



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η Στρατηγική Διαχείρισης της
Διοίκησης Αλλαγών
στον Χρηματοπιστωτικό τομέα**

ΜΑΤΘΑΙΟΥ ΘΕΜΙΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΝΕΓΚΑΚΗΣ**

ΚΙΑΚΙΣ, ΜΑΪΟΣ, 2015

If you don't know where you are going, any road will get you there.

—Lewis Carroll, *Alice in Wonderland*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	10
2.1 Στρατηγική	10
2.2 Διοίκηση αλλαγών	11
2.3 Οργανωσιακή αλλαγή.....	11
2.4 Είδη οργανωσιακής αλλαγής	12
2.5 Τεχνικές και μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής.....	13
1. Το μοντέλο των Lewin – Schein.....	13
2. Η ανάλυση δυναμικής πεδίου.....	14
3. Το μοντέλο Kotter για την αλλαγή.....	16
2.6 Φορείς αλλαγών	18
2.7 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	19
2.8 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	20
2.9 Οργανωσιακή Ανάπτυξη.....	21
2.10 Οργανωσιακή Κουλτούρα	21
2.11 Εσωτερική Επικοινωνία	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	23
3.1 Προγράμματα αλλαγών.....	23
3.2 Εξαγορές – Συγχωνεύσεις	24
3.3 Συνδυασμός Εξαγοράς – Συγχώνευσης στον τραπεζικό τομέα.....	24
3.4 Αποτελεσματικότητα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	25
3.5 Δυσκολίες στην ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων	26

3.6 Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Δ.....	27
3.7 Οι επιπτώσεις των Ε&Σ στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση.....	31
3.8 Αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	34
4.1 Διαχείριση της αλλαγής.....	34
4.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	34
4.2.1 Τα στάδια της Στρατηγικής Διαχείρισης.....	36
4.2.2 Επίπεδα στρατηγικής.....	38
4.2.3 Είδη Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	39
4.2.4 Είδη Στρατηγικής Αλλαγής.....	41
4.3 Η Στρατηγική στη τραπεζική διαχείριση.....	42
4.4 Η Αλλαγή – Εξέλιξη της Οργανωσιακής κουλτούρας.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	45
5.1 Η ΑΤΕbank.....	45
5.2 Η Γενική Τράπεζα.....	46
5.3 Η Τράπεζα Κύπρου.....	46
5.4 Η Ελληνική Τράπεζα.....	47
5.5 Η Millenium Bank.....	47
5.6 Η Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου (CPB).....	47
5.7 Η Τράπεζα Πειραιώς.....	48
5.8 Μεθοδολογία της έρευνας και αποτελέσματα. Η εφαρμογή Μοντέλων Αλλαγής κατά την ενσωμάτωση των τραπεζών	49
1. Πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογία.....	50
2. Εκπαίδευση.....	52
3. Επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη.....	52

4. Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (EAPs).....	53
5. Αλλαγή Επιχειρησιακής κουλτούρας.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ	
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	59
6.1 Συμπεράσματα.....	59
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	61
Πίνακας	61
Ερωτηματολόγιο.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και τη δυναμική της αγοράς, συνεχώς μεταβάλλεται. Σε ένα λοιπόν διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μικρές ή μεγάλες προκλήσεις για αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο, η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση κάθε οργανισμού. Η Διοίκηση Αλλαγών στηρίζεται κυρίως, σε μοντέλα και θεωρίες που σχετίζονται με τη στρατηγική, την οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την ηγεσία.

Στο πλαίσιο λοιπόν της εκπόνησης της διατριβής, θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης των όρων, των θεωριών, των μοντέλων και των τεχνικών που σχετίζονται με τη διοίκηση αλλαγών, αλλά και θα εξεταστεί με ποιο τρόπο και κατά πόσο όλο αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο, βρήκε εφαρμογή στην περίπτωση εξαγορών στον τραπεζικό κλάδο.

ABSTRACT

Nowadays, the environment in which organizations active, considering the rapid technological developments and market dynamics constantly changing. So, in a constantly changing environment, every business must be able to deal effectively with small or large challenges for change. For this reason, the change management is required in the management strategy of each organization. The change management is based mainly on models and theories related to strategy, organizational behavior and psychology, human resource management and leadership.

Within the framework of the preparation of the thesis, we will try to analyze the terms, theories, models and techniques associated with change management and will consider how and whether all this theoretical background applied in the case of mergers in the banking sector.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη διεκπεραίωση αυτής της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τον κ. Χρήστο Νεγκάκη, επιβλέποντα καθηγητή για τη βοήθειά του και την καθοδήγησή του.

*Στον Βασίλη και τα κορίτσια μου
Αγγελική και Ελισάβετ*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή που διανύουμε είναι η εποχή της αλλαγής. Οι αλλαγές αυτές, όπως επηρεάζουν όλους τους τομείς της καθημερινότητας μας, έτσι επηρεάζουν και τη λειτουργική «καθημερινότητα» των οργανισμών. Είναι γεγονός ότι, το επιχειρησιακό περιβάλλον αλλάζει αδιάκοπα και λόγω των νέων δομών της οικονομίας, οι αλλαγές γίνονται περισσότερο έντονες. Έτσι λοιπόν, επηρεάζεται και ο τρόπος διοίκησης των οργανισμών, ανοίγοντας το δρόμο για τη Διοίκηση Αλλαγών, η οποία αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης. Λόγω των επιχειρησιακών αλλαγών, δημιουργούνται συνεχώς προκλήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν την αιτία ανάπτυξης των στόχων της Διοίκησης Αλλαγών, των κυριότερων τακτικών της, των στρατηγικών αλλαγών και των παραγόντων για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Ο σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να παραθέσει και να αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν, αλλά και συντελούν στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική διαχείριση της Διοίκησης Αλλαγών. Στο πλαίσιο της Διοίκησης Αλλαγών στον Τραπεζικό τομέα που πραγματεύεται η εργασία αυτή, είναι και η μελέτη περίπτωσης της τράπεζας Πειραιώς, έχοντας ως στόχο να διερευνηθεί και να περιγραφεί τη στρατηγική που ακολουθήθηκε και εφαρμόστηκε σε αυτές τις πολλές και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.

Έτσι λοιπόν, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας ελληνικής και ξένης, αναλύοντας τις έννοιες και τους ορισμούς, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την όσο καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής διαχείρισης της διοίκησης αλλαγών. Γίνεται μια θεωρητική ανάπτυξη των εννοιών και των ορισμών που αναφέρονται, στη Στρατηγική, στη Διοίκηση Αλλαγών, στην Οργανωσιακή Αλλαγή και στα είδη της, στις Τεχνικές και τα Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής, στους φορείς Αλλαγών, στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στην Επιχειρησιακή Κουλτούρα και στην Εσωτερική Επικοινωνία. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια αναλυτική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας με σκοπό να παρουσιαστούν και να αναλυθούν μελέτες που είναι σχετικές με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, τα προγράμματα αλλαγών καθώς και με την αποτελεσματικότητα των Εξαγορών και των Συγχωνεύσεων, αλλά και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων. Επίσης, γίνεται αναφορά στην Επιχειρησιακή ολοκλήρωση μιας Ε&Σ και της Δ.Α.Δ,

καθώς και στις επιπτώσεις των Ε&Σ στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος Στρατηγική, τα επίπεδα και τα είδη της, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης της Διοίκησης Αλλαγών. Επίσης, γίνεται αναφορά στην Στρατηγική στη τραπεζική διαχείριση, όπως και στην Αλλαγή και Εξέλιξη της Οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη της τράπεζας Πειραιώς. Ειδικότερα γίνεται αναφορά στα Πιστωτικά Ιδρύματα που ενσωματώθηκαν (εξαγοράστηκαν – συγχωνεύτηκαν): Atebank, Γενική Τράπεζα, Τράπεζα Κύπρου, Ελληνική Τράπεζα, Millenium, CPB, μία ιστορική αναδρομή και παρουσίαση του κάθε τραπεζικού ιδρύματος καθώς και στον όμιλο Πειραιώς και στην Εταιρική του Κουλτούρα. Επίσης, γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας, των μοντέλων αλλαγής που εφαρμόστηκαν κατά την διαδικασία της ενσωμάτωσης των τραπεζών, και μέσα από τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν παρουσιάζεται, η οργανωσιακή αλλαγή ως αποτέλεσμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων κυρίως σε τρεις τομείς: α) τα πληροφοριακά συστήματα και η τεχνολογία, β) την εκπαίδευση και την υποστήριξη ανθρωπίνου δυναμικού και γ) την επιχειρησιακή κουλτούρα της Τράπεζας.

Τέλος, μετά από σύγκριση της θεωρίας με τα ευρήματα που προέκυψαν από τη μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης, γίνεται και η εξαγωγή και η καταγραφή των κύριων συμπερασμάτων από αυτή την εργασία, καθώς παραθέτονται και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο μέσα από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία θα αναλυθούν ορισμοί και έννοιες, με σκοπό να αποκτηθεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη σημασία της Στρατηγικής Διαχείρισης της Διοίκησης Αλλαγών. Συγκεκριμένα, θα γίνει μια θεωρητική ανάπτυξη των εννοιών και ορισμών που αναφέρονται και συνδέονται με τη Στρατηγική, τη Διοίκηση Αλλαγών, την Οργανωσιακή Αλλαγή και τα είδη της, τις Τεχνικές και τα Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής, τους φορείς Αλλαγών, την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, την Επιχειρησιακή Κουλτούρα και την Εσωτερική Επικοινωνία.

2.1 Στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής είναι πολυσύνθετη και πολυδιάστατη και γι' αυτό το λόγο δεν υφίσταται κάποιος συγκεκριμένος ορισμός. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία δίνονται διαφορετικοί ορισμοί, όπως «στρατηγική είναι η εσωτερική διαμόρφωση των δραστηριοτήτων που διακρίνει μια επιχείρηση από τους αντιπάλους της» Porter (1998)¹. Σύμφωνα με τον Chandler, (1962)², «Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών». Για τον Andrews, (1971)³, «Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». Για τον Mathur, (1992)⁴, «Στρατηγική είναι το κύριο επιχειρησιακό σχέδιο για τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης της επιχείρησης» και τέλος για τους Hitt et. al., (2007)⁵, «η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο και συντεταγμένο σύστημα καθηκόντων και δράσεων,

¹ Porter M., (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, p. xvi

² Chandler A., (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, p. 13

³ Andrews K. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Irwin, p.p 18

⁴ Mathur S., (1992), Talking Straight about Competitive Strategy, Journal of Marketing Management, Volume 8, issue 3, p. 199-218

⁵ Hitt M., Ireland D., Hoskisson E.,(2007), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), International Student Edition, Seventh Edition, Thomson South-Western.

σχεδιασμένων έτσι ώστε να αξιοποιηθούν οι βασικές ικανότητες και να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

2.2 Διοίκηση Αλλαγών

Η Διοίκηση Αλλαγών⁶ μελετά τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, με στόχο την όσο το δυνατόν επιτυχημένη υποστήριξη της μετάβασης τους, από την ήδη υπάρχουσα κατάσταση σε μία νέα επιθυμητή. Για την πραγματοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών που αφορούν την οργάνωση ή την τεχνολογία και τα συστήματα, βασική προϋπόθεση είναι η προσαρμογή και η υποστήριξη των ικανοτήτων, των γνώσεων, των συμπεριφορών και των στάσεων από την πλευρά των εργαζομένων.

2.3 Οργανωσιακή Αλλαγή

Η μετατροπή μιας υπάρχουσας κατάστασης σε μια καινούργια, ονομάζεται οργανωσιακή αλλαγή. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η έννοια της αλλαγής υποδηλώνει το μετασχηματισμό στοιχείων της οργάνωσης, καθώς και τη μετάβαση από την προηγούμενη υπάρχουσα κατάσταση στη νέα. Με την έννοια μετασχηματισμός των στοιχείων της οργάνωσης, εννοούμε την αλλαγή σε οποιοδήποτε στοιχείο, το οποίο μπορεί να είναι: η στρατηγική της επιχείρησης, οι διαδικασίες, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι συμπεριφορές, οι ικανότητες, η τεχνολογία, τα συστήματα κλπ⁷.

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες μορφές οργανωσιακών αλλαγών, γιατί όπως είναι λογικό οι αλλαγές διαφέρουν ανάλογα με το περιεχόμενο τους, το σκοπό, το μέγεθος, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κάποιες από αυτές, παρουσιάζονται παρακάτω:

Σύμφωνα με τον R. Pascale⁸, υπάρχει διάκριση μεταξύ της αλλαγής και του μετασχηματισμού. Η έννοια της αλλαγής χρησιμοποιείται με σκοπό να εκφράσει τις βαθμιαίες βελτιώσεις των στοιχείων της επιχείρησης, ενώ ο όρος του μετασχηματισμού

⁶ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 440

⁷ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 442

⁸ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 442

χρησιμοποιείται για να δείξει όχι απλά την αλλαγή, αλλά στην ουσία τη μεταμόρφωση της οργάνωσης, δηλαδή τη δημιουργία ενός πλαισίου δυνατοτήτων, το οποίο δεν προϋπήρχε.

Σύμφωνα με τους Nadler και Tushman⁹, (Σχ. 1) οι οργανωσιακές αλλαγές, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, στις αντιδραστικές που πραγματοποιούνται λόγω της ύπαρξης ενός εξωτερικού ερεθίσματος και στις προδραστικές, οι οποίες πραγματοποιούνται με σκοπό να προλάβουν τις εξελίξεις και τα γεγονότα που πρόκειται να συμβούν.

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ			
ΕΡΕΘΙΣΜΑ	Πρόδραση	Οριακή	Στρατηγική
		Ρύθμιση – Βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re – orientation)
	Αντίδραση	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re – creation)

Σχήμα 1: Είδη Αλλαγών (πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 443)

2.4 Είδη Οργανωσιακής Αλλαγής

Υπάρχουν τρεις τύποι σχεδιαζόμενης αλλαγής που πραγματοποιούνται σε ατομικό, ομαδικό, και οργανωτικό επίπεδο. Αρχικά, όσον αφορά το ατομικό επίπεδο, μια προγραμματισμένη αλλαγή θα μπορούσε να θεωρηθεί ¹⁰:

1. Η αλλαγή καθηκόντων εργασίας
2. Η μετακίνηση ενός εργαζομένου σε διαφορετική θέση εργασίας
3. Η αλλαγή σε ιεραρχικό επίπεδο του ατόμου στην επιχείρηση.

⁹ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 443

¹⁰ Pathak H., (2010), Organisational Change, Pearson India, chapter 3.6

Στη συνέχεια σε επίπεδο ομίλου, μια προγραμματισμένη αλλαγή, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί λόγω:

1. Συνδικάτων, συλλόγων εργαζομένων
2. Αναποτελεσματικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας
3. Έλλειψης επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον

Τέλος, μια προγραμματισμένη αλλαγή σε οργανωτικό επίπεδο, θα μπορούσε να συμβεί λόγω της ή θα μπορούσε να είναι:

1. Μια στρατηγική αλλαγή
2. Οι διαρθρωτικές αλλαγές
3. Αλλαγή προσανατολισμένη στη διαδικασία της λειτουργίας
4. Αλλαγή με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Η στρατηγική αλλαγή αναφέρεται στη διαδικασία αλλαγής βασικών στόχων ή αποστολών του οργανισμού.

Οι διαρθρωτικές αλλαγές περιλαμβάνουν αλλαγές στην εσωτερική δομή του οργανισμού. Αυτό σημαίνει αλλαγή στο σύνολο των σχέσεων, στην ανάθεση εργασιών, καθώς και στη δομή της ηγεσίας.

Η τρίτη αλλαγή, αφορά τις πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις, την επεξεργασία πληροφοριών, και αυτοματισμού.

Τέλος, η τέταρτη αλλαγή έχει στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων, τη συνοχή της ομάδας, την αφοσίωση και την πίστη στην οργάνωση, καθώς και την ανάπτυξη του αισθήματος της αυτοπραγμάτωσης μεταξύ των μελών.

2.5 Τεχνικές και Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής

Θεωρητικά μοντέλα αλλαγών

1. Το μοντέλο των Lewin – Schein

Σύμφωνα με τους Lewin και Schein¹¹, η κάθε αλλαγή πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται μέσα από τρία στάδια:

- **Ξεπάγωμα (unfreezing)**
- **Αλλαγή ή μετακίνηση (change ή moving)**
- **Ξαναπάγωμα (refreezing)**

¹¹ Pathak H., (2010), Organisational Change, Pearson India, chapter 11.6

Ξεπάγωμα

Κατά το πρώτο στάδιο του ξεπαγώματος, υπάρχει μια αμφισβήτηση της υπάρχουσας κατάστασης και γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή. Κάτι τέτοιο όμως παρουσιάζει δυσκολίες, γιατί δεν είναι καθόλου εύκολο να απομακρυνθεί ο προηγούμενος τρόπος σκέψης, η προηγούμενη κατάσταση και νοοτροπία και να υιοθετηθούν τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για τη δημιουργία της νέας κατάστασης.

Αλλαγή ή μετακίνηση

Σε αυτή τη φάση, αρχίζουν να πραγματοποιούνται οι αλλαγές που έχουν προγραμματιστεί. Οι αλλαγές αυτές συνήθως σχετίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους της, το προσωπικό, τα καθήκοντα, το έργο και τους ρόλους, την τεχνολογία, τη δομή, την εταιρική κουλτούρα, ή οποιαδήποτε άλλη πτυχή της οργάνωσης. Οι καλά μελετημένες αλλαγές πρέπει να εφαρμοστούν με ιδιαίτερη προσοχή, προϋποθέτοντας τη συμμετοχή όλων των μελών που θα επηρεαστούν από αυτές. Σε περιπτώσεις που έγινε προσπάθεια για να υλοποιηθούν οι αλλαγές πιο γρήγορα από ότι έπρεπε, χωρίς να έχει γίνει η κατάλληλη προετοιμασία, είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθεί αντίσταση στην επικείμενη αλλαγή.

Ξαναπάγωμα

Αυτό είναι το τρίτο στάδιο της διαδικασίας, κατά το οποίο διενεργείται το εκ νέου πάγωμα και γίνεται με σκοπό να διασφαλίσει ότι οι αλλαγές που έχουν γίνει λειτουργούν ικανοποιητικά, ότι πράγματι θα καλύψουν το κενό που υπήρχε και ότι θα φέρουν το σύστημα στην νέα, επιθυμητή κατάσταση ισορροπίας. Για να επιτευχθεί ο καινούριος στόχος, θα πρέπει τα αποτελέσματα να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται, καθώς επίσης και να λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα. Με λίγα λόγια σε αυτό το στάδιο πρέπει η νέα κατάσταση να εδραιωθεί, ώστε να γίνει ξανά κατεστημένο ή ρουτίνα, γιατί σύμφωνα με τον Schein αν δε συμβεί κάτι τέτοιο, τότε η αλλαγή πιθανόν να είναι πρόσκαιρη.

Η ανάλυση δυναμικής πεδίου

Τη δεκαετία του 1960 αναπτύχθηκε η θεωρία που υποστηρίζει ότι σε έναν οργανισμό υπάρχουν δυο αντίθετες δυνάμεις: οι **δυνάμεις υπέρ της αλλαγής** και οι **δυνάμεις κατά**

της αλλαγής¹² (Senior, 1999). Αυτή η θεωρία είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο γιατί διερευνά και αναλύει την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού. Βασίζεται στη θεωρία ότι σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλές δυνάμεις, οι οποίες του ασκούν πίεση για αλλαγή και επίσης πολλές αντίθετες δυνάμεις που δημιουργούν αντίσταση στις αλλαγές αυτές. Όταν οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε ισορροπία, τότε υπάρχει μια ηρεμία στον οργανισμό, ο οποίος δεν επιχειρεί αλλαγές. Στην περίπτωση όμως, που οι δυνάμεις της μιας πλευράς υπερτερούν των δυνάμεων της άλλης πλευράς, τότε υπάρχει μια μετακίνηση του οργανισμού προς την φορά των ισχυρότερων δυνάμεων. Για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, τότε θα πρέπει να υποστηριχθούν οι δυνάμεις που είναι υπέρ της αλλαγής και να αποδυναμωθούν οι δυνάμεις που την εμποδίζουν.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες υπέρ και κατά της αλλαγής, οι οποίοι διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Πίνακας 1. Παράγοντες υπέρ και κατά της αλλαγής.	
Εσωτερικές Δυνάμεις που Υποστηρίζουν την Αλλαγή	Εσωτερικές Δυνάμεις που Αντιστέκονται στην Αλλαγή
Πίεση για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων	Κουλτούρα και δομή, οι οποίες δεν εναρμονίζονται με τους στόχους της αλλαγής
Όραμα ηγέτη	Αδύναμη ηγεσία
Υπαρξη συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	Γραφειοκρατικές δομές
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών	Δημιουργία αρνητικού κλίματος λόγω πιθανής απώλειας κεκτημένων
Θετικό κλίμα	Αντίσταση στην αλλαγή
Ανοιχτή επικοινωνία	Έλλειψη πόρων
	Έλλειψη ικανοτήτων στη διοίκηση αλλαγών
Εξωτερικές Δυνάμεις που Υποστηρίζουν την Αλλαγή	Εξωτερικές Δυνάμεις που Αντιστέκονται στην Αλλαγή
Παγκοσμιοποίηση	Αστάθεια και αβεβαιότητα στο διεθνές περιβάλλον, πόλεμοι, τρομοκρατικές ενέργειες κλπ
Απελευθέρωση αγορών	Συναλλαγματικές αναταραχές στις αγορές
Κυβερνητικές ρυθμίσεις	Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές δομές στο εξωτερικό περιβάλλον
Κοινωνικές πιέσεις	

¹² Senior B., (1999), Organisational Change, Pearson Education.

2. Το μοντέλο Kotter για την αλλαγή

Το μοντέλο των οκτώ βημάτων για την αλλαγή δημιουργήθηκε από τον Kotter, (1995)¹³. Επικεντρώνεται κυρίως στη στήριξη των εργαζομένων και στην προσπάθεια κατανόησης ενδεχόμενης αλλαγής. Η χρήση του μοντέλου ξεκινάει δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος και την κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων αυτής της αναγκαιότητας για αλλαγή. Όπως αναφέρεται και στην ονομασία του, το μοντέλο αποτελείται από οκτώ βασικά στοιχεία.

1. Καθιέρωση της «Αίσθησης του επείγοντος»

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kotter, το πρώτο βήμα είναι να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος για τις αλλαγές. Το στοιχείο αυτό είναι θεμελιώδες, γιατί πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να αντιληφθούν την ανάγκη για αλλαγή. Πρέπει, όλοι οι εργαζόμενοι να ενημερωθούν για το σκοπό που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και να πειστούν ότι η αλλαγή αυτή είναι προς το συμφέρον όλων, τόσο της εταιρίας, όσο και το δικό τους.

2. Δημιουργία κατευθυντήριας ομάδας

Αυτή η φάση περιλαμβάνει το σχηματισμό μιας ομάδας, με σκοπό την εκτέλεση της αλλαγής. Συχνά, η ομάδα αυτή αναφέρεται ως συνασπισμός για αλλαγή και σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται η διαμόρφωση της και ο προσδιορισμός των βασικών της ρόλων που σχετίζονται με την αλλαγή στο εσωτερικό της εταιρείας.

3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής

Η ύπαρξη οράματος για την πορεία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντική. Ένα ελκυστικό όραμα είναι αυτό που θα πείσει, θα δεσμεύσει και θα ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους αλλά και όλο το σύνολο της επιχείρησης, για τις σημαντικές αλλαγές που πρέπει να επιτευχθούν. Ταυτόχρονα με τη διαμόρφωση του οράματος, απαραίτητη είναι και η διαμόρφωση της στρατηγικής, δηλαδή του σχεδίου δράσης, το οποίο θα εφαρμόζεται από το σύνολο της επιχείρησης και απώτερος στόχος του θα είναι η ολοκλήρωση του οράματος.

¹³ Kotter J., Leading Change: Why Transformation efforts fail, Harvard Business Review, pp 59-67, March-April, 1995.

4. Μετάδοση του οράματος της αλλαγής

Είναι πολύ σημαντικό το όραμα για αλλαγή, που διαμορφώθηκε να μπορέσει να μεταδοθεί σωστά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο, όχι μόνο να μεταδοθεί σωστά, αλλά και να ενστερνιστεί από το σύνολο της οργάνωσης. Είναι εξίσου μεγάλης σημασίας τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης να δίνουν το παράδειγμα της αλλαγής για την εφαρμογή του οράματος, ώστε να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους.

5. Ενδυνάμωση και συμμετοχή

Για να ολοκληρωθεί η υλοποίηση των αλλαγών απαραίτητα στοιχεία είναι, η ενδυνάμωση και συμμετοχή ενός σημαντικού συνόλου ανθρώπων. Για να συμβεί αυτό, είναι απαραίτητο να εξαλειφθούν κάποια βασικά εμπόδια, όπως οι άκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων και τα συστήματα τα οποία δεν είναι συμβατά. Ευθύνη της διοικητικής ομάδας είναι να διαμορφώσει το επιχειρησιακό κλίμα, κατά τέτοιο τρόπο που θα έχει σαν αποτέλεσμα όταν εμφανίζεται οποιοδήποτε περιστατικό, το οποίο θα αντιστέκεται στην αλλαγή, να είναι δυνατόν να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα, να ακούγονται όλες οι απόψεις και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων, ώστε τα εμπόδια να μπορούν να αντιμετωπιστούν γρήγορα και εύκολα. Η αλλαγή λοιπόν, έχει την ανάγκη νέων ιδεών καθώς και της ανάληψης ρίσκου, γεγονός που θα πρέπει να γίνει κατανοητό σε όλους ανεξαρτήτως επιπέδου και στο ποσοστό που τους αναλογεί.

6. Δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων.

Δημιουργώντας σύντομα και μικρά αποτελέσματα, γίνονται αντιληπτά τα οφέλη της αλλαγής. Έτσι, όλα τα μέλη του οργανισμού είναι εύκολο να πεισθούν για το πόσο χρήσιμη είναι η αλλαγή, να αποκτήσουν μια θετική στάση και να συμμετάσχουν με ακόμα πιο μεγάλη διάθεση και αφοσίωση.

7. Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων αλλαγών

Η αλλαγή δεν είναι μια βραχυχρόνια διαδικασία, αλλά μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, η οποία δε σταματάει ποτέ. Ουσιαστικά, το τέλος της μιας αλλαγής σηματοδοτεί την έναρξη της επόμενης κ.ο.κ.

8. Ενσωμάτωση της αλλαγής με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Το τελευταίο αυτό στάδιο, είναι αντίστοιχο με αυτό που προτείνει ο Lewin, το στάδιο του 'ξαναπαγώματος', και αναφέρεται στο πόσο σημαντική είναι παγίωση των αλλαγών, ώστε να μη γυρίσει ξανά ο οργανισμός στην αρχική του κατάσταση.

2.6 Φορείς αλλαγών

Φορείς αλλαγών (change agents) είναι τα πρόσωπα - μέλη μιας οργάνωσης, που ενεργούν ως καταλύτες και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση των αλλαγών. Οι φορείς αλλαγών παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, γιατί ανάλογα με την αποτελεσματικότητά τους και με την ανταπόκριση στις ευθύνες τους, εξαρτάται η επιτυχία της αλλαγής. Φορείς των αλλαγών είναι οι εξής:

- Οι ηγέτες των αλλαγών
- Οι υποστηρικτές των αλλαγών
- Οι υλοποιητές των αλλαγών
- Οι δέκτες των αλλαγών

Σύμφωνα με τους Nadler, Shaw και Walton, (1995)¹⁴, η επιλογή των φορέων αλλαγής γίνεται με την παρακάτω διαδικασία (Σχ.2):



Σχήμα 2: Μοντέλο επιλογής των Nadler, Shaw και Walton

¹⁴ Nadler A., Shaw B. & Walton E., (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass.

2.7 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), θεωρείται ότι αποτελεί ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης, γιατί έχει ως στόχο της την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η σπουδαιότητα της τονίζεται ακόμη και στον ορισμό του Μάνατζμεντ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) σύμφωνα με τον οποίο, «*Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών και **ανθρωπίνων** πόρων*».

Για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οι ορισμοί που έχουν δοθεί είναι πολλοί. Στη συνέχεια θα παραταθούν τρεις από αυτούς που θεωρούνται επικρατέστεροι ανάλογα με τις τάσεις που παρουσιάζουν:

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει αλλά και εποπτεύει τις δραστηριότητες που έχουν σχέση κυρίως άμεση, με τον τρόπο διοίκησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η ΔΑΠ είναι μια διοικητική λειτουργία, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής διοίκησης, με στόχο την πιο αποτελεσματική διαχείριση αλλά και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

2. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει κυρίως την προσέλκυση, την επιλογή, την αξιοποίηση και την προσαρμογή του προσωπικού (ανθρώπινοι πόροι) στο χώρο εργασίας του, ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της εργασιακής του ικανότητας, καθώς και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός επικεντρώνεται κυρίως στο περιεχόμενο και τις δραστηριότητες της ΔΑΠ, επιτυγχάνοντας μια σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των καλών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

3. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης με ειδίκευση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία κυρίως στα παρακάτω:

- Ο ρόλος των εργαζομένων στο να επιτευχθεί συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι καθοριστικός.
- Οι πρακτικές της ΔΑΠ πρέπει να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

- Σκοπός των στελεχών της ΔΑΠ είναι η υποστήριξη της ανωτάτης διεύθυνσης για την κάλυψη των στόχων τόσο της αποτελεσματικότητας, όσο και της κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός δίνει περισσότερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις της ΔΑΠ, οι οποίες περιλαμβάνουν το σημαντικό ρόλο των εργαζομένων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση και την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ακόμη, τα στελέχη της ΔΑΠ πρέπει να εκπληρώσουν αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, όπως το να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης και ταυτόχρονα την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού της.

2.8 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ο ορισμός που δίνεται για τη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, (2003), είναι ο εξής:

«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ».

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό και με τους Hendry και Pettigrew, (1986)¹⁵, διαπιστώνεται ότι για τη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, συνδυάζονται τέσσερις παράγοντες:

1. Η χρήση προγραμματισμού,
2. Μια προσέγγιση συγκροτημένη τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στη διοίκηση των συστημάτων που αφορούν το προσωπικό, η οποία στηρίζεται σε κάποια στρατηγική και πολιτική και τη διέπει κάποια συγκεκριμένη φιλοσοφία,
3. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης, και
4. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θεωρείται στρατηγικός πόρος, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει για την επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹⁵ Hendry C, Pettigrew A., (1986), The Practice of Strategic Human Resource Management, Personnel Review, Vol. 15 Iss: 5, pp.3 - 8

2.9 Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development)

Με τον όρο Οργανωσιακή Ανάπτυξη, εννοούμε την σχεδιασμένη Οργανωσιακή Αλλαγή, η οποία στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας κοινωνικής οργάνωσης.

Σύμφωνα με τον French, (1969)¹⁶, «*Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι η ευρεία προσπάθεια βελτίωσης της διαδικασίας για την επίλυση των προβλημάτων ενός οργανισμού και τη βελτίωση της ικανότητάς του να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις αλλαγές, με τη βοήθεια των φορέων αλλαγής*». Τέλος, Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι «*η απάντηση στην αλλαγή, μια εκπαιδευτική στρατηγική σύνθετη, που έχει σκοπό να αλλάξει τα πιστεύω, τις αξίες, τις στάσεις, και τις δομές των οργανισμών, ώστε να μπορούν καλύτερα να προσαρμόζονται στις νέες τεχνικές, στις αγορές και στις προκλήσεις, αλλά και στον πολύ γρήγορο ρυθμό της αλλαγής που καλούνται να αντιμετωπίσουν*». (Bennis, 1969)¹⁷

2.10 Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture)

Σύμφωνα με τον Schein¹⁸, «*Κουλτούρα είναι, ένα πρότυπο σύνολο από κοινές βασικές παραδοχές, οι οποίες έχουν ενστερνιστεί από μια ομάδα, που κατάφερε να λύσει τόσο το πρόβλημα της εξωτερικής προσαρμογής, όσο και της εσωτερικής ολοκλήρωσης και οι οποίες έχουν αποδώσει στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να καθιερώνονται και διδάσκονται στα νέα μέλη της ομάδας, ως ο πιο σωστός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων*». Έτσι λοιπόν, κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα της μάθησης που απορρέει από την ομαδική εμπειρία και αναφέρεται μόνο στην ομάδα αυτή. Κάθε οργάνωση έχει μία κουλτούρα ή είναι μία κουλτούρα, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και παράγει κουλτούρα.

2.11 Εσωτερική Επικοινωνία

Με τον όρο Εσωτερική Επικοινωνία, εννοούμε ένα σύστημα που αποτελείται από θεσμοθετημένες ενέργειες και έχουν ως στόχο την άμεση επικοινωνία των μελών μιας επιχείρησης, πχ της διοίκησης της επιχείρησης, των οργανωτικών μονάδων, των

¹⁶ French W., (1986), Human Resources Management, Butterworth – Heinemann Ltd

¹⁷ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 452

¹⁸ Cameron K.- Quinn R., (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition, Jossey-Bass

εργαζομένων. Η επικοινωνία αυτή μεταξύ των μελών της επιχείρησης μπορεί να είναι, είτε «από πάνω προς τα κάτω», είτε «από κάτω προς τα πάνω», ή και «οριζοντίως»¹⁹.

Σε αυτό το κεφάλαιο μέσα από την παρουσίαση των ορισμών και των εννοιών, φαίνεται πόσο σημαντική είναι για την επιβίωση, αλλά και την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης η Διοίκηση Αλλαγών. Επίσης, μέσα από την ανάλυση των βασικότερων τεχνικών και μοντέλων της Οργανωσιακής Αλλαγής, παρουσιάστηκαν οι πιο συνηθισμένοι τρόποι τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει ή να στηριχθεί μια επιχείρηση για να πραγματοποιήσει την αλλαγή. Τέλος, με την ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, έγινε κατανοητό πόσο σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη μιας αλλαγής, είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

¹⁹ Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 471

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει μια παρουσίαση των προγραμμάτων αλλαγής που μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις, ώστε να επιτευχθεί μια οργανωσιακή αλλαγή. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις οργανισμών και θα γίνει προσπάθεια, να παρουσιαστεί ένα γενικό πλαίσιο διαδικασιών για την ολοκλήρωση μιας Ε&Σ, τα αποτελέσματά της, οι δυσκολίες που θα προκύψουν από ένα τέτοιο εγχείρημα και τέλος η επίδραση όλων αυτών των αλλαγών στο προσωπικό.

3.1 Προγράμματα αλλαγών

Η οργανωσιακή αλλαγή, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την υφιστάμενη κατάσταση που βρίσκεται σε μια άλλη επιθυμητή κατάσταση, με σκοπό να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός (Burnes, 1996)²⁰.

Σύμφωνα με τη Βακόλα, (2005)²¹, τα πιο συνηθισμένα προγράμματα αλλαγών σε οργανισμούς, είναι τα εξής:

- Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Η εισαγωγή τεχνολογίας
- Η αλλαγή κουλτούρας
- Η αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- Η αλλαγή πολιτικών
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή (ανασυγκρότηση)

²⁰ Burnes B., (1996), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, London.

²¹ Βακόλα Μ., (2005), *Διοικώντας τις αλλαγές, Πρακτικές εφαρμογές*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης

3.2 Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Σε αυτό το μέρος θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης του προγράμματος αλλαγής που αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, επειδή η μελέτη περίπτωσης εστιάζεται στις εξαγορές και συγχωνεύσεις της Τράπεζας Πειραιώς το χρονικό διάστημα 2012 – 2013.

Αν και κάθε διαδικασία Ε&Σ είναι μοναδική, υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο το οποίο περιέχει έντεκα βήματα, που μπορούν να θεωρηθούν κοινά και περιγράφουν πολλές από τις πτυχές μιας προσεκτικά σχεδιασμένης συμφωνίας. Αυτά είναι²² :

1. Ανάπτυξη της στρατηγικής της διαδικασίας Ε & Σ.
2. Ανάπτυξη, Συνέργεια, και Διαφοροποίηση.
3. Προσδιορισμός και επιλογή του δυναμικού στόχου της Ε & Σ.
4. Προσδιορισμός βασικών θεμάτων.
5. Σχεδιασμός της συναλλαγής.
6. Έναρξη διαπραγματεύσεων με το στόχο.
7. Αξιολόγηση όλων των σχετικών κινδύνων.
8. Η διαπραγμάτευση της συναλλαγής.
9. Η συζήτηση οικονομικών θεμάτων, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της συναλλαγής.
10. Κλείσιμο της συναλλαγής.
11. Ολοκλήρωση της διαδικασίας Ε & Σ.

3.3 Συνδυασμός Εξαγοράς – Συγχώνευσης στον τραπεζικό τομέα

Συνήθως μια εξαγορά - συγχώνευση εξαρτάται κυρίως²³:

²² Rezaee Z., (2011), Financial Services Firms: Governance, Regulations, Valuations, Mergers, and Acquisitions, 3rd Edition, John Wiley & Sons

²³ Cartwright S., «Organizational Partnerships: The role of Human Factors in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances» in Cooper C.L. & Jackson S.E. (eds) “Creating Tomorrow’s organizations” p.p. 251-267

- ❖ Από τους στόχους και τη στρατηγική της τράπεζας που εξαγοράζει,
- ❖ Από το αντικείμενο και τα βασικά χαρακτηριστικά της τράπεζας που εξαγοράζεται,
- ❖ Από τις κοινωνικές-οικονομικές συνθήκες της χώρας ή και διεθνώς,

Σε κάθε περίπτωση, η εμπειρία όσον αφορά τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τις δυσκολίες που υπάρχουν και επισημαίνει, ότι για να ολοκληρωθούν αυτές με επιτυχία θα πρέπει:

- ❖ Να υπάρχει λεπτομερής σχεδιασμός των Ε&Σ,
- ❖ Να δίνεται μεγάλη σημασία στον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και κυρίως στην επιτυχημένη ένταξη του στο νέο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

3.4 Αποτελεσματικότητα Εξαγορών - Συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ουσιαστικών οφελών, τόσο για τις τράπεζες, όσο και για την οικονομία μας. Σύμφωνα με ανακοίνωση της Τράπεζας Πειραιώς, για τις συγκεκριμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις που εξετάζουμε, αυτές έγιναν με σκοπό την αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, όπως όρισαν η Τράπεζα της Ελλάδος και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Για παράδειγμα, αναφορικά με την ΑΤΕ, σύμφωνα με το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας²⁴: *«Η λύση που προκρίθηκε ενισχύει το τραπεζικό σύστημα, είναι σύμφωνη με την Ευρωπαϊκή πρακτική εξυγίανσης τραπεζών και υλοποιήθηκε σύμφωνα με τα ισχύοντα στην εθνική νομοθεσία, πάντα με γνώμονα τη βιωσιμότητα του επιχειρήματος, την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος, τη διασφάλιση των καταθετών και την ενίσχυση του τραπεζικού συστήματος στην κρίσιμη περίοδο που διανύει σήμερα η χώρα».*

Όμως, τα γενικότερα αποτελέσματα των Ε&Σ παρουσιάζονται παρακάτω²⁵:

- Οι τράπεζες που εξαγοράζονται, μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα τις γνώσεις, την τεχνογνωσία καθώς και την εξειδίκευση του νέου επενδυτή, ιδιαίτερα αν αυτός διαθέτει συμπεριφορά και νοοτροπία ανεπτυγμένης χώρας,

²⁴ http://www.hfsf.gr/files/press_release_20120727_el.pdf

²⁵ Γεωργακοπούλου Β., (2002), Εξαγορές & Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

- Νέα προϊόντα πρόκειται να εισαχθούν, σε συνεργασία με τον νέο επενδυτή, και η διαδικασία αυτή αναμένεται να γίνει πιο άμεσα, εύκολα και με χαμηλότερο κόστος,
- Η νοοτροπία του νέου επενδυτή βοηθά στο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών της τράπεζας, η εφαρμογή των διαδικασιών εταιρικής ή της εσωτερικής διακυβέρνησης,
- Η αυξημένη κερδοφορία της τράπεζας θα βοηθήσει την οικονομία του κράτους,
- Ένα μεγαλύτερο τραπεζικό σχήμα, θα βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός περιφερειακού χρηματοοικονομικού κέντρου με ότι αυτό συνεπάγεται, όπως αυξημένες θέσεις εργασίας, προσέλκυση νέων επιχειρήσεων, και
- Τέλος, αναμένεται να υπάρξει όφελος των πελατών των τραπεζών, λόγω της πιο προσιτής τιμολόγησης, ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών.

3.5 Δυσκολίες στην ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων

Η ολοκλήρωση μιας εξαγοράς ή η συγχώνευση μεταξύ τραπεζών είναι ένα δύσκολο εγχείρημα και δε μπορεί κανείς να διασφαλίσει, ότι το νέο σχήμα που θα δημιουργηθεί θα είναι βιώσιμο και επικερδές. Στη χώρα μας, το τραπεζικό σύστημα είναι αυτό που αποτελεί τον κύριο χρηματοδότη τόσο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και των νοικοκυριών, και γι αυτό το λόγο τέτοιες κινήσεις θα πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή, και θα πρέπει να διασφαλίζεται:

- ✓ Η οικονομική βιωσιμότητα του νέου σχήματος,
- ✓ Η ικανοποιητική κερδοφορία,
- ✓ Η διατήρηση κεφαλαιακής βάσης,
- ✓ Η επαρκής και πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών, και
- ✓ Τα όποια οφέλη προς τους μετόχους.

Μέσα από τη διαδικασία της καταγραφής και της αξιολόγησης κερδών που αναμένονται μετά από μια συγχώνευση δυο τραπεζών, μπορούν τα δυο μέρη να καταλήξουν σε μια συγχώνευση, η οποία ελαχιστοποιεί τις τυχόν κοινωνικές και οικονομικές παρενέργειες. Η νέα τράπεζα που δημιουργείται μετά τα συγχώνευση είναι βελτιωμένη σημαντικά, όσον αφορά τη λειτουργική της αποδοτικότητα, σε σχέση με τη μέση λειτουργική αποδοτικότητα των δύο τραπεζών πριν τη συγχώνευση. Οι λόγοι που εμφανίζεται βελτιωμένη η αποδοτικότητα του νέου σχήματος είναι κυρίως η αύξηση των

εσόδων, αλλά και η μείωση του κόστους παραγωγής. Σε αρκετές από τις περιπτώσεις οι Ε&Σ τραπεζών συνοδεύονται από κλείσιμο καταστημάτων και συνεπώς μετακινήσεις και απολύσεις εργαζομένων, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές τραπεζών, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα τους διατηρώντας τον αριθμό των εργαζομένων τους.

3.6 Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Δ.

Οι επιπτώσεις των Ε&Σ τόσο στην απασχόληση, όσο και στις εργασιακές σχέσεις, περνούν μέσα από τις αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στη συνέχεια στις επιχειρησιακές ενότητες. Σύμφωνα με ειδικές μελέτες εντοπίζονται δυο βασικές περιπτώσεις, που σκιαγραφούν τον τρόπο με τον οποίο οι εξελίξεις επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν μελλοντικά τις πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού με διαφορετικές επιπτώσεις, τόσο στις ασκούμενες πολιτικές, όσο και στη φιλοσοφία της οργάνωσης και των εργασιακών σχέσεων στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Purcell και Ahlstrand, (1994)²⁶, οι περιπτώσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

Στην περίπτωση αυτή, η εξαγορά αποσκοπεί στα πρόσθετα οικονομικά οφέλη, όπως η ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή η ανάπτυξη που στοχεύει στη μεταπώληση της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση ανήκει σε έναν όμιλο, του οποίου τα ανώτερα επίπεδα επιβάλλουν στα κατώτερα στόχους, που είναι σχετικά βραχυπρόθεσμοι και δεν υπάρχει ενδιαφέρον στο να αξιοποιηθούν οι όποιες συνέργιες ανάμεσα στις διαφορετικές λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει σημαντική αυτονομία στις επιμέρους επιχειρήσεις ή τις λειτουργικές ενότητες και επίσης σχετική αποκέντρωση, όσον αφορά την άσκηση πολιτικών στο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί που θέτει η μητρική εταιρεία μπορεί να μειώσει σημαντικά την ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, γιατί η κάθε απόφασή τους

²⁶ Purcell και Ahlstrand, (1994), “Corporate Strategy & the Influence of Personnel” in “Human Resources Management in the Multi Divisional Company”, Oxford University Press, p.p. 50-

σε θέματα που έχουν σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι φυσικό να επιδρά τόσο στο συνολικό κόστος, όσο και στη συνολική απόδοση του ομίλου.

Έτσι λοιπόν, ακόμη περισσότερο περιορίζονται οι αρμοδιότητες καθώς και τα περιθώρια παρέμβασης των στελεχών, όσον αφορά σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων για το Ανθρώπινο Δυναμικό (πχ η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός καριέρας κλπ).

Σε αυτές τις περιπτώσεις παρατηρείται κυρίως μια τάση για αποκέντρωση των συλλογικών εργασιακών σχέσεων καθώς και διαφοροποιημένες πολιτικές ανάπτυξης του προσωπικού, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση μιας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», η οποία στην ουσία διατηρεί αλλά και αναπτύσσει αρκετά διαφοροποιημένες εργασιακές συνθήκες και καθεστώτα (πχ αμοιβές, συνθήκες εργασίας, δικαιώματα κλπ) μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των λειτουργικών ενότητων που ανήκουν τόσο στον ίδιο όμιλο, αλλά ακόμα και στην ίδια επιχείρηση. Ένα τέτοιο φαινόμενο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σοβαρών προβλημάτων κυρίως, για τους εργαζόμενους.

2. Πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Στην περίπτωση αυτή, η εξαγορά έχει ως στόχο να αξιοποιηθούν ουσιαστικές συνεργίες ανάμεσα στην εξαγοραζόμενη και στην εξαγοράζουσα επιχείρηση. Τέτοιες συνεργίες αναφέρονται²⁷:

- στην **κάθετη ολοκλήρωση** (με αυτό τον τρόπο η εξαγοράζουσα επιχείρηση ελέγχει διαφορετικές φάσεις της παραγωγής ή της εμπορίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας)
- στην **οριζόντια ολοκλήρωση** (σε αυτή την περίπτωση η εξαγοράζουσα επιχείρηση επωφελείται από το ενιαίο δίκτυο διανομής, από την παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κλπ)
- στην **χωροταξική ολοκλήρωση**, δηλαδή η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει τόσο την παρουσία της, όσο και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κλπ).

Στις εξαγορές αυτές αργά ή γρήγορα, επέρχεται η συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η Διοίκηση του ομίλου να παρεμβαίνει στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση, όχι μόνο στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά και σε όλα τα

²⁷ Γεωργακοπούλου Β., (2002), Εξαγορές & Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

θέματα που αφορούν την παραγωγή και την οργάνωση, προχωρώντας έτσι σε έναν ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.

Στην περίπτωση αυτή θα αναπτυχθεί ένα είδος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο οποίο οι πολιτικές θα συγκεντροποιούνται, θα ασκούνται δηλαδή έχοντας ως βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια διαφοροποίησης σε εργασιακά καθεστώτα και στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές. Όμως δυστυχώς, δημιουργούνται προβλήματα, όσον αφορά τον προσδιορισμό ενός ενιαίου πλαισίου για τους όρους της αμοιβής και της εργασίας των εργαζομένων και των στελεχών της επιχείρησης.

3. Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Σύμφωνα με τους Nizet και Pichault, (1998)²⁸, υπάρχει και μια τρίτη περίπτωση κατά την οποία η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφά μέρος ή όλη την εξαγοραζόμενη, και επικεντρώνεται σε ένα κύριο προϊόν ή μια υπηρεσία, σε μία συγκεκριμένη πελατεία, σε μία αγορά ή μία περιοχή.

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση που έχει τον έλεγχο επικεντρώνεται κυρίως, σε έναν **περιορισμένο αριθμό** εργαζομένων και στελεχών, τα οποία και θεωρεί απαραίτητα, με σκοπό την καλύτερη απόδοση και ανταγωνιστικότητα της.

Σε αυτόν τον αριθμό εργαζομένων και στελεχών εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες δημιουργούν και διατηρούν μια «**εσωτερική αγορά εργασίας**», η οποία:

- Είναι προστατευμένη από τις πιέσεις και τις διαφοροποιήσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,
- Παρέχει σαφείς και επωφελείς κανόνες και ρυθμίσεις για τους εργαζόμενους,
- Παρέχει σημαντικές εγγυήσεις για επαγγελματική ανάπτυξη και καριέρα.

Παράλληλα εγκαταλείπει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες, δίνοντας τις σε τρίτους και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με δυσμενέστερους όρους αμοιβής και εργασίας.

²⁸ Nizet J. and Pichault F., (1998) “L’eclatement des modeles en GRH: L’ explication par la contingence, son interet et ses limites” in ALLOUCHE J, SIRE B. (eds) « Ressources humaines : Une Gestion eclatee » Economica, p.p.13-45.

Τέτοιου είδους πρακτικές έχουν απασχολήσει κατά καιρούς τις οικονομικές και κοινωνικές επιστήμες, γιατί θεωρούνται ως ο βασικός μηχανισμός για την κατάτμηση της αγοράς εργασίας.

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει με αντικείμενο τις διασυνοριακές Ε&Σ (Edwards, 1999)²⁹, έδειξαν ότι οι αγγλοσαξονικές επιχειρήσεις (ΗΠΑ, Η.Β) επιβάλλουν στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, συγκεκριμένα πρότυπα για τη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία έχουν τα εξής στοιχεία:

- ✓ Άμεση ελαχιστοποίηση του κόστους του προσωπικού,
- ✓ Ευελιξία στις σχέσεις εργασίας, κυρίως στην ποσοτική διάσταση της (όπως αποσταθεροποίηση της διάρκειας της σύμβασης, του χρόνου και της αμοιβής εργασίας),
- ✓ Μονομερείς πρακτικές, δημιουργώντας έτσι αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογικότητα των εργαζομένων.

Αντίθετα, με τις αγγλοσαξονικές χώρες, τα πρότυπα Διοίκησης στην υπόλοιπη Ευρώπη, εστιάζονται στα εξής στοιχεία:

- Μακροχρόνιοι στόχοι, όσον αφορά τη διαχείριση και την επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό,
- Μεγαλύτερη βαρύτητα, τόσο στην υποκίνηση όσο και στη συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης,
- Μεγαλύτερη σημασία στην εκπαίδευση και στην ευελιξία της εργασίας,
- Θεσμική αναγνώριση της εκπροσώπησης των εργαζομένων,
- Συγκεκριμένοι κανόνες και θεσμικό πλαίσιο για τις εργασιακές σχέσεις,

Από τις παραπάνω διαφορετικές αντιλήψεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, φαίνεται να έχει επικρατήσει το «αγγλοσαξονικό πρότυπο», το οποίο και θεωρείται η αιτία για τη δημιουργία προβλημάτων με σοβαρό αντίκτυπο στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ.

²⁹ Edwards T., (1999), “Cross – border mergers & acquisitions: the implications for labour”, Transfer, No 3, p.p. 320-343

3.7 Οι επιπτώσεις των Ε&Σ στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση

Από τη διεθνή εμπειρία, (Γεωργακοπούλου, 1995)³⁰, φαίνεται ότι οι επιπτώσεις των Ε&Σ είναι σημαντικές και κυρίως αρνητικές, για την απασχόληση και τα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού και για τους όρους εργασίας πολλών εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που έχουν χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση.

Όπως είδαμε, τόσο από την ευρωπαϊκή, όσο και από την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική και ειδικά στις σημερινές συνθήκες που υφίσταται όξυνση του ανταγωνισμού, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο προστασίας των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές, τις διοικητικές και τις οργανωτικές προκλήσεις.

Οι διασφαλίσεις που αφορούν την απασχόληση και τα υφιστάμενα εργασιακά δικαιώματα στις περιπτώσεις μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων και έχουν νομοθετηθεί από εθνικά και κοινοτικά κοινοβούλια, τίθενται σε δοκιμασία. Σε περιπτώσεις τεχνικο-οργανωτικών αλλαγών, ή σε περίπτωση ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering) ή και όταν επέρχεται συρρίκνωση εργασιών με τη μεταβίβαση, οι διασφαλίσεις καθίστανται αναποτελεσματικές. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν η μεταβίβαση συνδυάζεται με απορρόφηση ή με συγχώνευση επιχειρήσεων που έχουν επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή ακόμα και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα.

Η διεθνή εμπειρία έχει δείξει ότι σε οποιαδήποτε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν τρεις βασικές επιδράσεις, κυρίως σε βάρος της εργασιακής απασχόλησης. Αυτές αναλύονται παρακάτω:

➤ Η **επίδραση της εξαγοράς**, που στοχεύει στην άμεση βελτίωση της κερδοφορίας. Αυτή έχει ως αποτέλεσμα τις περικοπές κυρίως του εργασιακού κόστους, με ανασχεδιασμό, με εξορθολογισμό ή με κατάργηση λειτουργιών και με ευρύτερη αυτοματοποίηση και κατάργηση θέσεων εργασίας, οι οποίες οδηγούν ανάλογα είτε σε απολύσεις, είτε σε περικοπές παροχών, είτε σε επιλεκτική υποβάθμιση, ακόμη και στην κατάργηση των εργασιακών κεκτημένων.

➤ Η **πολυεθνική επίδραση** (όταν η αγοράστρια επιχείρηση είναι μια ξένη πολυεθνική). Στην περίπτωση αυτή αξιοποιούνται οι υφιστάμενες διαφορές στις

³⁰ Γεωργακοπούλου Β., (1995), Αγορά εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

εργασιακές σχέσεις, καθώς και η αδυναμία του προσωπικού να συντονιστεί σε υπερεθνικό επίπεδο, με σκοπό τη μείωση του εργατικού κόστους.

➤ Η **επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα**. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει η τάση να επιβληθεί ένας νέος τρόπος διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων και της διοίκησης των εργαζομένων, που βασίζεται στις προδιαγραφές και στη φιλοσοφία που θέτει η αγοράστρια εταιρεία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές φορές να ανατρέπονται τα εργασιακά δεδομένα, τα ήδη υπάρχοντα συστήματα διοίκησης, η ιεραρχία, καθώς και οι υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις, δημιουργώντας έτσι τριβές και συγκρούσεις στο ανθρώπινο δυναμικό.

3.8 Αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τους Kansala και Chandanib, (2014)³¹, όσον αφορά τις Ε&Σ σημαντικό ρόλο παίζει η δυνατότητα αλλαγής των παρακάτω στοιχείων:

- Αλλαγή της γεωγραφικής της θέσης,
- Αυξομείωση των προνομίων,
- Αλλαγή σε μισθούς και στα πακέτα αποζημίωσης,
- Αλλαγή στην καριέρα, και
- Αλλαγές στην εργασία - νέοι ρόλοι.

Οι εργαζόμενοι πάντα ανησυχούν για τις ευκαιρίες στην καριέρα τους και σε μια Ε&Σ είναι πολύ πιθανόν να τους ανατεθούν νέοι ρόλοι ή μπορεί να τους ζητηθεί να μεταφερθούν σε νέα τοποθεσία. Γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να συζητά αυτά τα θέματα με τους υπαλλήλους της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή σεμιναρίων κατάρτισης για τα στελέχη της επιχείρησης, ατομική συμβουλευτική, αλλά και παροχή επαγγελματικής βοήθειας στους εργαζόμενους. Πρέπει να γίνει κατανοητό με σαφήνεια στο προσωπικό, για ποιούς λόγους οι αλλαγές αυτές λαμβάνουν χώρα και γιατί αυτές οι αλλαγές είναι ζωτικής σημασίας. Ακόμη, σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε από τις παρακάτω αναφερόμενες τεχνικές ανάλογα με την περίπτωση:

- Πακέτο αποχώρησης, το οποίο θα παρακινήσει κάποιους εργαζόμενους να φύγουν.

³¹ Kansala S. and Chandanib A., (2014), Effective Management Of Change During Merger And Acquisition, Procedia Economics and Finance, p.p 214

- Επανατοποθέτηση στην αγορά εργασίας, βοηθώντας τους εργαζόμενους να πάρουν θέση εργασίας σε κάποια άλλη εταιρεία, με τη βοήθεια των συμβούλων ή τις προσωπικές επαφές, και
- Αναδιάταξη: μεταφορά εργαζομένων στην αδελφή εταιρεία ή άλλη επιχειρηματική μονάδα.

Έτσι λοιπόν, έχει αποδειχτεί ότι η αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, ανεξάρτητα από τα διοικητικά πρότυπα, την πρακτική και τη θεωρία, οφείλεται κατά πολύ μεγάλο ποσοστό στον ανθρώπινο παράγοντα και στην υποκίνησή του. Τα στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα και στα οποία οφείλεται η επιτυχία ή η αποτυχία κάθε εγχειρήματος είναι τα εξής:

- Ένας προσεκτικός σχεδιασμός και η υλοποίηση των κατάλληλων πολιτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού,
- Η επαρκής πληροφόρηση, η διαφάνεια, η απαιτούμενη εμπιστοσύνη και αποδοχή στα εμπλεκόμενα μέρη, όπως η Διοίκηση, η συλλογική εκπροσώπηση, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη.

Σύμφωνα με αυτά που προαναφέρθηκαν συμπεραίνεται ότι μια Ε&Σ είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία με επιπτώσεις κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι αποτελεσματική μια Ε&Σ είναι να έχει προηγηθεί ένας πολύ καλός σχεδιασμός και να κινείται σε ένα οριοθετημένο πλαίσιο κανόνων. Οι δυσκολίες είναι πολλές και το μεγαλύτερο βάρος για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της Ε&Σ καλείται να «σηκώσει» το προσωπικό. Έχει αποδειχτεί ότι ο ρόλος του προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, όπως επίσης και ότι το προσωπικό είναι ο δέκτης των αρνητικών επιπτώσεων είτε μια Ε&Σ είτε είναι επιτυχημένη, είτε όχι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση της στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής. Αρχικά, τι σημαίνει διαχείριση της αλλαγής και πως αυτή μπορεί να είναι επιτυχημένη; Στη συνέχεια, τι είναι επιχειρησιακή στρατηγική; Θα γίνει ανάλυση του όρου, καθώς και των σταδίων της στρατηγικής διαχείρισης και των επιπέδων της. Επίσης, θα παρουσιαστούν τα είδη της επιχειρηματικής στρατηγικής και τα είδη της στρατηγικής αλλαγής, και τέλος θα αναλυθεί με ποιους τρόπους επιδρά η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης.

4.1 Η διαχείριση της αλλαγής.

Διαχείριση της Αλλαγής στο πλαίσιο ενός έργου, είναι η δομημένη και συστηματική προσέγγιση με σκοπό να προετοιμάσει τους ανθρώπους και το περιβάλλον, να υιοθετήσουν και να διατηρήσουν την αλλαγή. Το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης της αλλαγής για να είναι η αλλαγή επιτυχημένη, πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα³²:

- Διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, αλλά και όσων σχετίζονται και είναι εκτός του οργανισμού
- Επικοινωνία και συνεργασία
- Μέτρηση αποτελεσμάτων και διόρθωση όπου απαιτείται
- Ορισμό της αλλαγής
- Κατανόηση του περιβάλλοντος
- Κατανόηση των επιπτώσεων
- Ανάπτυξη και εκτέλεση μιας αλλαγής επιχειρησιακής στρατηγικής και ενός σχεδίου.

4.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Το στοιχείο που αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, σύμφωνα με τον οποίο σχεδιάζεται και ελέγχεται η χρήση των πόρων μιας επιχείρησης, είτε αυτοί είναι υλικοί, άυλοι ή ανθρωπίνους με σκοπό την

³² Campbell H., (2014), Managing Organizational Change, Kogan Page

επίτευξη του στόχου που δεν είναι άλλος από το να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Black και Dunning, (1982)³³, δύο είναι οι πιο σημαντικές έννοιες για τον καθορισμό της στρατηγικού σχεδιασμού που αφορούν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης:

A) **η δομή της αγοράς** στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση, δηλαδή αν υπάρχει ολιγοπώλιο ή ανταγωνισμός, στη φύση του ανταγωνισμού όσον αφορά πχ τη τιμή ή την ποιότητα και τέλος στην οικονομική κατάσταση της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

B) **η θέση της επιχείρησης μέσα στην αγορά**, λαμβάνοντας υπόψη ότι κάποιες θέσεις είναι περισσότερες κερδοφόρες από κάποιες άλλες.

Σύμφωνα με τον Porter, (1990)³⁴, για κάθε δραστηριότητα, ο χαρακτήρας του ανταγωνισμού διαμορφώνεται από πέντε δυνάμεις που διαφέρουν ανάλογα τη δραστηριότητα και τη χρονική περίοδο (Porter's five forces model). Αυτές είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά
2. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
3. Η δύναμη των προμηθευτών να χρεώνουν υψηλότερες τιμές στα προϊόντα τους
4. Η δύναμη των αγοραστών να διαπραγματευθούν καλύτερους όρους
5. Η έκταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

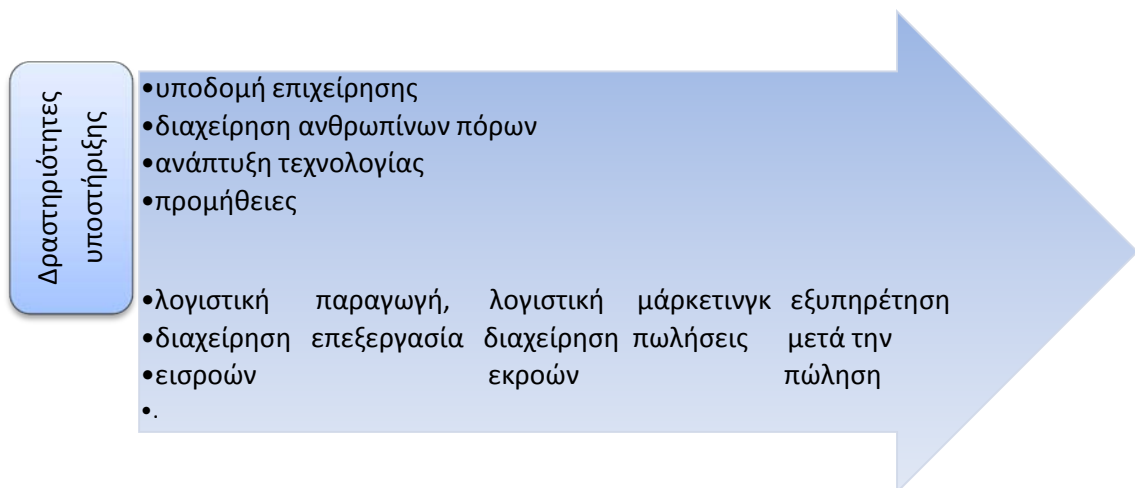
Ο Porter, (1990), έθεσε τα θεμέλια για μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική διαδικασία. Εισήγαγε την έννοια της «αλυσίδας αξίας» και τη χαρακτήρισε ως μια ολοκληρωμένη συλλογή όλων των δραστηριοτήτων που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την αγορά, την παράδοση, και την υποστήριξη της γραμμής παραγωγής. Πριν τον Porter, οι περισσότερες επιχειρήσεις είχαν επικεντρωθεί στην διαίρεση των διαδικασιών αναθέτοντας τις σε διαφορετικά τμήματα, χωρίς να έχουν μεγάλη σχέση με τη συνολική διαδικασία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα κάθε τμήμα να έχει το δικό του οργανόγραμμα και να λειτουργεί μεμονωμένα. Για το λόγο αυτό, έπρεπε να γίνει κατανοητό ότι η επιχείρηση είναι μια ολότητα και θα έπρεπε να εργαστούν όλα τα τμήματα από κοινού για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

³³ Black J., Dunning J.H., (1982), International Capital Movements, Holmes and Meier

³⁴ Porter M., (1990), The Competitive Advantage of Nations

H «αλυσίδα αξίας»

Ο Porter προτείνει την «αλυσίδα αξίας» ως ένα εργαλείο για την εξεύρεση τρόπων και για τη δημιουργία περισσότερης αξίας στον πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, κάθε διαδικασία είναι μια σύνθεση για την απόκτηση, την προσθήκη και τη δημιουργία αξίας στα προϊόντα. Με άλλα λόγια, η «αλυσίδα αξίας» αποτελείται από κάθετα ευθυγραμμισμένες δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες για τη μετάβαση από τις βασικές προμήθειες στο τελικό προϊόν. Σε μια τυπική «αλυσίδα αξίας» (Σχήμα 3), η αξία αποκτάται μέσω διεργασίας των προμηθειών, προστίθεται μέσω της μεταποίησης ή επεξεργασίας και τέλος παραδίδεται στον πελάτη μέσω της διανομής των πωλήσεων. Η αξία για τον πελάτη δημιουργείται μέσα από τις διαδικασίες, τις δραστηριότητες, την οργάνωση και τις δομές, οι οποίες πρέπει να εναρμονιστούν.



Σχήμα 3: Η «αλυσίδα αξίας» (κατά τον Porter)

Με τον όρο **επιχειρησιακή στρατηγική**, εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαμορφώνει την αλυσίδα αξίας και το βάρος που δίνει σε κάθε στοιχείο της, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο που ανήκει και τις συνθήκες της αγοράς, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.2.1 Τα στάδια της Στρατηγικής διαχείρισης

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια συνεχής διαδικασία με σκοπό την εκπόνηση και την αναθεώρηση των μελλοντικών στρατηγικών που επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να επιτύχει

τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της, τους περιορισμούς και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελείται από τρία στάδια:

1. Διατύπωση
2. Εφαρμογή
3. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η διατύπωση περιλαμβάνει τον καθορισμό του στόχου της επιχείρησης, την ανάλυση των επιδόσεων της, καθώς και τον προσδιορισμό των περιοχών (τομέων) που πρέπει να συνεργαστούν. Είναι απαραίτητο να προηγηθεί ανάλυση της κατάστασης, δηλαδή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού και της αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης, των στρατηγικών στόχων και των αποτελεσμάτων, αλλά και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να γίνει αυτό, υπάρχουν διαθέσιμα πολλά δημοφιλή εργαλεία, όπως η ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT) ή το Σενάριο Σχεδιασμού.

Η εφαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαδικασία εκτέλεσης του σχεδίου, σύμφωνα με το στρατηγικό στόχο που έχει αποφασιστεί στο στάδιο της διατύπωσης. Είναι το στάδιο δράσης της στρατηγικής διαχείρισης. Αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνονται για να εγκαταστήσουν τη νέα στρατηγική ή να ενισχύσουν την υπάρχουσα. Στο στάδιο αυτό καθιερώνονται οι ετήσιοι στόχοι και οι πολιτικές.

Για να καταστεί η διαδικασία της εφαρμογής επιτυχής πρέπει να υπάρχει παρακολούθηση και έλεγχος. Αυτό είναι το τρίτο και εξίσου σημαντικό στάδιο, κατά το οποίο ταυτόχρονα με την παρακολούθηση και τον έλεγχο υπάρχει και αξιολόγηση της διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης της προόδου ως προς τους στρατηγικούς στόχους, είναι γνωστή ως στρατηγικός έλεγχος.

Αν και η διαχείριση της στρατηγικής ως διαδικασία μπορεί να φαίνεται και να ακούγεται πολύ λογική και απλή, αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης της στρατηγικής, γιατί η στρατηγική προκύπτει ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, οι οποίες κάθε φορά διαφέρουν. Στο άρθρο του ο Mintzberg, (1994) στο Harvard Business Review με τίτλο «*Η άνοδος και η πτώση του στρατηγικού σχεδιασμού*», υποστηρίζει ότι, «*Μακριά από την παροχή στρατηγικών, ο σχεδιασμός δεν θα μπορούσε να πετύχει, όσοι είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό σχεδιασμό*

πρέπει να λερώσουν τα χέρια τους σκάβοντας για ιδέες, και οι πραγματικές στρατηγικές χτίζονται από τα σκουπίδια που ανακαλύπτουν», τονίζοντας με αυτό τον τρόπο ότι η στρατηγική διαχείριση είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης.

4.2.2 Επίπεδα στρατηγικής

Τα επίπεδα στα στρατηγικής είναι τρία:

- το εταιρικό
- το ανταγωνιστικό και
- το λειτουργικό

Το πρώτο επίπεδο της στρατηγικής (εταιρικό) ασχολείται με τις βασικές αποφάσεις σχετικά με το πεδίο εφαρμογής και την κατεύθυνση της επιχείρησης. Προσδιορίζει τις προσδοκίες ανάπτυξης, τις διαφορετικές γραμμές της επιχείρησης ή των προϊόντων με στόχο το πώς αυτά τα στοιχεία θα συνεργαστούν για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Όσον αφορά το δεύτερο επίπεδο, σύμφωνα με τον Porter, (1980), *«ανταγωνιστική στρατηγική είναι να είσαι διαφορετικός. Αυτό σημαίνει ότι σκόπιμα επιλέγεις να ασκείς δραστηριότητες διαφορετικά ή να εκτελείς διαφορετικές δραστηριότητες από τους αντιπάλους σου, ώστε να παραδώσεις ένα προϊόν μοναδικής αξίας»*, ενώ σύμφωνα με τον Mathur, (1992)³⁵, *«ανταγωνιστική στρατηγική είναι το σχέδιο για τη βελτίωση της μελλοντικής προσφοράς αγαθών ή υπηρεσιών της επιχείρησης, σε σχέση με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, «στα μάτια» των καταναλωτών»*. Ο Porter, ανέπτυξε ένα γενικό μοντέλο για τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Το μοντέλο ονομάζεται γενικό επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε κλάδο. Υποστήριξε ότι οι δυνάμεις μιας επιχείρησης τελικά εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: το πλεονέκτημα κόστους και τη διαφοροποίηση. Πλεονέκτημα κόστους θα σήμαινε η εταιρεία να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση με τη χαμηλότερη τιμή στην αγορά. Η διαφοροποίηση θα σήμαινε ότι η επιχείρηση έχει ένα μοναδικό προϊόν που μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της, το οποίο αν δεν το παρείχε η συγκεκριμένη επιχείρηση δε θα ήταν διαθέσιμο σε αυτούς.

Όσον αφορά το τρίτο επίπεδο, η λειτουργική στρατηγική έχει μικρότερο χρονικό ορίζοντα, μεγαλύτερη εξειδίκευση και τη συμμετοχή των διαχειριστών. Ο σκοπός της λειτουργικής στρατηγικής είναι να βελτιωθεί η ικανότητα της επιχείρησης, ώστε να

³⁵ Mathur S., (1992), “Talking Straight about Competitive Strategy”, Journal of Marketing Management, Volume 8, issue 3, p.p 201-202

επιτύχει ανώτερη απόδοση, ποιότητα, καινοτομία και να έχει την ανταπόκριση των πελατών.

4.2.3 Είδη Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Στο εταιρικό επίπεδο στρατηγικής, υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κάθε επιχείρηση:

- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές Ανάπτυξης.
- Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής.

4.2.3.1 Στρατηγικές Σταθερότητας³⁶.

Πρόκειται ουσιαστικά για την επιλογή που κάνει η επιχείρηση, στο να μην εφαρμόσει καμία στρατηγική. Έχοντας ως κύριο άξονα την βελτίωση της απόδοσής της και τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, επιλέγει να μην μεταβάλλει σημαντικά τους στόχους της. Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις:

1. Στρατηγική καμίας αλλαγής. Όταν υπάρχει ικανοποίηση από την απόδοση της επιχείρησης και δεν έχει επέλθει καμία αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον της, τότε δεν υφίσταται λόγος για αλλαγή στην επιχειρησιακή στρατηγική.

2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών. Όταν ο στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη κερδών άμεσα, τότε είναι λογικό να γίνονται ενέργειες που πολύ πιθανόν να εμποδίσουν τη μελλοντική της ανάπτυξη (πχ. μείωση των εξόδων διαφήμισης).

3. Στρατηγικό διάλειμμα. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι κατάλληλη κυρίως μετά από έντονη στρατηγική ανάπτυξης, και στην ουσία είναι μια προσπάθεια να σταθεροποιηθούν οι στόχοι και να παγιωθούν οι αλλαγές που έχουν επιτευχθεί.

4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων. Όταν από το εξωτερικό περιβάλλον προμηνύονται σημαντικές αλλαγές, τότε θα πρέπει η επιχείρηση να είναι εν αναμονή των εξελίξεων, μέχρι να γίνει η εκτίμηση για την καλύτερη στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμόσει.

³⁶ Παπαδάκης Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ.221-222

4.2.3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης³⁷

Η πιο διαδεδομένη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Στόχος των στρατηγικών ανάπτυξης είναι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της. Η ανάπτυξη για μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας, λόγω του οξύτατου ανταγωνισμού που απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα να απειλείται η ίδια η ύπαρξη της επιχείρησης.

Μερικές από τις σημαντικότερες στρατηγικές ανάπτυξης, είναι οι εξής:

- ***Κάθετη ολοκλήρωση***

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική η επέκταση της επιχείρησης γίνεται προς τα κάτω ή/και προς τα πίσω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της και προς τους προμηθευτές της αντίστοιχα. Η επέκταση αυτή είναι δυνατόν να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων, συμμαχιών κλπ

- ***Οριζόντια ολοκλήρωση***

Η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της οριζόντια, πχ με την απόκτηση ιδιοκτησίας ανταγωνιστών, παραμένοντας όμως στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση αυτή, όπως και η προηγούμενη μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

- ***Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων***

Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η οποία διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Κατά την πρώτη, γίνεται προσφορά νέων προϊόντων, τα οποία είναι σχετικά με αυτά που ήδη προσφέρει η επιχείρηση, ενώ στη δεύτερη η επιχείρηση προσθέτει νέα προϊόντα, τα οποία δε σχετίζονται με τα προϋπάρχοντα (ασυσχέτιστα).

- ***Συγκέντρωση ή διεξόδωση αγοράς***

Η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει για τα προϊόντα της, προσελκύνοντας πελάτες από τον ανταγωνισμό, αλλά και νέους πελάτες, στόχος που μπορεί να επιτευχθεί μέσω αυξημένης προσπάθειας marketing.

³⁷ McKiernan N., (1992), Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation, Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80

- ***Ανάπτυξη αγοράς***

Η επιχείρηση επιδιώκει την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές, είτε αυτές είναι νέες γεωγραφικές περιοχές, είτε χρησιμοποιώντας νέα κανάλια διανομής, με σκοπό την προσέλκυση νέων πελατών από άλλες περιοχές ή άλλα τμήματα της αγοράς.

- ***Ανάπτυξη προϊόντων***

Η επιχείρηση στοχεύει στη βελτίωση με νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ήδη προσφέρει, αλλά και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

4.2.4 Είδη Στρατηγικής Αλλαγής

Ανάλογα με τους παράγοντες που οδήγησαν στην ανάγκη για αλλαγή, αλλά και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για να θεωρηθεί επιτυχημένη η αλλαγή, διακρίνονται τρία είδη στρατηγικής αλλαγής:

1. Επανασχεδίαση.

Όταν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών ή για δημιουργία νέων, τότε το είδος της αλλαγής θεωρείται ότι είναι η επανασχεδίαση. Απώτερος στόχος της αλλαγής αυτής είναι να βελτιωθεί η απόδοση, η οποία για διάφορους λόγους έχει μειωθεί (πχ οι απαρχαιωμένοι τρόποι εργασίας για τα δεδομένα της αγοράς). Απαραίτητη αρχική ενέργεια γι' αυτή την αλλαγή είναι η ανάπτυξη του οράματος και οι δημιουργία των στόχων, ώστε να είναι σαφή τα αποτελέσματα που προσδοκούνται από την υλοποίηση της αλλαγής.

2. Αναδιάρθρωση.

Το είδος αυτής της στρατηγικής αλλαγής ουσιαστικά στοχεύει, τόσο στην αλλαγή της δομής μιας επιχείρησης, όσο και του μεγέθους της. Διακρίνεται σε δύο στάδια: το πρώτο περιλαμβάνει τη μείωση τμημάτων της επιχείρησης καθώς και των επιπέδων ιεραρχίας, ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού της κόστους. Συνήθως μια τέτοιου είδους αλλαγή είναι αποτέλεσμα της πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας.

3. Στρατηγική Καινοτομία.

Όταν μια επιχείρηση έχει την ανάγκη μιας ριζικής αλλαγής και ανανέωσης, τότε ένας αποτελεσματικός τρόπος είναι η δημιουργία ομάδων, οι οποίες θα προωθήσουν την καινοτομία, δημιουργώντας νέες τεχνολογίες, προϊόντα ή υπηρεσίες. Η στρατηγική καινοτομία είναι το είδος της αλλαγής που ενέχει μεγάλο ρίσκο, γιατί τα αποτελέσματα της

έρευνας και της ανάπτυξης δεν είναι ποτέ ασφαλή και είναι πιθανόν να γίνει μια μεγάλη επένδυση, η οποία μπορεί ωστόσο να μην επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4.3 Η Στρατηγική στην Τραπεζική Διαχείριση

Σύμφωνα με τον Davis, (1989)³⁸, «στρατηγική μιας τράπεζας ορίζεται μια μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική διατήρηση θέσης, που έχει ως στόχο την ανακάλυψη και τη διαχείριση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποφέρει ένα ικανοποιητικό ποσοστό απόδοσης επί των κεφαλαίων των μετόχων».

Ο Carmony, (1990)³⁹, ορίζει τη στρατηγική με βάση τρεις κατευθύνσεις, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η επιθετική στρατηγική,
2. Η στρατηγική της εδραιοποίησης, και
3. Η στρατηγική της αλλαγής.

Η επιθετική στρατηγική, μπορεί να υιοθετηθεί μόνο από ένα συγκεκριμένο αριθμό ιδρυμάτων και απαιτεί ισχυρή θέληση για να αποφέρει αποτελέσματα. Επίσης, πρέπει να περιλαμβάνει τις τρεις αγορές-στόχους, οι οποίες είναι:

- α) Ο προσωπικός-λιανικός τομέας, ο οποίος υποχρεώνει την τράπεζα να παρέχει νέα επενδυτικά προϊόντα και υπηρεσίες και της παρέχει τις απαραίτητες καταθέσεις,
- β) Ο εταιρικός τομέας,
- γ) Ο τομέας των διαμεσολαβητικών δραστηριοτήτων, ο οποίος είναι και ο μόνος παγκοσμιοποιημένος τομέας.

Η δεύτερη στρατηγική της εδραιοποίησης, συνήθως ακολουθεί μετά από μία επιθετική στρατηγική. Στην ουσία είναι μια περίοδος αφομοίωσης, η οποία έπεται μιας επιθετικής φάσης ή μιας συντηρητικής φάσης μετά από μια μεγάλη οπισθοχώρηση.

Η στρατηγική της αλλαγής θεωρείται «πολυκατευθυνόμενη», γιατί για να μπορέσει να επιτευχθεί πρέπει να καταστεί επιτυχής η αλλαγή στην νοοτροπία. Η τράπεζα, θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στις δραστηριότητες τις οποίες υπερέχει, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις λιανικές εταιρικές και διαμεσολαβητικές εργασίες. Σύμφωνα με τον

³⁸ Davis S., (1989), *Managing Changes in the Excellent Banks*, Macmillan

³⁹ De Carmony H., (1990), *Global Banking Strategy*, Basi Blackwell

Carmony, (1990), η στρατηγική της αλλαγής συχνά συνδέεται με μια τραπεζική κρίση και συνήθως βρίσκει εφαρμογή μετά την εκδήλωσή της.

4.4 Η Αλλαγή – Εξέλιξη της Οργανωσιακής κουλτούρας

Όπως είναι γνωστό οι επιχειρήσεις, λόγω του ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, είναι υποχρεωμένες να πραγματοποιούν αρκετά συχνά ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Η σημερινή πρόκληση, ως εκ τούτου, δεν είναι να καθοριστεί αν θα υπάρξει αλλαγή, αλλά πώς θα γίνει αυτή η αλλαγή, για να αυξηθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Χρειάζεται να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις νέοι τρόποι οργανωσιακής δομής, νέες παραγωγικές διαδικασίες, αλλά και νέα συστήματα απασχόλησης και αξιολόγησης των εργαζομένων τους. Επειδή, οι οργανώσεις θεωρούνται ανοιχτά συστήματα και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, είναι αυτονόητο ότι προϋπόθεση επιβίωσης τους είναι η προσαρμογή στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό. Την ανάγκη για προσαρμογή επιβάλλουν ένα πλέγμα συνθηκών που μεταβάλλονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργείται τόσο από το κοινωνικό, όσο και από το οικονομικό αλλά και τεχνικό περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί. Με τον όρο Αλλαγή, όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, εννοούμε τη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, ή διαφορετικά τη μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση είναι στην ουσία μια διαδικασία που σκοπό έχει την προσαρμογή και την επανατοποθέτηση του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα περιβάλλον καινούργιο, μέσα στο οποίο θα μπορέσουν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Για να θεωρηθεί αυτή η προσαρμογή επιτυχημένη, πρέπει να γίνει αναθεώρηση της καταλληλότητας της συμπεριφοράς και των στάσεων. Επίσης, πρέπει να υιοθετηθεί καινούργια συμπεριφορά και στάσεις, οι οποίες θα έχουν σκοπό την εξασφάλιση καλύτερων δυνατοτήτων εξέλιξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα από τις πιέσεις που ασκούνται από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η αλλαγή της κουλτούρας των επιχειρήσεων, θεωρείται μια αναγκαία διαδικασία, λόγω του ότι πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα δεδομένα που μεταβάλλονται. Η διαδικασία, οι μέθοδοι, οι ρόλοι καθώς και τα εργαλεία για την αλλαγή της κουλτούρας, πρέπει να είναι συγκεκριμένα και εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση, η οποία είναι μοναδική. Η διαδικασία για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως είναι φυσικό είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρονοβόρα για να επιτευχθεί.

Χωρίς μεταβολή των στόχων της, των αξιών και των προσδοκιών των οργανισμών, η προσπάθεια για αλλαγή παραμένει ανολοκλήρωτη και μικρής διάρκειας (Quinn, 1996). Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, με άλλα λόγια, είναι το κλειδί για τη βελτίωση και την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών, καθώς και για την προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι λόγοι για τους οποίους η επιχειρησιακή κουλτούρα, συνδέεται άμεσα με ενδεχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση, είναι οι εξής:

1. Οι αλλαγές εμπεριέχουν ψυχολογικά και συγκινησιακά στοιχεία,
2. Οι αλλαγές είναι δύσκολες,
3. Οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα, λοιπόν ισοδυναμεί με πρότυπα (patterns) συμπεριφορών και πεποιθήσεων, συνηθειών και υποθέσεων που κατανέμονται με τρόπους ανισομερείς μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Παπούλια, (2002)⁴⁰, για να μπορούν να υλοποιηθούν οι αλλαγές σε μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω διαδικασίες:

- Προγραμματισμός (planning)
- Οργάνωση (organizing)
- Στελέχωση (staffing)
- Διεύθυνση ή καθοδήγηση (directing)
- Έλεγχος (controlling)

Οι παραπάνω διαδικασίες, στην πράξη δεν είναι τόσο ευδιάκριτες και δεν μπορούν να ακολουθούν η μία την άλλη, δηλαδή υπάρχει μια εσωτερική διασύνδεση μεταξύ τους και αλληλεξάρτηση.

⁴⁰ Παπούλιας Δ., (2002), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων & Αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους αναφορικά με το φαινόμενο της στρατηγικής διαχείρισης της διοίκησης αλλαγών, καθώς και των εξαγορών και συγχωνεύσεων, στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς με τις συνεχόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις το χρονικό διάστημα 2012-2013. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει και να περιγράψει τη στρατηγική που ακολούθησε και εφάρμοσε η Τράπεζα Πειραιώς, ώστε να έχει αυτό το θετικό αποτέλεσμα σε ένα τόσο μικρό χρονικό διάστημα. Θα γίνει προσπάθεια για μια όσο το δυνατόν καλύτερη παρουσίαση της κάθε τράπεζας με μια ιστορική αναδρομή από την ίδρυσή της, μέχρι την απόκτησή της από την τράπεζα Πειραιώς. Επίσης, θα παρουσιασθεί η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα της, όσον αφορά την επίδραση των Εξαγορών-Συγχωνεύσεων στην Οργανωσιακή Αλλαγή, όπως: στα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία, β) την εκπαίδευση και την υποστήριξη ανθρωπίνου δυναμικού και γ) την επιχειρησιακή κουλτούρα της Τράπεζας.

5.1 Η ΑΤΕΒΑΝΚ

Η Αγροτική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1929 και ο αρχικός σκοπός της ήταν να λειτουργεί ως πιστωτικό ίδρυμα που θα εξειδικεύεται στην υποστήριξη και την ανάπτυξη του αγροτικού τομέα της χώρας, ως «αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρος». Το 2000 εισηχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, σηματοδοτώντας μια νέα εποχή για την υλοποίηση ενός φιλόδοξου προγράμματος με στόχο την εξυγίανση, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη, πέρα από τον αρχικό τομέα των δραστηριοτήτων της. Από το 2006 και μετά, δραστηριοποιήθηκε με την εταιρική επωνυμία ΑΤΕΒΑΝΚ και παρείχε χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες για την κάλυψη όχι μόνο των αναγκών του αγροτικού τομέα, αλλά και των ιδιωτών και επιχειρήσεων. Το δίκτυο της αποτελούνταν από 478 καταστήματα στην Ελλάδα, το οποίο αποτελούσε το δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα και το μεγαλύτερο δίκτυο στην ελληνική περιφέρεια.

Η συμμετοχή της ΑΤΕ στη διαγραφή του δημοσίου χρέους (PSI) είχε πολύ μεγάλη επίπτωση στα ίδια της κεφάλαια και στην κεφαλαιακή της επάρκεια. Έτσι, σύμφωνα με τις

διαδικασίες που όρισε τόσο η Τράπεζα της Ελλάδος, όσο και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, που είχε ως στόχο την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος και την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, στα τέλη Ιουλίου του 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απορρόφησε το υγιές τμήμα της ΑΤΕ, με το όρο ότι θα διασφαλιζόνταν όλες οι θέσεις εργασίας⁴¹.

Στις 25 Ιουνίου 2013, πραγματοποιήθηκε η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων της πρώην ΑΤΕ με την Τράπεζα Πειραιώς, με αποτέλεσμα την κατάργηση των εναλλακτικών δικτύων εξυπηρέτησης και της ιστοσελίδας της ΑΤΕbank, και οι πελάτες της πλέον εξυπηρετούνται από τα αντίστοιχα της Τράπεζας Πειραιώς⁴².

5.2 Η ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Γενική Τράπεζα της Ελλάδας⁴³, ιδρύθηκε με κεφάλαια του Μετοχικού Ταμείου Στρατού, τον Οκτώβριο του 1937. Τον Ιανουάριο του 1985, εισηχθη στο Χ.Α.Α., ενώ στις 5 Μαρτίου 2004 ο όμιλος της Société Générale έγινε ο βασικότερος μέτοχος με το 50,01% και αλλάζει ο διακριτικός της τίτλος σε Geniki Bank. Το Δεκέμβριο του 2012 η Τράπεζα Πειραιώς, ολοκλήρωσε τις συνομιλίες με τη Société Générale και ανακοίνωσε την εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της Γενικής Τράπεζας. Το δίκτυο της τράπεζας αποτελούνταν από 80 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και στον όμιλο άνηκαν επίσης πέντε θυγατρικές εταιρίες.

5.3 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ

Η Τράπεζα Κύπρου⁴⁴ ιδρύθηκε το 1899, με έδρα την Λευκωσία και είναι ο μεγαλύτερος όμιλος χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών στην Κύπρο. Μετά τις αποφάσεις του Eurogroup τον Μάρτιο του 2013, από τις 25 Μαρτίου ως τις 30 Ιουλίου η Τράπεζα βρισκόταν υπό καθεστώς εξυγίανσης, και στο διάστημα αυτό έγινε η ανακεφαλαιοποίηση της και η αναδιάρθρωσή της, μέσω Διάσωσης με Ίδια Μέσα, και μετατράπηκε το 47,5% των ανασφάλιστων καταθέσεων σε μετοχές. Το χρονικό διάστημα που η Τράπεζα βρισκόταν υπό καθεστώς εξυγίανσης, είχε προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:

- Πώληση στην Τράπεζα Πειραιώς όλων των δανείων, των ακινήτων και των καταθέσεων των τραπεζικών εργασιών στην Ελλάδα,

⁴¹ <http://el.wikipedia.org/wiki/ΑΤΕbank>

⁴² <http://www.piraeusbank.gr/el/Enopoiisi-Trapezon/Proin-ATE-bank/Deltio-Tipou->

⁴³ http://el.wikipedia.org/wiki/Γενική_Τράπεζα_της_Ελλάδας

⁴⁴ http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/Group-History_gr/

- Απόκτηση των καταθέσεων που ήταν ασφαλισμένες, καθώς και των πλείστον στοιχείων του ενεργητικού και των δανείων της Λαϊκής Τράπεζας Κύπρου Λτδ (δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην Κύπρο)
- Απόκτηση των δανείων του καταστήματος της Λαϊκής στο Ηνωμένο Βασίλειο
- Πώληση της πλειοψηφίας των καταθέσεων πελατών και συγκεκριμένων δανείων του καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου Ρουμανίας στην Marfin Bank Romania.

5.4 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Ελληνική Τράπεζα⁴⁵ ιδρύθηκε το 1976 στην Κύπρο και πολύ σύντομα μετατράπηκε σε έναν πολύ ισχυρό χρηματοπιστωτικό οργανισμό με 80 καταστήματα και με τις δραστηριότητές της να επεκτείνονται σε Νότιο Αφρική, Ουκρανία και Ρωσία. Το 1998 άρχισε να λειτουργεί στην Ελλάδα με το πρώτο κατάστημά της στην Αθήνα και εξάπλωσε τις δραστηριότητες της μέσω των 27 καταστημάτων σε όλη την ελληνική επικράτεια, προσφέροντας ολοκληρωμένα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το Μάρτιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Ελληνικής Τράπεζας.

5.5 Η MILLENIUM BANK

Η MillenniumBank⁴⁶ ιδρύθηκε το 2000 στην Αθήνα με την ονομασία NOVABANK, αλλά στις 10 Νοεμβρίου του 2006 μετονομάστηκε σε MillenniumBank, προκειμένου να συμβαδίσει με το διακριτικό τίτλο της μητρικής της εταιρίας Millennium BCP (Banco Comercial Português) of Portugal. Τον Ιούνιο του 2013 η MillenniumBank, εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς.

5.6 Η ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ (CPB)

Η Cyprus Popular Bank⁴⁷ (πρώην *Marfin Popular Bank*) ιδρύθηκε το 1901 στη Λεμεσό και ήταν ο δεύτερος μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος στην Κύπρο μετά την Τράπεζα Κύπρου. Στην ελληνική επικράτεια τα καταστήματα της είχαν μετονομαστεί σε "ΛΑΙΚΗ", αλλά επειδή τα δικαιώματα για το συγκεκριμένο όνομα άνηκαν στην Alpha

⁴⁵ <https://www.hellenicbank.com/el/thegroup/profile>

⁴⁶ http://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Millennium_Bank_%28Greece%29&prev=search

⁴⁷ http://el.wikipedia.org/wiki/Λαϊκή_Τράπεζα_Κύπρου

Bank, λόγω της εξαγοράς της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας, μετονομάστηκε σε Cyprus Popular Bank. Το 2006 η ελληνική *Marfin Financial Group* εξαγόρασε το ποσοστό της HSBC και απέκτησε έτσι ένα ισχυρό μερίδιο μειοψηφίας. Στη συνέχεια μέσω διάφορων εξαγορών η Marfin Group πέτυχε τελικά να αποκτήσει τον έλεγχο της Λαϊκής Τράπεζας και την οποία μετονόμασε σε Marfin Popular Bank. Στην Ελλάδα, η Marfin Group συγχώνευσε την Egnatia, τη Laiki και τη Marfin και σχημάτισε τη Marfin Egnatia Bank, που ήταν θυγατρική (με ποσοστό 95%) της Marfin Popular Bank. Από τις 29 Μαρτίου 2013, όλες οι ασφαλισμένες καταθέσεις και πλείστων των στοιχείων του ενεργητικού και των δανείων της Λαϊκής Τράπεζας στην Κύπρο, απορροφήθηκαν από την Τράπεζα Κύπρου.

5.7 Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς⁴⁸ ιδρύθηκε το 1916 και λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, εκτός από το διάστημα 1975-1991 που είχε περάσει υπό κρατικό έλεγχο. Μετά από μια σειρά στρατηγικών κινήσεων, που είχαν σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά, το 1998 απορρόφησε την Chase Manhattan στην Ελλάδα, εξαγόρασε την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης και την μικρή Τράπεζα Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 απέκτησε τον έλεγχο της Τράπεζας Χίου και απορρόφησε τις εργασίες της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε και τον έλεγχο της ETBAbank, ενώ η απορρόφησή της πραγματοποιήθηκε το Δεκέμβριο 2003.

Στη συνέχεια, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στο εξωτερικό και ειδικότερα στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου, το 2005 εξαγόρασε τη βουλγάρικη Τράπεζα Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της με την Eurobank, στη Βουλγαρία. Το 2005, εισήλθε στην αγορά της Σερβίας με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αγορά της Αιγύπτου με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt). Το 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε την παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB), και στην Κύπρο ιδρύοντας την Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου και εξαγοράζοντας το δίκτυο της Arab Bank Κύπρου.

⁴⁸ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/1916-1991>

Το 2012⁴⁹, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το "υγιές" κομμάτι της Αγροτικής Τράπεζας και τη Γενική Τράπεζα. Το Μάρτιο του 2013, απέκτησε από τις Τράπεζες Κύπρου, Cyprus Popular και Ελληνική τις τραπεζικές δραστηριότητες τους στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε και τη Millennium Bank Ελλάδος.

Τον Ιούνιο του 2013⁵⁰, ολοκληρώθηκε η διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης μετά την εφαρμογή του PSI, με επιτυχή αποτελέσματα και τον Απρίλιο 2014 η Τράπεζα ολοκλήρωσε επιτυχώς την αύξηση κεφαλαίου ύψους €1,75 δισ, με έκδοση νέων κοινών μετοχών και καταβολή μετρητών με την κατάργηση του δικαιώματος προτίμησης των παλαιών μετόχων. Ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας του Ομίλου διαμορφώθηκε στο 13,6%, σύμφωνα με το πλαίσιο της Βασιλείας III, ενώ ο δείκτης Common Equity Tier 1 ανήλθε στο 13,4%.

Σήμερα, η Τράπεζα ήδη έχει ενσωματώσει στα συστήματά της, την πρώην ATEbank, τις εγχώριες δραστηριότητες των δικτύων της Τράπεζας Κύπρου, CPB, Ελληνικής Τράπεζας, την Millennium Bank Ελλάδος και τελευταία τη Γενική Τράπεζα, δίνοντας έτσι στους πελάτες μια ολοκληρωμένη τραπεζική εξυπηρέτηση.

5.8 Μεθοδολογία της έρευνας και αποτελέσματα. Η εφαρμογή Μοντέλων Αλλαγής κατά την ενσωμάτωση των τραπεζών

Για την μελέτη περίπτωσης της τράπεζας Πειραιώς, η έρευνα που έγινε είναι ποιοτική. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχτηκε η ποιοτική έρευνα είναι, ότι η εμβάθυνση σε θέματα διαμόρφωσης στρατηγικής δε θα μπορούσε να γίνει με τη μέθοδο της ποσοτικής έρευνας. Μετά λοιπόν από έρευνα και τις συνεντεύξεις ανοικτού τύπου με προσωπικό και στελέχη της τράπεζας, έγινε η προσπάθεια για την ανάλυση της αλλαγής, του μοντέλου που εφαρμόστηκε κατά την ενσωμάτωση των ιδρυμάτων, καθώς και ο εντοπισμός των αλλαγών στους τομείς της επιχείρησης. Η συνέντευξη είχε συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία απαντήθηκαν από συνολικά 10 άτομα, τα οποία αποτελούσαν το προσωπικό και τα στελέχη καταστήματος της περιφέρειας, σύμφωνα πάντα με τις γνώσεις τους, την εμπειρία τους αλλά και την προσωπική τους άποψη, διατηρώντας όμως την ανωνυμία τους για να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές οι απαντήσεις, (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ, Ερωτηματολόγιο). Επίσης, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχοντας μια επικοινωνία για τυχόν απορίες και διευκρινήσεις και απαντήθηκε από υπαλλήλους της τράπεζας σε διαφορετικά μέρη της επικράτειας, εφόσον η

⁴⁹ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/2012-2014>

⁵⁰ <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

περίπτωση της τράπεζας Πειραιώς, ήταν ένα φαινόμενο που επηρέασε τραπεζικά όλη τη χώρα και καταστάματα της υπάρχουν παντού. Ένα σημείο που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που ερωτήθηκαν, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, προέρχονταν από τις εξαγορασμένες – συγχωνευμένες τράπεζες. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δε γίνεται αναφορά στην ηλικία, το φύλο, στο επίπεδο εκπαίδευσης ή στη θέση του κάθε εργαζόμενου, γιατί ο σκοπός είναι να διεξαχθούν αποτελέσματα για το πώς αντιλήφθηκαν οι εργαζόμενοι την έννοια της αλλαγής μέσα από την ενσωμάτωση. Μετά από τη συγκέντρωση των απαντήσεων, όπως συμβαίνει με τις ανοικτού τύπου συνεντεύξεις, ακολουθήθηκε η χειρόγραφη καταγραφή των δεδομένων και η μελέτη τους, ώστε να γίνει η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Έτσι λοιπόν, μετά από την έρευνα και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, όσον αφορά την Οργανωσιακή Αλλαγή ως αποτέλεσμα των Εξαγορών -Συγχωνεύσεων διαπιστώθηκαν τα εξής:

1. Πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογία

Το πληροφοριακό σύστημα που επικράτησε κατά την ενοποίηση, ήταν αυτό της Τράπεζας Πειραιώς. Στην ουσία αυτό που έγινε ήταν η μετάπτωση των πελατών και των προϊόντων (καταθετικών, δανειακών κα), από τα συστήματα των άλλων τραπεζών στο ήδη υπάρχον σύστημα της Τράπεζας Πειραιώς, για το οποίο βέβαια είχαν προηγηθεί οι κατάλληλες ενέργειες για τη διεύρυνση και τη στήριξη του. Ήταν ένα πολύ δύσκολο έργο αν σκεφτεί κανείς, ότι το σύστημα υποστήριζε ένα πελατολόγιο και μια γκάμα προϊόντων για μια συγκεκριμένη τράπεζα και έπρεπε να υποδεχτεί, σταδιακά βέβαια, πελατολόγιο και προϊόντα άλλων έξι τραπεζών. Επίσης, όσον αφορά το πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας έπρεπε να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες για να υποδεχτεί και τις εφαρμογές του internet banking όλων των τραπεζών, διατηρώντας μόνο την πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς (Winbank), χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Μια ακόμη πολύ σημαντική ενέργεια ήταν η «συνένωση» των μηχανημάτων αυτόματης ανάληψης (ATM), καθώς και των καρτών, που θα έπρεπε να λειτουργούν και να εξυπηρετούν τους πελάτες όλων των τραπεζών, χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα πχ έξοδα στην ανάληψη, εμφάνιση όλων των λογαριασμών που άνηκαν σε διαφορετικές τράπεζες, κ.α.

Όλες αυτές οι ενέργειες από μέρος της Τράπεζας, γινόντουσαν μετά από ενημέρωση των πελατών με ανακοινώσεις και αναρτήσεις, είτε σε εμφανή σημεία εξυπηρέτησης (πχ καταστήματα, ΑΤΜς), είτε στο διαδίκτυο, για τυχόν χρονικά διαστήματα που δε θα λειτουργούσαν κάποιες από τις εφαρμογές ή για την αντικατάσταση κάποιων προϊόντων και γνωστοποιώντας στους πελάτες εναλλακτικούς τρόπους εξυπηρέτησης τους.

Μια σημαντική διαδικασία ήταν ο εφοδιασμός των καταστημάτων με τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό. Τα καταστήματα των εξαγορασμένων – συγχωνευμένων τραπεζών, όπως είναι φυσικό δε δούλευαν με τον ίδιο τρόπο και διαχειρίζονταν το υλικό τους διαφορετικά. Έπρεπε το υπάρχον τεχνολογικό υλικό είτε να αλλαχθεί, είτε να αναβαθμιστεί ώστε να είναι συμβατό με το λογισμικό της τράπεζας. Επίσης, αναλώσιμο υλικό όπως πχ επιστολόχαρτα, φάκελοι αλληλογραφίας, παραστατικά, βιβλιάρια καταθέσεων, διαφημιστικό υλικό κ.α, έπρεπε να αντικατασταθούν με νέα εμφανίζοντας το λογότυπο της Τράπεζας.

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό εγχείρημα ήταν οι συνενώσεις καταστημάτων. Όπως είναι φυσικό υπήρχαν πολλές περιοχές στην ελληνική επικράτεια, στις οποίες λειτουργούσαν καταστήματα των εξαγορασμένων – συγχωνευμένων τραπεζών και πολλές φορές σε πολύ μικρή απόσταση μεταξύ τους. Αυτά τα καταστήματα δεν θα ήταν δυνατόν να συνεχίσουν να λειτουργούν το καθένα ξεχωριστά φέροντας όλα την εμπορική ονομασία της Τράπεζας. Έτσι λοιπόν, μετά τον κατάλληλο σχεδιασμό και προγραμματισμό, έγιναν συνενώσεις καταστημάτων και τις περισσότερες φορές και ανακαινίσεις των καταστημάτων που θα παρέμεναν σε λειτουργία, είτε γιατί έπρεπε να διαμορφωθεί ο χώρος των καταστημάτων, ώστε να είναι κατάλληλος σύμφωνα με τα δεδομένα της τράπεζας, είτε γιατί ήταν κατάσταση εξαγορασμένης – συγχωνευμένης τράπεζας και τότε έπρεπε να γίνουν ριζικές αλλαγές τόσο από χωροταξικής άποψης στο εσωτερικό, όσο και στην εξωτερική εμφάνιση πχ επιγραφές με την εμπορική επωνυμία της Τράπεζας.

Ο Όμιλος στο τέλος Δεκεμβρίου του 2013, αποτελούνταν από 1.449 καταστήματα, με 1.037 στην Ελλάδα και 412 σε 9 χώρες του εξωτερικού. Το δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα μειώθηκε το 2013 κατά 317 καταστήματα, απόρροια του προγράμματος εξορθολογισμού ως συνέχεια των εξαγορών. Στις 31 Δεκεμβρίου του 2013 το ανθρώπινο δυναμικό του Ομίλου αποτελούνταν από 22.509 υπαλλήλους, από τους οποίους 16.558 στην Ελλάδα και 5.952 στο εξωτερικό. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο 2ο εξάμηνο του 2013 πραγματοποιήθηκε πρόγραμμα αποχώρησης για το προσωπικό, κατά το οποίο αποχώρησαν από τον όμιλο 2.115 υπάλληλοι⁵¹.

⁵¹ Δελτίο τύπου στις 06/03/2014 (Αποτελέσματα Έτους 2013), σελ. 3, http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/Piraeus-Bank-Documents/Press-Releases/2014/Press-Release_FY13-results_GR.pdf

Τον Μάρτιο του 2015 ο Όμιλος αποτελούνταν από 803 καταστήματα στην Ελλάδα και απασχολούσε συνολικά περίπου 13.900 υπαλλήλους, ενώ ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων στο εξωτερικό έφτανε τα 382⁵².

Πρέπει να επισημανθεί ότι τον Νοέμβριο του 2014 έγινε και η ενοποίηση του συστήματος της Γενικής Τράπεζας με αυτό της Τράπεζας Πειραιώς, ολοκληρώνοντας έτσι τον κύκλο των συγκεκριμένων εξαγορών και συγχωνεύσεων⁵³.

2. Εκπαίδευση

Ένα μεγάλο και δύσκολο εγχείρημα, το οποίο και βοήθησε σε μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων των συνεντεύξεων, ήταν η εκπαίδευση όλου του προσωπικού των εξαγοραζόμενων - συγχωνευμένων τραπεζών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το προσωπικό από κάθε τράπεζα είχε τις δικές του ιδιαιτερότητες λόγω της διαφορετικότητάς του. Διαφορετικότητα διακρινόταν στη νοοτροπία, στον τρόπο εργασίας, στα συστήματα εργασίας, στο πελατολόγιο που απευθύνονταν, στα τραπεζικά προϊόντα. Η κάθε τράπεζα διαδραμάτιζε το δικό της ρόλο στην αγορά και απευθύνονταν με το δικό της τρόπο στο δικό της μερίδιο πελατών. Το προσωπικό που μέχρι πριν την Ε & Σ το γνώριζε πολύ καλά αυτό, έπρεπε τώρα να προσαρμοσθεί σε νέο σύστημα εργασίας, με νέο πελατολόγιο, νέα προϊόντα και κυρίως μια νέα διαφορετική νοοτροπία. Η εκπαίδευση του προσωπικού έγινε κυρίως με σεμινάρια που οργανώθηκαν από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και είχαν απαραίτητη προϋπόθεση τη φυσική παρουσία των εργαζομένων, αλλά και με εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning), η οποία δεν χρειαζόταν τη φυσική παρουσία των εργαζομένων, μιας και μπορούσε να πραγματοποιηθεί από οποιοδήποτε σημείο, αρκεί να υπήρχε ηλεκτρονικός υπολογιστής.

3. Επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την Τράπεζα είναι η δια βίου ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής της κουλτούρας με πολλές πρακτικές εφαρμογές. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν περισσότερο ικανοί, αποκτώντας περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, παρακίνηση, σωστή ηγεσία και κατάλληλο περιβάλλον. Ένας παράγοντας που συμβάλλει

⁵² Δελτίο τύπου στις 30/05/2014 (Αποτελέσματα 1^ο 3μήνου 2014), σελ. 3
<http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/financial-results-categories?category=1ou-3minou>

⁵³ Δελτίο τύπου στις 27/11/2014, <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office#y=2014&pi=3>

σημαντικά στην ανάπτυξη του προσωπικού είναι η εκπαίδευση του, η οποία μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης και εξειδικευμένα εργαλεία όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-Learning, και webinars). Τα e-Learnings επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, όποτε αυτοί το επιθυμούν μέσα βέβαια σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και από όποιο μέρος επιθυμούν, με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και ενός κατάλληλα προετοιμασμένου εκπαιδευτικού υλικού, ενώ τα webinars είναι σεμινάρια που αποτελούνται από μια διάλεξη ή παρουσίαση, η οποία διενεργείται μέσω του Διαδικτύου. Το χαρακτηριστικό της ιστοδιάλεξης (webinar), είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ή των παρουσιαστών και των συμμετεχόντων σε πραγματικό χρόνο και από απόσταση⁵⁴.

Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, τα οποία είναι ικανά να ανταποκριθούν με επάρκεια, νιώθοντας ασφάλεια και αυτοπεποίθηση και με αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του Ομίλου. Στην προσπάθεια της ανάπτυξης των στελεχών, η Τράπεζα έχει δημιουργήσει ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών δράσεων και προγραμμάτων, τα οποία υλοποιούνται είτε εσωτερικά, είτε σε συνεργασία με εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Στόχος αυτών των προγραμμάτων και δράσεων, είναι ο εμπλουτισμός των στελεχών με διοικητικές γνώσεις, αλλά και η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση των ηγετικών τους δεξιοτήτων και στάσεων. Χρησιμοποιώντας σύγχρονα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, όπως η ετήσια αξιολόγηση, τα κέντρα ανάπτυξης στελεχών, τα εξειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία, κ.α, αλλά και με το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας και με την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, πετυχαίνεται η συνεχής ενδυνάμωση και εξέλιξη του προσωπικού, υλοποιώντας τις στρατηγικές επιλογές.

4. Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (EAPs)

Επειδή, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο της, η Τράπεζα παρέχει προγράμματα που έχουν σκοπό τη διασφάλιση ενός καλύτερου βιοτικού επιπέδου και καλύτερης ποιότητας ζωής στους εργαζόμενους και στα μέλη της οικογένειάς τους. Έτσι, τα Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (EAPs)

⁵⁴<http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/professional-development>

στοχεύουν στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζοντας ισορροπία, υγεία και ευεξία⁵⁵.

Τα προγράμματα αυτά διακρίνονται στα εξής:

- Προγράμματα Ενεργητικής Διαχείρισης Υγείας-Ευεξίας (Wellness Programs)
- Προγράμματα Συμβουλευτικής Υποστήριξης
- Πρόγραμμα Διαχείρισης Τραυματικών Γεγονότων
- Παροχή επαγγελματικού προσανατολισμού στα παιδιά των εργαζομένων

Εκτός από τα παραπάνω προγράμματα, στήριξη των εργαζομένων αλλά και των οικογενειών τους, παρέχεται πανελλαδικά, σε μια 24ωρη γραμμή τηλεφωνικής υποστήριξης, καθώς και με ατομικές συναντήσεις συμβουλευτικής καθοδήγησης. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι και τα μέλη των οικογενειών τους, έχουν τη δυνατότητα, όποτε το χρειάζονται να έχουν πρόσβαση σε έγκυρη ενημέρωση, καθοδήγηση και συμβουλευτική υποστήριξη από ειδικούς. Επίσης, έχοντας ως στόχο τη στήριξη των εργαζομένων διοργανώνονται ομιλίες, ώστε να υπάρχει ευαισθητοποίηση και ενημέρωση σε θέματα ψυχοκοινωνικής υγείας.

5. Αλλαγή Επιχειρησιακής κουλτούρας

Η Τράπεζα, λόγω των μεγάλων αυτών αλλαγών, έπρεπε να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και τις μεταβολές, αντιμετωπίζοντας ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργήθηκε από τις Ε & Σ τόσο από το κοινωνικό, όσο και από το οικονομικό αλλά και τεχνικό περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται. Έπρεπε, δηλαδή να γίνει μία μετάβαση στη νέα κατάσταση, με σκοπό την προσαρμογή και την επανατοποθέτηση του προσωπικού σε ένα καινούργιο περιβάλλον και κάτω από διαφορετικές συνθήκες και να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Για να μπορέσει αυτή η προσαρμογή να ολοκληρωθεί με επιτυχία, έπρεπε να αναθεωρηθούν οι συμπεριφορές και οι στάσεις και να υιοθετηθούν καινούργιες, οι οποίες να στοχεύουν στην εξασφάλιση καλύτερης εξέλιξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα από πιέσεις και αλλαγές. Η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, είναι μια αναγκαία διαδικασία και είναι πολύ βασικό να υπάρχει εναρμόνιση με τις συνθήκες και τα δεδομένα που μεταβάλλονται. Όλη αυτή η διαδικασία θεωρείται εξαιρετικά δύσκολη και είναι χρονοβόρα, τίποτα δε μπορεί να γίνει από τη μία στιγμή στην άλλη, πρέπει να είναι καλά

⁵⁵<http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/human-resource-management/employee-assistance-programs>

οργανωμένη, να βρεθεί ο τρόπος, τα εργαλεία, οι μέθοδοι, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή των στόχων, των προσδοκιών και των αξιών, με τελικό αποτέλεσμα την υλοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της Τράπεζας. Έτσι, για να επιτευχθεί η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μετά από αυτές τις μεγάλες μεταβολές που προήλθαν από τις συγχωνεύσεις προσωπικού, καταστημάτων, κ.α, έπρεπε όλη αυτή η κατάσταση να διαχειριστεί με βάση αυτά που αναφέρονται στην παράγραφο 4.4, δηλαδή με προγραμματισμό, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση ή καθοδήγηση και έλεγχο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεν ήταν ένα το είδος της στρατηγικής αλλαγής που εφαρμόστηκε, αλλά ένας συνδυασμός επανασχεδίασης και αναδιάρθρωσης. Επανασχεδίαση υπήρξε λόγω της ανάγκης για αλλαγή των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, των συστημάτων, της τεχνολογίας κ.α, ώστε να μπορεί να γίνει με ευκολότερο τρόπο η συνένωση των τραπεζών, η μετάπτωση των συστημάτων τους, έχοντας πάντα ως απώτερο στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της ενιαίας Τράπεζας. Αναδιάρθρωση υπήρξε λόγω της αλλαγής στη δομή της επιχείρησης, αλλά και στο μέγεθος (πχ αύξηση καταστημάτων, εργαζομένων, πελατών, κεντρικών διευθύνσεων κ.α), υπήρχε δηλαδή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία και θα έπρεπε με διάφορους τρόπους να φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα (πχ για τη μείωση του προσωπικού έλαβαν χώρα δυο προγράμματα εθελούσιας εξόδου).

Όσον αφορά το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων του Lewin, η διαδικασία της αλλαγής, στην περίπτωση που μελετήθηκε, πέρασε από τα πρώτα δύο στάδια και σε αυτήν τη φάση βρίσκεται στο τρίτο. Το αρχικό στάδιο του ξεπαγώματος και η αντίληψη της αλλαγής που πρέπει να υλοποιηθεί ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση και στην επιθυμητή, εντοπίστηκε πριν από δυόμιση με τρία χρόνια περίπου και συγκεκριμένα τον Ιούλιο του 2012 με την εξαγορά της ATEbank που ήταν και η πρώτη στο εγχείρημα των εξαγορών και συγχωνεύσεων που ακολούθησαν, για να περάσει στη συνέχεια στο στάδιο της μετακίνησης, όπου δημιουργήθηκαν νέες δομές, νέα συστήματα και συμπεριφορές. Τώρα, μετά και την ολοκλήρωση ενοποίησης των συστημάτων της Γενικής, η εταιρία βρίσκεται στο στάδιο του ξαναπαγώματος, κατά το οποίο η αλλαγή πλέον έχει επέλθει και είναι στη φάση του παγιώματος. (βλ. παρ. 2.5.1)

Όσον αφορά το μοντέλο της ανάλυσης δυναμικής πεδίου, φάνηκε ότι αρκετοί από τους προτεινόμενους παράγοντες έχουν εφαρμογή. Συγκεκριμένα, παράγοντες όπως είναι το όραμα, οι ικανότητες των ανθρώπων, το θετικό κλίμα, οι νέες τεχνολογίες και η ανοιχτή επικοινωνία είναι κάποιοι από τους εσωτερικούς παράγοντες που ευνόησαν την αλλαγή. Αντίθετα, οι γραφειοκρατικές δομές και η αντίσταση κατά της αλλαγής, ήταν κάποιοι από

τους εσωτερικούς παράγοντες που προσπάθησαν να εμποδίσουν ως ένα βαθμό τη διαδικασία της αλλαγής. Ο βασικός εξωτερικός παράγοντας που ευνόησε την αλλαγή ήταν οι συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών και η χωρίς προβλήματα εξυπηρέτηση τους από τα καταστήματα όλων των τραπεζών. Αντίθετα, η κρίση που υπάρχει στο οικονομικό προσκήνιο, ίσως είναι ένας από τους παράγοντες που μπορεί δυσκολέψει ή να σταματήσει τη θετική πορεία της αλλαγής. (βλ. παρ. 2.5.2)

Όσον αφορά το μοντέλο των οκτώ σταδίων του Kotter, το μοντέλο είχε εφαρμογή στη διαδικασία της αλλαγής και η αλλαγή πέρασε από όλα τα στάδια που περιγράφονται, αλλά υπήρχαν κάποιες αποκλίσεις στη χρονική τους εφαρμογή. (βλ. παρ. 2.5.3)

Ειδικότερα, το πρώτο στάδιο, το οποίο είναι η δημιουργία αίσθησης του επείγοντος, έγινε από τη στιγμή της εξαγοράς της ΑΤΕbank. Ωστόσο, το δεύτερο στάδιο που είναι η δημιουργία ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού ήταν κάτι που πραγματοποιήθηκε αργότερα, γιατί η δημιουργία του οράματος, δηλαδή το τρίτο στάδιο, είχε οριστεί πριν από το δεύτερο. Το τέταρτο, δηλαδή η μετάδοσή του οράματος έγινε και αυτό σχετικά γρήγορα, σε όλα τα επίπεδα και τους συνεργάτες. Το πέμπτο στάδιο του μοντέλου, δηλαδή η ενδυνάμωση της ομάδας, στοχεύοντας στην υποστήριξη του οράματος, ήταν κάτι το οποίο επιτεύχθηκε με τη δημιουργία ενός κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και με την παρότρυνση για ανάληψη κάθε ελεγχόμενου ρίσκου. Το επόμενο στάδιο (η δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων) έλαβε χώρα, αλλά και αυτό νωρίτερα από το προηγούμενο (την ενδυνάμωση της ομάδας), επειδή τα όποια φαινόμενα αντίστασης κατά της αλλαγής, έπρεπε να έχουν την κατάλληλη αντιμετώπιση, για να μπορεί να είναι πετυχημένο το αρχικό χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τον Kotter, τα δύο τελευταία στάδια αποτελούν, η παγίωση των αλλαγών καθώς και η ενσωμάτωση της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα και τα οποία εφαρμόζονται ταυτόχρονα στην τελευταία φάση, έχουν ως στόχο την παγίωση των αλλαγών, ώστε να μη γυρίσει ξανά η επιχείρηση στην αρχική της κατάσταση. Έτσι, έχοντας μια συνολική εικόνα, αυτό που κάποιος είναι σε θέση να αντιληφθεί είναι ότι υπάρχουν χρονικές αποκλίσεις της μελέτης περίπτωσης, οι οποίες αφορούν κυρίως τη χρονική εφαρμογή και την ακολουθία των σταδίων, αφού, σε σύγκριση με αυτά προτείνει το μοντέλο, η σειρά των σταδίων ήταν η εξής: α) Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος, β) Δημιουργία οράματος, γ) Συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού οργανισμού, δ) Μετάδοση του οράματος, ε) Δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων, στ) Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος, ζ) Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων αλλαγών και η) Ενσωμάτωση της αλλαγής με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι μπορεί το εγχείρημα των εξαγορών – συγχωνεύσεων και της ενοποίησης των συστημάτων να ολοκληρώθηκε και για τις έξι τράπεζες και ο στόχος υλοποιήθηκε γενικά, όμως η συγχώνευση της κάθε μίας τράπεζας αποτέλεσε από μόνη της διαφορετικό εγχείρημα και διαφορετικός στόχος, ο οποίος έπρεπε να πραγματοποιηθεί.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα όσα έχουν αναφερθεί προηγουμένως, μπορούν να διεξαχθούν κάποια συμπεράσματα, όσον αφορά τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των πιστωτικών ιδρυμάτων και τις αλλαγές τις οποίες θεωρήθηκαν απαραίτητες για την πραγματοποίηση και ολοκλήρωση του δύσκολου αυτού εγχειρήματος.

Μέρος της βιβλιογραφίας, θεωρεί οι Ε&Σ είναι ένα φυσικό και υγιές αποτέλεσμα της ανάπτυξης της αγοράς, το οποίο βοηθά στη μετακίνηση πόρων σε περισσότερο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία, βοηθάει στον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής οικονομικής αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας στη διεθνή αγορά. Τα οικονομικά αποτελέσματα και μεγέθη της τράπεζας Πειραιώς μετά το τέλος του εγχειρήματος φαίνονται στον Πίνακα 2.

Αντίθετα, υπάρχει και η άποψη που εστιάζεται κυρίως σε θέματα διαφάνειας, όπως η πληροφόρηση των κεφαλαιαγορών για συγκεκριμένες επιχειρησιακές μεταβολές, με αποτέλεσμα αρνητικές επιπτώσεις στους μετόχους των επιχειρήσεων που εξαγοράζονται, στρέβλωση των τιμών και επιβάρυνση του καταναλωτή. Υπάρχει επίσης, η ανάγκη για κατάλληλες ελεγκτικές ρυθμίσεις που σκοπεύουν στον περιορισμό των καταχρήσεων από τη δημιουργία μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου.

Όσον αφορά τις Ε&Σ οι περισσότεροι αναλυτές εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στα μεγέθη των κεφαλαίων που μεταβιβάζονται και στα κέρδη των επενδυτών ή ακόμα και σε θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή οργάνωση και τον ανταγωνισμό, χωρίς να ασχολούνται με τις συνέπειες που υπάρχουν στην απασχόληση, στις αμοιβές και στους όρους της εργασίας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συγχωνεύονται - εξαγοράζονται, γεγονός που είναι απαραίτητο για να είναι εφικτή μια πληρέστερη αξιολόγηση και για τα κοινωνικά αποτελέσματα των Ε&Σ.

Όσον αφορά το κομμάτι της διοίκησης αλλαγών πρέπει να επισημανθεί ότι η χρονική διάρκεια που μπορεί να υλοποιηθεί μια αλλαγή δε μπορεί να είναι συγκεκριμένη, δηλαδή δε μπορεί να υπάρξει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε περίπτωση αλλαγής, το οποίο να είναι ανάλογο με το πρόγραμμα αλλαγής καθώς και με την αποτελεσματικότητα του. Ο χρονικός ορίζοντας κάθε φορά καθορίζεται από την διοίκηση της επιχείρησης ανάλογα με τα δεδομένα της κατάστασης και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Στη

μελέτη περίπτωσης, η οποία παρουσιάστηκε το χρονικό διάστημα συνεχών αλλαγών, λόγω των συγχωνεύσεων – συνενώσεων ήταν περίπου δύομιση χρόνια με αφετηρία τον Ιούλιο 2012 και με τελευταία την ενοποίηση των συστημάτων της Γενικής τον Νοέμβριο του 2014.

Επίσης, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το αποτέλεσμα της αλλαγής είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, έτσι ώστε αυτή να ανταποκρίνεται στις ικανότητες και τις δυνατότητες των στελεχών της, αλλά και στις ανάγκες των πελατών της, οι οποίοι θα πρέπει να μείνουν ικανοποιημένοι. Εξίσου σημαντική είναι και η επιλογή της κατάλληλης διοίκησης που θα διαχειριστεί το πρόγραμμα αλλαγής. Η διοίκηση με τη σειρά της κάνοντας σωστή επιλογή των στελεχών της, θα ενισχύσει την προσπάθεια για τον κατάλληλο σχεδιασμό του προγράμματος, την αποτελεσματική εφαρμογή των όρων του και θα έχει την ευθύνη για το αποτέλεσμα της αλλαγής θα έχει επιτυχημένη έκβαση ή όχι.

Από τα αποτελέσματα ερευνών φαίνεται ότι πολλές φορές η διαδικασία της απλοποίησης των δομών και των διαδικασιών είναι ένας εύκολος τρόπος, με τον οποίο θα μπορούσαν να επιτευχθούν μικρές, αλλά σημαντικές αλλαγές. Επίσης μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους αλλαγής, είναι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γιατί η επιχείρηση που μπορεί να αναπτύσσεται μέσα από τις συνθήκες που επικρατούν είναι σε θέση να προσαρμόζεται στην αλλαγή των δεδομένων και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Ένα φαινόμενο, το οποίο εμφανίζεται σε κάθε διαδικασία για αλλαγή είναι η αντίσταση. Πάντα υπάρχουν αντιστάσεις κατά της αλλαγής, απλά σε κάθε περίπτωση διαφέρει το μέγεθος της. Το μόνο σίγουρο είναι, ότι η αντίσταση κατά της αλλαγής σε όποιο βαθμό και αν παρουσιάζεται πρέπει να αντιμετωπίζεται κατάλληλα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Συμπεράσματα

Αφού έχει ήδη προηγηθεί η απόκτηση της θεωρητικής γνώσης από την επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, στο πλαίσιο αυτής της διατριβής, πρέπει να επισημανθεί ότι η διοίκηση αλλαγών έχει να διαχειριστεί και να διαπραγματευτεί πολλά ζητήματα, γεγονότα και καταστάσεις, με βασική προϋπόθεση να έχει προηγηθεί ένας πολύ προσεκτικός σχεδιασμός, ο οποίος να λαμβάνει υπόψη του τον οργανισμό ως σύνολο και όχι να τον διαιρεί, απομονώνοντας τμήματα και μέρη του. Η αλλαγή, ιδιαίτερα στην περίπτωση των εξαγορών – συγχωνεύσεων είναι απολύτως απαραίτητη για να μπορέσει ο νέος οργανισμός που θα προκύψει να είναι βιώσιμος και να λειτουργήσει αποδοτικά. Οι εξαγορές – συγχωνεύσεις είναι ένα αρκετά συχνό φαινόμενο στις μέρες μας, καθώς είναι αναπόφευκτες διαδικασίες σε κάθε οικονομία και θεωρείται είτε απαραίτητη επιλογή, είτε «αναγκαίο κακό», λόγω των μεγάλων πιέσεων, προκλήσεων και ευκαιριών, τόσο της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, όσο και του διεθνούς ανταγωνισμού. Όλα αυτά λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, η οποία κυριαρχείται από την επανάσταση στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αλλά και από την γνώση ως απαραίτητο στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση στις διεθνείς αγορές. Όμως, η αλλαγή ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία σχετικά αργή, η διάρκεια της οποίας διαφέρει τόσο σε μέγεθος, όσο και σε ταχύτητα από οργανισμό σε οργανισμό και είναι γενικά μια διαδικασία, η οποία απαιτεί πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα για να μπορέσει να γίνει κτήμα του οργανισμού και να μπορέσει να τον αλλάξει σε βάθος. Τέλος, για να μπορέσει η αλλαγή ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματική, πρέπει τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία να **μπορούν, αλλά και να θέλουν να αλλάξουν.**

6.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Όπως φαίνεται από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία έχουν γίνει πολλές έρευνες και μελέτες, τόσο για τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις σαν φαινόμενο, όσο και για τη διοίκηση αλλαγών ως τμήμα της οικονομικής και κοινωνικής επιστήμης. Όμως δεν υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία για το συνδυασμό των δυο, δηλαδή των αλλαγών σε έναν οργανισμό ως αποτέλεσμα μιας εξαγοράς – συγχώνευσης. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μελέτες, οι οποίες να αναφέρονται στις αλλαγές που μπορεί να πραγματοποιήθηκαν πριν τη συμφωνία

μιας εξαγοράς – συγχώνευσης τόσο στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση, όσο και στην εξαγοράζουσα, αλλά και στις αλλαγές που επήλθαν μετά το εγχείρημα. Ειδικά στη σύγχρονη εποχή, που η ένταση του φαινομένου των εξαγορών – συγχωνεύσεων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των αγορών σε μια περίοδο έξαρσης της συγκέντρωσης κεφαλαίου, τα παραδείγματα αυτά μπορεί να αντληθούν από τον τραπεζικό και όχι μόνο τομέα.

Έτσι λοιπόν, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον η έρευνα τέτοιων περιπτώσεων σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, η οποία θα μπορούσε να αναλύσει γεγονότα, να κατηγοριοποιήσει κοινά στοιχεία και επιλογές, να αξιολογήσει τα αποτελέσματά τους και να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με το ποιες και τι είδους αλλαγές πρέπει να υλοποιηθούν και ποια μπορεί να είναι η «συνταγή της επιτυχίας». Βέβαια, είναι λογικό ότι μια τέτοια έρευνα δεν είναι εύκολη και για να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα θα πρέπει να περάσει το κατάλληλο χρονικό διάστημα από την υλοποίησή του εγχειρήματος, έτσι ώστε να μπορούν να διεξαχθούν ασφαλή αποτελέσματα και να αξιολογηθούν αντικειμενικά. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση από την επιχείρηση που ερευνάται να δώσει ακριβή και αληθή στοιχεία που θα είναι απαραίτητα για τη μέτρηση και τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων και να δημοσιοποιήσει στοιχεία που μπορεί να αφορούν τη λειτουργία της, τη στρατηγική και τους στόχους της, το ανθρώπινο δυναμικό της, κ.α. Ίσως και αυτό να είναι το πιο δύσκολο κομμάτι μιας τέτοιας έρευνας, γιατί σίγουρα για καμία επιχείρηση δε θα είναι θεμιτό να δημοσιοποιήσει εσωτερικές της διαδικασίες και δεδομένα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΜΙΛΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ		
	Ενοποιημένα Στοιχεία (ποσά € εκατ.)	
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΜΕΓΕΘΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	31.12.2013	31.12.2012
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	92.010	70.408
Καταθέσεις	54.279	36.971
Δάνεια προ Προβλέψεων και Προσαρμογών*	76.114	50.573
Συσσωρευμένες Προβλέψεις*	(13.748)	(5.961)
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	8.543	(2.324)
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2013	2012
Καθαρά Έσοδα Τόκων	1.662	1.028
Καθαρά Έσοδα Προμηθειών Αποτελέσματα Εμπορικού & Επενδυτικού	287	218
Χαρτοφυλακίου	147	635
Λοιπά Έσοδα & Έσοδα από Μερίσματα	40	(14)
Σύνολο Καθαρών Λειτουργικών Εσόδων	2.135	1.866
Δαπάνες Προσωπικού	(885)	(422)
Γενικά Διοικητικά Έξοδα	(626)	(379)
Αποσβέσεις και Λοιπά Έξοδα	(127)	(106)
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	(1.637)	(907)
- εκ των οποίων Έκτακτα Έξοδα Ενοποίησης	(233)	
Κέρδη Προ Φόρων και Προβλέψεων	498	959
- χωρίς Έκτακτα Έξοδα Ενοποίησης	731	
Έσοδα συμμετοχών σε συγγενείς εταιρίες	(29)	15
Απομείωση Αξίας Δανείων	(2.218)	(2.043)
Απομείωση Λοιπών Στοιχείων Ενεργητικού & Λοιπές Προβλέψεις Αρνητική	(314)	(465)
Υπεραξία Εξαγορών	3.810	351
Αποτέλεσμα προ Φόρων	1.748	(1.183)
Κέρδη / Ζημιές Αναλογούνται στους Μετόχους	2.532	(512)
Αποτέλεσμα Διακοπτόμενων Δραστηριοτήτων	30	13

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 (πηγή: www.piraeusbank.gr Ετήσια Έκθεση 2013)

* Περιλαμβάνεται η προσαρμογή σε εύλογη αξία ύψους €8,0 δισ., που αναλογεί στον πιστωτικό κίνδυνο των δανείων που αποκτήθηκαν κατά την εξαγορά της «υγιούς» ATEbank, της Geniki Bank, των εγχώριων δανείων των 3 κυπριακών τραπεζών και της Millennium Bank Ελλάδος. Επίσης, στα δάνεια περιλαμβάνεται εποχικό δάνειο προς τον ΟΠΕΚΕΠΕ ύψους €1,9 δισ. για την καταβολή της ευρωπαϊκής στήριξης στους αγρότες, που έχει ήδη αποπληρωθεί στις αρχές του 2014.

Τα στοιχεία του 2013 δεν είναι συγκρίσιμα με αυτά του 2012 λόγω των εξαγορών του 2013 (κυπριακά δίκτυα στην Ελλάδα και Millennium Bank). Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι ο δείκτης κεφαλαίων CORE TIER I για το 2012 ήταν 9,2 % και για το 2013 ήταν 13,9%.

Ερωτηματολόγιο

1. Προέρχεστε από συγχωνευμένο – εξαγορασμένο τραπεζικό ίδρυμα (2012-2013) ή όχι;
2. Η ανάγκη για αλλαγή το χρονικό διάστημα 2012-2013 (περίοδος των πολλών εξαγορών – συγχωνεύσεων)
 - i. πότε δημιουργήθηκε;
 - ii. υπήρχαν προβλήματα και ποια;
4. Η αλλαγή
 - i. τι πιστεύετε ότι έγινε ακριβώς;
 - ii. ποια η διάρκεια της;
 - iii. ποιό πιστεύετε ότι ήταν το όραμα της αλλαγής και ποιοι οι στόχοι της;
 - iv. ποιες οι αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία;
 - v. πόσο πιστεύετε ότι βοήθησε η εκπαίδευση του προσωπικού στην υλοποίηση της αλλαγής; Και με ποιό τρόπο;
 - vi. πόσο πιστεύεται ότι βοήθησαν τα προγράμματα στήριξης προσωπικού κατά τη διάρκεια της αλλαγής; Και με ποιό τρόπο;
5. Από ποιούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ευνοήθηκε ή εμποδίστηκε η αλλαγή;
6. Πιστεύετε ότι υπήρξαν φαινόμενα αντίστασης κατά της αλλαγής; Αν ναι,
 - i. ποια ήταν αυτά;
 - ii. ποιες ήταν οι αιτίες τους;
 - iii. με ποιο τρόπο αντιμετωπίστηκαν;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αρχοντάκης Α.- Γεωργακοπούλου Β., (1998), Τεχνικό – οργανωτική αναδιάρθρωση των Τραπεζών, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
2. Βακόλα Μ., (2005), Διοικώντας τις αλλαγές, Πρακτικές εφαρμογές, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης
3. Γεωργακοπούλου Β., (1995), Αγορά εργασίας και σύγχρονες εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
4. Γεωργακοπούλου Β., (2002), Εξαγορές & Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
5. Ζαβλάνος Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
6. Κάντας Α., (1995), Οργανωσιακή – Βιομηχανική Ψυχολογία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
7. Μαγγιώρου Μ. – Τσατήρης Γ. – Χαραλαμπίδης Εμ., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
8. Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου.
9. Παπαδάκης Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου.
10. Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου.
11. Παπούλιας Δ., (2002), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων & Αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε.
12. Πετράκης Π., (2000), Στρατηγική Τραπεζικής Ανάπτυξης, τόμος Γ΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
13. Χυτήρης Λ., (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

14. Andrews K., (1980), The Concept of Corporate Strategy, Richard Irwin Inc,
15. Black J., Dunning J.H., (1982), International Capital Movements, Holmes and Meier, New York
16. Burnes B., (1996), Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics, Pitman Publishing, London.
17. Cameron K. and Quinn R., (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition, Jossey-Bass
18. Campbell H., (2014), Managing Organizational Change, Kogan Page

19. Chandler A., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press
20. Davis S., (1989), *Managing Changes in the Excellent Banks*, Macmillan, London
21. De Carmony H., (1990), *Global Banking Strategy*, Basi Blackwell, Oxford
22. De Chavel T., (2000), “La Conduite humaine du Changement”, Demos.
23. Hitt M., Ireland D., Hoskisson E.,(2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, International Student Edition, Seventh Edition, Thomson South-Western.
24. McKiernan N., (1992), *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*, Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80
25. Nadler A., Shaw B. & Walton E., (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass.
26. Pande S. and Swapnalekha B., (2012), *Human Resource Management: Text and Cases*, Pearson India
27. Pathak H., (2010), *Organisational Change*, Pearson India
28. Perkins S.and Arvinen-Muondo R., (2013), *Organizational Behaviour*, Kogan Page
29. Porter M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London
30. Porter M., (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
31. Rezaee Z., (2011), *Financial Services Firms: Governance, Regulations, Valuations, Mergers, and Acquisitions*, 3rd Edition, John Wiley & Sons
32. Sabri E. and Shaikh S., (2010), *Lean and Agile Value ChainManagement*, J. Ross Publishing
33. Senior B., (1999), *Organisational Change*, Pearson Education, London.
34. Sople V., (2011), *Supply Chain Management*, Pearson India
35. Trompenaars F. And Coebergh P., (2014), *100+ Management Models, Infinite Ideas*
36. Walls M., (2013), *Building a DevOps Culture*, O'Reilly Media, Inc.
37. Weigand R., (2014), *Applied Equity Analysis and Portfolio Management + Online Video Course: Tools to Analyze and Manage Your Stock Portfolio*, John Wiley & Sons

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

38. Cartwright S., “Organizational Partnerships: The role of Human Factors in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances” in COOPER C.L. & JACKSON S.E. (eds) “Creating Tomorrow’s organizations” p.p. 251-267.

39. Edwards T., (1999), “Cross – border mergers & acquisitions: the implications for labour”, *Transfer*, No 3, p.p. 320-343.
40. Hendry C, Pettigrew A., (1986), *The Practice of Strategic Human Resource Management*, *Personnel Review*, Vol. 15 Iss: 5, pp.3 - 8
41. Kansala S. and Chandanib A., (2014), *Effective Management Of Change During Merger And Acquisition*, *Procedia Economics and Finance*, p.p 214
42. Kotter J., (1995), *Leading Change: Why Transformation efforts fail*, *Harvard Business Review*, p.p 59-67, March-April.
43. Mathur S., (1992), “Talking Straight about Competitive Strategy”, *Journal of Marketing Management*, Volume 8, issue 3, p.p 199-218
44. Nizet J. and Pichault F., (1998) “L’ eclatement des modeles en GRH: L’ explication par la contingence, son interet et ses limites” in ALLOUCHE J, SIRE B. (eds) « Ressources humaines : Une Gestion eclatee » *Economica*, p.p.13-45.
45. Purcell and Ahlstrand, (1994), “Corporate Strategy & the Influence of Personnel” in “Human Resources Management in the Multi Divisional Company”, Oxford University Press, p.p. 50-81.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

46. http://www.bankofcyprus.com.cy/Cyprus_Gr/About-us_gr/Group-History_gr/
47. <http://el.wikipedia.org/wiki/ATEbank>
48. http://el.wikipedia.org/wiki/Γενική_Τράπεζα_της_Ελλάδας
49. <https://www.hellenicbank.com/el/thegroup/profile>
50. http://www.hfsf.gr/files/press_release_20120727_el.pdf
51. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>
52. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/1916-1991>
53. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/important-dates/2012-2014>
54. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/staffing-and-development/professional-development>
55. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/human-resources/human-resource-management/employee-assistance-programs>
56. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office/announcement/2012/07/30-07-announcement>
57. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office/press-release/2013/06/oloklirosi-enopoiisis-sistimaton-proin-atebank>
58. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office/announcement/2012/07/27-07-aporrofisi-ate-apo-peiraios>

59. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office/announcement/2013/06/oloklirosi-exagoras-millenium-bank>
60. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/~media/0B74D7B60CF54BE7A57C8AB42720866D.ashx>
61. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office/press-release/2012/12/14-12-press-release>
62. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/annual-reports>
63. http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/Piraeus-Bank-Documents/Press-Releases/2014/Press-Release_FY13-results_GR.pdf
64. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/press-office#y=2014&pi=3>
65. <http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/financial-results-categories?category=1ou-3minou>
66. <http://www.piraeusbank.gr/el/Enopoiisi-Trapezon/Proin-ATE-bank/Deltio-Tipou>
67. http://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Millennium_Bank_%28Greece%29&prev=search