή του «φόρου υποτελείας» με αφορμή την συνθήκη αυτή οι Κύπριοι έπρεπε να καταβάλουν αυξημένους φόρους. Ο φόρος υποτελείας ανερχόταν σε 92,800 λίρες ετησίως, ένα πολύ μεγάλο ποσό για τα κοινωνικά δρώμενα της εποχής εκείνης, αυτό το ποσό βρισκόταν εκτός των οικονομικών δυνατοτήτων των Κυπριών αφού οι περισσότεροι είχαν σαν κύρια ασχολία τους την γεωργία και σε μικρότερο ποσοστό την κτηνοτροφία. Οι γεωργοί δεν είχαν άλλη επιλογή από εξωτερική χρηματοδότηση για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις ευμετάβλητες κλιματολογικές συνθήκες και την υψηλή φορολογία από τους Οθωμανούς. Οι κοινωνικές συνθήκες και η πιεστική ανάγκη για δανεισμό έκαναν τις εμπορικές τράπεζες επιφυλακτικές στην παραχώρηση αγροτικών δανείων λόγω της μεγάλης δυσκολίας που υπήρχε στην εκποίηση της υποθηκευμένης γης σε περίπτωση μη αποπληρωμής αλλά επίσης και λόγω του φαινομένου της τοκογλυφίας υπήρχε έντονη ανησυχία ότι τα χρήματα μπορεί να κατέληγαν σε προηγούμενους δανειστές – τοκογλύφους. Αυτό είχε σαν συνέπεια οι γεωργοί να μην έχουν άλλη επιλογή από το να αποταθούν σε τοκογλύφους, οι όποιοι τους επιβάρυναν με πολύ ψηλά επιτόκια ύψους 30%-40% που κατά κανόνα οδηγούσαν το δανεισμό σε χρεοκοπία και στην κατάσχεση της περιουσίας τους.

Ο συνεργατισμός στην Ευρώπη άρχισε να δραστηριοποιείται από το δεύτερο ήμισυ του 19^{ου} αιώνα, στην Κύπρο όμως άργησε να εφαρμοστεί και αυτό οφείλεται στην έλλειψη κεφαλαίων και μορφωμένων στελεχών μεταξύ των αγροτών. Σταδιακά άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι η αποτελεσματική διοχέτευση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων δανείων στην γεωργία μπορούσε να γίνει μόνο μέσω εξειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων.

Το πρώτο συνεργατικό ίδρυμα στην Κύπρο ιδρύθηκε στο Λευκόνικο το 1909. Στην πορεία ο θεσμός του συνεργατισμού άρχισε να λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις οδηγώντας στη δημιουργία μιας σειράς από Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα. Τα συνεργατικά άνηκαν και διοικούνταν από τα μέλη τους, κύριες δραστηριότητες τους ήταν οι καταθέσεις και ο δανεισμός. Επίσης παρείχαν υπηρεσίες που αφορούσαν την προμήθεια σπόρων λιπασμάτων και την εμπορία των γεωργικών προϊόντων.

Η εισβολή του 1974 δημιούργησε πολλά προβλήματα στο νησί αλλά και τον συνεργατισμό εκτός από τον εκτοπισμό του ενός τρίτου του πληθυσμού, ο συνεργατισμός είχε υποστεί εκτοπισμό 225 συνολικά συνεργατικών εταιρειών. Παρά το σοβαρό πλήγμα που είχε δεχτεί το κίνημα συνέβαλε καθοριστικά στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και στην άμβλυνση του στεγαστικού προβλήματος που δημιουργήθηκε απαλλάσσοντας το κράτος από πολλές δυσκολίες.

Στην προσπάθεια για ανοικοδόμηση και ανασυγκρότηση του νησιού και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ιδρύθηκαν νέα συνεργατικά ιδρύματα στην βιομηχανία και τις κατασκευές, τα οποία χρηματοδότησε η Σ.Κ.Τ. Η χρηματοδότηση των εταιρειών αυτών πολλές φορές γινόταν χωρίς τεχνοοικονομικές μελέτες με συνέπεια πολλά από αυτά τα δάνεια να καταστούν μη εξυπηρετούμενα και ως εις ακόλουθο αυτού την χρεοκοπία του συνεργατισμού. Οι εμπορικές τράπεζες και η κυβέρνηση παρείχε βοήθεια ύψους ΛΚ 4,5 εκατομμύρια και ΛΚ17,8 εκατομμύρια αντίστοιχα (phylaktis 1994) , ποσό που ισοδυναμούσε στο 3% του ΑΕΠ το 1980. Επίσης στα τέλη του 1980 παραχωρήθηκε επιπρόσθετο ποσό ΛΚ67 εκατομμύρια ή το 3% του ΑΕΠ του 1989 , η αποπληρωμή του ποσού αυτού ολοκληρώθηκε το 2006. Επιπλέον η Κ.Τ.Κ έθεσε υπό την εποπτεία της την Σ.Κ.Τ ενώ τα υπόλοιπα συνεργατικά παρέμειναν κάτω από ξεχωριστή εποπτική αρχή (Τμήμα Συνεργατικής Ανάπτυξης) που είχε ιδρυθεί από το 1935 και υπαγόταν στο Υπουργείο Εμπορίου , Βιομηχανίας και Τουρισμού, αυτό το σύστημα ίσχυε μέχρι το 2003 μέχρι την ανεξαρτητοποίηση του θεσμού του Εφόρου Συνεργατικής Ανάπτυξης δια νόμου (Ν.123(Ι)/2003).

Με αφορμή την ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε, ο συνεργατισμός ήταν υποχρεωμένος να προβεί σε μεταρρυθμίσεις στο τρόπο λειτουργίας του. Μια ουσιαστική αλλαγή ήταν η μετεξέλιξη του Τμήματος Συνεργατικής Ανάπτυξης που υπαγόταν στο Υπουργείο Εμπορίου , Βιομηχανίας και Τουρισμού σε << Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών>> (ΥΕΑΣΕ) τον Ιούλιο του 2003. Η ΥΕΑΣΕ αποτελούσε ανεξάρτητο θεσμικό όργανο σύμφωνα με τον περί Συνεργατικών Εταιρειών Νόμο 1985 – 2011 και αποτελούσε την εποπτική αρχή του συνεργατισμού. Η Κ.Τ.Κ υπέγραψε πρωτόκολλο συνεργασίας με την ΥΕΑΣΕ, που τέθηκε σε ισχύ στις 10 Νοέμβριου του 2003 και το οποίο διευκόλυνε το επιτοκιακό έργο και των δυο οργανισμών όσο αφορά τα Συνεργατικά Ιδρύματα.

Επίσης μια άλλη σημαντική αλλαγή ήταν η τροποποίηση του Άρθρου 3 της Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2006/48/ΕΚ, που αναφερόταν στην σύνδεση πιστωτικών ιδρυμάτων και ενός κεντρικού οργανισμού . Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε θεσμικά ένας << Κεντρικός Φορέας >>(Κ.Φ) στο συνεργατισμό, το ρόλο του οποίου είχε αναλάβει η Σ.Κ.Τ από την 1^η Ιανουαρίου 2008. Σύμφωνα με την πιο πάνω Οδηγία η Σ.Κ.Τ εγγυάται τις καταθέσεις των Συνεργατικών Ιδρυμάτων ενώ η ρευστότητα και φερεγγυότητα τους επιτηρούνται σε συγκεντρωτική βάση με στοιχεία που αποστέλλονται στην Σ.Κ.Τ – Κ.Φ και την ΥΕΑΣΕ. Επιπλέον η διοίκηση του Κ.Φ έχει το δικαίωμα έκδοσης οδηγιών προς τα ιδρύματα που συνδέονται με αυτόν (Κανονιστική Απόφαση της επιτροπής της ΥΕΑΣΕ, 2006). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η σύνδεση των συνεργατικών ιδρυμάτων με την Σ.Κ.Τ δεν αποτελεί σχέση μητρικής –θυγατρικής εταιρείας ούτε δημιουργούν όμιλο εταιρειών. Αποτελούν μια ειδική σχέση για σκοπούς εναρμόνισης με της οδηγίες της Ε.Ε. Τα ΣΠΙ δρουν αυτόνομα και έχουν τα δικά τους διοικητικά και διευθυντικά όργανα.

Στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και εκσυγχρονισμού του συνεργατισμού παράλληλα με ευρωπαϊκές οδηγίες για ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, ο συνεργατισμός δέχεται μια σημαντική ενοποίηση μέσω συγχωνεύσεων. Το 2005 υπήρχαν 360 συνεργατικά ιδρύματα

μέχρι το τέλος του 2011 μειώθηκαν σε 101 και από τον Νοέμβριο του 2013 μέχρι το Μάρτιο του 2014 με αφορμή την οικονομική κρίση που έπληξε το νησί μειωθήκαν σε 18 συνεργατικά. Τα συνεργατικά είναι πλήρως εναρμονισμένα με το κοινοτικό κεκτημένο, είτε αυτοδύναμα είτε μέσω της Σ.Κ.Τ/ΚΦ.

Μετά τον Απρίλιο του 2013 όπου οι Κυπριακές αρχές ήρθαν σε συμφωνία Μνημονίου με την Ε.Κ.Τ, το Δ.Ν.Τ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τα ΣΠΙ συγχωνεύθηκαν από 93 Συνεργατικά σε 18. Η συμφωνία πρόβλεπε ότι θα γίνει αξιολόγηση έκαστου ΣΠΙ για να διαπιστωθεί η βιωσιμότητα του και όπου κριθεί απαραίτητο, τα ΣΠΙ δεν θα αναδιαρθρωθούν αλλά θα ανασυγκροτηθούν μέσω συγχωνεύσεων. Επιπλέον <<το επικαιροποιούμενο Μνημόνιο συναντίληψης μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και του Δ.Ν.Τ, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ΕΚΤ, προνοεί την ανακεφαλαιοποίηση του Σ.Π.Τ μέσω της ανακεφαλαιοποίησης της ΣΚΤ Λτδ/Κ.Φ, μετά από αναδιάρθρωση του Σ.Π.Τ όπως προβλέπει στο συμφωνημένο έγγραφο στρατηγικής (οι περί της αναδιάρθρωσης χρηματοοικονομικών οργανισμών νόμοι του 2011 έως του 2013) διάταγμα του άρθρου 14.

*(Κυπριακή Οικονομία, Ανασκόπηση, Προοπτικές, Προκλήσεις Κ.Τ.Κ, έκδοση 2012 επιμέλεια Αθανάσιος Ορφανίδης, Γιώργος Συριχας).

Γράφημα 2



Κεφάλαιο 2

Συγχωνεύσεις – εξαγορές

Έννοια και ειδή Συγχωνεύσεων / εξαγορών

Συγχώνευση (merger) : ορίζεται η συνένωση δυο ή περισσότερων εταιρειών σε μια. Κατά την ενοποίηση αυτή η/οι απορροφημένη/ες μεταβιβάζει/ουν τα περιουσιακά τους στοιχεία (ενεργητικό και παθητικό) στην απορροφούσα εταιρεία. Επίσης πορεύονται σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρούν την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας εταιρείας.

Η εξαγορά (acquisition/takeover) αναφέρεται στην αγορά του ενεργητικού μιας εταιρείας με ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού της, ενώ η εξαγοραζόμενη εταιρεία διαλύεται . Σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε σε ολική εξαγορά.

Γενικά μια Σ ή Ε μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρεις τρόπους, συγχώνευση με εξαγορά, συγχώνευση με απορρόφηση, συγχώνευση με σύσταση. (*)

Συγχώνευση με εξαγορά: όπου αφορά μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μια εταιρείας (εξαγοραζόμενης) σε μια άλλη (αγοράζουσα), έναντι αντίτιμου. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά/ανταλλαγή μετοχών , μέσω του χρηματιστηρίου.

Συγχώνευση με απορρόφηση: όπου η αποκτούσα (εξαγοράζουσα) εταιρεία διατηρεί το όνομα και την οντότητα της , αποκτά όλες τις υποχρεώσεις και περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Μετά την συγχώνευση η εξαγοραζόμενη εταιρεία παύει να υπάρχει σαν ξεχωριστή οντότητα.

Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας: δημιουργείται μια νέα εταιρεία εξολοκλήρου , όπου η αποκτούσα και αποκτούμενη εταιρεία παύουν την προηγούμενη νομική ύπαρξη τους και γίνονται μέρος της νέας εταιρείας.

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε πέντε μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης .(**)

1. **Η κάθετη ολοκλήρωση** η οποία αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (π.χ άντληση – δύλιση και διανομή πετρελαίου) .
2. **Η οριζόντια ολοκλήρωση** αφορά συγχωνεύσεις εταιρειών του ιδίου κλάδου, που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας.
3. **Τα conglomerates** καλύπτουν σε μια ενιαία οργανωτική δομή επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους.
4. **Συμπληρωματικές** όταν οι δραστηριότητες τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες.

5. **Συσσωρευτικές** όταν δεν συνδέονται οι δραστηριότητες τους δηλαδή υπάρχει μια ενιαία οργανωτική δομή από εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

* Σικελλης, Εμ (1991)

Επιπρόσθετα οι Σ&Ε διαχωρίζονται ανάλογα με την διαδικασία πραγματοποίησης *** τους δηλαδή ,

Φιλική εξαγορά : είναι η περίπτωση όπου δυο οι περισσότερες εταιρείες επιθυμούν την συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν το αντίτιμο της, παραδείγματος χάρη η διοίκηση της εταιρείας στόχου είναι δεκτικές σε αυτή, έχοντας την συναίνεση των μετοχών ****.

Επιθετική εξαγορά : είναι η περίπτωση όπου η πρόταση της εξαγοράς δεν εγκρίνεται από το εξαγοραζόμενο μέρος και η απόκτηση του έλεγχου αυτής προχωρεί χωρίς την συναίνεση της.

Εξαγορά της διοίκησης επιχείρησης: αναφερόμαστε στην περίπτωση όπου γίνεται εξαγορά του στελεχιακού δυναμικού και του προσωπικού μεγάλων επιχειρήσεων με στόχο την μεταφορά τεχνογνωσίας από της μικρότερες στις μεγαλύτερες.

Εξαγορά μέσω δανεισμού: είναι η εξαγορά που γίνεται μέσω δανειακών κεφαλαίων , από την μεγαλύτερη στην μικρότερη.

Σύσταση κοινοπραξίας εταιρειών: είναι η περίπτωση σύμπλευσης εταιρειών ή ομίλων με κοινή στόχευση σε αγορά πιθανόν άγνωστη στις συνεργαζόμενες εταιρείες.

* Σικελλης, Εμ (1991)

** Γιωργοπουλος Α (2004)

*** Πασαουρας Φ – Δουμπος Μ –Ζουμπουνιδης Κ (2006)

**** Donald de Pamphilis: << Mergers and Acquisitions Basics. All you need to know.>> Academic press Publication , Elsevier (2011) .

Κίνητρα Συγχωνεύσεων/εξαγορών

Τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε μια στρατηγική ανάπτυξης μέσω Σ ή Ε χωρίζονται σε διοικητικές, οικονομικές, χρηματοοικονομικές, στρατηγικές και θεωρίες συμπεριφοράς οργανισμών. (Γιωργοπούλου Βασιλική .N)

Αναλυτικότερα τα κίνητρα είναι :

1. **Λειτουργικές συνέργειες.** Σύμφωνα με μελέτη της ΕΚΤ (European Central Bank, EU Banking Structures, October 2007) οι οικονομίες κλίμακος (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες υπηρεσίας/προϊόντος) είναι ένα από τα κυριότερα κίνητρα στο τραπεζικό τομέα στις συγχωνεύσεις ενώ οι οικονομίες φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών) το δεύτερο πιο συχνό αίτιο. Οι οικονομίες κλίμακας στο τραπεζικό τομέα προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης και συντελούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους και μπορούν να επιτευχθούν στο marketing, στα μηχανογραφικά, στη διαχείριση κεφαλαίων, στα λειτουργικά συστήματα, στις δαπάνες ανάπτυξης και έρευνας, στα καταστήματα κ.α.

Αναφορικά με τις οικονομίες εύρους στον τραπεζικό τομέα επιδιώκεται η εκμετάλλευση των σχέσεων με τους πελάτες και των πληροφοριών που αποκτώνται κατά την πώληση τραπεζικών προϊόντων π.χ στεγαστικών δανείων, καταθέσεων κτλ , καθώς και για την πώληση περισσότερων προϊόντων προς τους ίδιους πελάτες (διαχείριση κεφαλαίου, δάνεια , ασφάλειες κ.α) μέσω διασταυρωμένων πωλήσεων (cross- selling), χωρίς επιβάρυνση πρόσθετου κόστους προς την επιχείρηση.

2. **Συνδυασμός ικανοτήτων –πόρων/ εμφάνιση συνεργειών.**

Η επιχείρηση αγοραστής εξαγοράζει μια επιχείρηση η οποία κατέχει ένα στρατηγικό προτέρημα (π.χ εμπειρία στη στεγαστική πίστη) με κύριο στόχο των συνδυασμών με κάποιο δικό της δίκτυο καταστημάτων, έτσι δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό πρέπει να υπάρχουν εμφανείς συνεργείες οι οποίες αφορούν την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης από αυτή που θα είχαν οι δυο επιχειρήσεις εάν δεν συγχωνεύονταν και παίρνουν τη μορφή οικονομιών κλίμακας και φάσματος. Περαιτέρω βελτίωση δικτύου διανομής, βελτίωση ακολουθημένων διαδικασιών κ.α. Επιπλέον ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία για αποφέρει κέρδος χρειάζεται κάποιο χρονικό διάστημα. Γι' αυτούς τους λόγους οι επιχειρήσεις προτιμούν να εξαγοράζουν μια άλλη για να μην αναλαμβάνουν το ρίσκο μιας αρχής δημιουργίας προϊόντος ή υπηρεσίας.

3. **Αύξηση του μεριδίου και της δυναμικής στην αγορά.** Η νέα επιχείρηση αυξάνει τη δύναμη της σε σχέση με τους προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές ενώ προσελκύει ευκολότερα τα ικανότερα στελέχη της αγοράς. Συνάμα το μέγεθος αποτρέπει την είσοδο επίδοξων ανταγωνιστών στην αγορά.
4. **Υπέρβαση εμποδίων εισόδου.** Όταν η είσοδος σε μια αγορά απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης προκειμένου να καθιερωθεί η επιχείρηση και αν στην αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός, τότε οι Σ&Ε αποτελούν μοναδική λύση .
5. **Αμυντική ή Επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό.** Οι Σ&Ε είναι ένα μέσο μείωσης του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού ιδιαίτερα από επιχειρήσεις με ενθαρρυντικές προοπτικές. Έπειτα μια επιχείρηση μπορεί να συγχωνευτεί ή εξαγοραστεί για να αποφευχθεί η Σ ή Ε της από ανταγωνιστή.
6. **Χρηματοοικονομικά κίνητρα.** Διακρίνονται σε
 - Φορολογικά κίνητρα* όπως π.χ μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές για συγχωνεύεις μεταφορά ζημιών από τη μια εταιρεία στην άλλη για τη μείωση του πραγματικού φορολογικού συντελεστή.
 - Αυξημένη ρευστότητα* διευκολύνει την επιλογή ανάπτυξης μέσω Σ&Ε όταν υπάρχουν επενδυτικές ευκαιρίες.
 - Αυξημένη δανειακή ικανότητα* που προκύπτει όταν οι ταμειακές ροές της μιας επιχείρησης ασφαλίζουν τις ροές της άλλης μειώνοντας τις πιθανότητες χρεοκοπίας της νέας ενιαίας εταιρείας σε περίπτωση δανειακής επιβάρυνσης.
7. **Κίνητρα διοικητικής αλαζονείας (hubris hypothesis) .** Τα διοικητικά στελέχη της αγοράστριας εταιρείας επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά έχοντας την άποψη ότι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις στόχους. Η αντικατάσταση της μη αποτελεσματικής διοίκησης , με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενο την μεταπώληση της με κέρδος είναι αρκετά συχνό στις <<εχθρικές>> εξαγορές.
8. **Κίνητρα αντιπροσώπευσης (agency problem).** Τα κίνητρα αυτά δημιουργούνται όταν οι manager της αγοράστριας εταιρείας (bidder) έχουν σαν στόχο να αυξήσουν το κύρος , τις αμοιβές τους , τα μπόνους τους ή να διατηρήσουν τα προνόμια τους μέσα από μια συγχώνευση/εξαγορά, αντί να διαθέσουν τα υφιστάμενα κεφάλαια σε διανομή μερισμάτων

για αύξηση του πλούτου των μετοχών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν οι manager δεν κατέχουν μέρος του μετοχικού κεφαλαίου αλλά θεωρούνται εργαζόμενοι (**agency**).

9. **Κίνητρα εξάλειψης μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης-στόχου.** Διοικητικές συνεργείες μπορούν να προκύψουν από το μίρασμα των ικανοτήτων των διοικητικών ομάδων των συγχωνευόμενων εταιρειών ή από την αντικατάσταση της αναποτελεσματικής διοικητικής ομάδας της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

10. **Διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών.** Η εξαγορά μιας επιχείρησης που έχει χρόνια εμπειρία σε μια αγορά και εύρος προϊόντων το οποίο δεν διαθέτει η αγοράστρια εταιρεία, αποτελεί ένα τρόπο αύξησης των πωλήσεων. Αυξάνοντας το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και έχοντας πρόσβαση στην παραγωγική τους διαδικασία, η αγοράστρια επιχείρηση γίνεται πιο ανθεκτική σε μεταβολές των συνθηκών αγοράς.

Τακτικές Επιτυχίας μιας Σ ή Ε.

Οι Σ&Ε θεωρούνται περιπλοκές διαδικασίες οι οποίες δεν μπορούν να ακολουθούσουν κανόνες και συγκεκριμένα βήματα . Για να επιτύχει μια Σ ή Ε υπάρχουν κάποιοι παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να ακολουθήσουν οι διοικήσεις των εταιρειών.

- ✚ **Συνειδητοποίηση των λόγων για τους οποίους έγινε η Συγχώνευση ή Εξαγορά:**
Είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες να γνωρίζουν τους λόγους της Σ ή Ε, το **γιατί** θα γίνει αυτό το βήμα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πείσουν τους μέτοχους, το προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη της ίδιας τους της επιχείρησης αλλά και της συγχωνευθείσας.

- ✚ **Επιλογή εταιρειών για Σ ή Ε :** πρέπει να γίνεται με βάση τα κριτήρια αγοράς (π.χ μορφή αγοράς , βαθμός ανταγωνισμού, μερίδιο αγοράς ρυθμός ανάπτυξης κλάδου.), νομικά (π.χ περιορισμοί από επιτροπή ανταγωνισμού) , χρηματοοικονομικά, φορολογικά (φορολογικές ελαφρύνσεις). Οι εταιρείες θα πρέπει να τοποθετούνται σε λίστες με βάση το βαθμό αξιολόγησης τους.

- ✚ **Ξεκάθαρο όραμα :** Μετά από μια συγχώνευση επικρατεί μια ρευστή κατάσταση στην εταιρεία γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό των εταιρειών σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας να γνωρίζουν το στρατηγικό όραμα και την αποστολή της νέας εταιρείας ώστε να κατανοήσουν το ρόλο τους στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται.

- ✚ **Ανάπτυξη επαφών με τη διοίκηση της εταιρείας στόχος:** Όσο πιο φιλικό κλίμα υπάρχει μεταξύ των στελεχών των δυο εταιρειών τόσο πιο ανώδυνη γίνεται η Σ ή Ε . Στις φιλικές εξαγορές μειώνεται το bid premium ενώ όταν επικρατεί ένα φιλικό κλίμα η αποτίμηση γίνεται πιο εύκολη λόγω πιο εύκολης πρόσβασης στα οικονομικά στοιχεία.
- ✚ **Ενεργή καθοδήγηση** από την διοίκηση σε όλα τα στάδια της λειτουργικής ενοποίησης , σωστή διαχείριση της μεταβατικής περιόδου από την πρώτη μέρα μέχρι και την ολοκλήρωση της λειτουργικής συγχώνευσης, πάντα με καλή προετοιμασία και προγραμματισμό.
- ✚ **Επικοινωνία :** πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της εταιρείας, πρέπει να γίνεται προβολή του έργου σε βαθμό που να θεωρείται το πλέον σημαντικό από στρατηγικής άποψης έργο στην εταιρεία.
- ✚ **Σωστή Στελέχωση:** Πρέπει να τοποθετηθούν στις θέσεις κλειδιά τα πιο δυναμικά και έμπειρα στελέχη και ιδιαίτερα σε επίπεδο διευθυντών (first line management) όπου αποτελούν την ραχοκοκαλιά της εταιρείας.
- ✚ **Γρήγορη υλοποίηση του σχεδίου μετάβασης:** δίνοντας προτεραιότητα σε βελτιώσεις που μπορεί να είναι εμφανείς και να επιτύχουν άμεσα (quick wins), που να εμπυχώνουν το προσωπικό και να διατηρούν το ρυθμό υλοποίησης.
- ✚ Μια λειτουργική συγχώνευση συνδυάζει **ανασχεδιασμό όλων των παραμέτρων λειτουργίας** μιας εταιρείας π.χ. διαδικασίες , τεχνολογία - πληροφορική, ανθρώπινο δυναμικό.
- ✚ **Πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα οι οποίες αντιδράσεις παρουσιαστούν .** Επίσης να επικρατεί ένα ήρεμο και θετικό κλίμα , επίτευξη όσον το δυνατόν γενικότερης αποδοχής από το προσωπικό και τους πελάτες.
- ✚ **Συνεχής παρακολούθηση της προόδου** της συγχώνευσης με θέσπιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων (ποσοτικών και ποιοτικών),

αλλάζοντας πορεία πλεύσης , ανάλογα με τα όποια προβλήματα επιλυθούν κατά την διάρκεια υλοποίησης.

- ✚ **Εμπιστοσύνη** : η αμοιβαία εμπιστοσύνη για πραγματοποίηση των συμφωνηθέντων αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ομαλή πορεία της συγχώνευσης/εξαγοράς. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητο συστατικό σε μια συνένωση και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αντικαθιστάται από χρηματοοικονομικές ή νομικές διεξόδους.(Marks & Mirvis (1998))

- ✚ **Συμβατότητα**: Το προσωπικό των εταιρειών πρέπει να έχει την ικανότητα και θέληση να δουλέψει αρμονικά και ενωμένοι όλοι μαζί για να αντιμετωπίσουν δυσκολίες και διαφορές που θα προκύψουν (Marks & Mirvis (1998))

- ✚ **Πνεύμα συμμετοχής – συνεργασίας**: οι Σ&Ε πρέπει να χαρακτηρίζονται από πνεύμα αμοιβαίας συνεργασίας και συνεννόησης για μια καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Επιπλέον πρέπει να προσπαθούν για λύσεις win-win προσπαθώντας ταυτόχρονα να επιμερίζουν το ενδιαφέρον τους εξίσου στην δομή , στους κινδύνους και στις αμοιβές.(Marks & Mirvis (1998))

- ✚ **Κοινός στόχος**: σε μια επιτυχημένη συνένωση οι εταιρείες έχουν κοινούς στόχους και κοινά αποδεκτή πορεία της νέας εταιρείας. Οι εταίροι είναι πρόθυμοι να εκφράσουν τις επιθυμίες και θέσεις τους για καλύτερα αποτελέσματα της νέας εταιρείας.(Marks & Mirvis (1998))

Λόγοι αποτυχίας Σ&Ε

Η αποτυχία μιας συγχώνευσης οδηγεί σε διάλυση της ‘συνένωσης’ και οι συνιστώσες εταιρείες ακολουθούν αυτόνομη πορεία σε αντίθεση με την περίπτωση της εξαγοράς η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ή τμήματα αυτής τίθενται προς πώληση.

Σύμφωνα με την μελέτη της εταιρείας Business Insights Ltd(‘ Mergers and Acquisitions in European Financial Services: Best practice, future forecasts and strategies for success’,2004), το 60% των Σ & Ε αποτυγχάνουν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ μελέτη του London Business School αναφέρει ότι το 75% αποτυγχάνουν στους χρηματοοικονομικούς στόχους και το 40% αποτυγχάνουν στην μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Οι λόγοι αποτυχίας μιας Σ ή Ε είναι οι ακόλουθοι:

Ανεπαρκής αξιολόγηση – υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων συνεργειών.

Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια συγχώνευση γίνεται αποτίμηση όλων των πιθανών οφειλών και όλα τα πιθανά κόστη που θα δημιουργηθούν . Πολλές φορές στην πράξη αποδεικνύεται ότι η διαδικασία αξιολόγησης δεν ήταν επαρκής και η επιχείρηση υπερεκτίμησε τα οφέλη ή υποεκτίμησε τα κόστη.

Δυσκολίες ενοποίησης.

Η αδυναμία γρήγορης και αποτελεσματικής ενοποίησης των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της συγχώνευσης/εξαγοράς. Μια ενοποίηση απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, προγραμματισμό και οργάνωση, η ενοποίηση δεν πρέπει να είναι χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα. Η διαδικασία ενσωμάτωσης αφορά διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες, διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα και συστήματα έλεγχου και τρόπους παραγωγικής διαδικασίας και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η **εταιρική κουλτούρα** ως ένας μη μετρήσιμος ποσοτικά παράγοντας δεν πρέπει να αγνοείται γιατί έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, περιλαμβάνοντας αξίες, φιλοσοφία εταιρίας, τρόπο λειτουργίας, κ.α. Επίσης σχετίζεται και με την συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών των εμπλεκόμενων διοικήσεων .

Οι αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από την καθυστέρηση μιας ενοποίησης είναι:

- **Αύξηση του κόστους κεφαλαίου.** Όσο πιο χρονοβόρα είναι η διαδικασία ενοποίησης τόσο επιπλέον κεφάλαια θα χρειάζονται και τόσο περισσότερο θα μειώνεται η πραγματική αξία των δεσμευμένων κεφαλαίων, λόγω κόστους ευκαιρίας.

- **Αύξηση κόστους λόγω μειωμένης παραγωγικότητας εργαζομένων.** Όσο πιο πολύ καθυστερεί η ενοποίηση τόσο πιο πολύ αυξάνεται το άγχος και η αβεβαιότητα για το μέλλον και τα κεκτημένα (όπως η θέση τους, εργασιακές συνθήκες, αρμοδιότητες κ.α) με συνέπεια την μείωση της απόδοσης τους ενώ είναι πιθανό στελέχη – κλειδιά να αποχωρούν.

- **Κίνδυνος ενίσχυσης της θέσης των ανταγωνιστών.** Όσο πιο πολύ διαρκεί και όσο περισσότεροι πόροι σπαταλούνται για την διαδικασία ενοποίησης και αφομοίωσης εξαιτίας δυσχερειών τόσο πιο πολύ αυξάνονται οι ευκαιρίες των ανταγωνιστών για ενίσχυση της δίκια τους θέση.

- ✚ **Υπερβολικό χρέος.** Συνήθως , λόγω ελλιπούς ανάλυσης της αξίας και εξονυχιστικού οικονομικού ελέγχου της επιχείρησης – στόχου είτε λόγω της hubris hypothesis ή του agency problem, το τίμημα που θα καταβληθεί προς τους μετόχους θα είναι μεγαλύτερο από ότι πρέπει (υψηλή υπεραξία) και ιδιαίτερα σε εχθρική εξαγορά. Αυτό σημαίνει σπατάλη περισσότερων ιδίων πόρων και σε περίπτωση που δεν επαρκούν τότε η εταιρεία bidder καταφεύγει σε δανεισμό που προσθέτει επιπλέον χρέος σε μια αβέβαιη επένδυση.

(Δημήτριος Αθ. Κυριαζής Σ&Ε, εκδόσεις Σμπιλια 2007)

- ✚ **Ο ρόλος των στελεχών.** Σε πολλές συγχωνεύσεις ή εξαγορές τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την ατομική τους ευημερία και όχι αυτήν τον μετοχών. Οι μάνατζερ επιδιώκουν προσωπικούς στόχους όπως αύξηση των αποδοχών τους, διαφοροποίηση κινδύνου, αύξηση γοήτρου στην αγορά σε βάρος της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Επίσης σύμφωνα με θεωρία του Roll (1986), οι μάνατζερ κάνουν λάθη κατά την αξιολόγηση των συγχωνεύσεων/εξαγορών λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, με αποτέλεσμα να πραγματοποιήσουν μια συγχώνευση έστω και αν δεν υπάρχουν περιθώρια για συνεργειακά αποτελέσματα.

- ✚ **Δημιουργία πολύ μεγάλης επιχείρησης ή ομίλου.** Η νέα εταιρεία που θα δημιουργηθεί από μια συγχώνευση ή εξαγορά ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα ελέγχου και διαδικασιών λειτουργιάς που να οδηγούν σε μείωση των συνεργειών. (π.χ αντιοικονομικές κλίμακες).

Γενικότερα τα στελέχη που διαπραγματεύονται και εφαρμόζουν μια συγχώνευση ή εξαγορά πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί με το πώς αντιδρούν , τι λένε και εν ολίγοις πως επικοινωνούν. Οι εντυπώσεις που διαμορφώνονται από τις πρώτες συναντήσεις και η αντίσταση αλλαγής έχουν πιθανό πηγή την έλλειψη της επικοινωνίας και καθορισμό σκοπού. Όταν η διοίκηση έχει διαφορούμενες, όχι ξεκάθαρες κατευθύνσεις, ο στόχος – σκοπός της συγχώνευσης ή εξαγοράς και οι σχέσεις των δυο εταιρειών θα είναι αμφίβολες. Το να εργάζεται κάποιος χωρίς ξεκάθαρους στόχους οδηγεί σε έλλειψη λήψης αποφάσεων από τα μέλη, για αυτό περιμένουν από τους ανώτερους τους να θέσουν στόχους , γιατί δεν θα μπορούν να ξέρουν ποια ενέργεια είναι

κατάλληλη και τι συνέπειες θα έχει αυτή. Η νέα διοίκηση πρέπει να εκφράζει και να μεταφέρει τις προθέσεις της σε όλους τους ενδιαφερομένους ώστε το μέλλον να μην είναι αβέβαιο. Οι μη ξεκάθαρες σχέσεις εξουσίας οδηγούν σε αμφιβολία δύναμης και αυτό γιατί δεν είναι ξεκάθαρο ποιος είναι ο αρχηγός και ποιος δίνει οδηγίες. Οι ενδιαφερόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με δυο ηγεσίες. Με την παλιά γνώριμη διοίκηση και με την νέα διοίκηση που ίσως έχει καινούργιες κατευθύνσεις. Συνήθως η νέα διοίκηση απαιτεί πράγματα και συνήθειες που οι εργαζόμενοι είναι δύσκολο να ακολουθήσουν γιατί δεν θέλουν να αφήσουν πίσω τους τις παλιές συνήθειες. Η αδυναμία κατανόησης υπάρχει όταν υπάρχουν αντικρουόμενες ιδέες για την εξέλιξη της νέας εταιρείας. Το διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον και οι διαφορετικές διαδικασίες προκαλούν αρνητικές συνέπειες για την εταιρεία. Η απροθυμία της απορροφημένης εταιρείας να παραιτηθεί από τις παλιές συνήθειες ίσως οφείλεται στην αμφισημία της εμπειρίας. Αυτή η αμφισημία αντιμετωπίζεται όταν τα κίνητρα της συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι ξεκάθαρα σε όλους. Επίσης οι αλλαγές στο σύστημα αμοιβής και επιβράβευσης μπορεί να προκαλέσει αμφισημία της επιτυχίας. Η επιτυχία σε ένα εργασιακό περιβάλλον αναγνωρίζεται με την προαγωγή και με την αποδοχή λειτουργικών μέτρων για την μέτρηση της παράγωγης. Στην νέα εταιρεία νέες συμπεριφορές επιβραβεύονται σε σχέση με πριν, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μείωσης των κινήτρων των εργαζομένων για δουλεία μέχρι να μάθουν ποιες συμπεριφορές θα επιβραβεύονται στην νέα εταιρεία.

Πλεονεκτήματα Σ ή Ε τραπεζών

Θετικές επιδράσεις σε μια Σ ή Ε δυο οι περισσότερων τραπεζών είναι:

- ✚ Προσέλκυση καταθέσεων
- ✚ Αύξηση χορηγήσεων δάνειων
- ✚ Αίσθημα ασφάλειας στο κοινό εμποδώνοντας την ασφάλεια στο τραπεζικό σύστημα.
- ✚ Βελτίωση της εξυπηρέτησης και αύξησης της αποτελεσματικότητας της ενιαίας τράπεζας.
- ✚ Μείωση διοικητικών και γενικών δαπανών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.
- ✚ Δημιουργία οικονομίας κλίμακας
- ✚ Η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη και τη φήμη των τραπεζών.
- ✚ Αναμενόμενη αύξηση των κερδών ανά μετοχή
- ✚ Όσο πιο μεγάλη είναι η νέα τράπεζα τόσο πιο γρήγορα θα απαλλαγεί από την χρηματοδότηση της από την ΕΚΤ.
- ✚ Μείωση των πιθανοτήτων για μια νέα Σ ή Ε..

Μια Σ ή Ε αυξάνει το ενδιαφέρον των μετόχων νοουμένου ότι μπορούν να ελέγξουν την ορθότητα των δυο πιο κάτω υποθέσεων:

- **Η υπόθεση της πληροφορίας** , σύμφωνα με την όποια η διοίκηση της τράπεζας που θέλει να προχωρήσει σε Σ ή Ε γνωρίζει ότι η λογιστική ή χρηματοοικονομική αξία της τράπεζας αυτής είναι υποτιμημένη.
- **Η υπόθεση της αναποτελεσματικής διαχείρισης** , σύμφωνα με την όποια η διοίκηση της τράπεζας-στόχου μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης ή εξαγοράς να αναγκαστεί να βελτιώσει τη λειτουργία της τράπεζας ώστε αυτή να καταστεί αποτελεσματικότερη και να αποφύγει την Σ ή Ε.

Μειονεκτήματα μιας Σ ή Ε.

Τα μειονεκτήματα μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς μπορεί να είναι :

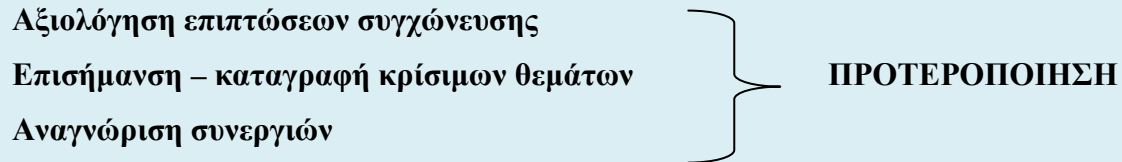
- Το αίσθημα ανασφάλειας που διακατέχει το ανθρώπινο δυναμικό εγκυμονεί τον κίνδυνο της πτώσης του ηθικού του και κατά συνέπεια της απόδοσης του, αυτό το θέμα απαιτεί λεπτούς χειρισμούς για αποφυγή του φαινόμενου αυτού.
- Τα πρώτα χρόνια της συγχώνευσης ή της εξαγοράς τα στελέχη επικεντρώνονται στην προσπάθεια ενοποίησης των συστημάτων τους, βάζοντας σε δεύτερη μοίρα τις στρατηγικές ανάπτυξης.
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους , το οποίο αποτελεί και ένα από τους βασικούς λόγους μιας Σ ή Ε μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του αριθμού των εργαζομένων καθώς και σε κλείσιμο καταστημάτων του δικτύου.

Διάγραμμα 2

Υλοποίηση μιας Λειτουργικής Συγχώνευσης

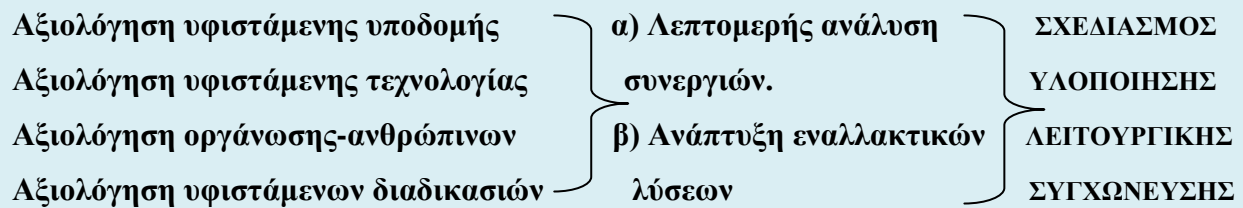
Προσδιορισμός περιοχών επέμβασης

Πρώτη Φάση



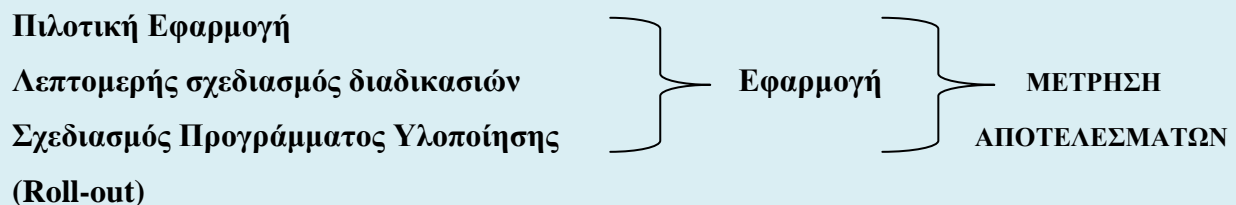
Σχεδιασμός Λύσεων

Δεύτερη Φάση



Υλοποίηση Εφαρμογής

Τρίτη Φάση



Πηγή: Ε&Σ στην Ελλάδα εκδόσεις Κέρκυρα, 2002, Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte&Touche.

Κεφάλαιο 3

Συνέπειες των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).

Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και ΔΑΔ

Οι περισσότερες επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση, είτε πρόκειται για μικροοικονομικό ή μακροοικονομικό επίπεδο, περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή ακόμη και στην γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Δ.Α.Δ. Για αυτό το λόγο πιο κάτω θα δούμε τον τρόπο που οι εξελίξεις επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικές μελέτες εντοπίζουν τρεις βασικές περιπτώσεις επιπτώσεων στις πολιτικές και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στις εταιρείες.

Πρώτη Περίπτωση : Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

Στην περίπτωση αυτή η Σ&Ε γίνεται με σκοπό τα πρόσθετα οικονομικά οφέλη. Η εταιρεία επιβάλλει βραχυπρόθεσμους στόχους στα κατώτερα επίπεδα συνήθως στο μετρώ όπου δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες του ομίλου. Αυτό οδηγεί σε αυτονομία των εταιρειών και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μειώνει σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών δεδομένου ότι οι αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να έχουν επίδραση στο συνολικό κόστος, καθώς και στην οικονομική απόδοση της εταιρείας. Αυτό ισχύει σε θέματα μακροπροθέσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό για παράδειγμα η εκπαίδευση του κ.α. τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες των αντίστοιχων στελεχών. Σε αυτή την περίπτωση συνήθως παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσης τους, με εντοπισμό κέρδους και κόστους, ανάπτυξη προσωπικού και διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης με περισσότερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας σε βραχυπρόθεσμη βάση. Δηλαδή διαμορφώνεται μια Δ.Α.Δ που διατηρεί διαφοροποιημένα εργασιακά καθεστάτα με αποκεντρωμένες πολιτικές, διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ εταιρειών ή ακόμα και της ίδια εταιρείας. Η πιο πάνω κατάσταση δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Δεύτερη Περίπτωση: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών-πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Αυτή η περίπτωση έχει στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα σε εξαγοραζόμενη και εξαγοράζουσα. Η αναζήτηση μπορεί να αναφέρεται σε

- α) κάθετη ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα ελέγχει διαφορετικές φάσεις παράγωγης/εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας).
- β) οριζόντια ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παράγωγης).
- γ) χωροταξική ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές).

Συνήθως οι πιο πάνω εξαγορές συνδυάζονται με συγχώνευση των εταιρειών. Η επέμβαση της Διοίκησης της εξαγοράζουσας εταιρείας στην εξαγοραζόμενη δεν περιορίζεται στο γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και θέματα παράγωγης και οργάνωσης, προχωρώντας σε ανασχεδιασμό δραστηριοτήτων.

Οι επιπτώσεις στο είδος της Δ.Α.Δ που θα αναπτυχθούν στην περίπτωση αυτή είναι άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές ασκούνται με ενιαία βάση ,πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης των υφιστάμενων εργασιακών καθεστώτων ή και πρακτικών. Σε αυτή την περίπτωση ανακύπτουν τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού ενιαίου πλαισίου ορών αμοιβής και εργασίας για το προσωπικό και στελέχη.

Τρίτη Περίπτωση: Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Σε αυτή την περίπτωση εξαγοράζουσα επιχείρηση , απορροφώντας ολικά ή επιλεκτικά την εξαγοραζόμενη , αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα προϊόν/ υπηρεσία , σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας , αγοράς ή και περιοχής. Έτσι επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα περιορισμένο πυρήνα προσωπικού και στελεχών που θεωρεί απαραίτητα για τη αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία. Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/διατήρηση μιας « εσωτερικής αγοράς εργασίας » η οποία είναι σχετικά προστατευμένη από πιέσεις και διακυμάνσεις από την εξωτερική αγορά εργασίας , με επωφελείς και σαφείς για αυτούς κανόνες , παροχές και ρυθμίσεις επίσης με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας

Οι πιο πάνω περιπτώσεις επιχειρησιακής ολοκλήρωσης και Δ.Α.Δ στην πράξη έχουν πολλούς συνδυασμούς και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων . Μελέτες που έγιναν στον τραπεζικό τομέα απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν.

- Την επιχειρησιακή ολοκλήρωση με συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και πρακτικών Δ.Α.Δ.
- Την ευελιξία , επιλεκτικότητα ή εξατομίκευση στη εξέλιξη των εργασιακών καθηκόντων και των ορών αμοιβής και εργασίας.

Μέσα από εμπειρίες των Σ&Ε διαφαίνεται ότι η στρατηγική, οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση , ο συσχετισμός δύναμης, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας, η κουλτούρας των επιχειρήσεων οδηγούν σε διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Επιπτώσεις των Σ&Ε στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις

Οι επιπτώσεις των Σ&Ε στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων είναι σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας , κυρίως των ομάδων εργαζομένων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδικευση . Παρ' ότι οι Σ&Ε δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στα διεθνή δρώμενα φαίνεται ότι οι σημερινές συνθήκες οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και επίσης ο συσχετισμός δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών , δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας των εργαζομένων και ανάλογης εμπέλειας διοικητικές, κοινωνικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις. Αυτές τις προκλήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τα δικαστήρια , οι ειδικοί επιστήμονες , η πολιτεία και οι κατά τύπους εποπτικές αρχές. Ως γνωστό οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων που παρέχονται από εθνική νομοθεσία στις περιπτώσεις συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία. Επίσης μπορεί να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικό-οργανωτικών αλλαγών , ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering), ή συρρίκνωση εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ειδικότερα εάν συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα.

Τρεις βασικές επιδράσεις *που δρουν κατά κανόνα σε βάρος του εργασιακού status quo και απασχόλησης των εργαζομένων στην περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής είναι:

- **Επίδραση εξαγοράς:** οδηγεί σε περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό/κατάργηση επικαλυπτομένων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων , αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως μπορεί να οδηγήσουν σε απολύσεις εργαζομένων, περικοπές παροχών , σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- **Πολυεθνική επίδραση:** (σε περίπτωση που ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση) , αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του για απορύθμιση των εργασιακών σχέσεων και την μείωση του εργατικού κόστους. Επίσης γίνεται αξιοποίηση των αδυναμιών

συντονισμού των συνδικάτο σε υπερεθνικό επίπεδο ή/ και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.

- **Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα:** επιβολή νέου στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η επιβολή αυτή μπορεί να ανατρέψει τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, την ιεραρχίας ή/και ακόμη το ίδιο το σύστημα υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα τριβές και μεταβολές σε πολλές ομάδες εργαζομένων.

Όπως προ ανάφερα η απασχόληση δεν είναι ο κύριος λόγος που προκαλεί τις Σ&Ε, αλλά συνιστά μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά από αυτές. Διεθνείς έρευνες εντοπίζουν ποσοτικές και ποιοτικές κυρίως επιπτώσεις μεταξύ των οποίων:

- η μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση,
- οι μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση πολυπλοκότητας και ευελιξίας.
- Σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεοτέρων στελεχών.
- Η επιχείρηση « απαλλάσσεται » από πλεονάζον προσωπικό στις περισσότερες περιπτώσεις χαμηλότερης εξειδίκευσης ή/και ηλικιωμένα στελέχη μέσω του προγράμματος πρόωρης συνταξιοδότησης ή και εθελουσίας εξόδου.
- Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία εάν δεν ξεκινήσουν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας.

*Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου, Δρ. οικονομολογος

Συναισθηματικές αντιδράσεις εργαζομένων

Οι Σ&Ε είναι συνώνυμα της αλλαγής. Κάθε αλλαγή συνοδεύεται με αντιδράσεις γιατί οι επηρεαζόμενοι επιθυμούν να διατηρήσουν τις υπάρχουσες συνθήκες. Αλλαγή σημαίνει καινούργιες, άγνωστες καταστάσεις, που δημιουργούν άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια και φόβο στους εργαζομένους. Όλα αυτά εντείνονται όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης. (Χυτήρης Λ., 1994).

Οι Σ&Ε είναι από της πιο τραυματικές εμπειρίες των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει διαφορετικά την αλλαγή. Σε κάποιους δημιουργούνται συναισθήματα απαισιοδοξίας, κατάθλιψης, θυμού, άγχους, απογοήτευσης, σύγχυσης σε αντίθεση με κάποιους άλλους εργαζομένους σε μικρότερο ποσοστό φυσικά οι όποιοι το

αντιμετωπίζουν σαν πρόκληση για καλύτερο μέλλον και νιώθουν έτοιμοι να αναλάβουν δράση έχοντας θετικές σκέψεις για το μέλλον.

Η διαδικασία των Σ&Ε είναι συνεχώς εξελισσόμενη και το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι γνωστό κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Ακόμα και όταν τα ανώτερα στελέχη γνωρίζουν τι θα συμβεί και τι θα αλλάξει, δεν είναι πρόθυμοι να το συζητήσουν με τους εργαζομένους για διάφορους λόγους. Επίσης η χειρότερη αντιμετώπιση από την διοίκηση είναι όταν περιμένει να δει αντιδράσεις των εργαζομένων και μετά να ενεργήσει για καθυστερημένο τους.

Οι Cartwright και Cooper, (2001) αναφέρουν ότι τα συναισθήματα των εργαζομένων στην περίπτωση Σ ή Ε είναι πολύ έντονα και οι βασικές αντιδράσεις είναι αρνητικές δηλαδή:

- ✚ Αντίσταση
- ✚ Απόρριψη
- ✚ Ανοχή
- ✚ Αποδοχή

Οι λόγοι των πιο πάνω αντιδράσεων είναι :

- ✚ Συνήθεια
- ✚ Εξάρτηση
- ✚ Επιλεκτική αντίληψη
- ✚ Συναισθηματική –ψυχολογική ισορροπία
- ✚ Φόβος απώλειας της εργασίας.

Σύμφωνα με το Mirvis η ψυχολογία των εργαζομένων περνά από κάποια στάδια στις περιπτώσεις Σ ή Ε.

1. **Δυσπιστία και άρνηση** για αυτό που πρόκειται να συμβεί. Προσπαθούν να πείσουν το εαυτό τους ότι δεν θα επέλθει καμία αλλαγή.
2. **Θυμός, οργή και μνησικακία** Τα πιο πάνω συναισθήματα αντικαθίστανται από θυμό απέναντι σε αυτούς που θεωρούν υπευθύνους για την αλλαγή αυτή.
3. **Έντονη αλλαγή συναισθημάτων από θυμό έως κατάθλιψη.** Ο φόβος και αβεβαιότητα για το μέλλον της προσωπικής τους καριέρας μετατρέπεται σε θυμό προς τον εαυτό τους. Μετανιώνουν για την πίστη και αφοσίωση που έδειξαν στην εταιρεία τους. Νοσταλγούν το παρελθόν που συνήθως μπορεί να μετατραπεί και σε κατάθλιψη.
4. **Αποδοχή.** Οι εργαζόμενοι αποδέχονται ότι το παρελθόν έσβησε, τελείωσε και δέχονται την νέα κατάσταση.

Οι Σ ή Ε επηρεάζουν την ζωή των εργαζομένων. Οι πιο συνηθισμένοι φόβοι τους είναι :

- Μεγάλο μέγεθος εταιρείας, χαμένη ταυτότητα
- Έλλειψη πληροφόρησης
- Φόβος για απώλεια δουλειάς ή βλαπτική μεταβολή στον εργασιακό χώρο
- Μετάθεση
- Αβέβαιη καριέρα
- Απώλεια κύρους και δύναμης στον εργασιακό χώρο
- Αλλαγή στους συνήθεις κανόνες
- Αλλαγή συναδέλφων, ανώτερων στελεχών
- Απαξίωση των ικανοτήτων
- Αλλαγή κουλτούρας
- Αυξημένος φόρτος εργασίας
- Αλλαγή στους ρόλους και στις διαδικασίες.

Όταν εξετάζουμε τα συναισθήματα/φόβους των εργαζομένων πριν , κατά την διάρκεια και μετά από μια Σ ή Ε , πρέπει να εξετάζουμε και τις πηγές από τις οποίες προέρχονται και οι επιπτώσεις που έχουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στην επιχείρηση γενικότερα. Έτσι κάποιος θα μπορεί να διαγνώσει τα σημάδια των συναισθηματικών αντιδράσεων και να προβεί έγκαιρα στις κατάλληλες ενέργειες για πρόληψη και διόρθωση της κατάστασης αυτής.

Σχήμα 5: Συναισθηματικές αντιδράσεις επηρεαζόμενων ατόμων.

Στάδιο	Χαρακτηριστικά
Άρνησης	Το σύνδρομο δεν θα συμβεί (δεν θα επέλθει καμία αλλαγή)
Φόβου	Τι και ποτέ θα συμβεί
Θυμού	Το συναίσθημα του ξεπουλήματος
Μελαγχολίας , θλίψης	Στενοχώρια και ανάμνηση του παρελθόντος
Αποδοχής	Αναγνώριση ματαιότητας
Ανακούφισης	Καλύτερη εξέλιξη από αναμενόμενη
Ενδιαφέροντος	Αυξανόμενο αίσθημα ασφάλειας
Αρέσκειας	Αναγνώριση ευκαιριών
Διασκέδασης, απόλαυσης	Πλήρης θετική στάση

Πηγή: Cartwright, Cooper, (p41,2001).

Συναισθήματα πριν την Σ&Ε (μετά την ανακοίνωση).

Οι εργαζόμενοι που θα βιώσουν μια Σ&Ε θα έχουν να αντιμετωπίσουν τρία βασικά θέματα.

- 1.) Θα λάβει χώρα ένα γεγονός που δεν μπορούν να ελέγξουν σχεδόν καθόλου.
- 2.) Αβεβαιότητα για το μέλλον.
- 3.) Αλλαγές στην δουλειά τους και τις εργασιακές σχέσεις τους .

Μετά την ανακοίνωση της Σ&Ε, οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε μια περίοδο αυξημένης αβεβαιότητας, άγχους και αγωνιάς. Ανησυχούν για το πώς οι νέες καταστάσεις και οι αλλαγές που θα τους επιβληθούν , θα τους επηρεάσουν. Υπάρχει αγωνιά για το αν θα απολυθούν , αν θα μεταφερθούν σε νέα θέση ή σε νέο μέρος. Αναρωτιούνται αν οι σχέσεις τους, οι αρμοδιότητες τους και τα προνόμια που έχουν, θα επηρεαστούν. (Μπουραντας,Νεαρχου,1998).

Τα ανώτερα στελέχη είναι απροετοίμαστα για τις νέες ευθύνες και αρμοδιότητες τους.

Οι Marks & Mirvis αναφερόμενοι σε μια ερευνα ενός στελέχους προσλήψεων του Handy αναφέρουν ότι το 90 % χιλίων ανώτερων και μεσαίων στελεχών, δεν ήταν έτοιμοι ψυχολογικά να δεχτούν αλλαγές στις δεδομένες καταστάσεις που επικρατούσαν. Οι απλοί εργαζόμενοι αντιλαμβανόμενοι την αγωνιά των ανώτερων τους αγχώνονται για τον τρόπο που η διοίκηση θα χειριστεί την επικείμενη συνένωση. Αρχικά επικρατεί άρνηση από το μέρος των στελεχών , αρνούνται να δεχτούν την πραγματικότητα. Πολλοί δεν ξεπερνούν αυτήν την άρνηση και μένουν προσκολλημένοι στις παλιές συνθήκες. Ο χρόνος προσαρμογής μπορεί να είναι εβδομάδες, μήνες έως και χρόνια (Marks & Mirvis, 1998).

Κάποιες φορές τα προειδοποιητικά σημάδια για προβλήματα στο Ανθρώπινο Δυναμικό, ο αντίκτυπος δηλαδή του άγχους , της αγωνιάς, της αβεβαιότητας και των άλλων αρνητικών συναισθημάτων αρχίζουν να φαίνονται μετά την ανακοίνωση της Σ&Ε.

Αυτά περιλαμβάνουν :

- Μείωση παραγωγικότητας και γενικότερα στην απόδοση,
- Καθυστέρηση στη πραγματοποίηση των εργασιών και
- Χαμηλό ηθικό.

(Denzil, 1997).

Συναισθήματα κατά την υλοποίηση της ΣήΕ.

Αμέσως μετά την ανακοίνωση της ΣήΕ ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων νιώθει έλλειψη εμπιστοσύνης και ένταση. Σε αυτή την φάση, οι υπάλληλοι σκέπτονται το πώς θα επηρεαστούν από την συνένωση αυτή. Κάποιες φορές για την διοίκηση είναι απλούστερο να διαστρεβλώσει κάποια πραγματικά γεγονότα για να περιορίσει τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων. Σε αυτή την περίπτωση όταν οι εργαζόμενοι μάθουν την αλήθεια θα δημιουργηθεί έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση (Daniel, 1999).

Μια άλλη επίπτωση που μπορεί να προκαλέσει το άγχος στους εργαζόμενους και τα στελέχη και ειδικότερα της εξαγοραζόμενης είναι η δημιουργία στενότερων δεσμών μεταξύ τους με αποτέλεσμα ανάπτυξη μιας νοοτροπίας groupthink (Marks & Mirvis, 1992). Αυτήν την νοοτροπία την συναντάμε συχνά σε μεμονωμένες ομάδες που αντιμετωπίζουν μια κοινή «απειλή» .

Σε αυτή την φάση ένα πολύ σημαντικό βήμα αποτελεί η απόφαση πόσοι υπάλληλοι θα παραμείνουν στην νέα εταιρεία. Απαραίτητο θεωρείται ένα χρονοδιάγραμμα για το πόσο θα διαρκέσει αυτή η απόφαση που δημιουργεί αβεβαιότητα και πίεση στους επηρεαζόμενους. Πολλές εταιρείες προσφέρουν πακέτα αποχώρησης, για οικειοθελή αποχώρηση, για να περιορίσουν έτσι και την πικρή εμπειρία της απόλυσης (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000).

Συναισθήματα μετά την Σ&Ε

Η ψυχολογική πίεση είναι αρκετά μεγάλη που ακόμα και μετά την συμφωνία οι υπάλληλοι της εξαγοραζόμενης εταιρίας εξακολουθούν να φοβούνται μην χάσουν τα κεκτημένα δικαιώματα και γενικά επικρατεί το στοιχείο του αγνώστου. Παρ' όλα αυτά οι φόβοι αυτοί εξισορροπούνται από κάποιες ελπίδες για νέες γνωριμίες, ευκαιρίες για προαγωγή, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και βελτίωση των εργασιακών συνθηκών στα πλαίσια της νέας εταιρείας (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000).

Οι εργαζόμενοι ανησυχούν εάν θα μπορέσουν να ενσωματωθούν στο νέο σύστημα, ποια θα είναι η θέση τους στην ιεραρχία, ποιες οι υποχρεώσεις και ευθύνες τους. Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις μετά από ένα τέτοιο εγχείρημα (Σ ή Ε) μπορεί να προκαλέσουν πικρία μεταξύ των εργαζομένων που μένουν.

Σύμφωνα με Marks & Mirvis, στο στάδιο μετά την Σ ή Ε υπάρχουν τρία είδη νοοτροπιών-εργαζομένων :

- 1.) Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι έτοιμοι να δεχτούν αλλαγές, είναι ενθουσιώδης και βλέπουν τις θετικές πλευρές της συνένωσης. Επίσης θέλουν να υιοθετήσουν την νέα τάξη πραγμάτων, φυσικά θα υπάρχουν κάποιοι που θα τους θεωρούν προδότες.

- 2.) Αυτοί που περίμεναν μια ενδεχόμενη καλύτερη κατάσταση, αλλά δεν αποκτούν την θέση που προσδοκούσαν μετά την ολοκλήρωση της ενοποίησης. Νοιώθουν κολλημένοι σε μια θέση και χρειάζονται χρόνο να ξεκαθαρίσουν που θέλουν να πάνε.
- 3.) Η ομάδα των απαισιόδοξων που βλέπουν την νέα κατάσταση σαν να προχωρεί από το κακό στο χειρότερο, σαν να έχουν επιζήσει από μια καταστροφή χωρίς να ξέρουν τι να κάνουν.

Σύμφωνα με τους Cartwright and Cooper 1997, το ποσοστό των παραιτήσεων μετά από μια Σ ή Ε ανέρχεται στο 25% - 50% ενώ η κινητικότητα των εργαζομένων φτάνει το 60%.

Μοντέλο LCVN

Σύμφωνα με το άρθρο τους, Μπουραντας και Νικανδρου (1998), οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιδράσουν ως απάντηση στην Σ ή Ε με τους πιο κάτω τρόπους:

- ✚ **L** → **loyalty** = πίστη, δηλαδή να δουλέψουν με πίστη για να στηρίξουν την νέα επιχείρηση. Επίσης μπορεί να θεωρούν ότι το να είναι μέλος μιας μεγαλύτερης επιχείρησης είναι μια ευκαιρία για εξέλιξη, νέες αρμοδιότητες και βελτίωση.
- ✚ **C** → **compliance** = συμμόρφωση, να συνεχίσουν να εργάζονται όπως πριν, δηλαδή αποδέχονται την νέα κατάσταση. Είναι πιθανόν αδιάφοροι για την πρωτοβουλία αυτή και έχουν παθητική συμπεριφορά.
- ✚ **V** → **voice** = φωνή – αντίδραση, να εκφράσουν την διαμαρτυρία τους. Έχουν ενεργητική αντίσταση στην Σ ή Ε που έχει ως στόχο την αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης ή στις αλλαγές που τους επιβάλλονται. (Buono and Bowditch 1989, Marks and Mirvis 1989).
- ✚ **N** → **neglect** = παραμέληση, δηλαδή να μειώσουν την εργατικότητα-παραγωγικότητα τους και να ασχολούνται με προσωπικά τους θέματα. Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται παθητικά στη νέα κατάσταση μέσω της μειωμένης προσπάθειας, της αυξημένης αποχής και της σπατάλης του χρόνου εργασίας σε προσωπικές εργασίες. Αυτή η κατάσταση δημιουργείται όταν πιστεύουν ότι η νέα κατάσταση δεν θα αλλάξει.

Οι αντιδράσεις αυτές διαφέρουν ανάλογα με το πόσο υποστηρικτική -αντιδραστική και δραστήρια – παθητική είναι η συμπεριφορά. Η πίστη και η φωνή – αντίδραση είναι ενεργητικές συμπεριφορές ενώ η συμμόρφωση και παραμέληση είναι παθητικές.

Το πιο πάνω μοντέλο βασίζεται στον α) Hirschman (1970), ο οποίος είχε προτείνει τρεις πιθανές συμπεριφορές

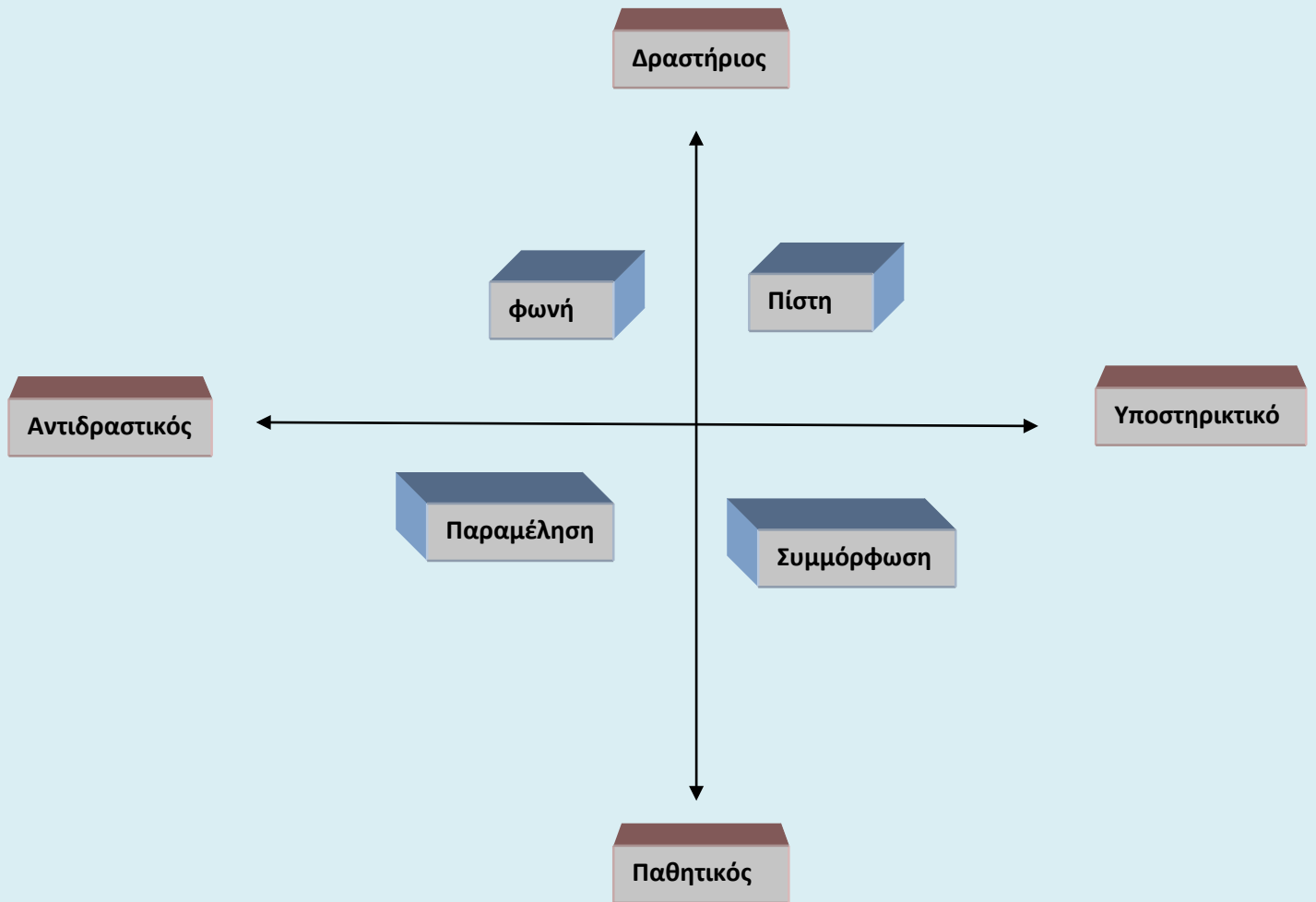
✚ **Exit** = έξοδος, **Loyalty** = πίστη, **Voice** = φωνή-αντίδραση

και τον β) Rusbult και τους συνεργάτες του που στήριζαν το μοντέλο ELVIN το 1982:

✚ **Exit** = έξοδος, **Loyalty** = πίστη, **Voice** = φωνή-αντίδραση, **Neglect** = παραμέληση.

Συνεπάγεται ότι η ονομασία του μοντέλου LVIN προέρχεται από τα αρχικά των πιο πάνω λέξεων.

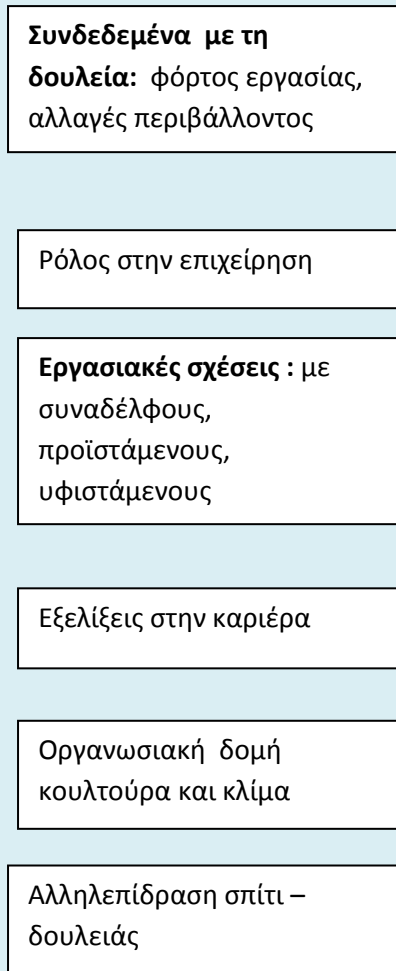
Διάγραμμα 3. Τυπολογία συμπεριφοράς εργαζομένου σε περίπτωση Σ ή Ε



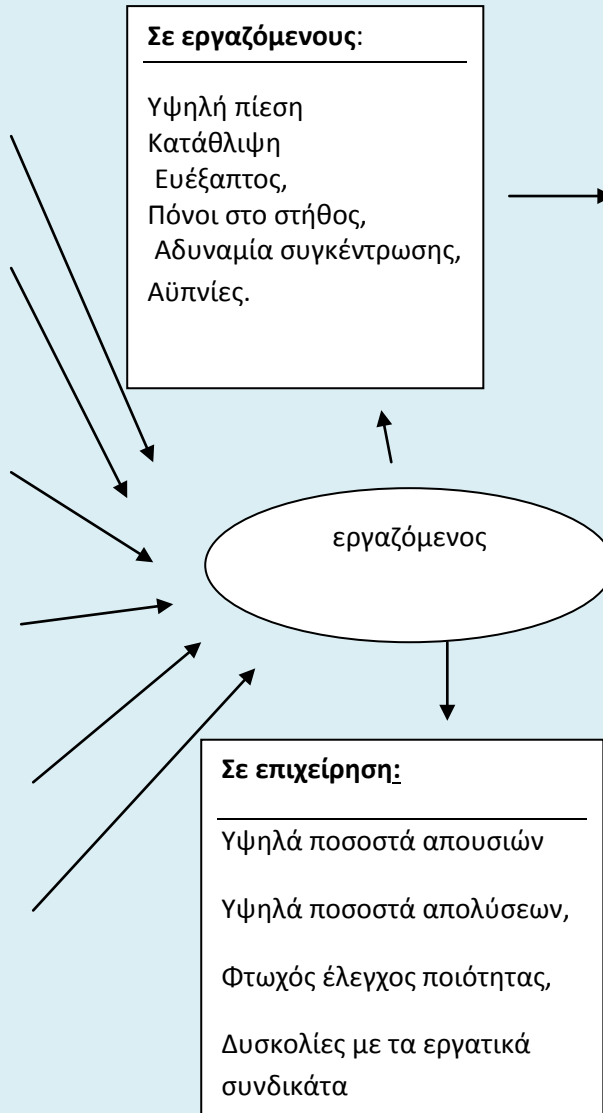
Πηγή: Bourantas D., Nicandrou I., (1998), Modelling post-acquisition employee behaviour: typology and determining factors, Employee Relations, vol.20, no. 1,pp.91.

Διάγραμμα 4: Πηγές και συμπτώματα επαγγελματικής συναισθηματικής φόρτισης των εργαζομένων.

Πηγές Άγχους



Συμπτώματα άγχους



Αρρώστια



Πηγή: Cartwright, Cooper, (p.51,2001)

Κεφάλαιο 4

Σωστή αντιμετώπιση του Ανθρώπινου δυναμικού

Επικοινωνία με το προσωπικό.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα στοιχείο διαπραγμάτευσης και μείωσης της αβεβαιότητας των Σ & Ε. Εάν η επιχειρησιακή επικοινωνία δεν εξεταστεί ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας της Σ ή Ε τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα, την μειωμένη παραγωγικότητα, η συστηματική αποχή από την εργασία και η υψηλή κινητικότητα των υπαλλήλων θα οδηγήσουν την συνένωση σε αποτυχία. Μόνο η επικοινωνία και η συνεργασία υπαλλήλου – διοικητικών στελεχών μπορεί να αποτρέψει την αποτυχία. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin,2000). Η επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία προς την διοίκηση της επιχείρησης. Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με συνέπεια και υπευθυνότητα προς τους εργαζόμενους για να αποφεύγεται η σύγχυση. Η ασυνεπής επικοινωνία μπορεί να είναι καθοριστική στις πρώτες φάσεις μιας διαδικασίας Σ ή Ε , αφού πολλοί διαμορφώνουν γνώμη για την εταιρεία στα πρώτα βήματα του εγχειρήματος (Risberg,1997).

Η στρατηγική επικοινωνίας από τα πρώτα βήματα της συνένωσης πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τις πιο κάτω παραμέτρους (Denzil,1997) :

1. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το στυλ, οι φόβοι και οι προσδοκίες των ατόμων που θα λάβουν το μήνυμα.
2. Τα μηνύματα τα όποια θα δοθούν πρέπει να περιλαμβάνουν βασικές αξίες της απορροφώσας εταιρεία και τη θέση της απορροφώμενης κάτω από τη νέα ιδιοκτησία.
3. Επιπλέον πρέπει η μετάδοση του μηνύματος να γίνεται με μεγάλη προσοχή, στα άτομα και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Πρέπει να υπάρχει μια ομάδα που θα συντονίζει , να σχεδιάζει και να εφαρμόζει την διαδικασία της επικοινωνίας.

Ο Davy και οι συνεργάτες του σε σχετικό άρθρο (1989, cited in Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin,2000), περιέγραψαν μερικές οδηγίες για μια πιο αποτελεσματικότερη επικοινωνία:

- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι όσο πιο εκτενείς γίνεται,
- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι έγκαιρες,
- Οι πληροφορίες πρέπει να επαναλαμβάνονται με πολλά μέσα,
- Οι επικοινωνίες πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως αξιόπιστες από τους υπαλλήλους,
- Η επικοινωνία πρέπει να είναι καλά προγραμματισμένη και να υπάρχει κατά την διάρκεια της περιόδου της οργανωτικής μετάβασης,
- Η λογική για τις οργανωτικές αλλαγές πρέπει να είναι κατανοητή προς όλους.

Τρόποι επικοινωνίας

Οι τρόποι διπλής επικοινωνίας που προτείνονται είναι 3 {(Two- way communication (Schweiger,De Nisi,1991)}:

1. Ύπαρξη τηλεφωνικής γραμμής μέσω της οποίας θα παρέχονται πληροφορίες για τις επιχειρησιακές και οργανωτικές αλλαγές. Την τηλεφωνική αυτή γραμμή θα πρέπει να απαντά ένα υπεύθυνο άτομο της Δ.Α.Δ το οποίο θα είναι σε θέση να πληροφορεί σωστά τους εργαζόμενους.
2. Ενημέρωση μέσω γραμμάτων που στέλνονται σε κάθε εργαζόμενο σε συχνά χρονικά διαστήματα και στα οποία περιγράφονται αναλυτικά οι αλλαγές καθώς επίσης παρέχει απαντήσεις σε ερωτήσεις των εργαζομένων. Το πρώτο γράμμα αποστέλλεται όταν ξεκινά η διαδικασία.
3. Τέλος οι υπεύθυνοι και οι υπάλληλοι συναντώνται και ενημερώνονται από υπεύθυνο στέλεχος της εταιρείας (π.χ εβδομαδιαίως). Ο στόχος αυτών των συναντήσεων είναι η παροχή πληροφοριών και διατήρηση της ανοχής και της ακρίβειας της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη ψυχολογική προετοιμασία των εργαζομένων, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει το κατάλληλο και αποδοτικό ενδιαφέρον έτσι ώστε να επιτευχθεί το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι των εταιρειών που πρόκειται να συνενωθούν συμμετέχουν σε σεμινάρια και διαλόγους για να προετοιμαστούν και να ενημερωθούν για την Σ ή Ε. Σε αυτά τα σεμινάρια παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την συνένωση, εκφράζουν τις ανησυχίες τους για το μέλλον, ενώ παράλληλα εκπαιδεύονται στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στις εργασιακές σχέσεις. Οι πιο συχνές ερωτήσεις των εργαζομένων αναφέρονται κυρίως σε απολύσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές ή τις βλαπτικές μεταβολές, τις αλλαγές στους μισθούς αλλά και για τα πλεονεκτήματα που προβλέπονται στην επαγγελματική τους θέση μέσα στην Σ ή Ε. Επίσης οι επιχειρήσεις μπορούν να διανέμουν βιβλία και άρθρα όπου μέσα από αυτά να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για τα χαρακτηριστικά των εταιρειών.

Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη Διοίκηση.

Στην αρχή της διαδικασίας μιας Σ ή Ε πιο σημαντική είναι η επικοινωνία και αντιμετώπιση της αλλαγής, όσο όμως περνούν τα στάδια της διαδικασίας, σημαντικές θεωρούνται και οι σχέσεις εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την διοίκηση σε συνδυασμό με μια αποδοτική επικοινωνιακή πολιτική (Νικανδρου, Παπαλεξανδρη,Μπουραντα,2000). Η σωστή επικοινωνία με τους εργαζόμενους απαιτεί μια σωστή επικοινωνιακή πολιτική σε τακτική βάση και ανάλογα με τους δέκτες, το περιεχόμενο της πληροφορίας που μεταδίδεται και την χρονική περίοδο που θα γίνει η μετάδοση

Σε κάθε στάδιο πριν και μετά τη Σ ή Ε, η διοίκηση πρέπει να έχει σαν κύριο στόχο την μείωση της αβεβαιότητας και της σύγχυσης. Είναι πολύ σημαντικό να αισθάνονται οι υπάλληλοι πως οι ανώτεροι τους νοιάζονται για αυτούς και προσπαθούν να τους βοηθήσουν να περάσουν την δύσκολη μεταβατική περίοδο (Lynch, Lind,2002) .

Η σωστή μεταχείριση των εργαζομένων πριν την Σ ή Ε αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση για να υπάρξει εμπιστοσύνη είναι ένα κλίμα χωρίς ένταση, αβεβαιότητα και αρνητικές αντιδράσεις. Αυτές οι αντιδράσεις δημιουργούν εμπόδιο μεταξύ των δυο ομάδων, το οποίο αλλοιώνει το τρόπο που αντιλαμβάνονται ο ένας τον άλλο.

Η επιχείρηση πρέπει να δείξει στους εργαζόμενους ότι ενδιαφέρεται για αυτούς για να μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Οι βασικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για την αξιοπιστία της νέας διοίκησης είναι (Νικανδρου, Παπαλεξανδρη,Μπουραντα,2000):

- Η παροχή χρήσιμων πληροφοριών και συχνής επικοινωνία πριν και μετά την Σ ή Ε. αν και η επικοινωνία δεν εξασφαλίζει απόλυτα την εμπιστοσύνη, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας.
- Όταν δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων. Όταν είναι όλοι ικανοποιημένοι και έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.
- Η αντοχή και ανεκτικότητα των εργαζομένων στις αλλαγές.
- Η αντίληψη για την ανασφάλεια, αναμενόμενη αβεβαιότητα και γενικότερα για το βαθμό των αδιευκρίνιστων συνθηκών που θα επικρατήσουν στην νέα εταιρεία.

Απαραίτητα στοιχεία που θα βοηθούν στη καλλιέργεια της εμπιστοσύνης είναι (Bijlsma – Frakema,2001) :

1. Μοίρασμα και ανταλλαγή ιδεών	2. Συνεργασία	3. Επεξήγηση των λόγο αλλαγής
4. Κοινοί κανόνες	5. Διάλογος	6. Ψυχολογική ασφάλεια
7. Κοινοί στόχοι	8. Διαχείριση συμφωνιών	9. Επίλυση συγκρούσεων

Ρυθμός και χρονική διάρκεια των Σ & Ε.

Ο ρυθμός των Σ & Ε συμβάλει ουσιαστικά στη έκβαση του εγχειρήματος. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι όσο πιο γρήγορες ενέργειες κάνουν τόσο πιο ανώδυνο το εγχείρημα (Shrivastava P,1986), σε αντίθεση με κάποιους άλλους που θεωρούν ότι οι αργές κινήσεις δίνουν περιθώριο στα εμπλεκόμενα άτομα να προσαρμοστούν (Yunker, 1983). Η γρήγορη αλλαγή βοηθά στη μείωση της αβεβαιότητας, όμως << οι αργές διαδικασίες είναι δείγμα αναποτελεσματικής διοίκησης>> σύμφωνα με τους Haspeslagh & Jemison (1991). Όταν οι αλλαγές είναι αργές το σύνδρομο του <<εμείς –αυτοί>> επικρατεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παρατεταμένη αβεβαιότητα θα διατηρήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων των δυο επιχειρήσεων και θα αποτρέψει την ανάπτυξη καλών σχέσεων εργασίας . Συμπέρασμα , όταν οι αλλαγές είναι αργές τότε η επικοινωνία , οι καλές εργασιακές σχέσεις και η υψηλή ανεκτικότητα είναι σημαντικά συστατικά στο χτίσιμο εμπιστοσύνης από τις γρήγορες διαδικασίες.

Ηγεσία/Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Επιχείρησης.

Ηγεσία.

Στην σημερινή εποχή τα δεδομένα αλλάζουν ταχύτατα και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να μπορούν να ανταγωνίζονται πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στις ραγδαίες εξελίξεις του επιχειρηματικού κόσμου. Πολλές φορές ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αδράνεια τόσο σε ομαδικό αλλά και ατομικό επίπεδο, δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν τη σοβαρότητα και επικινδυνότητα των καταστάσεων. Απαιτείται παιδεία για να υπάρξει σωστή αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων αλλαγής, χωρίς να καταβάλλονται από φόβο για αυτό που έρχεται. Εκείνος ο οποίος έχει την ευθύνη για τη κατάληξη μιας τέτοιας κατάστασης είναι ο ηγέτης της επιχείρησης, ο άνθρωπος που διευθύνει την επιχείρηση και τους εργαζόμενους. Ένας Διευθύνοντας πρέπει να είναι έμπειρος, ψύχραιμος, διορατικός και οργανωτικός για να μπορέσει με τις κατάλληλες κινήσεις να αντιπαρέλθει το κίνδυνο και να οδηγήσει σε επιτυχίες την επιχείρηση. Σε μια Σ ή Ε ο ρόλος του Διευθύνοντα είναι ακόμα πιο δύσκολος γιατί η κατάσταση διαφέρει από μια τυπική περίπτωση οργανωσιακής αλλαγής, διαφέρει στο ποσοστό αλλαγής, το εύρος της αλλαγής και το άγνωστο παράγοντα που περιέχει (Marks, Mirvis, 1985). Επομένως η ηγεσία της επιχείρησης στις περιπτώσεις των Σ ή Ε πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί ποιοι είναι οι συνδυασμοί που πρέπει να γίνουν ώστε να ληφθούν οι δέουσες αποφάσεις, την υπομονή να αντιμετωπίζει την ανησυχία των εργαζομένων, την ικανότητα επικοινωνιακής επικοινωνίας, την δημιουργία ομάδων και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων. Πέραν λοιπόν από την συνένωση των επιχειρήσεων σε μια συγχώνευση είναι η συνένωση των ανθρώπων. Η ηγεσία πρέπει να διακατέχεται από ευθύνη και ενδιαφέρον για την κουλτούρα αυτό είναι που την ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους διευθυντές.

Σύμφωνα με τον Cauley (1995), τα βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης μιας επιχείρησης για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά είναι :

- Ανεξαρτησία
- Αυτονομία
- Αμεροληψία
- Αυτοπεποίθηση
- Ειλικρίνεια
- Ικανότητα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών του.

Καθώς το μέγεθος της επιχείρησης μεγαλώνει μέσα από την Σ ή Ε τότε το ηθικό των εργαζομένων μειώνεται δημιουργώντας αρνητισμό μεταξύ νέων και παλαιών υπαλλήλων. Τα στελέχη για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση θα πρέπει :

Πρώτον, να σχεδιάζουν νέες συμπεριφορές και να δείχνουν μέσα από προσωπικά παραδείγματα, ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς μέσα από αυτές τις αλλαγές. Έτσι θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην νέα επιχείρηση.

Δεύτερον, τα στελέχη πρέπει να επιβραβεύουν την επιθυμητή συμπεριφορά των εργαζομένων, ανεξαρτήτως αν προέρχεται από εσωτερικά κίνητρα η όχι.

Τρίτον, τα στελέχη μπορούν να καθοδηγούν δημιουργώντας ενθουσιασμό στη ομάδα. Πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν το νέο σύστημα , να αναπτύξουν την αίσθηση του σκοπού και να μοιραστούν νέες κοινές αξίες. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται προσωπικά και νοιώθουν ότι μπορούν να βοηθήσουν στη αλλαγή αυτή, τότε τα αποτελέσματα είναι καλύτερα. (Appelbaum,Gandell,Shapiro,Belisle,Hoeven,2000).

Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ).

Η ηγεσία μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σωστή, αποτελεσματική και με αποδοτική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα το οποίο ασχολείται με τα θέματα αυτά είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) .

Η Δ.Α.Δ ασχολείται αποκλειστικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, οι οποίοι μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν το βασικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σήμερα. Τα προβλήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποβούν μοιραία σε μια Σ ή Ε και να καθορίσουν την έκβαση της οδηγώντας την σε αποτυχία ή επιτυχία. Για αυτό το λόγο μια καλή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, που αναγνωρίζει τις ικανότητες του προσωπικού, τους παρακινεί να τις χρησιμοποιούν σωστά και να τοποθετεί τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, θα έχει θετικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα της συνένωσης. (Bartolome,Francisco,Vicente,2001).

Μια Σ ή Ε όπως προαναφέρθηκε καταλήγει σε μια σειρά αλλαγών, όπου αυτές επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό δημιουργούνται του το αίσθημα της αβεβαιότητας , την ανασφάλεια για την θέση του, καθώς επίσης δημιουργεί διαπροσωπικές διαφορές και σύγχυση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως σημαντικό ρόλο καλείται να διαδραματίσει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να συνδυάσει δημιουργικά την αλλαγή με τις ανησυχίες του προσωπικού. Αυτές οι αλλαγές αποτελούν πιθανές αιτίες προβλημάτων που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία εάν δεν τύχουν τον σωστό χειρισμό από τους υπεύθυνους (Marks, Mirvis, 1992). Η αποτυχία αυτή οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πλάνου ενοποίησης που να επικεντρώνεται πλήρως σε θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού. (Tetenbaum,1995). Παραδείγματος χάρη, οι υπάλληλοι που

θίγονται περισσότερο είναι τα ανωτέρα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, τα οποία είναι άτομα πιο καινοτόμα και δημιουργικά σε μια επιχείρηση. Η αναμενόμενη απουσία δύναμης και ελέγχου ή ακόμα και ο φόβος απώλειας της εργασίας τους, τους δημιουργεί άγχος και εκνευρισμό, τα οποία μεταδίδουν στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Για αυτό το λόγο πρέπει η Δ.Α.Δ εκ των προτέρων να κάνει αναγνώριση στόχων και περιορισμών. Επίσης κρίνεται απαραίτητο να αποφασιστεί πόσες και ποιες θέσεις πρόκειται να καταργηθούν, ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των εργαζόμενων όπου θα προσφερθεί εθελουσία έξοδος, καθώς και ο καθορισμός των αντίστοιχων αποζημιώσεων και συνταξιοδοτικών πακέτων (Dessler,1999).

Το κλίμα ανησυχίας που επικρατεί σε μια Σ ή Ε δίνει την ευκαιρία στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού να αποδείξει την ικανότητα του να διαχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ευθύνη του τμήματος της Δ.Α.Δ έγκειται : στην καταγραφή προσωπικού, τη γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης, τη συνεργασία με τα στελέχη που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, έτσι ώστε οι πρωτοβουλίες τους να ακολουθούν τις επιχειρηματικές επιλογές.

Η Δ.Α.Δ σε μια Σ ή Ε πρέπει να ακολουθεί τις πιο κάτω αρχές:

- Να αντιμετωπίζει με κατανόηση , δικαιοσύνη και σεβασμό το προσωπικό.
- Να κάνει συντονισμένες ενέργειες και παίρνει γρήγορες και ορθές αποφάσεις.
- Να δείχνει ειλικρίνεια στις λαμβανόμενες αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό.
- Να φέρεται με ευγένεια σε αυτούς που απολύονται και εκείνους που παραμένουν.

Οι πιο πάνω αρχές πρέπει να εφαρμόζονται στις αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ. (Tetenbaum,1999):

1. Διατήρηση του απαραίτητου προσωπικού για την επιχείρηση.

Η Δ.Α.Δ πρέπει να εξασφαλίζει την παραμονή στη νέα επιχείρηση του απαραίτητου προσωπικού, κυρίως από την μεταφερόμενη εταιρεία, προσφέροντας κίνητρα και χωρίς να δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις με το προσωπικό της αποδεχόμενης εταιρείας. Μπορεί να είναι ανώτερα στελέχη ή και υπάλληλοι με ειδικές γνώσεις που κρίνονται απαραίτητοι για την συνέχιση των εργασιών της εταιρείας με επιτυχία και η απομάκρυνση των όσων μπορεί να επιφέρουν οικονομική ζημία στην εταιρεία λόγω έλλειψης ικανοτήτων και γνώσεων λαμβάνοντας ψηλούς μισθούς.

2. Σωστός χειρισμός της διαδικασίας μείωσης προσωπικού.

Οι αποφάσεις που αφορούν την μείωση του προσωπικού έχουν σαν γνώμονα το όφελος της επιχείρησης, αλλά είναι σημαντικό να επιδιώκει ταυτόχρονα ανθρωπιστική συμπεριφορά προς τα άτομα που χάνουν την δουλειά τους. Η μείωση του προσωπικού είναι σκόπιμο να συμβαδίζει με την εταιρική κουλτούρα και να προάγει, ενδυναμώνει τις

αξίες της νέα εταιρείας. Εξίσου σημαντικό είναι να τοποθετηθούν στις σωστές θέσεις το εναπομείναν προσωπικό.

3. Πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού.

Η Δ.Α.Δ πρέπει να διαπιστώσει τα κενά που υπάρχουν, να καθορίσει τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι των κενών θέσεων και έπειτα αφού τους εντοπίσει να αξιολογήσει με ακρίβεια και αντικειμενικότητα για τη πλήρωση των κενών θέσεων. Οι προσλήψεις θα γίνουν νοούμενου ότι δεν υπάρχουν άτομα όντος της εταιρείας που να έχουν τις ικανότητες των κενών θέσεων , εάν υπάρχουν τότε θα πρέπει να γίνουν μετακινήσεις προσωπικού, έτσι η Δ.Α.Δ θα πρέπει πρώτα να ελεγχτεί το υπάρχον προσωπικό και μετά να προβεί σε ενέργειες προσλήψεων.

Σύμφωνα με το Tetenbaum (1995), η επιχειρησιακή δυνατότητα σημαίνει να τοποθετούνται οι κατάλληλοι υπάλληλοι στις κατάλληλες θέσεις των οποίων η αποτελεσματική συνεισφορά αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Τα καθήκοντα της Δ.Α.Δ επικεντρώνονται σε 3 διαδικασίες (3R's): **στελέχωση** (recruitment) , **διατήρηση** (retention) και **εκκαθάριση** (rifting) προσωπικού. Στην διαδικασία της στελέχωσης απαιτείται από το τμήμα της Δ.Α.Δ να αντιληφθεί τα κενά και να τα καλύψει με τα κατάλληλα άτομα, των οποίων η επιλογή θα γίνει βάση κριτηρίων. Η διαδικασία της διατήρησης των ικανών εργαζομένων πρέπει να αποτελεί το σημαντικότερο μέλημα των προσπαθειών όταν σχεδιάζεται μια επιτυχημένη Σ ή Ε. Το τμήμα της Δ.Α.Δ πρέπει να επιβεβαιώσει ότι θα παραμείνει το κατάλληλο προσωπικό. Πρέπει να ακολουθηθούν τακτικές και παροχές κινήτρων όπως αυτονομία στη εργασία, ανέλιξη και εκπαίδευση, ώστε να κρατήσουν τα κατάλληλα παραγωγικά άτομα στις κατάλληλες θέσεις για μια πιο επιτυχή έκβαση της Σ ή Ε. Η διαδικασία της εκκαθάρισης είναι η πιο δύσκολη και πολύπλοκη διεργασία. Η εκκαθάριση πρέπει να γίνεται με γνώμονα την ενδυνάμωση στο μέλλον της θέσης της επιχείρησης , να εξασφαλίζει την ικανότητα και να προστατεύει τις αξίες της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να γίνεται προσεκτική αξιολόγηση των απολύσεων, τη μείωση ανεπιθύμητων και αντιπαραγωγικών απωλειών και μείωση λειτουργικού κόστους.

Επιπλέον εκτός από τα θέματα τα οποία προηγήθηκαν , η Δ.Α.Δ πρέπει να χειριστεί σωστά την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, όπου αποτελεί ένα ακόμα παράγοντα επιτυχίας της Σ ή Ε. Η αντίδραση στην αλλαγή ενδέχεται να είναι ακόμα εντονότερη όταν **α)** υπάρχουν οργανωμένα συμφέροντα, τα οποία ενδεχομένως να χάσουν την επιρροή και τη δύναμη τους (π.χ συντεχνίες), **β)** όταν μεταξύ του προσωπικού επικρατεί ένα αίσθημα χαμένων – κερδισμένων, **γ)**

όταν νιώθουν απειλή για την θέση τους, **δ)** όταν επηρεάζονται τα συμφέροντα και οι δραστηριότητες υψηλόβαθμων στελεχών. Αυτά μπορεί να αντιμετωπιστούν με συμμετοχή, τόσο των διευθυντών, όσο και των υφιστάμενων προϊσταμένων στις διαπραγματεύσεις αλλά και με έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση. (Marks, Mirvis,1992) (Bartolome, Francisco,Vicente,2001).

Μερικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί το Ανθρώπινο Δυναμικό να βοηθήσει στο να γίνει όσο πιο ανώδυνη μετάβαση:

- **Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων.** Η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων θα βοηθήσει τους εργαζόμενους και τα στελέχη να αντιμετωπίσουν το άγχος, το χαμηλό ηθικό, την αβεβαιότητα και το θέμα παραγωγικότητας. Τα σεμινάρια πρέπει να εστιάζουν σε θέματα όπου θα επηρεάζουν ενθαρρυντικά τους εργαζόμενους.
- **Ομάδες μετάβασης.** Αυτές οι ομάδες μελετούν και προτείνουν εναλλακτικούς τρόπους για τη πραγματοποίηση της συνένωσης. Πρέπει να κυριαρχεί πνεύμα συνεργασίας για να ακουστούν όλες οι απόψεις και να συμμετέχουν όλοι ενεργά.
- **Ανάπτυξη νεοσυσταθεισών ομάδων.** Μετά την συνένωση και την δημιουργία ομάδων μετάβασης, πολύ πιθανόν να παρουσιαστούν προβλήματα. Αυτές οι νέες ομάδες θα έχουν να αντιμετωπίσουν διαπροσωπικές συγκρούσεις ρόλων και αρμοδιοτήτων, και διαδικασιών καθώς οι ηγέτες ασχολούνται με λειτουργικά θέματα. Επομένως χρειάζεται συνεχείς παρακολούθηση των σχέσεων και της εργασίας από τους επόπτες και τα στελέχη αλλά κυρίως η δημιουργία νέων ομάδων συμβουλευτικού και εμπνευστικού χαρακτήρα.
- **Ενίσχυση της νέας κουλτούρας.** Σε μια συνένωση η κάθε επιχείρηση διατηρεί τα πιο ισχυρά και χρήσιμα στοιχεία από την προηγούμενη της κουλτούρα. Επομένως πρέπει να καθορίζονται από τα στελέχη ποια χαρακτηριστικά και ποιες αξίες θα διατηρήσουν από την προηγούμενη εταιρεία , ποια στοιχεία δεν θέλουν και ποια θέλουν να υιοθετήσουν . Τέλος απαραίτητη θεωρείται η ερευνά μετά από τρεις μήνες από την Σ ή Ε για την αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με την νέα κουλτούρα και τη παροχή πληροφοριών στα ανώτερα στελέχη.

Κεφαλαίο 5 : Εμπειρική Έρευνά

Εισαγωγή και Μεθοδολογία Έρευνας.

Το εμπειρικό κομμάτι της διατριβής αυτής έγινε με ερωτηματολόγιο. Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να καταγράψει το πώς βιώσαν τις συγχωνεύσεις οι εργαζόμενοι των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων (ΣΠΙ) της Κύπρου, μετά τον Οκτώβριο του 2013 όπου με βάση την συμφωνία του μνημονίου έπρεπε τα ΣΠΙ να μειωθούν από 96 σε 18. Επίσης να εξεταστεί η σημασία της πληροφόρησης αλλά και ο ρόλος των διοικήσεων σε μια συγχώνευση.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε υπαλλήλους των ΣΠΙ που ενοποιηθήκαν. Σημειώνεται ότι οι συγχωνεύσεις έγιναν κατόπιν οδηγιών της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας. Όλα τα ΣΠΙ ακολουθούσα κοινές οδηγίες από τον Κεντρικό Φορέα (Κ.Φ).

Επιλέγηκε η λήψη πληροφοριών να γίνει με την μέθοδο συμπλήρωσης ερωτηματολογίου γιατί κρίθηκε ως πιο αποτελεσματικό μέσο προσέγγισης των εργαζομένων. Με την μέθοδο αυτή μπορούν να συλλεγούν και να συγκριθούν εύκολα και έγκυρα κάποια γενικά συμπεράσματα. Όσον αφορά τις ερωτήσεις επιλέγηκαν με βάση το είδος των πληροφοριών που έπρεπε να συλλέγουν.

Περιορισμοί Έρευνας.

Αρχικός στόχος ήταν η άμεση συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων, γεγονός το οποίο δεν καταστεί εφικτό. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στο χώρο εργασίας για συμπλήρωση τους στο κενό χρόνο τους, επίσης κάποια ερωτηματολόγια σταλθήκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ένα άτομο του τμήματος το οποίο είχε την ευθύνη να τα μαζέψει ηλεκτρονικά και να τα αποστείλει πίσω για διατήρηση της ανωνυμίας. Η συγχώνευση είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα το οποίο δύσκολα το ξεπερνούν οι εργαζόμενοι και αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν συμπληρώθηκαν αρκετά από τα ερωτηματολόγια τα οποία σταλθήκαν. Κάποιοι από τους υπευθύνους θεωρούσαν ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα αποσπούσε την προσοχή των εργαζομένων από την εργασία τους και επίσης απαντώντας στις ερωτήσεις θα ξαναθύμιζε στους εργαζόμενους τα όσα πέρασαν, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην απαντηθούν πολλά από τα ερωτηματολόγια. Το μέρος αυτό της έρευνας είχε σαν στόχο την συλλογή 150 ερωτηματολογίων από εργαζόμενους Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων που βιώσαν μια συγχώνευση από τον Οκτώβριο του 2013 μέχρι το Μάρτιο του 2014. Από τα 150 ερωτηματολόγια που σταλθήκαν απαντήθηκαν μόνο τα 78.

Αρχικά είχε αποφασιστεί ότι θα δίνονταν ερωτηματολόγια και σε υπάλληλους της Τράπεζας Κύπρου πρώην υπάλληλους της Λαϊκής Τράπεζας, όπου βιώσαν την εξυγίανση. Έπειτα όμως κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί έρευνά σε μια από τις δυο οικονομικές συνενώσεις που πραγματοποιήθηκαν στο Κυπριακό Τραπεζικό σύστημα .

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 78 υπαλλήλους του συνεργατισμού όπου βίωσαν μια συγχώνευση. Από τους 78 ερωτηθέντες οι 55 είναι γυναίκες και οι 23 άνδρες. Επίσης από τους 78 οι 39 είναι ηλικίας μεταξύ 26 -35, οι 28 μεταξύ 36-45 και οι 11 μεταξύ 46-55, δεν είχαμε κάτω των 25 και άνω των 55. Τα 30 άτομα είχαν χρόνια προϋπηρεσίας 10 με 15 έτη , τα 27 άτομα 5 με 10 έτη , τα 10 άτομα 20 με 25 έτη , τα 8 άτομα 1 με 5 και τα 3 άτομα 25 και άνω.

Πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την συνένωση (ερωτήσεις 4 με 7 του ερωτηματολογίου) .

Συμφώνα με το δείγμα των απαντήσεων που έχουμε λάβει 49 άτομα από τα 78 που αντιστοιχούν σε ποσοστό 62,82% απάντησα ότι έγινε ενημέρωση για την διαδικασία της συγχώνευσης ενώ τα 27 απάντησαν ότι δεν υπήρξε ενημέρωση. Από τα 49 άτομα που απάντησα ότι είχαν ενημέρωση τα 44 είχαν ενημέρωση και για τα στάδια όπου θα ακολουθούντα για την συνένωση. Επιπλέον τα 21 άτομα από τα 44 που ενημερώθηκαν για τα στάδια της συνένωσης ενημερώθηκαν αρκετές φορές, τα 16 λίγες φορές ,τα 3 πολλές φορές και τα 4 μια φορά μόνο. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ενημερώθηκε από την διοίκηση της εταιρείας για την συγχώνευση δηλαδή 58 από τα 78 άτομα ποσοστό 74,36% , οι 7 από άλλους συναδέλφους, οι 11 από τρίτους (π.χ ΜΜΕ) και οι 2 από τα συνδικάτα.

Αντιδράσεις των εργαζομένων, τι κλίμα επικρατούσε και εάν υπήρχε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας. (Ερωτήσεις 8-11).

Οι απαντήσεις των ατόμων αναφορικά με την πρώτη τους αντίδραση στην ανακοίνωση αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν είχε σημαντικές διαφοροποιήσεις η θετική από την αρνητική. Τα 35 άτομα ποσοστό 44,87% είχαν θετική αντίδραση , τα 36 ποσοστό 46,15% αρνητική και τα 7 ποσοστό 9% αδιάφορη. Σε αντίθεση με το κλίμα το οποίο επικρατούσε μεταξύ των συναδέλφων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης, όπου τα 52 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 66,7% απάντησαν αρνητικό, τα 18 άτομα ποσοστό 23.08% θετικό και τα 8 ποσοστό 10,26% αδιάφορο. Επίσης στην ερώτηση εάν ήταν εύκολη η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας μετά την ενοποίηση τα 59 άτομα απάντησαν Όχι και τα 19 Ναι.

Στην ερώτηση εάν υπήρχε ενοποίηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων των συγχωνευθέντων εταιρειών τα 42 άτομα ποσοστό 53,85% απάντησαν Ναι και τα 36 ποσοστό 46,15% Όχι. Από τα 42 άτομα τα όποια απάντησαν Ναι τα 24 δήλωσαν ότι οι σχέσεις μεταξύ νέων συναδέλφων ήταν καλές και τα 18 άτομα ότι ήταν μέτριες. Επίσης από τα 42 άτομα τα 25 δήλωσαν ότι υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων. Ενώ τα 23 άτομα από τα 42 δήλωσαν ότι υπήρχε ομαδικό πνεύμα μεταξύ των νέων συναδέλφων.

Συνέπειες για τους εργαζόμενους (οικειοθελής αποχωρήσεις, μετακινήσεις σε άλλα τμήματα) (ερωτήσεις 12-13).

Όπως προαναφέρθηκε πιο πάνω μια συγχώνευση σημαίνει αλλαγή. Έτσι στην ερώτηση εάν υπήρχαν οικειοθελής αποχωρήσεις τα 70 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 89,7% απάντησαν Ναι , 8 άτομα ποσοστό 10,3% ότι δεν γνωρίζουν και κανένα άτομο δεν απάντησε ότι δεν υπήρξαν. Επίσης τα 48 άτομα ποσοστό 61,54% έχουν μετακινηθεί σε άλλο τμήμα μετά την συγχώνευση και τα 30 άτομα ποσοστό 38,46% δεν έχει μετακινηθεί.

Η διοίκηση και η υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού χειρίστηκαν αποτελεσματικά την όλη διαδικασία. (ερωτήσεις 14-20).

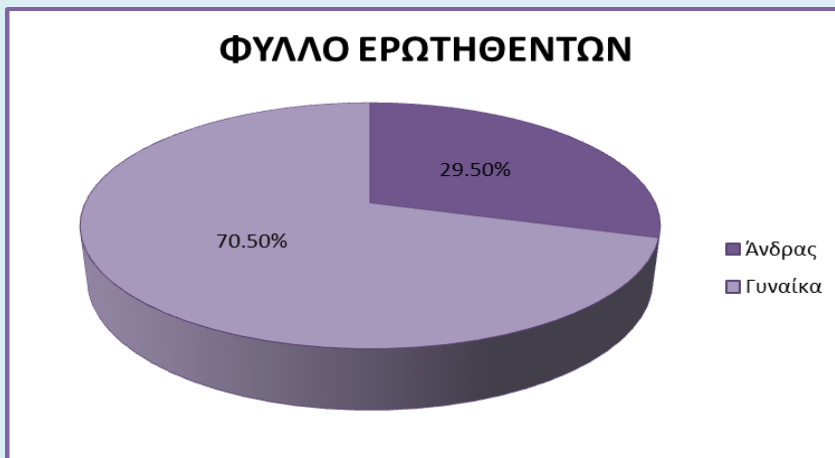
Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας μέσα σε μια εταιρεία. Η διοίκηση και η Δ.Α.Δ πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Οι ερωτηθέντες στην ερώτηση εάν έγινε συνέντευξη με άτομα της Δ.Α.Δ για εξέταση των προσόντων πριν γίνουν οι εσωτερικές μετακινήσεις τα 72 άτομα ποσοστό 92,3% απάντησε Όχι. Στην ερώτηση εάν υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους τα 75 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 96,15% απάντησαν Όχι. Επίσης τα 68 άτομα ,ποσοστό 87,18% θεωρούν ότι η διοίκηση δεν ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων. Όπως επιπλέον τα 73 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 93,6% θεωρεί ότι η διαδικασία της συγχώνευσης μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά. Από τα 73 αυτά άτομα τα 34 ποσοστό 46,6% δήλωσαν ότι χρειαζόταν περισσότερη προσοχή στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τα 29 άτομα ποσοστό 39,73% στον σχεδιασμό της συγχώνευσης και τα 10 άτομα ποσοστό 13,70% στην διαχείριση και έλεγχο των διαδικασιών. Στις ερωτήσεις εάν υπήρξαν ομάδες μετάβασης όπου παρείχαν πληροφορίες σχετικά με την συνένωση και άκουγαν τις ανησυχίες τους τα 70 άτομα ποσοστό 89,74% απάντησαν Όχι και στην ερώτηση εάν υπήρξε εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων για αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του άγχους και θέμα χαμηλής παραγωγικότητας κατά την διάρκεια της διαδικασίας τα 74 άτομα ποσοστό 94,9% απάντησαν Όχι.

Ανάλυση στοιχείων ερωτηματολογίου

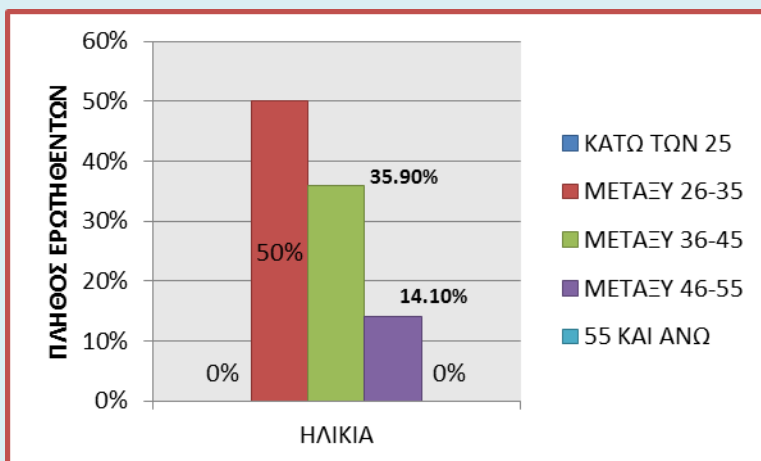
Γραφικές παραστάσεις

- 1.) Φύλλο/Ερωτηθέντες
- 2.) Ερωτηθέντες/ Ηλικία
- 3.) Ερωτηθέντες/έτη προϋπηρεσίας
- 4.) Πλήθος/ ενημέρωση
- 5.) Αντιδράσεις εργαζομένων
- 6.) Κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση
- 7.) Προσαρμογή των εργαζομένων
- 8.) Σχέσεις εργαζομένων
- 9.) Ικανοποίηση των εργαζομένων από την διοίκηση.
- 10.) Ποια σημεία χρειάζονταν περισσότερη προσοχή κατά την διαδικασία της συγχώνευσης.

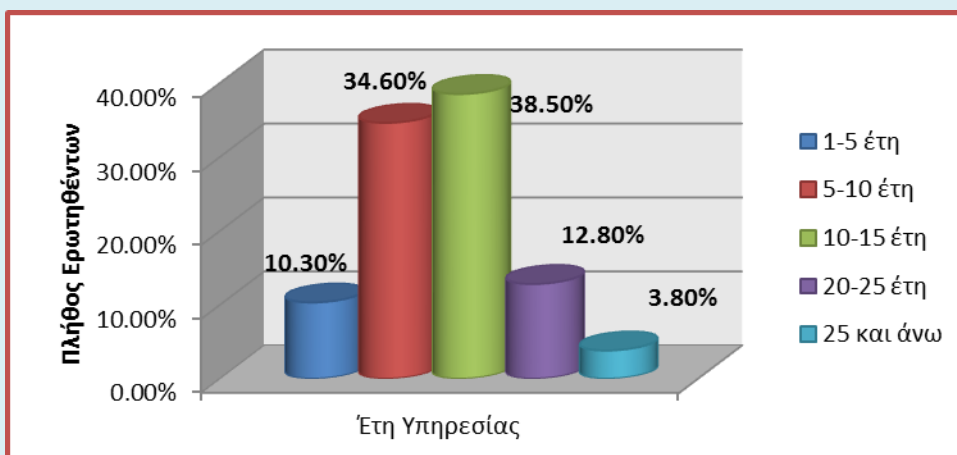
Γραφική παράσταση 1: Φύλλο Ερωτηθέντων



Γραφική παράσταση 2: Πλήθος ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία τους



Γραφική παράσταση 3: Πληθος Ερωτηθεντων συμφωνα με τα ετη προυπηρεσιας τους



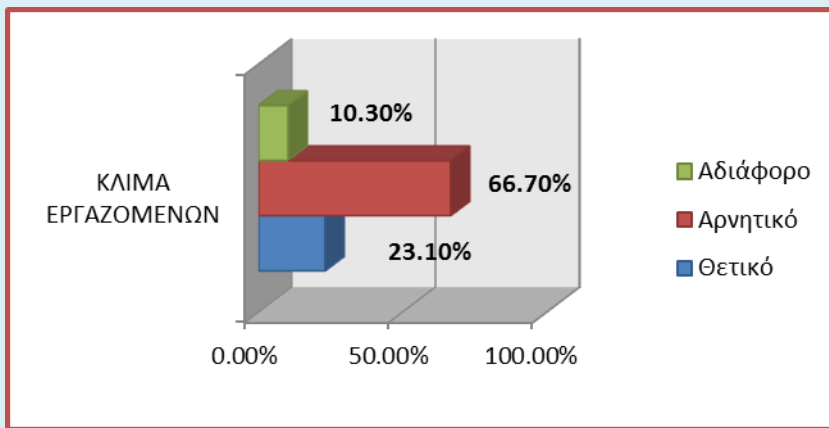
Γραφική παράσταση 4 : Πληθος ερωτηθεντων και Ενημέρωση



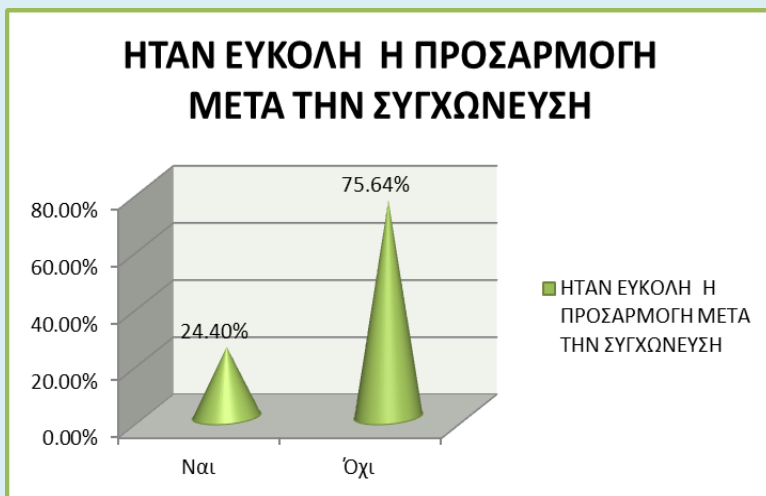
Γραφική παράσταση 5: Αντιδράσεις Εργαζομένων στην ανακοίνωση της συγχώνευσης



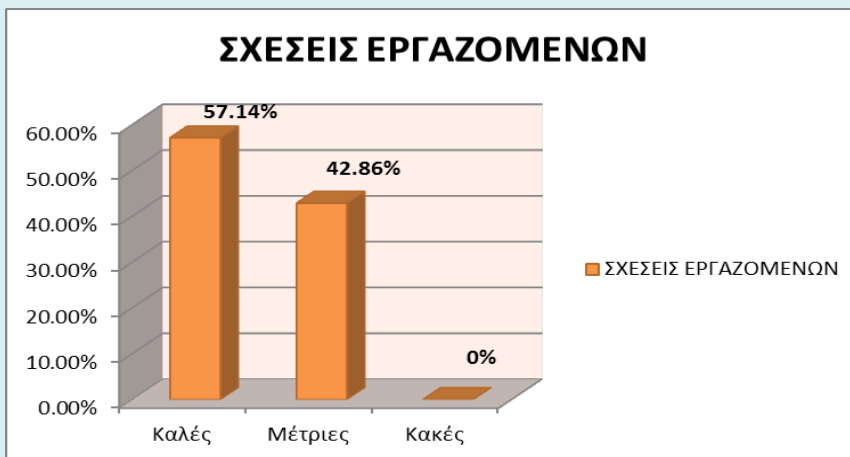
Γραφική παράσταση 6 : Κλίμα μεταξύ εργαζομένων μετά την ανακοίνωση.



Γραφική παράσταση 7 : Πόσο εύκολη ήταν η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας.

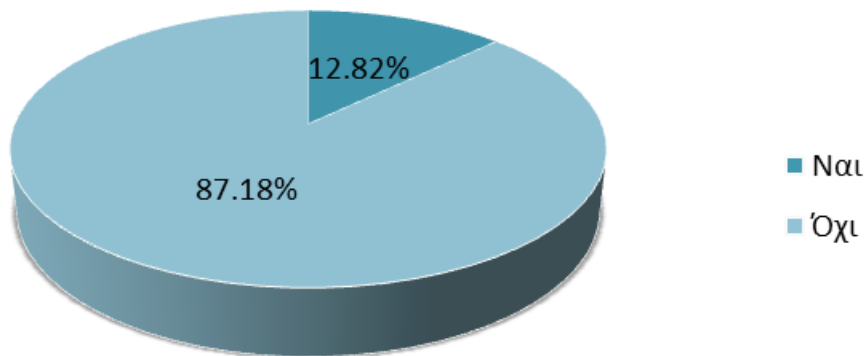


Γραφική παράσταση 8 : Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων

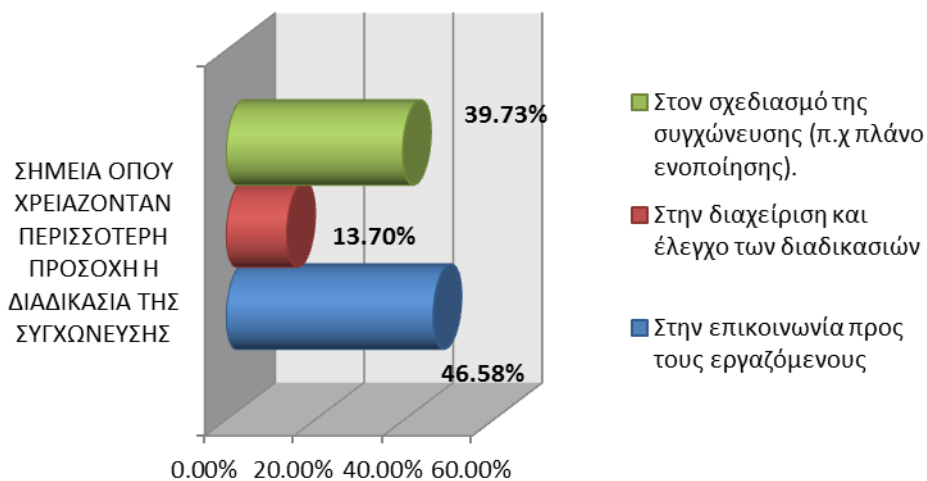


Γραφική παράσταση 9 : Ικανοποίηση των εργαζομένων από την διοίκηση.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Γραφική παράσταση 10 : Σημεία όπου χρειαζονταν περισσότερη προσοχή η διαδικασία της συγχώνευσης



Γενικά Συμπεράσματα

Τα γενικά συμπεράσματα που απορρέουν από τα ερωτηματολόγια είναι τα εξής:

Τα άτομα που απάντησαν ποίκιλαν σε ποσοστό όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας αλλά και την ηλικία τους. Στα ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των δυο φύλλων, με ποσοστό γυναικών 70,5% . Σύμφωνα με τα ποσοστά στις ερωτήσεις που αφορούν φύλλο, ηλικία και έτη προϋπηρεσίας συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι νεαρά άτομα με εργασιακή πείρα πέραν των 5 χρόνων (τα ποσοστά όλων των ερωτήσεων επισυνάπτονται στο παράρτημα Α στο τέλος της εργασίας).

Επίσης σύμφωνα πάντα με τα ποσοστά απαντήσεων υπήρξε ενημέρωση για την διαδικασία της συγχώνευσης και για τα στάδια της, αλλά η ενημέρωση έγινε λίγες φορές από την διοίκηση . Από αυτό συμπεραίνουμε ότι υπήρχε πληροφόρηση αλλά δεν γινόταν τόσο συχνά για να καλύπτει την αβεβαιότητα και την αγωνιά των υπαλλήλων.

Στην ερώτηση για το ποια ήταν η πρώτη σας αντίδραση στην ανακοίνωση της συγχώνευσης, δεν υπήρχε μεγάλη διάφορα μεταξύ θετική και αρνητική αντίδρασης. Σε αντίθεση με το κλίμα το οποίο επικρατούσε μεταξύ συνάδελφων μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης όπου χαρακτηρίστηκε αρνητικό . Επίσης η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας δεν ήταν εύκολη. Στην ερώτηση εάν υπήρχε ενοποίηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων των συγχωνευθέντων εταιρειών δεν υπήρχε μεγάλη απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων 53.85 % απάντησαν Ναι και 46.1% απάντησα Όχι. Από τα άτομα τα οποία απάντησαν Ναι ποσοστό 57,1% δήλωσαν ότι είχαν καλές σχέσεις με τους νέους συναδέλφους και ποσοστό 42,9% μέτριες , κακές σχέσεις δεν έχει δηλωθεί από κανένα. Επίσης στην ερώτηση εάν υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ νέων συναδέλφων οι περισσότεροι απάντησαν θετικά ποσοστό 59.5% και αρνητικά 40.4% Όσο αφορά το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων ήταν θετικό με ποσοστό 54.8% αλλά δεν είχε μεγάλη απόκλιση από το αρνητικό με ποσοστό 45.2%. Από τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι ίσως τα μεγάλα ποσοστά αρνητικής πρώτης αντίδρασης και αρνητικού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων , όπως επίσης και η δυσκολία προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες εργασιακές συνθήκες απορρέουν από την όχι τόσο συχνή ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την συγχώνευση και τα στάδια της από την διοίκηση .

Αναφορικά με την ερώτηση εάν η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά την διαχείριση των εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων ήταν Όχι δηλαδή δεν είναι ικανοποιημένοι από την αντιμετώπιση που είχαν από την διοίκηση. Επίσης στην ερώτηση εάν η διαδικασία της συγχώνευσης μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η πλειοψηφία απάντησε Ναι και στην συνέχεια σε ερώτηση σε πιο σημείο χρειαζόταν περισσότερη προσοχή το ψηλότερο ποσοστό απάντησε στη επικοινωνία με το προσωπικό με ποσοστό 46,6% , ακολουθεί το ποσοστό 39,7% στον σχεδιασμό της συγχώνευσης (π.χ πλάνο ενοποίησης), και με μικρότερο ποσοστό 13,70% στην διαχείριση και έλεγχο των διαδικασιών. Επίσης από τις απαντήσεις παρατηρούμε ότι υπήρχε μεγάλο ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων και μεγάλο ποσοστό μετακινήσεων σε άλλο τμήμα μετά την συγχώνευση, χωρίς όμως να υπάρξει εξέταση προσόντων από την Δ.Α.Δ. Το ότι δεν υπήρξαν κίνητρα

αποδοτικότητας ίσως σημαίνει ότι η διοίκηση θεωρούσε ότι οι συνθήκες πραγματοποίησης της αλλαγής ήταν ήδη ευνοϊκές. Αυτή η άποψη της διοίκησης ίσως να άλλαζε εάν υπήρχε επικοινωνία με τους εργαζόμενους και ομάδες μετάβασης όπου θα άκουγαν τις ανησυχίες τους και θα τους βοηθούσα να προσαρμοστούν πιο εύκολα. Επιπλέον η διοίκηση μπορούσε να πραγματοποιήσει εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων για αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, του άγχους και χαμηλής παραγωγικότητας κάτι το οποίο δε έγινε σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τους χειρισμούς της Δ.Α.Δ και τις διοίκησης . Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την μη ύπαρξη κινήτρων αποδοτικότητας μπορεί να οδηγήσει την συνένωση σε αποτυχία.

Προτάσεις για μελλοντική Ερευνά.

Η εργασία αυτή είχε σαν στόχο να εξετάσει, την ενημέρωση που είχαν οι εργαζόμενοι σχετικά με την συνένωση , τις αντιδράσεις των εργαζομένων, το κλίμα που επικρατούσε μεταξύ τους και εάν υπήρχε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας . Επίσης ποιες οι συνέπειες για τους εργαζόμενους όπως μετακινήσεις σε άλλα τμήματα ή οικειοθελής αποχωρήσεις και κατά πόσον η διοίκηση και Δ.Α.Δ χειριστήκαν αποτελεσματικά την όλη διαδικασία.

Σαν μελλοντική ερευνά θα μπορούσαν να εξεταστούν τα πιο κάτω θέματα:

- Σε μια επικείμενη συγχώνευση , οι υπάλληλοι οι όποιοι έχουν ήδη υποστεί μια συγχώνευση θα είχαν τα ίδια συναισθήματα και αντιδράσεις ή θα ήταν πιο εύκολη η προσαρμογή τους;. Επίσης η διοίκηση θα χειριζόταν την νέα συνένωση ακλουθώντας την ίδια διαδικασία, αν όχι τι θα άλλαζε και γιατί;
- Η μελέτη μιας αποτυχημένης συγχώνευσης ή Εξαγοράς, δίνοντας έμφαση στο ρολό της Δ.Α.Δ, στις αντιδράσεις των εργαζομένων αλλά και τα περιθώρια βελτίωσης των αδυναμιών που προκάλεσα την αποτυχία αυτή.
- Μπορούν να μελετηθούν οι αντιδράσεις, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές των εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία τους , το μορφωτικό τους επίπεδο και την θέση που κατείχαν πριν την συγχώνευση.
- Μπορούν να μελετηθούν και να συγκριθούν οι αντιδράσεις των εργαζομένων που βίωσαν μια εξυγίανση και μια συγχώνευση. Οι διοικήσεις είχαν την ίδια αντιμετώπιση προς το ανθρώπινο δυναμικό και στις δυο συνενώσεις;. Το κλίμα το οποίο επικρατούσε μεταξύ εργαζομένων ήταν το ίδιο και στις δυο περιπτώσεις;.
- Μελέτη μιας συγχώνευσης στο εξωτερικό (π.χ Ελλάδα) σε σχέση με την αντιμετώπιση του Ανθρωπινού Δυναμικού και σύγκριση με την αντιμετώπιση του Ανθρωπινού Δυναμικού σε μιας συγχώνευση στην Κύπρο. Όπως επίσης μπορεί να γίνει και σύγκριση της διαδικασίας πραγματοποίησης μιας συγχώνευσης στο εξωτερικό και μιας συγχώνευσης στην Κύπρο.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο ;
Άνδρας Γυναίκα
2. Πόσο χρονών είστε;
Κάτω των 25
Μεταξύ 26-35
Μεταξύ 36-45
Μεταξύ 46-55
55 και άνω
3. Πόσα Χρόνια υπηρεσίας έχετε;
1- 5 έτη
5- 10 έτη
10- 15 έτη
20- 25 έτη
25 και άνω
4. Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την διαδικασία της συγχώνευσης;
Αν όχι προχωρήστε στην ερώτηση 7.
Ναι
Όχι
5. Ενημερωθήκατε για τα στάδια της ενοποίησης;
Ναι
Όχι
6. Αν Ναι πόσο συχνά;
Μια φορά
Λίγες φορές
Αρκετές φορές
Πολλές φορές
7. Από πού ενημερωθήκατε για την συγχώνευση;
Από τη διοίκηση
Από συναδέλφους
Από τρίτους (π.χ ΜΜΕ)
Από τα συνδικάτα

8. Ποια ήταν η πρώτη σας αντίδραση στην ανακοίνωση αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας;

- Θετική
Αρνητική
Αδιάφορη

9. Τι κλίμα επικρατούσε μεταξύ των συναδέλφων μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης;

- Θετικό
Αρνητικό
Αδιάφορο

10. Ήταν εύκολη η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας;

- Ναι
Όχι

11. Υπήρχε ενοποίηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων των συγχωνευθέντων εταιρειών;

- Ναι
Όχι

Αν Ναι , απαντήστε 11i, 11ii, 11iii, αν Όχι προχωρήστε στην ερώτηση 12.

i) Πως ήταν οι σχέσεις με τους νέους συνάδελφους;

- Άριστες
Καλές
Μέτριες
Κακές

ii) Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;

- Ναι
Όχι

iii) Υπήρχε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ νέων συναδέλφων;

- Ναι
Όχι

12. Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων;

- Ναι
Όχι
Δεν γνωρίζω

13. Έχετε μετακινηθεί σε άλλο Τμήμα με την συγχώνευση;

Ναι
Όχι

14. Έγινε συνέντευξη με άτομα της Δ.Α.Δ για εξέταση των προσόντων σας πριν γίνουν οι εσωτερικές μετακινήσεις του εργατικού δυναμικού ;

Ναι
Όχι

15. Θεωρείτε ότι υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους;

Ναι
Όχι

16. Θεωρείται ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων;

Ναι
Όχι

17. Κατά την γνώμη σας μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της συγχώνευσης;

Ναι
Όχι

18. Αν Ναι σε πιο σημείο χρειαζόταν περισσότερη προσοχή;

Στην επικοινωνία προς τους εργαζόμενους
Στην διαχείριση και έλεγχο των διαδικασιών
Στον σχεδιασμό της συγχώνευσης (π.χ πλάνο ενοποίησης).

19. Υπήρξαν ομάδες μετάβασης όπου σας παρείχαν πληροφορίες σχετικά με την συνένωση και άκουγαν τις ανησυχίες σας;

Ναι
Όχι

20. Υπήρξε εκπαίδευση των εργαζόμενων μέσω σεμιναρίων για αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, του άγχους και θέμα χαμηλής παραγωγικότητας κατά την διάρκεια της διαδικασίας;

Ναι
Όχι

Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Σύνοψη Απαντήσεων

1. Φύλο

Άνδρας	23	29.5%
Γυναίκα	55	70.5%

2. Πόσο χρονών είστε;

Κάτω των 25	0	0%
Μεταξύ 26-35	39	50%
Μεταξύ 36-45	28	35.9%
Μεταξύ 46-55	11	14.1%
55 και άνω	0	0%

3. Πόσα Χρόνια υπηρεσίας έχετε;

1-5 έτη	8	10.3%
5-10 έτη	27	34.6%
10-15 έτη	30	38.5%
20-25 έτη	10	12.8%
25 και άνω	3	3.8%

4. Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την διαδικασία της συγχώνευσης; Αν όχι προχωρήστε στην ερώτηση 7.

Ναι	49	62.82%
Όχι	29	37.18%

5. Ενημερωθήκατε για τα στάδια της συγχώνευσης;

Ναι	44	89.8%
Όχι	5	10.20%

6. Αν Ναι πόσο συχνά;

Μια φορά	4	9.09%
Λίγες φορές	21	47.7%
Αρκετές φορές	16	36.36%
Πολλές φορές	3	6.82%

7. Από πού ενημερωθήκατε για την συγχώνευση;

Από τη διοίκηση της εταιρίας	58	74.36%
Από συναδέλφους	7	8.97%
Από τρίτους (π.χ ΜΜΕ)	11	14.10%
Από τα συνδικάτα	2	2.56%

8. Ποια ήταν η πρώτη σας αντίδραση στην ανακοίνωση αυτής της επιχειρηματικής δραστηριότητας;

Θετική	35	44.9%
Αρνητική	36	46.15%
Αδιάφορη	7	9%

9. Τι κλίμα επικρατούσε μεταξύ των συναδέλφων μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης;

Θετικό	18	23.1%
Αρνητικό	52	66.7%
Αδιάφορο	8	10.3%

10. Ήταν εύκολη η προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας;

Ναι	19	24.4%
Όχι	59	75.64%

11. Υπήρχε ενοποίηση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων των συγχωνευθέντων εταιρειών;

Αν ΝΑΙ προχωρήστε στις 11 I, 11ii,11iii, αν όχι προχωρήστε στην 12.

Ναι	42	53.85%
Όχι	36	46.15%

i) Πως ήταν οι σχέσεις με τους νέους συναδέλφους;

Καλές	24	57.14%
Μέτριες	18	42.86%
Κακές	0	0%

ii) Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;

Ναι	25	59.5%
Όχι	17	40.48%

iii) Υπήρχε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ νέων συναδέλφων;

Ναι	23	54.8%
Όχι	19	45.24%

12. Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων;

Ναι	70	89.7%
Όχι	0	0%
Δεν γνωρίζω	8	10.3%

13. Έχετε μετακινηθεί σε άλλο Τμήμα με την συγχώνευση;

Ναι	48	61.5%
Όχι	30	38.5%

14. Έγινε συνέντευξη με άτομα της Δ.Α.Δ για εξέταση των προσόντων σας πριν γίνουν οι εσωτερικές μετακινήσεις του εργατικού δυναμικού ;

Ναι	6	7.7%
Όχι	72	92.31%

15. Θεωρείτε ότι υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους;

Ναι	3	3.85%
Όχι	75	96.15%

16. Θεωρείται ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων;

Ναι	10	12.82%
Όχι	68	87.18%

17. Κατά την γνώμη σας μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της συγχώνευσης;

Ναι	73	93.59%
Όχι	5	6.41%

18. Αν Ναι σε πιο σημείο χρειαζόταν περισσότερη προσοχή;

Στην επικοινωνία προς τους εργαζόμενους	34	46.58%
Στην διαχείριση και έλεγχο των διαδικασιών	10	13.70%
Στον σχεδιασμό της συγχώνευσης (π.χ πλάνο ενοποίησης).	29	39.73%

19. Υπήρξαν ομάδες μετάβασης όπου σας παρείχαν πληροφορίες σχετικά με την συνένωση και άκουγαν τις ανησυχίες σας;

Ναι	8	10.26%
Όχι	70	89.74%

20. Υπήρξε εκπαίδευση των εργαζόμενων μέσω σεμιναρίων για αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, του άγχους και θέμα χαμηλής παραγωγικότητας κατά την διάρκεια της διαδικασίας;

Ναι	4	5.13%
Όχι	74	94.87%

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

1. Adams C., Neely A., (2000), The performance prism to boost M&A success, Measuring Business Excellence, pp.19-23.
2. Daniel T. (1999) Between trapezes: human side of making mergers and acquisitions work, Compensation & Benefits Management, vol.15, no1, pp.19-37.
3. Denzil R (1997), A practical guide to acquisition, How to increase your chances of success, AMR
4. Dimitrios Ath, Kuriazis S&E, ekdoseis Smpilia 2007
5. Donald de Pamphilis: << Mergers and Acquisitions Basics. All you need to know.>> Academic press Publication , Elsevier (2011) .
6. European Central Bank, EU Banking Structures, October 2007
7. Giorgopoulos A (2004)
8. Marks M .L., Mirvis H.P.(1998), How Mind-Set Clashes Get Merger Partners Off a Bad Start, Mergers & Acquisitions pp 28-33
9. Merges and Acquisitions in European Financial Services: Best practice, future forecasts and strategies for success, 2004.
10. Pasaouras F – Doumpos M – Zoumpounidis K (2006)
11. Roll (1986)
12. Sikkelis, Em (1991)
13. WWW.hfsf.gr
14. Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου , Δρ. οικονομολόγος
15. Ε&Σ στην Ελλάδα εκδόσεις Κέρκυρα, 2002, Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte&Touche.
16. Μπουραντας , Νεαρχου, 1998
17. Χυτήρης Λ., 1994 Οργανώσιμη Συμπεριφορά, Interbooks, Αθήνα.
18. Marks M.L., Mirvis P.H.(1992), Tracking impact of mergers, Personnel Journal, vol.71, no4, pp.70-76.
19. Nikandrou I., Papalexandris N. and Bourantas D.(2000), Gaining Employee Trust After Acquisition: implications for managerial action, Employee Relations, vol.22, no.4, pp 334-355.
20. Appelbaum S., Gandell J., Shapiro B., Belisle P., Hoeven E., (2000), Anatomy of a merger: Behavior of organization factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2), Management Decision, vol.38, no.10, pp.674-684.

21. Cartwright S., Cooper C. (1997), Managing Workplace Stress, “Coping with mergers and acquisitions”, pp.31-38, 1st edition, SAGE Publications, London.
22. Bourantas D., Nicandrou I., (1998), Modelling post-acquisition employee behaviour: typology and determining factors, Employee Relations, vol.20, no. 1,pp.91.
23. Κυπριακή Οικονομία, Ανασκόπηση, Προοπτικές, Προκλήσεις Κ.Τ.Κ, έκδοση 2012 επιμέλεια Αθανάσιος Ορφανίδης, Γιώργος Συριχας
24. Ετήσιες εκθέσεις Συνδέσμου Τραπεζών Κύπρου έτη 2012,2013,2014 (ΕΤΥΚ).
25. http://www.centralbank.gov.cy/nqcontent.cfm?a_id=8154