



Ομάδες Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

20
14



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■

www.lsealumni.gr

Ομάδες Σκέψης Β΄ Κύκλος 2014



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■



Ομάδες Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

Αγαπητοί αναγνώστες,

Σας παρουσιάζουμε τα Κείμενα Θέσης (Policy Papers) των Ομάδων Σκέψης (Think Tank) του Ελληνικού Συλλόγου Αποφοίτων του London School of Economics and Political Science.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του Συλλόγου και με στόχο τη συνδρομή των αποφοίτων του LSE στο δημόσιο διάλογο στη χώρα μας, το 2013 προχωρήσαμε στη δημιουργία Think Tank.

Σκοπός του Think Tank είναι η αξιοποίηση του πλούσιου πνευματικού δυναμικού των αποφοίτων του LSE με εξειδίκευση σε διαφορετικούς επιστημονικούς τομείς. Τα μέλη των Ομάδων Σκέψης, μέσα από τη δικτύωση και τη συνεργασία μεταξύ τους, παράγουν Κείμενα Θέσης (Policy papers) τα οποία περιλαμβάνουν συγκεκριμένες προτάσεις για θέματα που απασχολούν την Ελλάδα, στο εγχώριο και το διεθνές περιβάλλον. Οι προτάσεις έχουν προκύψει από δημιουργική σκέψη, από καινοτόμες και πρωτοπόρες απόψεις και στοχεύουν στη θεμελίωση ιδεών και πλαισίων και στην κινητοποίηση της Πολιτείας και των θεσμικών εκπροσώπων προτείνοντας λύσεις.

Τα θέματα που καλύπτουν οι Ομάδες Σκέψης είναι: Οικονομία και Ανάπτυξη, Πολιτική και Κοινωνία, Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία και τέλος, Ιστορία και Διεθνείς Σχέσεις.

Στο κείμενο που ακολουθεί, η Ομάδα «Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία» στοχεύοντας στους κλάδους των τραπεζών και των τηλεπικοινωνιών, μετά από τη διεξαγωγή οχτώ συνεντεύξεων από υψηλόβαθμα στελέχη, αναλύει τις πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας που προτείνονται κατά τη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Καλή ανάγνωση.

Με εκτίμηση,

Μαρία Ι. Ξυτάκη
Πρόεδρος Δ.Σ. Συλλόγου



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■



Ομάδες Σκέψης:
Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας
και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ
LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE

Ομάδα Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΗ ΟΜΑΔΑ:

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΒΑΚΗ

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΣ

ΒΑΛΙΝΑ ΚΑΡΥΔΗ

ΜΑΡΙΑ ΞΥΤΑΚΗ

ΘΑΝΟΣ ΣΑΜΠΑΝΗΣ

ΕΛΕΝΗ-ΡΕΒΕΚΚΑ ΣΤΑΪΟΥ

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ:

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΕΛΕΝΗ-ΡΕΒΕΚΚΑ ΣΤΑΪΟΥ

ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ:

ΜΑΡΙΑ ΞΥΤΑΚΗ



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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

Κατά τη συγχώνευση δύο οργανισμών, η επιτυχία του εγχειρήματος έγκειται σε ένα μεγάλο βαθμό στο συνδυασμό διαφορετικών κουλτούρων και τη δημιουργία μιας νέας ξεχωριστής. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του μοναδική κουλτούρα και στην προσπάθεια να ενσωματωθούν δύο ή και περισσότερες κουλτούρες σε μία κοινή, προκύπτουν προβλήματα των οποίων γενεσιουργές αιτίες είναι οι διαφοροποιήσεις στην ταυτότητα του κάθε οργανισμού, στις επικοινωνιακές τακτικές που ακολουθούνται, στο ανθρώπινο δυναμικό, στον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις ανάμεσα στις ομάδες.

Το αποτέλεσμα επηρεάζεται σημαντικά από τα συστήματα αξιών, κανόνων, συμπεριφορών, πεποιθήσεων, οραμάτων και συνηθειών του κάθε οργανισμού. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρηματικών κολοσσών που ναυάγησαν λόγω ασυμφωνίας στην κουλτούρα τους: οι αυτοκινητοβιομηχανίες Daimler και Chrysler, οι εταιρίες λογισμικού Novell και WordPerfect, η AOL και η Time Warner είναι μόνο μερικά από αυτά.

Παρά τα αρνητικά παραδείγματα, με τον κατάλληλο χειρισμό, η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη ένωση οργανισμών και τη δημιουργία αξίας για όλους τους μετόχους. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την υιοθέτηση μιας νέας ταυτότητας και ενός νέου οράματος είναι η εταιρική επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού που δημιουργείται όσο και στην εξωτερική επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες.

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

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

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

Θεωρούμε πως η συμμετοχή των συγκεκριμένων αναγνωρισμένων στελεχών προσδίδει ιδιαίτερη αξία στην έρευνά μας ενώ τα συμπεράσματα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον. Αναφορικά με τον ορισμό της εταιρικής κουλτούρας, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και αρχές, τις κοινές πεποιθήσεις, τις κοινές συμπεριφορές, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Κάποιοι το ονόμασαν «αλήθεια του οργανισμού» ενώ άλλοι το παρομοίασαν με τη «γλώσσα» που χρησιμοποιείται εντός και εκτός του οργανισμού.



Η διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζει ένας οργανισμός για να προσδιορίσει τους στόχους του και να σχεδιάσει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό του πλάνο. Η ύπαρξη ενιαίας εταιρικής κουλτούρας βελτιώνει εν τέλει την εμπειρία του πελάτη και συμβάλλει στον περιορισμό της ανασφάλειας και της ανησυχίας των πελατών, των μετόχων και των επενδυτών και τον μετασχηματισμό του φόβου σε αυτοπεποίθηση.

Τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές συνοψίζονται στις πρακτικές δυσκολίες ως προς τη σωστή αξιοποίηση όλων των στελεχών, στον επιτυχημένο συνδυασμό διαδικασιών και την ενσωμάτωση νέων στοιχείων στις δομές, τις λειτουργίες και τα συστήματα του οργανισμού, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή που επιδεικνύουν οι περισσότεροι, διατηρώντας τις ισορροπίες. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η συγχώνευση και συμβίωση ίσων (merger of equals) είναι σχεδόν αδύνατον να συμβεί.

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

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

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



I. Εισαγωγικά

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εταιριών χαίρουν παγκοσμίως ιδιαίτερου ενδιαφέροντος στον επιχειρηματικό χώρο αποτελώντας την επιτομή της στρατηγικής διοίκησης επιχειρήσεων μέσω πωλήσεων, αγορών, διαχωρισμού και συνδυασμού εταιριών και κλάδων.

Σημαντική παράμετρος στην επιτυχία του αποτελέσματος της συνένωσης (δια συγχωνεύσεως ή εξαγοράς) δύο ή περισσότερων οργανισμών, αποτελεί ο συνδυασμός και το «ταίριασμα» διαφορετικών κουλτουρών (corporate culture) και εν τέλει η δημιουργία μιας νέας ξεχωριστής. Αυτό βέβαια δεν είναι και τόσο ανώδυνο ούτε άνευ προβλημάτων στην πράξη, δεδομένου ότι κάθε οργανισμός έχει τη δική του ιδιαίτερη ταυτότητα, τις δικές του επικοινωνιακές τακτικές που ακολουθεί, ανθρώπινο δυναμικό, συστήματα αξιών, κανόνων, συμπεριφορών, πεποιθήσεων, οραμάτων και συνθηθειών. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρηματικών κολοσσών που ναυάγησαν λόγω ασυμφωνίας στην κουλτούρα τους: οι αυτοκινητοβιομηχανίες Daimler Benz και Chrysler, οι εταιρίες λογισμικού Novell και WordPerfect, η AOL και η Time Warner είναι μόνο μερικά από αυτά.

Αντίθετα, η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην επιτυχημένη ένωση οργανισμών και τη δημιουργία αξίας για όλους τους μετόχους. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την υιοθέτηση μιας νέας ταυτότητας και ενός νέου οράματος είναι η εταιρική επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό του νεοσύστατου οργανισμού όσο και στην εξωτερική εικόνα και σχέση με πελάτες και συνεργάτες.

Εστιάζοντας κυρίως στον τραπεζικό κλάδο στον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι πιο σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές των τελευταίων ετών στην Ελλάδα και με αναφορές στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που παρουσιάζει επίσης μεγάλο ενδιαφέρον, στόχος μας είναι να καταγράψουμε τις πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας για τη διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας ύστερα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπως αυτές προτείνονται από υψηλόβαθμα στελέχη της αγοράς με αξιόλογη εμπειρία σε τέτοιου είδους συνενώσεις οργανισμών.

Πρόσφατα γεγονότα - Ιστορικό συγχωνεύσεων και εξαγορών

Σημείο ενδιαφέροντος στο παρόν κείμενο αποτέλεσαν οι πρόσφατες συγχωνεύσεις του τραπεζικού κλάδου που έγιναν τη διετία 2012-2013, εν μέσω κρίσης, καθώς επίσης και η ειδική περίπτωση της λειτουργικής συγχώνευσης ΟΤΕ-Cosmote, η οποία έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και κινητήριες παραμέτρους.

Ο χορός των τραπεζικών συγχωνεύσεων ξεκίνησε το καλοκαίρι του 2012 με την ανακοίνωση της εξαγοράς του “υγιούς” κομματιού της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς και συνεχίστηκε με τη Geniki Bank που αρχικά εντάχθηκε στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, τη συγχώνευση της Alpha Bank με την Εμπορική Τράπεζα, κλπ. Παράλληλα, η κρίση που χτύπησε την Κύπρο προκάλεσε επιπλέον συγχωνεύσεις για τα παραρτήματα των Κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα, στις αρχές του 2013, με την Τράπεζα Πειραιώς να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Επιπρόσθετα, το καλοκαίρι του 2013 πραγματοποιήθηκε και η εξαγορά της Millennium Bank από την Τράπεζα Πειραιώς. Παράλληλα, ακολούθησαν η Εθνική Τράπεζα με την First Business Bank και την ProBank, η Eurobank με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, που είχε ήδη συγχωνευτεί με την TBank, καθώς επίσης και οι υπόλοιπες συγχωνεύσεις. Οι συγχωνεύσεις αυτές ήταν “παιδιά” της κρίσης, έγιναν με επείγουσες διαδικασίες, σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας και με βασική αρχή την επιλογή των “υγιών” κομματιών (“φιλέτων”) της κάθε εξαγοραζόμενης Τράπεζας.

Το νέο τραπεζικό τοπίο βρίσκει μεγάλους και ιστορικούς τραπεζικούς οργανισμούς να έχουν ενσωματωθεί κάτω από τις 4 συστημικές τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank). Θεωρούμε πως το τοπίο αυτό είναι ακόμη υπό διαμόρφωση, αφού επίκειται νέος γύρος συγχωνεύσεων το επόμενο διάστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τρέχουσα απορρόφηση της Geniki Bank από την Τράπεζα Πειραιώς που αποφασίστηκε το Μάιο του 2014 και είναι σε εξέλιξη.

Παράλληλα εξελίσσεται και η λειτουργική συγχώνευση ΟΤΕ-Cosmote, η οποία όμως δεν εντάσσεται στο ανωτέρω κλίμα και δεν ακολουθεί τις ίδιες πρακτικές. Βασίζεται κυρίως στην ανάγκη επίτευξης οικονομιών κλίμακας και στην καλύτερη αξιοποίηση των resources, ειδικότερα στα πλαίσια του δυσμενούς οικονομικού κλίματος που επικρατεί. Η νομική συγχώνευση



ΟΤΕ-Cosmote δεν αποτελεί προτεραιότητα σε αυτή τη φάση, ενώ εμπλέκει και σημαντικά ρυθμιστικά ζητήματα της αγοράς. Η συγχώνευση του ΟΤΕ με την Cosmote έρχεται μετά τη συγχώνευσή της Cosmote με το Γερμανό το καλοκαίρι του 2006, η οποία είχε βοηθήσει σημαντικά στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου Τηλεπικοινωνιών στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης, καθώς επίσης αποτελεί συνέχεια της απορρόφησης της ΟΤΕnet από τον ΟΤΕ, το καλοκαίρι του 2008.

Παράλληλα εξελίσσεται και η λειτουργική συγχώνευση ΟΤΕ-Cosmote, η οποία όμως δεν εντάσσεται στο ανωτέρω κλίμα και δεν ακολουθεί τις ίδιες πρακτικές. Βασίζεται κυρίως στην ανάγκη επίτευξης οικονομιών κλίμακας και στην καλύτερη αξιοποίηση των resources, ειδικότερα στα πλαίσια του δυσμενούς οικονομικού κλίματος που επικρατεί. Η νομική συγχώνευση ΟΤΕ-Cosmote δεν αποτελεί προτεραιότητα σε αυτή τη φάση, ενώ εμπλέκει και σημαντικά ρυθμιστικά ζητήματα της αγοράς. Η συγχώνευση του ΟΤΕ με την Cosmote έρχεται μετά τη συγχώνευσή της Cosmote με το Γερμανό το καλοκαίρι του 2006, η οποία είχε βοηθήσει σημαντικά στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου Τηλεπικοινωνιών στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης, καθώς επίσης αποτελεί συνέχεια της απορρόφησης της ΟΤΕnet από τον ΟΤΕ, το καλοκαίρι του 2008.

Υλοποίηση καταγραφής

Επιλέγοντας τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων με συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α: οδηγός συνέντευξης) κοινό προς όλους τους ερωτηθέντες, απευθυνθήκαμε και πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις κατά την περίοδο των μηνών Μαΐου - Ιουνίου 2014 (βλ. Παράρτημα Β: κείμενο συνεντεύξεων) με μερικά από τα πιο αναγνωρισμένα και καταξιωμένα στελέχη με μακροχρόνια εμπειρία στην αγορά και ενεργό ρόλο στη διαδικασία επιλογής αποφάσεων στις ανωτέρω συγχωνεύσεις (βλ. Παράρτημα Γ: βιογραφικά σημειώματα). Συγκεκριμένα, πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις με τους κ.κ.

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

Ζητήματα αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα, τον τρόπο με τον οποίο αυτή συμβάλλει στην επιτυχία της συνένωσης διαφορετικών οργανισμών, εργαλεία και μεθόδους εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας που βοηθούν στη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας ύστερα από συνένωση περισσότερων οργανισμών, καθώς και τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στα παραπάνω, εντοπίζονται και σχολιάζονται από τους παραπάνω ερωτηθέντες, έτσι ώστε το κείμενο που ακολουθεί να συγκεντρώνει πολύτιμη εμπειρία χρόνων από τα στελέχη αυτά ως προς τα ανωτέρω θέματα.



II. Ανάλυση συνεντεύξεων

1. Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αξίες και αρχές, τις κοινές πεποιθήσεις και συμπεριφορές, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν με αυτόν τον ορισμό και μερικοί αποκάλεσαν την εταιρική κουλτούρα την «αλήθεια του οργανισμού». Ειδικότερα, ο κ. Νικόλαος Καραμούζης (Geniki Bank) τόνισε ότι η εταιρική κουλτούρα ορίζεται από τη «συνεπή και ειλικρινή εφαρμογή των κανόνων από τη Διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας».

Ο κ. Μιχάλης Τσαμάζ (Όμιλος ΟΤΕ) τόνισε ότι τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα καθιστούν έναν οργανισμό ξεχωριστό, δυναμικό και βιώσιμο, ενώ η κα. Έλενα Παπαδοπούλου (Όμιλος ΟΤΕ) θεωρεί την εταιρική κουλτούρα εξίσου σημαντική με τη στρατηγική.

Ο κ. Φωκίων Καραβίας (Eurobank) συνδέει την εταιρική κουλτούρα με την ιστορία, την παράδοση και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Με την άποψη αυτή συμφωνεί και ο κ. Πέτρος Χριστοδούλου (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος) ο οποίος προσεγγίζοντας τον ορισμό με πελατοκεντρική διάθεση, αναφέρει ότι εταιρική κουλτούρα είναι η φιλοσοφία που αντιλαμβάνονται και εισπράττουν οι πελάτες, χαρακτηριστικό που χτίζεται με τα χρόνια. Επομένως, η ιστορία και η παράδοση του οργανισμού προσδιορίζουν την αντίληψη που δημιουργείται για αυτόν.

Προσέγγιση με άξονα τις συμπεριφορές των εργαζομένων του οργανισμού επιλέγουν οι κ.κ. Αρτέμης Θεοδωρίδης (Alpha Bank) και Γιάννης Ρόκκας (Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς). Ο πρώτος θεωρεί πως η κουλτούρα συγκεντρώνει τις αυθόρμητες αντιδράσεις των εργαζομένων, ενώ ο δεύτερος απαντά ότι η κουλτούρα προκύπτει από τους άτυπους κανόνες στους οποίους βασίζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων.

2. Συμβολή της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην υλοποίηση της στρατηγικής μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές

Η κοινή αίσθηση κατεύθυνσης και προτεραιοτήτων κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης, είναι βασικός παράγοντας στην υλοποίηση απαιτητικών έργων και χρονοδιαγράμμάτων. Οι ανακατατάξεις που συναντώνται στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές προκαλούν σχεδόν πάντα ερωτήματα, ανησυχία και αβεβαιότητα στους πελάτες, τους μετόχους, τους κοινωνικούς φορείς και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Για να πάψουν να είναι επιφυλακτικοί απέναντι στα νέα δεδομένα και τη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται και τους επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα, θα πρέπει να ενημερώνονται συστηματικά από τον οργανισμό. Προκειμένου να είναι καθησυχαστική, η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να γίνεται μέσω σταθερών και ξεκάθαρων μηνυμάτων αναφορικά με το στόχο του οργανισμού και το πλάνο επίτευξής του.

Οι κυρίες Οικονόμου και Παπαδημητρίου (Τράπεζα Πειραιώς) υπογραμμίζουν πως η εμπέδωση κοινής γλώσσας επικοινωνίας καθορίζει την επιτυχία μιας συγχώνευσης, μειώνει την ανασφάλεια και την ανησυχία πελατών, μετόχων και επενδυτών και συμβάλλει καθοριστικά στον μετασχηματισμό του φόβου σε αυτοπεποίθηση.

Ο κ. Ρόκκας αναφέρει πως η διαμόρφωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζει ένας οργανισμός για να προσδιορίσει τους στόχους του και να σχεδιάσει τη στρατηγική και το επιχειρηματικό του πλάνο. Βοηθά στον εξορθολογισμό των αποφάσεων και ορίζει τη γραμμή πλεύσης.

Ο κ. Καραμούζης θεωρεί ότι η εταιρική κουλτούρα αποτελεί βασικό συστατικό στη διαμόρφωση της συνολικής ανταγωνιστικής παρουσίας της επιχείρησης στις διεθνείς και εγχώριες αγορές, την επίτευξη διατηρήσιμης κερδοφορίας και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, συνεχίζει, βελτιώνει το κύρος και την εικόνα του οργανισμού ενώ συμβάλει στο χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Ο κ. Χριστοδούλου πιστεύει πως η διαμόρφωση της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας βοηθά στη συναδελφικότητα και τη συνεργασία των ομάδων και μεταλαμπαδεύεται μέσω της διαδραστικότητας των εργαζομένων.



Ο κ. Θεοδωρίδης, υποστηρίζει πως ο νέος οργανισμός δεν θα μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες χωρίς ενιαίο τρόπο σκέψης όλων των εργαζομένων.

Στρατηγικός στόχος είναι η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, αναφέρει ο κ. Τσαμάζ, και αυτό δεν μπορεί να συμβεί αν ο πελάτης δεν έχει την ίδια αντιμετώπιση από όλους τους εργαζόμενους είτε στο κατάστημα είτε στο λογιστήριο είτε στο call center. Η εναρμονισμένη συμπεριφορά των εργαζομένων και η εξυπηρέτηση που παρέχουν είναι το «αποτύπωμα» του οργανισμού και αποτελεί ένδειξη ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, η οποία βελτιώνει εν τέλει την εμπειρία του πελάτη.

Ο κ. Καραβίας συμφωνεί με την παραπάνω πελατοκεντρική άποψη και συμπληρώνει πως μια συγχώνευση θεωρείται επιτυχημένη όταν ο νέος οργανισμός όχι μόνο μεγιστοποιήσει τα έσοδά του αλλά και όταν επιτύχει να καθιερώσει ενιαία κουλτούρα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

3. Συνήθη προβλήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι συνένωση και συμβίωση ίσων ("merger of equals") είναι σχεδόν αδύνατον να συμβεί και, για να προχωρήσει μια συνένωση, θα πρέπει να καταστεί σαφές ποια εταιρία κυριαρχεί σε θέματα συντονισμού των διαδικασιών. Σε κάθε περίπτωση, τα κυριότερα ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι τα εξής:

- πρακτικές δυσκολίες για τη σωστή αξιοποίηση όλων των στελεχών,
- επιτυχημένο συνδυασμό διαδικασιών και ενσωμάτωση των νέων στοιχείων στις δομές, τις λειτουργίες και τα συστήματα του οργανισμού,
- αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, διατηρώντας πάντα τις ισορροπίες.

Ειδικότερα, η κα. Παπαδοπούλου χαρακτηρίζει ως μεγάλη πρόκληση τη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας όταν ο νέος οργανισμός προέρχεται από τη σύνθεση πολλών εταιριών.

Όπως επισημαίνει ο κ. Ρόκκας, η μεγαλύτερη πρόκληση προέρχεται από τη διαφορετικότητα των οργανισμών που συνενώνονται. Οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα του κάθε οργανισμού, οι αντικρουόμενες αντιλήψεις και οι ετερόκλητες στρατηγικές που μέχρι πρότινος ακολουθούσαν μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στην ομαλή διαδικασία της συνένωσης.

Ο κ. Χριστοδούλου αναφέρει ότι οι μεγάλες και αζεπέραστες διαφορές μπορούν να αποφευχθούν εάν εξ αρχής η επιλογή του οργανισμού που θα εξαγοραστεί γίνει με μεγάλη προσοχή. Είναι προτιμότερο να αποφεύγονται οι συγχωνεύσεις οργανισμών των οποίων οι φιλοσοφίες, οι στόχοι και ο τρόπος εργασίας είναι εκ διαμέτρου αντίθετοι. Πολύ εύστοχα, μάλιστα, παρομοιάζει τη συγχώνευση με γάμο: Όταν γνωρίζει κανείς εκ των προτέρων τον/την μελλοντικό/ή σύντροφο της/του, δεν μπορεί να έχει απαίτηση να τον/την αλλάξει μετά το γάμο - έτσι και στις συγχωνεύσεις εταιρειών, είναι λάθος να υπάρχει η προσδοκία πως μπορούν να γίνουν σημαντικές αλλαγές στην αντίληψη, τις αξίες, και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Στο ίδιο πνεύμα, τονίζει ο κ. Καραβίας, είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρο από την αρχή ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις εφεξής. Σε αντίθετη περίπτωση, οι συγκεχυμένοι ρόλοι θα είναι πηγή γραφειοκρατίας, καθυστερήσεων και αδράνειας, που αποτελούν σοβαρά εμπόδια στην πορεία και τους στόχους του νέου οργανισμού. Ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι η αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του κάθε οργανισμού και η προσπάθεια ενοποίησης των δυνατών σημείων και των δύο πλευρών ώστε να προκύψει ένας ισχυρός νέος οργανισμός. Αν δε γίνει προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση, η συνένωση θα αποβεί άκαρπη. Εναλλακτικά, μπορεί ο κυρίαρχος οργανισμός να επανατοποθετηθεί απέναντι στα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις και να εμπλουτίσει τον τρόπο λειτουργίας του, υιοθετώντας στοιχεία από τον εξαγοραζόμενο οργανισμό.

Ο κ. Θεοδωρίδης υποστηρίζει πως πάντα ο ένας από τους δύο οργανισμούς θα επικρατήσει σε μία συνένωση και αυτό συνεπάγεται επίπονες αποφάσεις και μείωση κόστους.



Ο κ. Τσαμάζ και η κ. Παπαδοπούλου εντοπίζουν τις μεγαλύτερες δυσκολίες στην αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) η οποία προέρχεται από τη δύναμη της συνήθειας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο κ. Τσαμάζ, «η αντίσταση στην αλλαγή είναι εγγενής ανθρώπινη αντίδραση όταν αλλάζουν οι σταθερές». Για να είναι λειτουργική η ενοποίηση των οργανισμών, χρειάζεται σχεδιασμός και ευθυγράμμιση συστημάτων και διαδικασιών που συχνά παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές. Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει κανείς τη νοοτροπία και τον τρόπο που δούλευε επί χρόνια ένα σύνολο ανθρώπων. Πρέπει να εναρμονιστούν οι ταχύτητες απόκρισης ώστε να εξαλειφθεί η περιττή γραφειοκρατία.

Μείζον θέμα κατά τον κ. Καραμούζη είναι η σωστή αξιοποίηση στελεχών από τους συγχωνευόμενους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, προτείνει την αποφυγή μηχανιστικού αθροίσματος και συγκόλλησης των διαφορετικών φιλοσοφιών λειτουργίας των δύο εταιριών. Αντιθέτως, κάνει λόγο για συνεργασία μεταξύ Διοίκησης, στελεχών και εργαζομένων με στόχο τη συνδιαμόρφωση του οράματος και της νέας κουλτούρας βάσει της οποίας θα λειτουργεί η εταιρεία.

Από την πλευρά της, η κ. Παπαδοπούλου προσθέτει ότι η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις με κριτήριο το right-sizing είναι πολύ σημαντική προκειμένου να δημιουργηθεί μια δυνατή διοικητική ομάδα που θα οδηγήσει τον οργανισμό στο επόμενο στάδιο. Η μεγάλη πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι θα συνδυαστούν τα δυνατά σημεία και των δύο οργανισμών και ότι θα συγκεραστούν η γνώση και η εμπειρία όλων των στελεχών.

Οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου υπογραμμίζουν πως για να ξεπεραστούν όλα τα προαναφερθέντα προβλήματα, χρειάζεται τόλμη, δράση, καινοτομία και ρήξη με τις παλιές απαρχαιωμένες αντιλήψεις. Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι οι άνθρωποι του νέου οργανισμού να έχουν κοινή κατανόηση των στόχων, των αρχών, των αξιών και του οράματος ώστε να μην τελούν υπό αβεβαιότητα και ανασφάλεια.

4. Η εσωτερική επικοινωνία στη διαμόρφωση της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας

Η εσωτερική επικοινωνία είναι καθοριστικής σημασίας στη διάδοση και υιοθέτηση της νέας εταιρικής κουλτούρας στο εσωτερικό του οργανισμού. Στις απαντήσεις όλων των συμμετεχόντων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας, πρωταγωνιστούν η συχνή φυσική παρουσία της Διοίκησης, οι συναντήσεις ομάδων στελεχών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, οι έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και αντίληψης της κουλτούρας που επικρατεί και η αξιοποίηση συνεργειών και ψηφιακών μέσων επικοινωνίας (εσωτερικό newsletter, intranet, επιστολές Διοίκησης προς όλους τους εργαζόμενους κ.ο.κ.). Όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα των συχνών συναντήσεων των στελεχών και των εκδηλώσεων όπου μπορεί να συμμετέχει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων και έτσι να ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, βοηθά η διοργάνωση αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων για το προσωπικό, καθώς και το να είναι ο οργανισμός παρών σε σημαντικές στιγμές των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό, τα προτεινόμενα κανάλια επικοινωνίας είναι:

- newsletter στο οποίο να συνεισφέρουν άρθρα στελέχη από όλες τις βαθμίδες του οργανισμού,
- το Intranet,
- επιστολές της Διοίκησης προς το προσωπικό,
- εκπαιδευτικά προγράμματα του προσωπικού και
- χρήση καθημερινών αντικειμένων εργασίας που φέρουν το λογότυπο της εταιρίας ώστε να εμπεδωθεί η νέα ταυτότητα και, συνεπώς, η νέα εταιρική κουλτούρα.

Οι επίσημες και ανεπίσημες συναντήσεις των στελεχών βοηθούν στο να βρεθούν τα κοινά σημεία μεταξύ τους, να αποκτήσουν οικειότητα και να επιταχυνθεί η όσμωση του προσωπικού και η εμπέδωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, αναφέρει ο κ. Καραβίας.

Ο κ. Χριστοδούλου θεωρεί πολύ σημαντική τη φυσική παρουσία των στελεχών και τονίζει πως δεν μπορεί να συγκριθεί με οποιοδήποτε δελτίο τύπου ούτε με καλογραμμένα εσωτερικά newsletters.

Ο κ. Τσαμάζ δηλώνει επίσης υπέρμαχος της άμεσης και προσωπικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.



Ο κ. Θεοδωρίδης δίνει έμφαση στην ταχύτητα ανακοίνωσης των νέων δεδομένων σε αυτές τις συναντήσεις διότι, όπως λέει, «η αναβλητικότητα δημιουργεί φόβο και βλάπτει το ηθικό και την κουλτούρα του οργανισμού» και, ως γνωστόν, με χαμηλό ηθικό κανείς δεν είναι παραγωγικός.

Ο κ. Καραμούζης επιβεβαιώνει πως στην περίπτωση της GENIKI Bank, οι οργανωμένες και προετοιμασμένες συναντήσεις στελεχών από όλες τις βαθμίδες με τη Διοίκηση και με τους επικεφαλής και διευθυντές καταστημάτων είχαν άμεσα θετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της συλλογικότητας και της απόδοσης του προσωπικού. Οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου το ονομάζουν «πολιτική ανοιχτής πόρτας», επισημαίνοντας ότι το ζητούμενο είναι να νιώσουν όλοι πως είναι μέρος της αλλαγής,

Η κ. Παπαδοπούλου και ο κ. Ρόκκας προτείνουν έρευνες ικανοποίησης προσωπικού, με ανωνυμία στη συμμετοχή προκειμένου να επιτευχθούν αφενός αυξημένη συμμετοχή αφετέρου, αποτελέσματα που να δίνουν ασφαλή συμπεράσματα για τη θέση του οργανισμού στη συνείδηση και την αντίληψη των εργαζομένων, ώστε να σχεδιαστεί η στρατηγική της «επόμενης μέρας».

Η κ. Παπαδοπούλου πιστεύει πως μία δυνατή και «δεμένη» ομάδα διοίκησης (management team) έχει υποχρέωση να κάνει “walk the talk”, δεδομένου ότι οι ομάδες μπορούν να είναι και να παραμείνουν ενωμένες όταν συμμερίζονται κοινούς στόχους και κοινό όραμα, ενώ η επικοινωνία κάθε μηνύματος στο εσωτερικό του οργανισμού πρέπει να γίνεται με συνέπεια, συνέχεια και επιμονή.

5. Η εξωτερική επικοινωνία στη διαμόρφωση της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι όταν ένας οργανισμός απευθύνεται τόσο σε μαζική πελατεία όσο και σε ειδικές ομάδες πελατών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως κανάλια επικοινωνίας τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας σε συνδυασμό με τα νέα μέσα, τις δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας και τις επικοινωνιακές τακτικές στοχευμένης εμβέλειας. Ειδικότερα, η δυναμική επικοινωνία της νέας κοινής εταιρικής κουλτούρας στο εξωτερικό του οργανισμού δεν επιτυγχάνει μόνο την ενημέρωση των πελατών, των μετόχων και άλλων φορέων για τη νέα στρατηγική αλλά δημιουργεί και στο προσωπικό του οργανισμού αίσθημα υπερηφάνειας και «ανήκειν», αναφέρουν οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου.

Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική της εξωτερικής επικοινωνίας που επιλέγει ένας οργανισμός όπως και το μήνυμα που επικοινωνείται θα πρέπει να αναδεικνύουν το «ανθρώπινο πρόσωπο» του νέου οργανισμού που δημιουργείται μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά.

Ο κ. Καραβίας συμφωνεί απολύτως καθώς θεωρεί ότι τελικός αποδέκτης της εκάστοτε διαφημιστικής καμπάνιας είναι και όλοι οι εργαζόμενοι.

Ο κ. Θεοδωρίδης τονίζει και πάλι το θέμα της ταχύτητας στην επικοινωνιακή ενοποίηση των διαφορετικών οργανισμών καθώς αυτό προϋποθέτει ότι τα διαφορετικά brands, λογότυπα, mottos, κ.λπ.. θα πρέπει να γίνουν «ένα» σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Ο κ. Ρόκκας το ονομάζει «αλήθεια ή DNA του οργανισμού» με το οποίο υποδέχεσαι τους νέους συναδέλφους και τους πελάτες. Φέρνει ως παράδειγμα το μήνυμα με το οποίο συνδέθηκε η Τράπεζα Πειραιώς, «Σταθερή γιατί κινείται» μέσω του οποίου γίνεται σαφής η ασφάλεια, η σιγουριά και η σταθερότητα που θέλουν να μεταφέρουν στους πελάτες της Τράπεζας αλλά την ίδια στιγμή να δοθεί το στίγμα της ανανέωσης, της κινητικότητας και της καινοτομίας.

Πολύ εύστοχα, ο κ. Χριστοδούλου αναφέρει ότι, συνήθως μετά από συγχωνεύσεις, ο νέος οργανισμός είτε επιλέγει να παραμείνει στη συνείδηση του πελάτη ως ο οργανισμός που πάντα ήταν είτε μέσω της διαφημιστικής του καμπάνιας επιλέγει να περάσει το μήνυμα «Ελάτε να σας πούμε ποιοί γίναμε και ποιο ρόλο θέλουμε να παίξουμε στη ζωή σας».



Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχία της επικοινωνίας έγκειται στην εικόνα και την οπτικοποίηση των αρχών, των αξιών και του οράματος του νέου οργανισμού, δηλώνουν οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου.

Πιο αποτελεσματικός τρόπος θεωρείται η τηλεόραση λόγω της διεισδυτικότητας που έχει σε πολυπληθές κοινό. και, όπως εξηγεί ο κ. Χριστοδούλου, όποιο κι αν είναι το πρόσωπο που θέλει να βγάλει προς τα έξω μια τράπεζα, ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος για να το κάνει αυτό είναι μέσω της τηλεοπτικής διαφήμισης.

Ο κ. Θεοδωρίδης το ονομάζει «έννοια της προσφοράς» και κάνει λόγο για εθελοντικές δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και την προβολή του πολιτισμού στις οποίες θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού επικοινωνώντας τη νέα εταιρική ταυτότητα του νεοδημιουργηθέντος οργανισμού.

Ο κ. Τσαμάζ και η κ. Παπαδοπούλου συμπληρώνουν ότι η κοινή εταιρική κουλτούρα μπορεί να επικοινωνηθεί επιτυχώς μέσα από εργαλεία όπως τα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά το σημαντικό είναι να ενημερώνονται για αυτές τις χορηγικές δράσεις όλοι οι εμπλεκόμενοι όπως οι μέτοχοι, η αγορά στο σύνολό της, τα ΜΜΕ, οι τοπικές κοινωνίες και οι εν δυνάμει επενδυτές. Συμφωνούν και οι δύο πως όποιο κι αν είναι το διαφημιστικό μήνυμα, όποια εργαλεία επικοινωνίας κι αν χρησιμοποιούνται, ο τελικός αποδέκτης και απόλυτος κριτής είναι πάντα ο πελάτης. Η επιτυχία ενός εγχειρήματος όπως μια συγχώνευση εταιριών κρίνεται από τη σχέση εμπιστοσύνης που χτίζει ο οργανισμός με τον πελάτη. Ανεξάρτητα όμως από το διαφημιστικό μήνυμα, ζητούμενο πρέπει να είναι η συνέπεια του μηνύματος με την εμπειρία που βιώνει τόσο ο πελάτης όσο και ο εργαζόμενος σε όλο το λειτουργικό εύρος του οργανισμού: Στην ποιότητα της εξυπηρέτησης στα καταστήματα και τα τηλεφωνικά κέντρα, στις εφαρμογές εταιρικής ταυτότητας, στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην ομογενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών, στην εμφάνιση των καταστημάτων και των εργαζομένων. Ουσιαστικά πρόκειται για μια αλυσιδωτή αντίδραση: Αν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό δεν είναι ικανοποιημένοι, αυτό θα εκδηλώνεται στον τρόπο που εξυπηρετούν τους πελάτες. Και αντιστρόφως, αν οι πελάτες βιώνουν μια εμπειρία που καλύπτει τις ανάγκες τους και τους αφήνει ένα αίσθημα ευχαρίστησης, τότε θα λειτουργήσουν ως οι καλύτεροι πρεσβευτές του brand. Η αλλαγή θα πρέπει να είναι συνολική και συμπαγής ώστε να έχουμε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

6. Ο ρόλος των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας στη διαμόρφωση της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας

Η χρήση -ή μη- των ψηφιακών μέσων στην εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία ενός οργανισμού αποτελεί έκφραση της εταιρικής του κουλτούρας. Διαφορετική κουλτούρα υπάρχει σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί το e-mail ως επίσημο τρόπο επικοινωνίας από έναν οργανισμό όπου αποφάσεις, έγγραφα και εγκρίσεις δημιουργούν ένα γραφειοκρατικό τρόπο εργασίας. Όπως, όμως, συμφωνούν όλοι οι ερωτηθέντες, η χρήση των νέων μέσων επικοινωνίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον απαραίτητη προκειμένου να απευθυνθεί κάποιος σε κοινό νεαρής ηλικίας αλλά και για να επικοινωνούν συντονισμένα οι εργαζόμενοι του οργανισμού. Ειδικότερα, η παρουσία του οργανισμού στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας είναι ένας πολύς αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης των νεότερων πελατών και έμφασης της τεχνολογικής υπεροχής του οργανισμού, τονίζουν οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου. Καθώς οι Τράπεζες επενδύουν σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες και προϊόντα, ο ιδανικός δίαυλος επικοινωνίας και προώθησής τους είναι τα ψηφιακά μέσα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτών των μέσων είναι η ταχύτατη διάχυση της πληροφορίας ενώ αναφορικά με τα social media, η απειλή κρύβεται στο ότι τον έλεγχο της πληροφορίας παύει να έχει ο οργανισμός ενώ τον αποκτά η κοινότητα, αναφέρει ο κ. Ρόκκας.

Ο κ. Θεοδωρίδης κάνει λόγο για μεγάλα συγκριτικά πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών μέσων σε ό,τι αφορά την επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας, όπως η άμεση εξοικείωση του κοινού με την εταιρική οντότητα, η ταχύτητα και η αμεσότητα με τις οποίες διαχέονται προϊόντα, υπηρεσίες, καινοτομίες, εταιρικό όραμα και αξίες, καθώς και η δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ οργανισμού και πελάτη συμβάλλοντας στην ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης.

Ο κ. Χριστοδούλου μιλώντας για τη στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, εξηγεί ότι συνεργάζονται με ομάδες φοιτητών από δύο οικονομικά Πανεπιστήμια ώστε μέσα από την αναφορά των εμπειριών τους (feedback) να βελτιώνεται το deliverability και η προσβασιμότητα (accessibility) της ιστοσελίδας της Τράπεζας.



Απαιτείται συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων ώστε μια επιχείρηση να παραμένει πάντα ενημερωμένη, πρωτοποριακή και καινοτόμα στα θέματα της ψηφιακής επικοινωνίας, σχολιάζει ο κ. Τσαμάζ. Παρακολούθηση και έλεγχος όμως χρειάζεται και για το ηλεκτρονικό «αποτύπωμα» του οργανισμού.

Με άλλα λόγια, έχει μεγάλη σημασία να γνωρίζει ο οργανισμός τι αναφέρουν για αυτόν και τις δραστηριότητές του τα ψηφιακά μέσα, συμπληρώνουν οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου.

Τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας βρίσκουν μεγάλη εφαρμογή και στην εσωτερική επικοινωνία κάθε οργανισμού. Ο κ. Καραμούζης τονίζει πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της εταιρικής κουλτούρας στο εσωτερικό του οργανισμού με τη χρήση του intranet.

Συμφωνούν οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου, επισημαίνοντας ότι, σε λειτουργικό επίπεδο, το intranet αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επίσημης επικοινωνίας προς και από τους εργαζομένους, μέσω του οποίου προβάλλεται και χτίζεται η εταιρική κουλτούρα είτε σε συνάρτηση με τη γλώσσα που χρησιμοποιείται, είτε με τον τρόπο που παρέχονται οδηγίες και πληροφορίες για την οικονομική δραστηριότητα του οργανισμού και για την παρουσία του στα ΜΜΕ.

Ειδικά σε μια περίοδο έντονων αλλαγών, όπως είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, το Intranet αποτελεί επίσημο δίαυλο επικοινωνίας και πηγή ουσιαστικής ενημέρωσης ούτως ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μέρος της αλλαγής. Βοηθάει όμως και στην αμφίδρομη επικοινωνία, προσθέτει ο κ. Καραμούζης, εφόσον μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν προβληματισμούς, προτάσεις και απορίες προς τη Διοίκηση.

Η κ. Παπαδοπούλου τονίζει ότι η ευελιξία και η ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών μέσα από τα ψηφιακά επικοινωνιακά εργαλεία δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνεργάζονται καλύτερα και να διαχειρίζονται πολλές εργασίες από απόσταση. Η τεχνολογία διευκολύνει επίσης την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την επικοινωνία του προσωπικού, μέσω πλατφορμών e-learning, με στόχο τη διάδοση της τεχνογνωσίας, των ηλεκτρονικών συνεργατικών εργαλείων (digital collaboration tools) και των ηλεκτρονικών οικοσυστημάτων με πρόσβαση σε μεγάλο εύρος συσκευών (tablet, pc, TV, smartphones) βασισμένων σε τεχνολογία cloud.

7. Ο ρόλος της Διοίκησης στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας

Η ανώτατη διοίκηση διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στη δημιουργία και υλοποίηση του οράματος και τους επιχειρηματικού πλάνου της εταιρίας. Ιδιαίτερα σε περιόδους συγχώνευσης, η ανώτατη διοίκηση οφείλει να κάνει δημόσιες εμφανίσεις, να δίνει συνεντεύξεις στα ΜΜΕ διευκρινίζοντας τις διαδικασίες που ακολουθούνται και αποσαφηνίζοντας τις φήμες και τα κακώς κείμενα που ενδεχομένως να κυκλοφορούν στην αγορά και τα ΜΜΕ. Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται σημαντικά από το σεβασμό απέναντι στην προσωπικότητα των εργαζομένων, την κατανόηση της διαφορετικότητας, τις αξιολογικές και δίκαιες διαδικασίες αξιολόγησης και το συγκερασμό διαφορετικών στοιχείων τα οποία εν τέλει θα συνθέσουν το νέο οργανισμό, τη νέα ενιαία και, κυρίως, κοινώς αποδεκτή εταιρική κουλτούρα.

Ειδικότερα, ο κ. Τσαμάζ χρησιμοποιεί τον όρο "lead by example" για να δώσει έμφαση στον κομβικό ρόλο της διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας εταιρικής κουλτούρας. Συμφωνεί η κ. Παπαδοπούλου, η οποία τονίζει ότι η διοικητική ομάδα πρέπει να δίνει το παράδειγμα και σε θέματα συνεργασίας και ομαδικότητας. Επιπλέον όμως, η Διοίκηση οφείλει να παίρνει τις οργανωτικές αποφάσεις και να προχωρά σε όλες τις απαραίτητες αλλαγές σε συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε συστήματα αμοιβών, απόδοσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού και φυσικά να λειτουργεί ενωτικά.

Ο κ. Καραμούζης φαίνεται να έχει ακριβώς την ίδια άποψη με τον κ. Τσαμάζ καθώς πεποίθησή του αποτελεί ότι ρόλος της Διοίκησης είναι όχι μόνο να έχει όραμα, σταθερές αξίες και αρχές αλλά και να τις εφαρμόζει και να τις επικοινωνεί στο προσωπικό καθημερινά, με συνέπεια, χωρίς εκπτώσεις, δίνοντας το παράδειγμα προς μίμηση μέσω πράξεων.

Η πυγμή, η αποφασιστικότητα, η δέσμευση και η συνέπεια της Διοίκησης στο σχεδιασμό της νέας ταυτότητας και του νέου επιχειρηματικού πλάνου την καθιστούν ενορχηστρωτή στη διαδικασία ευθυγράμμισης και εξισορρόπησης διαφορετικών και συχνά αντικρουόμενων αντιλήψεων των συγχωνευόμενων οργανισμών, αναφέρει ο κ. Ρόκκας.



Οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου συμπληρώνουν ότι τα ανώτατα στελέχη χρειάζεται να λειτουργούν και διορθωτικά επιλύοντας προβλήματα και συμπεριφορές που είναι ανακόλουθα προς την επιδιωκόμενη εταιρική κουλτούρα. Με άλλα λόγια, η Διοίκηση οριοθετεί τις κόκκινες γραμμές πέραν των οποίων η μη συμμόρφωση με τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού είναι μη αποδεκτή.

Ο κ. Καραβίας αναφέρει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι υπεύθυνα τόσο για τις αποφάσεις που παίρνουν όσο και για την παρακολούθηση της εκτέλεσής τους και την εφαρμογή των κανόνων που θέτουν.

Η φυσική παρουσία των ανώτατων στελεχών σε εσωτερικές συναντήσεις του προσωπικού και του δικτύου έχει αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων που μπορούν να θέτουν ερωτήματα απευθείας στη Διοίκηση και να λάβουν επίσημες απαντήσεις, απαντάει ο κ. Χριστοδούλου.

Χαρακτηριστικά, ο κ. Θεοδωρίδης επισημαίνει ότι «ο κόσμος θέλει να ακούσει όσο γίνεται από πιο επίσημα χείλη ποια είναι η στρατηγική και η πορεία του οργανισμού». Έτσι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να παρίστανται όσο πιο συχνά γίνεται σε εταιρικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, εγκαίνια, γιορτές ειδικά στα πρώτα βήματα του νεοδημιουργηθέντος οργανισμού.

Όπως λένε και οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου, επειδή η κουλτούρα χτίζεται σε βάθος χρόνου, η Διοίκηση πρέπει να εμπνέει μακροπρόθεσμα, αναλαμβάνοντας καίριο ρόλο στην επικοινωνία, αναδεικνύοντας τις επιτυχίες του οργανισμού και αποκτώντας πρόσωπο και φωνή στη συνείδηση του μετόχου, του εργαζόμενου, του πελάτη και του πολίτη γενικά.

8. Κίνδυνοι και προκλήσεις στη διαμόρφωση νέας κοινής εταιρικής κουλτούρας

Το μεγάλο «στοίχημα» κατά τη συγχώνευση οργανισμών είναι η ομαλή σύζευξη όλων των μερών με έμφαση στην αξιοκρατία και το σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Ειδικότερα, ο κ. Καραβίας επισημαίνει ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος στη διαδικασία μιας συγχώνευσης είναι το να μην είναι σαφές και ξεκάθαρο ποιος από τους δύο οργανισμούς είναι αυτός που θα παίρνει τις αποφάσεις με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Είναι ένας από τους λόγους που οι συγχωνεύσεις μεταξύ ίσων (merger of equals), ειδικά στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, δεν έχουν ευδοκιμήσει.

Ο κ. Χριστοδούλου εντοπίζει τον κίνδυνο στις μεγάλες διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στις κουλτούρες δύο οργανισμών ειδικά όταν είναι εκ διαμέτρου αντίθετες σε θέματα εξυπηρέτησης των πελατών. Πιστεύει πως σε εταιρείες με μακρόχρονη ιστορία δεν είναι δυνατόν να αλλάξει κανείς την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί και έχει εδραιωθεί μετά από τόσα χρόνια και συνιστά ως λύση την τοποθέτηση ικανών στελεχών σε θέσεις κατάλληλες που να μπορούν να υποστηρίξουν και να διαφυλάξουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Ο κ. Θεοδωρίδης εναλλακτικά προτείνει την ύπαρξη πλάνου και το σχεδιασμό στρατηγικής από τα πρώτα στάδια της συγχώνευσης για την «επόμενη μέρα», οπότε θα έχει ολοκληρωθεί και σε λειτουργικό επίπεδο η διαδικασία, ώστε να αξιοποιηθούν τα υγιή και ανταγωνιστικά κομμάτια όλων των πλευρών. Σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, προτείνει τη διατήρηση κάποιου μεμονωμένου brand name προκειμένου να παραμείνει ανεπηρέαστη η εταιρική κουλτούρα που παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, π.χ. η εταιρεία Germanos ανήκει στον Όμιλο ΟΤΕ αλλά δεν έχει απορροφηθεί σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων, brand name, λειτουργιών, συστημάτων και επικοινωνιακού πλάνου. Υπογραμμίζει πως το μεγάλο μέγεθος του οργανισμού που προκύπτει μετά από μία συγχώνευση μπορεί να εμποδίσει τη λειτουργία και την εξέλιξή του. Ειδικά στην αγορά των τραπεζικών προϊόντων χρειάζεται καινοτομία, ευελιξία και μείωση της γραφειοκρατίας μέσα στον οργανισμό ώστε κάποια τμήματα, όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, να μη γίνονται μέρος αυστηρών διαδικασιών που θα μειώνει την αποτελεσματικότητά τους.

Οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου συμπληρώνουν ότι πρωτίστης σημασίας κατά τη διάρκεια συγχωνεύσεων, είναι η επιλογή των μαχών που δίνει κάποιος, με κυριότερη τη μάχη κατά των γραφειοκρατικών αντιλήψεων και πρακτικών καθώς και κατά των αυταρχικών ιεραρχικών συμπεριφορών.

Ο κ. Τσαμάζ και η κ. Παπαδοπούλου, με γνώμονα τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας που βιώνει ο πελάτης, κρίνουν ως βασική προτεραιότητα την κατανόηση και το σεβασμό στη διαφορετικότητα της κουλτούρας των ανθρώπων που



καλούνται να γίνουν ομάδα και να εργαστούν μαζί αρμονικά, καθώς και τη σωστή διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν οι περισσότεροι άνθρωποι. Η κ. Παπαδοπούλου τονίζει την ανάγκη να είναι ελκυστικό και φιλόξενο το νέο εργασιακό περιβάλλον και προτείνει να ακολουθούνται στρατηγικές που θα δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης, εξέλιξης και συνεργασίας των εργαζομένων.

Οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου προσθέτουν την ενίσχυση της ισονομίας και της επιβράβευσης, το διαχειρισμό των αποκλίσεων και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ουσιαστική ένταξη του προσωπικού στο μετασχηματισμένο οργανισμό.

Στο ίδιο πνεύμα, ο κ. Ρόκκας θεωρεί πολύ σημαντικό το ρόλο του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πιστεύει πως η υλοποίηση ερευνών μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού και αντίληψης της κουλτούρας του οργανισμού βοηθούν ουσιαστικά στη χάραξη στρατηγικής αναφορικά με τις διαρθρωτικές αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν.

Ο κ. Τσαμάζ επισημαίνει πως η εταιρική κουλτούρα υιοθετείται και καλλιεργείται αντί να επιβάλλεται και ασφαλέστερη μέθοδος ευθυγράμμισης είναι ο συγκερασμός των θετικών στοιχείων από όλες τις πλευρές όπως και η δημιουργία μιας ενιαίας νοοτροπίας, κοινά αποδεκτής, που θα μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα. Θα πρέπει όλες οι πλευρές να νιώθουν ότι εκπροσωπούνται ισάξια μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται και ότι γίνονται συνεχείς προσπάθειες για την καταπολέμηση της αδικίας και της προκατάληψης.

Με την παραπάνω άποψη συμφωνούν και οι κ.κ. Οικονόμου και Παπαδημητρίου οι οποίες χαρακτηριστικά αναφέρουν πως ο νέος οργανισμός θα πρέπει να συνθέσει τα χρήσιμα στοιχεία των διαφορετικών συστημάτων και αξιών, ώστε η νέα εταιρική κουλτούρα να σέβεται όχι μόνο τη συνεισφορά όλων των μερών που υποδέχεται αλλά και την ιστορία τους.

Τέλος, ο κ. Καραμούζης δίνει έμφαση στη σύνδεση αμοιβών και υπηρεσιακής εξέλιξης με το μακροχρόνιο ποιοτικό και ποσοτικό, ατομικό και συλλογικό αποτέλεσμα. Πιστεύει πως η προσήλωση στην ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εντιμότητα και ο σεβασμός στον πελάτη, η σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση, η κοινωνική ευθύνη, η αντοποδοτικότητα και το επιχειρηματικό πνεύμα είναι στοιχεία θετικής κουλτούρας στα οποία πρέπει να εστιάσει ένας οργανισμός όταν ενώνονται διαφορετικές κουλτούρες.

III. Επίλογος

Η διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας στο νεοδημιουργηθέντα οργανισμό μετά από συγχώνευση ή εξαγορά είναι ιδιαίτερης σημασίας για την περαιτέρω ανάπτυξη και λειτουργία του, άποψη στην οποία συγκλίνουν όλοι οι ερωτηθέντες – εκπρόσωποι των μεγαλύτερων οργανισμών που πρόσφατα διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο σε συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ελλάδα.

Η διαδικασία όμως για τη διαμόρφωση της ενιαίας αυτής κουλτούρας στην πράξη συναντά πολλές δυσκολίες, κινδύνους και προκλήσεις που απαιτούν την ενεργή συμμετοχή και δράση της ανώτερης Διοίκησης στη δημιουργία επιχειρηματικού πλάνου και στρατηγικής για τη διάδοση και καθιέρωση ενιαίας κουλτούρας, καθώς επίσης και στην επιλογή των επικοινωνιακών μέσων και μεθόδων για την καθιέρωση αυτή. Η επικοινωνία αφορά είτε τις εσωτερικές σχέσεις των εργαζομένων, τμημάτων, ομάδων των δύο ή περισσότερων εταιρειών που συνενώνονται υπό την ομπρέλα μιας εταιρείας, είτε την εξωτερικές σχέσεις και την εικόνα της νέας εταιρείας προς το κοινό, τους πελάτες, τους επενδυτές. Το ποιες πρακτικές εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίας της νέας ενιαίας κουλτούρας θα επιλεγούν, θα καθορίσει εν τέλει και την επιτυχία ή μη της πορείας για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας, σημαντική παράμετρος με τη σειρά της στην επιτυχία του αποτελέσματος της συγχώνευσης ή εξαγοράς εταιρειών.

Η συνένωση και συνύπαρξη ίσων (merger of equals) είναι σχεδόν αδύνατον να συμβεί. Προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει ένας νέος οργανισμός μετά από συνένωση περισσότερων αποτελούν - μεταξύ άλλων - η δυσκολία ως προς τη σωστή αξιοποίηση όλων των στελεχών, ως προς τον επιτυχημένο συνδυασμό διαδικασιών και την ενσωμάτωση νέων στοιχείων στις δομές, τις λειτουργίες και τα συστήματα του οργανισμού. Η αποτελεσματική επίσης αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή που επιδεικνύουν οι περισσότεροι και η διατήρηση των ισορροπιών αποτελούν άλλο ένα σημείο δυσκολίας.



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■



Ομάδες Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

Τα ερωτηθέντα ανώτερα στελέχη του κλάδου των τραπεζών και των τηλεπικοινωνιών της Ελλάδας, συμφωνούν πως σε κάθε περίπτωση εμπνευστής, σχεδιαστής και ενορχηστρωτής σε τέτοιου είδους διαδικασίες συνένωσης διαφορετικών και συχνά αντίθετων αντιλήψεων και τακτικών αποτελεί η ίδια η Διοίκηση, με τις αποφάσεις της, τις επιλογές, το στρατηγικό σχεδιασμό, την ευθύνη για την υλοποίηση, τη συμπεριφορά και τις ενέργειές της.

Η πορεία για τη διαμόρφωση μίας κοινώς αποδεκτής ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στις περισσότερες από τις πρόσφατες περιπτώσεις συγχώνευσης ή εξαγοράς στη χώρα μας έχει ήδη ξεκινήσει. Η εμπειρία, οι γνώσεις και η ικανότητα των στελεχών υπάρχει. Απαιτείται όμως και χρόνος για να ωριμάσει η πορεία αυτή τόσο στο εσωτερικό των οργανισμών αυτών όσο και στις εξωτερικές σχέσεις τους με το κοινό και να φανούν τα αποτελέσματα ως προς το αν τελικά διαμορφώθηκε η κοινή αυτή εταιρική κουλτούρα. Σε καταφατική περίπτωση, τέλος, ενδιαφέρον θα είχε η διερεύνηση και καταγραφή της τυχόν συμβολής αυτής της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στο αποτέλεσμα της συνένωσης των νέων οργανισμών που πρόσφατα δημιουργήθηκαν με εξαγορά ή με συγχώνευση.

Ευχαριστούμε για τη συμβολή του τον κ. Διονύση Μυρτίδη, Σύμβουλο Πληροφορικής, Αντιπρόεδρο Δ.Ε. του Ελληνικού Ινστιτούτου Πληροφορικής (ΕΙΠ) της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και απόφοιτο του London School of Economics.



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■



Ομάδες Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

Προφίλ

Ο Ελληνικός Σύλλογος Αποφοίτων του London School of Economics and Political Science ιδρύθηκε το 1992 με σκοπό να αποτελέσει το σημείο συγκέντρωσης και τη φωνή των αποφοίτων του ιστορικού Πανεπιστημίου στην Ελλάδα.

Σήμερα, αποτελεί έναν από τους πιο ενεργούς Συλλόγους αποφοίτων ξένων πανεπιστημίων, έχοντας υψηλό αριθμό εγγεγραμμένων και ενεργών μελών, καθώς και έντονη δραστηριότητα στη διοργάνωση συνεδρίων και κοινωνικών εκδηλώσεων με τη συμμετοχή σημαντικών προσωπικοτήτων του πολιτικού, επιχειρηματικού και ακαδημαϊκού χώρου στην Ελλάδα και διεθνώς.

Το Δ.Σ. του Συλλόγου για τη διετία 2014-2016 απαρτίζεται από τους κ.κ.:

Μαρία Ξυτάκη	Πρόεδρο
Αθηνά Μαρκομιχελάκη	Αντιπρόεδρο
Γιάννη Τζώρτζη	Γενικό Γραμματέα
Αλέξανδρο Καρανδρέα-Καρύδη	Ταμία
Αθανάσιο Ζώνη	Μέλος
Ναταλία Πετρίδη	Μέλος
Γιάννη Φελούκα	Μέλος

info@lsealumni.gr
www.lsealumni.gr



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■



Ομάδες Σκέψης: Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας και Τεχνολογία

Πρακτικές εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη
διαμόρφωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μετά από
συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

Σημείωση:

Η Πνευματική Ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς την τήρηση διατυπώσεων και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Επισημαίνεται πάντως ότι σύμφωνα με το ν. 2121/1993 (όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει) και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το ν. 100/1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος συλλογικού έργου, η αποθήκευσή του σε βάση δεδομένων, η αναμετάδοσή του σε ηλεκτρονική, μηχανική ή οποιαδήποτε άλλη μορφή, η φωτοανατύπωσή του με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση, καθώς και κάθε άλλη διασκευή ή μετατροπή, που θα προορίζεται να εξυπηρετήσει αμιγώς εμπορικούς σκοπούς, χωρίς την έγγραφη άδεια των δημιουργών του, των οποίων οι απόψεις είναι αυστηρά προσωπικές και δεν απηχούν απαραίτητα τις θέσεις του Ελληνικού Συλλόγου Αποφοίτων του London School of Economics and Political Science.



210.801.35.604



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■

www.lsealumni.gr

Ομάδες Σκέψης Β΄ Κύκλος 2014



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ομάδα Σκέψης:
Μέσα Ενημέρωσης, Επικοινωνίας
και Τεχνολογία



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■

www.lsealumni.gr

Ομάδες Σκέψης Β΄ Κύκλος 2014



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

«Ο ρόλος της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας στη διαμόρφωση μιας νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, όπως αυτή διαμορφώνεται μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές»

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);
2. Με ποιους τρόπους συμβάλλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;
3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;
4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;
5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;
6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;
7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;
8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΚΕΙΜΕΝΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Συνέντευξη Νο 1:

ΑΡΤΕΜΗΣ Χ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΗΣ

Γενικός Διευθυντής Υπεύθυνος του τομέα Wholesale Banking & International Network
Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Alpha Bank

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Ένα σύνολο χαρακτηριστικών και αυθόρμητων αντιδράσεων που έχουν οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό όταν αντιμετωπίζουν μια πρόκληση. Η κουλτούρα για να έχει αξία θα πρέπει να βγαίνει στην καθημερινότητα με αυθόρμητο τρόπο. Δεν ανατρέπει κανείς σε εγκυκλίους. Είναι οι αντιδράσεις με κοινά στοιχεία μέσα στον οργανισμό.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Θα το έβαζα σε Όρους χημείας. Αν ενώσει κανείς δύο υλικά που δεν μπορούν να αναμειχθούν, στο τέλος θα είναι ένα υλικό που δεν έχει τις ιδιότητες ούτε το ενός ούτε του άλλου. Είναι σημαντική η ενιαία κουλτούρα για να υλοποιούνται οι αποφάσεις. Φανταστείτε εσείς ως πελάτης να μπαίνετε σε διαφορετικά καταστήματα της Alpha bank και σε κάθε κατάσταση να έχετε διαφορετική αντιμετώπιση. Θα θεωρήσετε ότι αυτός ο οργανισμός δεν έχει διοίκηση, δεν έχει μπούσουλα. Για να προσελκύεις πελατεία πρέπει πρώτα να έχεις επιτύχει ένα ενιαίο τρόπο σκέψης στους εργαζόμενους.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Μια συγχώνευση για να είναι οικονομικά συμφέρουσα πρέπει σχεδόν πάντα να έχει συνέργειες, μείωση κόστους. Δηλαδή μια δουλειά που την έκαναν δύο άνθρωποι στους παλιούς οργανισμούς, στο νέο οργανισμό πρέπει να την κάνει ενάμιση. Αυτό όπως καταλαβαίνετε δημιουργεί πόνο και δυσκολίες προσαρμογής και αναγκαστικά για να έρθει το οικονομικό αποτέλεσμα θα πρέπει κάποιοι να δυσσαρεστηθούν. Η έννοια του merger of equals δεν υπάρχει. Όταν αναφέρεται η έννοια αυτή, είναι από ανθρώπους που είτε θέλουν να παραπλανήσουν άλλους ή τον εαυτό τους. Πάντα όταν γίνει μια συγχώνευση, ο ένας από τους δυο οργανισμούς θα επικρατήσει, η μια από τις δυο εταιρικές κουλτούρες θα επιβληθεί. Επειδή υπάρχουν επίπονες αποφάσεις, αυτό στην πρώτη φάση είναι ένας αρνητικός παράγοντας για τη δημιουργία ενιαίας κουλτούρας.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Έχει πολύ μεγάλη σημασία να πετύχει κανείς δύο πράγματα: 1. Τις δύσκολες αποφάσεις να τις λάβει σύντομα. Όστε αυτοί που είναι να πονέσουν να ξέρουν που βαδίζουν και που στέκονται. Το χειρότερο που μπορεί να κάνει κανείς είναι να σέρνεται και να μη λαμβάνει τις αποφάσεις. Η αναβλητικότητα δημιουργεί φόβο και βλάπτει το ηθικό και την κουλτούρα του οργανισμού. Έχει σημασία να είναι κανείς γρήγορος και ξεκάθαρος. 2. Έχει σημασία να είναι κανείς δίκαιος και να αποφασίζει με βάση αξιολογικά κριτήρια και μόνο. Εάν μπορέσει να περάσει την έννοια της δικαιοσύνης και να τη μεταδώσει, τόσο πιο εύκολα θα μεταδώσει και τη δική του κουλτούρα γιατί έτσι θα κερδίσει το σεβασμό των νέων και κατά συνέπεια θα μπορέσει να έχει την προσοχή τους. Από τη στιγμή που θα γίνουν αυτές οι πρώτες ενέργειες που γίνονται στις συγχωνεύσεις, η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ο ένας και ο πιο επίπονος είναι η εκπαίδευση των στελεχών. Ο άλλος είναι κάποιες συγκεντρώσεις στελεχών σε υψηλό επίπεδο όπου το top management εξηγεί την πολιτική και την πορεία της εταιρείας προς το μέλλον ενώ το middle management προσπαθεί να περάσει τη γραμμή πάτος τα κάτω. Σε κάθε περίπτωση έχει σημασία να αισθανθούν τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα και των δυο οργανισμών ότι είναι μέρος



διαδικασίας. Το χειρότερο που μπορεί να συμβεί είναι να αισθανθεί κάποιος είναι ότι γίνονται πράγματα ερήμην του. Για αυτό το λόγο πιστεύω ότι η φυσική παρουσία του top management ειδικά στα πρώτα στάδια της συγχωνεύσεως είναι απαραίτητη. Ακόμα και η φυσική παρουσία στους τόπους εργασίας βοηθά στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/ συγχωνεύσεις εταιριών;

Θα τονίσω και εδώ τη σημασία της ταχύτητας γιατί πρέπει δύο brands, δύο σει χρωμάτων, δύο λογότυπα, δύο σει σλόγκαν να γίνουν ένα. Έχει σημασία το ενιαίο πλέον όνομα, λογότυπο, χρώμα, σλόγκαν να έχει αποφασιστεί ακόμα και πριν την υλοποίηση της νομικής συγχωνεύσεως και να δοθεί στο κοινό άμεσα. Αυτό επιτυγχάνει και την εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς. Υπάρχουν οι κλασικοί τρόποι διαφήμισης με προεξάρχουσα την τηλεόραση. Πιο αποτελεσματική με διαφορά είναι η τηλεόραση. Ειδικά στις τράπεζες. Κάθε τράπεζα έχει εκατομμύρια πελάτες. Επομένως για να φτάσεις σε αυτό το εύρος πελατείας, η τηλεόραση είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να κάνει κανείς ενέργειες που έχουν την έννοια της προσφοράς και να συμμετέχουν τα στελέχη που προέρχονται και από διαφορετικούς οργανισμούς. Έχει σημασία να γίνονται εθελοντικές δράσεις με το κοινό σήμα και όνομα και πολιτιστικές δράσεις προβάλλοντας τη νέα εικόνα του οργανισμού.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας μέσω των ψηφιακών μέσων εξασφαλίζει την άμεση εξοικείωση του κοινού με την εταιρική οντότητα. Προϊόντα, υπηρεσίες, καινοτομίες, εταιρικό όραμα και αξίες διαχέονται διαμέσου των ψηφιακών μέσων με ταχύτητα και αμεσότητα. Παράλληλα μέσω της στοχευμένης και προσωποποιημένης επαφής καλλιεργείται μία αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών και μια σχέση εμπιστοσύνης.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Θα επαναλάβω το θέμα της φυσικής παρουσίας που είναι κουραστικό αλλά απαραίτητο. Ενώ ο ρόλος ενός σωστού manager, ενός CEO είναι να αναθέτει αρμοδιότητες σε άλλους, είναι ορισμένα πράγματα που δεν ανατίθενται. Η φυσική παρουσία στους εργαζόμενους, στα στελέχη πρέπει να γίνεται από την ανώτατη διοίκηση ειδικά σε σημαντικές στιγμές, προσωπικές και επαγγελματικές των στελεχών. Στα πρώτα βήματα ενός οργανισμού που προέρχεται από συγχώνευση, είναι σημαντικό κανείς να παρίσταται όσο γίνεται στα σημαντικά αυτά γεγονότα. Σε γιορτές, σε εγκαίνια, σε εκδηλώσεις πολιτιστικές. Θέλει ο κόσμος να ακούσει όσο γίνεται από πιο επίσημα χείλη ποια είναι η στρατηγική και η πορεία του οργανισμού. Η φυσική παρουσία το περνάει αυτό τόσο με τα λόγια όσο και με το body language.

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Θα πρέπει να ξέρι κανείς από πριν που θέλει να πάει, να έχει σκεφτεί την επομένη μέρα. Η πραγματοποίηση των συνεργιών δημιουργεί νευρική κατάσταση αλλά είναι απαραίτητη για να είναι η συγχώνευση οικονομικά συμφέρουσα, υπάρχει όμως και η εξαίρεση. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί ο εξαγοραζόμενος οργανισμός να έχει κάποια κομμάτια πολύ καλά ίσως και καλύτερα από αυτά του οργανισμού που εξαγόρασε. Μια τεχνική για να εκμεταλλευθεί κανείς αυτό το πλεονέκτημα είναι η διατήρηση ενός ξεχωριστού brand name όπου μπορεί κανείς σε ένα υποσύνολο του οργανισμού να κρατήσει μια ξεχωριστή κουλτούρα και να εκμεταλλευτεί ένα κομμάτι της αγοράς που διαφορετικά δε θα κατείχε. Παράδειγμα: Germanos, θυγατρική του Ομίλου ΟΤΕ. Έχει κρατήσει το brand name και έχει διατηρήσει μια δική του



κουλτούρα που αν είχε μπει μέσα στον ΟΤΕ πιθανόν να την είχε χάσει. Άλλο παράδειγμα, Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς και GENIKI Bank. Η GENIKI Bank κρατάει το δικό της brand name για να κάνει κάτι διαφορετικό. Μια παγίδα που πρέπει να αποφεύγει κανείς είναι να επαναπαυθεί στο μεγάλο μέγεθος που έχει προκύψει μετά τη συγχώνευση και να πάψει να προσπαθεί, να βελτιώνεται. Έτσι θα χάσεις το drive για την καινοτομία και την πρόοδο.

Για να είσαι innovative στην αγορά των τραπεζικών προϊόντων δε χρειάζεται καμία συγχώνευση, χρειάζεσαι νέους και φιλόδοξους συνεργάτες που να ασχολούνται με το να βλέπουν μπροστά. Από ένα σημείο και πάνω δεν χρειάζεται το μέγεθος. Το μέγεθος μπορεί να αποδειχτεί και εμπόδιο. Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος τόσο μεγαλύτερη η δυσκινησία, είναι νόμος της φύσης, και τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος να βουλιάξεις. Ενίστε, έχει σημασία να προσπαθείς να κρατάς κομμάτια του οργανισμού μακριά από τις αυστηρές διαδικασίες αλλά σε άμεση επικοινωνία με το top management ώστε να μπορείς να παίρνεις τα μηνύματα της αγοράς πιο άμεσα και χωρίς να περνάνε από τα πολλά επίπεδα φίλτρων που έχει συνήθως ένας μεγάλος οργανισμός.

9. Πείτε μου παραδείγματα τμημάτων μέσα σε μια τράπεζα που θα ήταν καλό να μείνουν αυτόνομα και να μη γίνουν έρμια των διαδικασιών.

Σχεδιασμός νέων προϊόντων και προβολή μέσω social media.



Συνέντευξη Ν°2:

ΦΩΚΙΩΝ ΚΑΡΑΒΙΑΣ

Γενικός Διευθυντής του τομέα Capital Markets & Wealth Management

Μέλος της Διοικητικής και Εκτελεστικής Επιτροπής της Eurobank

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Η εταιρική κουλτούρα είναι μια σύνθετη έννοια που σχετίζεται με την ιστορία του οργανισμού. Για παράδειγμα, είναι διαφορετική η κουλτούρα μιας τράπεζας με μακρόχρονη ιστορία και διαφορετική η κουλτούρα ενός οργανισμού που έχει δημιουργηθεί πρόσφατα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού με μακρά ιστορία επηρεάζεται περισσότερο από τη διαδρομή του και λιγότερο από τις πρόσφατες εξελίξεις. Η εταιρική κουλτούρα είναι και η φιλοσοφία διοίκησης που ενδέχεται να έχει σημαντική επιρροή σε ένα νέο οργανισμό. Είναι επίσης οι οικονομικοί και οι ευρύτεροι στόχοι, αλλά και έννοιες όπως η παράδοση, η καινοτομία, ο σεβασμός στον πελάτη, κλπ. Αποτελεί μέρος της εταιρικής κουλτούρας κατά πόσο ο οργανισμός προωθεί την καινοτομία, το πνεύμα επιχειρηματικότητας στα στελέχη του δίνοντάς τους πρωτοβουλίες ή αν είναι οργανισμός περιμένει από τα στελέχη του απλά να εφαρμόζουν μια πολιτική που σχεδιάζεται αποκλειστικά σε ανώτερα κλιμάκια. Όλα αυτά συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι ένα σύνολο ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Η επίτευξη αποτελεσμάτων, το πώς προσεγγίζονται οι πελάτες, πώς μεγιστοποιούνται τα έσοδα επηρεάζεται από την εταιρική κουλτούρα. Για να πετύχει οικονομικά μια συγχώνευση, θα πρέπει να επιτευχθεί μια κοινή κουλτούρα ανάμεσα στις δύο εταιρίες σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Οι οικονομικές συνέργειες που προκύπτουν από μια συγχώνευση επιτυγχάνονται σε μέγιστο βαθμό εφόσον η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας συμβεί σχετικά γρήγορα.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Πρώτον, να εξετάσουμε κατά πόσο είναι εφικτό ο νέος οργανισμός να αποκτήσει ενιαία εταιρική κουλτούρα. Δεν είναι βέβαιο πάντα ότι θα φτάσουμε σε αυτό το στόχο. Σε μια συγχώνευση για να έχουμε γρήγορα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σαφές ποιος είναι αυτός που απορροφά και έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις και ποιος είναι αυτός που απορροφάται. Σε κάποιες συγχωνεύσεις αυτό είναι διακριτό. Υπάρχουν όμως συγχωνεύσεις 'μεταξύ ίσων', όπως αυτές αποκαλούνται, όπου εμφανίζονται προβλήματα συντονισμού, φιλοσοφίας και τελικά επέρχεται η σύγκρουση. Μια τέτοια κατάσταση ενδέχεται να οδηγήσει σε αποτυχία όλου του εγχειρήματος. Σε κάθε περίπτωση, η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας απαιτεί ανάμιξη προσωπικού ανάμεσα στους οργανισμούς. Μέσω τριβής μεταξύ των στελεχών θα προκύψει η νέα κουλτούρα. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι κρίσιμος έτσι ώστε με αποτελεσματικό τρόπο να μεταδοθεί η νέα ενιαία κουλτούρα σε όλο το προσωπικό. Όλα αυτά συνήθως απαιτούν σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρουσιάσεις, σημερινές μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού, επίσημες και ανεπίσημες, off-site meetings για να γνωριστούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους σε ένα πιο χαλαρό περιβάλλον αλλά ακόμα και οι κοινωνικές επαφές είναι στοιχεία που θα επιταχύνουν την όσμωση του προσωπικού και την εμπέδωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Χρειάζεται μια ενεργή πολιτική επικοινωνίας. Μια συνάντηση σημαντικού αριθμού στελεχών και προσωπικού σε ένα αμφιθέατρο όπου ο επικεφαλής θα παρουσιάσει τις βασικές αρχές είναι απαραίτητη αλλά όχι κατανάλωση αρκετή. Είναι απαραίτητο, να περάσει το μήνυμα μέσω των μεσαίων στελεχών που έρχονται σε επαφή με το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού.



Η χρήση της τεχνολογίας επίσης είναι σημαντική. Εργαλεία όπως το intranet ή το newsletter είναι χρήσιμα. Αλλά τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει την ανθρωπινή επαφή! Τα μεσαία στελέχη του οργανισμού πρέπει να προσπαθήσουν να επικοινωνήσουν την νέα εταιρική κουλτούρα στην καθημερινή τριβή. Πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική που σχεδιάζεται κεντρικά αλλά η εφαρμογή της να είναι αποκεντρωμένη.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/ συγχωνεύσεις εταιριών;

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι είναι μέρος της επικοινωνίας που γίνεται μέσω της διαφήμισης, για παράδειγμα, δεν έχει αποδέκτη μόνο τον πελάτη αλλά και το προσωπικό μας. Μέσω μιας διαφημιστικής καμπάνιας όπου προβάλεται η εταιρική επικοινωνία, στόχος είναι να μεταφέρουμε το μήνυμα και στα ίδια μας τα στελέχη. Έχει σημασία επίσης το πως ο οργανισμός απευθύνεται σε πιο μαζική πελατεία, στη retail πελατεία, και πως σε ομάδες πελατών με ειδικά χαρακτηριστικά, όπως επιχειρήσεις ή πελάτες private banking στην περίπτωση μιας Τράπεζας. Πέρα λοιπόν από την παραδοσιακή διαφήμιση, στοχευμένες δράσεις με πιο εξειδικευμένες και μικρότερης κλίμακας επικοινωνιακές τακτικές μπορεί να είναι απαραίτητες.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η σημασία των ψηφιακών μέσων συνεχώς αυξάνεται, ιδιαίτερα όταν εταιρία απευθύνεται σε νεότερες ηλικιακές ομάδες προσωπικού ή πελατών. Για παράδειγμα, είναι αυτονόητο ότι το website θα πρέπει να προσαρμοστεί στην καινούρια επικοινωνία και στην νέα ενιαία εταιρική κουλτούρα. Επίσης τα social media, έχουν όλο και πιο σημαντικά αποτελέσματα και καθίστανται απαραίτητα στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής επικοινωνίας.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, Εξο, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι η διοίκηση είναι αυτή που πρώτη πρέπει αποφασίζει ποια θα είναι η νέα κουλτούρα του διευρυμένου οργανισμού. Τα ανώτατα στελέχη είναι υπεύθυνα για τις σχετικές αποφάσεις και την υλοποίηση τους. Ο ρόλος της διοίκησης πρέπει να είναι ενεργός. Είναι απαραίτητο τα υψηλόβαθμα στελέχη να έχουν προσωπική εμπλοκή στο θέμα επικοινωνίας της εταιρικής κουλτούρας. Ο CEO θα πρέπει να κάνει δημόσιες εμφανίσεις, να δώσει συνεντεύξεις, να επικοινωνήσει την ενιαία κουλτούρα του διευρυμένου οργανισμού. Ακόμη και μια σειρά ανώτατων στελεχών πρέπει να αναλάβουν ανάλογο ρόλο.

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Μια παγίδα είναι μια συγχώνευση ίσων όπου εκεί το πιο δύσκολο είναι να ευθυγραμμίσεις είναι η κουλτούρα. Στα ανώτερα κλιμάκια θα έχεις στελέχη και από τους δύο οργανισμούς όπου ο καθένας θα κουβαλάει τα δικά του βιώματα άρα θα πιστεύει και θα προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του κουλτούρα και θα είναι πολύ δύσκολο να αποφασιστεί ποια θα είναι η νέα κουλτούρα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να μην είναι σαφές ποιος θα είναι ο decision maker την επόμενη μέρα που θα έχει ολοκληρωθεί η συγχώνευση.

Το θέμα των συγχωνεύσεων των τραπεζών είναι επίκαιρο. Ξεκίνησαν συγχωνεύσεις που δεν ολοκληρώθηκαν και αφορούσαν την Eurobank και την Alpha Bank και τη Eurobank με την Εθνική Τράπεζα. Όλες οι άλλες συγχωνεύσεις: η Πειραιώς με την Αγροτική, με τις Κυπριακές τράπεζες, η Alpha με την Εμπορική, η Eurobank με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο που ολοκληρώθηκαν. Η μεγάλη διαφορά είναι ότι σε αυτές που ολοκληρώθηκαν ήταν σαφές ποιος παίρνει τις αποφάσεις και ποιος τρέχει το μαγαζί ενώ οι συγχωνεύσεις μεταξύ ίσων δεν περπάτησαν γιατί δεν ήταν σαφές ποιος θα παίρνει τις αποφάσεις.



Συνέντευξη Ν°3:

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ, PhD

Διευθύνων Σύμβουλος της GENIKI Bank του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς

Σύμβουλος Διοίκησης & Μέλος της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational corporate culture);

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης διαμορφώνεται από το σύνολο των αξιών, αρχών, πρακτικών και κανόνων που διέπει τη λειτουργία μιας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας, πρωτίστως όμως, από τη συνεπή και ειλικρινή εφαρμογή, του παραπάνω πλαισίου από τη Διοίκηση και τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη των στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιρειών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Η εταιρική κουλτούρα αφορά, διαμορφώνει και επηρεάζει καθοριστικά τις μακροχρόνιες σχέσεις της επιχείρησης με το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινωνία και τις εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές. Αποτελεί ένα από τα βασικά, ουσιαστικά συστατικά στοιχεία και κρίσιμο καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της συνολικής ανταγωνιστικής παρουσίας της επιχείρησης στις διεθνείς και εγχώριες αγορές, την επίτευξη διατηρήσιμης κερδοφορίας, την κινητοποίηση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα, συμβάλει πολυεπίπεδα στο διαχρονικό «χτίσιμο» της εταιρικής εικόνας της επιχείρησης στην κοινωνία, ουσιαστικό συστατικό επίσης για τη βελτίωση του κύρους, της εικόνας, της εμπιστοσύνης των πελατών και των εμπορικών δραστηριοτήτων της.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιρειών;

Η σύγχρονη και αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό στοιχείο της επιχείρησης, ιδιαίτερα στο νέο διεθνοποιημένο και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον των ανοικτών αγορών και της σύγχρονης τεχνολογικής επανάστασης. Η διαμόρφωση ενιαίας και αποτελεσματικής εταιρικής κουλτούρας δεν προκύπτει αυτόματα σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών εταιρειών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν πρέπει να επιδιώκεται το μηχανιστικό άθροισμα, η συγκόλληση των διαφορετικών φιλοσοφιών λειτουργίας των δύο εταιρειών, ή ακόμα χειρότερα, να επιχειρηθεί η επιβολή της μιας κουλτούρας πάνω στην άλλη χωρίς κριτήρια και αξιολόγηση. Οι μέτοχοι και κυρίως η Διοίκηση της νέας συγχωνευμένης εταιρείας οφείλουν να συνδιαμορφώσουν με όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη το όραμα προοπτικής, την νέα κουλτούρα λειτουργίας της εταιρείας, αξιοποιώντας και αναδεικνύοντας τα καλύτερα στοιχεία και από τους δύο οργανισμούς, συνθέτοντας τα ισχυρά σημεία της εταιρικής κουλτούρας του κάθε οργανισμού. Δεν είναι τυχαίο ότι, σοβαρές διεθνείς μελέτες υποστηρίζουν ότι η αποτυχία πολλών συγχωνεύσεων και εξαγορών οφείλεται στις διαφορετικές κουλτούρες και στην αδυναμία των διοικούντων να τις γεφυρώσουν και να τις συνθέσουν με επιτυχία.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιρειών;

Η διαμόρφωση μια σύγχρονης, ισχυρής και αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση είναι κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της εταιρικής κουλτούρας.

Η συστηματική και οργανωμένη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση των βασικών θέσεων, αρχών και αξιών λειτουργίας, η έγκαιρη και ειλικρινής αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, παράλληλα με την τακτική ενημέρωση για τη στρατηγική και τους στόχους, το σεβασμό στη γνώμη τους, τη δυνατότητα έκφρασής τους μέσα από σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας, τις κοινές κοινωνικές δράσεις, την εσωτερική συστηματική αναγνώριση στον οργανισμό των επιτευγμάτων και την προσπάθεια του προσωπικού, ατομικά και συλλογικά, με ηθικά και υλικά κίνητρα συνθέτουν κρίσιμα στοιχεία για τη διαμόρφωση μια αποτελεσματικής πολιτικής εσωτερικής επικοινωνίας.



Για παράδειγμα, οι οργανωμένες και προετοιμασμένες συναντήσεις στελεχών με τη Διοίκηση, η ενημέρωσή τους για τα κριτήρια επιλογής στελεχών, η ενημέρωσή τους για τα συστήματα αμοιβών και εξέλιξης, η επικοινωνία του οράματος και των στόχων της επιχείρησης, η αξιολόγηση με διαφάνεια και κριτήρια, αποτελούν σημαντικά στοιχεία επιτυχούς εσωτερικής επικοινωνίας και τελικά εταιρικής κουλτούρας. Πρέπει να πειστεί ο εργαζόμενος ότι η Διοίκηση ειλικρινά τους νοιάζεται, τους ακούει και τους επιβραβεύει με τη συμμετοχή τους στο μέρισμα επιτυχίας για να κινητοποιηθούν και να αφιερωθούν οι εργαζόμενοι.

Αυτή η προσέγγιση εφαρμόστηκε από εμάς στη Γενική Τράπεζα και τελικά εκτιμώ ότι ήταν αποτελεσματική. Περαιτέρω συχνές επισκέψεις της Διοίκησης στα καταστήματα και στα σημεία πωλήσεων προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες ενημέρωσης και δημιουργικής επικοινωνίας. Όλοι πρέπει να ακούμε τις επισημάνσεις της «πρώτης γραμμής» γιατί διατηρούν τη σχέση με τους πελάτες. Ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι σημαντικό να βλέπει από κοντά τους ανθρώπους της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και να ακούει τα προβλήματά τους, γιατί μερικές φορές τα προβλήματα, είτε με το προσωπικό ή με τους πελάτες είτε με τις λειτουργίες δεν φτάνουν μέχρι την κορυφή της ιεραρχίας, ή φθάνουν μέσα από την οπτική γωνία του middle management. Πρωτοβουλίες όπως η έκδοση εσωτερικού newsletter συμβάλλουν επίσης στη διαμόρφωση κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας. Είναι σημαντικό επίσης να επιβραβεύεις σταθερά τους ανθρώπους και τις ομάδες όταν αποδίδουν και πιάνουν ή ξεπερνούν τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους τους, δημιουργώντας ομαδικό πνεύμα και στενή συνεργασία.

5. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Επιτυχής εταιρική κουλτούρα δεν είναι αυτή που επιβάλλεται εκ των άνω από τη Διοίκηση, αλλά αυτή που διαμορφώνεται από κοινού με τα στελέχη και το προσωπικό, μέσα από ανοικτές εσωτερικές διεργασίες συμμετοχής, με τους εργαζόμενους να θεωρούν την εταιρική κουλτούρα δικό τους δημιούργημα.

Γενικότερα να τονίσω ότι, αποτελεί πεποίθησή μου ότι η ίδια η Διοίκηση της εταιρείας οφείλει να έχει όραμα για το μέλλον, σταθερές αρχές και αξίες, να τις εφαρμόζει και να τις επικοινωνεί στο προσωπικό καθημερινά, με συνέπεια χωρίς εκπτώσεις, δίνοντας το παράδειγμα προς μίμηση, να ηγείται με πράξεις και όχι με λόγια και υποσχέσεις. Η επιτυχής εταιρική κουλτούρα ξεκινά από την Διοίκηση και τη συνεπή συμπεριφορά της.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Στοιχεία θετικής κουλτούρας σ' ένα επιχειρηματικό οργανισμό αποτελούν η αξιοκρατία, η σύνδεση αμοιβών και της υπηρεσιακής εξέλιξης με το μακροχρόνιο ποιοτικό και ποσοτικό, ατομικό και συλλογικό αποτέλεσμα, η προσήλωση στην ολική ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, η εντιμότητα, η πελατοκεντρική προσέγγιση και σεβασμός στον πελάτη, η διαμόρφωση μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με την πελατεία, η διαφάνεια και η σύγχρονη εταιρική διακυβέρνηση, η κοινωνική ευθύνη και ανταποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ομαδική δουλειά, οι ηγετικές πρωτοβουλίες και το επιχειρηματικό πνεύμα.

Τα παραπάνω στοιχεία εταιρικής κουλτούρας αποτελούν κρίσιμους και καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση του μεσοπρόθεσμου επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης, συνθέτουν άυλο περιουσιακό στοιχείο ανεκτίμητης αξίας, που συμβάλει στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης εταιρικής παρουσίας στην οικονομία με αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, συνάμα ενισχύονται, η κοινωνική αναγνώριση, το κύρος και η εμπιστοσύνη των πελατών, χαρακτηριστικά που επίσης συμβάλουν στην επίτευξη του τελικού θετικού οικονομικού και ποιοτικού αποτελέσματος.

Μια επιχείρηση με ισχυρή και αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα, που έχει και κοινωνικές αναφορές δημιουργεί μακροχρόνια σταθερή αξία για το μέτοχο, ικανοποίηση πελατείας, ικανοποίηση προσωπικού, σταθερή αναγνώριση στην κοινωνία. Το ίδιο ισχύει και στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών. Με τους εργαζόμενους κινητοποιημένους και ευχαριστημένους στην κοινή προσπάθεια, γίνεται ευκολότερη η εταιρική επιτυχία, γιατί οι τελευταίοι αποτελούν τους καλύτερους πρεσβευτές των αρχών και αξιών της επιχείρησης στην πελατεία και την κοινωνία.



Συνέντευξη Ν°4 (κοινή):

ΒΑΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

Διευθύντρια της Διεύθυνσης Οργάνωσης & Κεντρικής Υποστήριξης στην Τράπεζα Πειραιώς

ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑ

Manager στο Τμήμα Αυτοματοποίησης Λειτουργιών στη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Η εταιρική κουλτούρα αφορά στις αξίες που έχει ένας οργανισμός, στο όραμα που έχει για το τι αντιπροσωπεύει σε σχέση με τους Πελάτες του, το Προσωπικό του, τους Μετόχους του και την κοινωνία γενικότερα. Η εταιρική κουλτούρα φέρει την ιστορία αλλά και την προοπτική του οργανισμού, την τοποθέτησή του στο μέλλον. Πρόκειται για ένα πλαίσιο αρχών που εφαρμόζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό ως τις καθημερινές λειτουργικές διαδικασίες. Την εταιρική κουλτούρα την υιοθετούμε σαν οργανισμός αλλά και την ενστερνιζόμαστε ο καθένας προσωπικά κι αυτή δίδει αποφάσεις, συμπεριφορές, δραστηριότητες κ.λπ.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Η εταιρική κουλτούρα ουσιαστικά συμβάλλει στην εμπέδωση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχία κάθε έργου εξαγοράς και συγχώνευσης.

Σε εσωτερικό επίπεδο, η ύπαρξη μιας συνεπούς, γνωστής, δεδηλωμένης εταιρικής κουλτούρας, που περιλαμβάνει αρχές, στόχους, ακόμη και γενικούς κανόνες συμπεριφοράς, βοηθά το προσωπικό όλων των εταιριών που συμμετέχουν σε μια συγχώνευση, να αποκτήσει κοινά σημεία αναφοράς τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η εταιρική κουλτούρα:

Συμβάλλει στο να γνωρίζουν όλοι πώς είναι επιθυμητό να λειτουργήσει ο νέος οργανισμός που σχηματίζεται από τους προηγούμενους και να κατανοούν ποια πορεία πρέπει να διανύσουν όλοι μαζί.

Περιορίζει την ανασφάλεια απέναντι στη μαζική αλλαγή που επιφέρει μια εξαγορά και συγχώνευση, προσφέροντας βασικές κατευθύνσεις.

Βοηθά όλους να κατακτήσουν μια ελάχιστη κοινή γλώσσα, κατεύθυνση και αίσθηση των προτεραιοτήτων. Αυτό αποτελεί βασική παράγοντα επιτυχίας κατά την υλοποίηση απαιτητικών έργων σε απαιτητικά χρονοδιαγράμματα, σαν αυτά που συναντώνται στο πλαίσιο μιας εξαγοράς / συγχώνευσης.

Όσο η ενιαία εταιρική κουλτούρα ενδυναμώνεται, τόσο αυξάνεται και η δυνατότητα του οργανισμού να κατακτήσει φιλόδοξους στόχους που απαιτούν σύμπραξη και ενθουσιασμό.

Σε εξωτερικό επίπεδο, η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας προς τους Πελάτες και προς την κοινωνία γενικότερα, βοηθά σημαντικά στην αποδοχή της αλλαγής εκ μέρους τους. Κάθε εξαγορά μπορεί να δημιουργήσει ανησυχία ή και δυσαρέσκεια στους Πελάτες, στους μικρομετόχους ή και σε σημαντικούς κοινωνικούς φορείς. Η συστηματική επικοινωνία μαζί τους, ειδικά όταν αυτή βασίζεται σε ισχυρές αρχές και αξίες, συμβάλλει στον περιορισμό αυτής της ανησυχίας, ακόμη και στην έναρξη ενός εποικοδομητικού διαλόγου μέσα από τον οποίο η εταιρία μπορεί να εναρμονιστεί με τις νέες προσδοκίες που θεωρεί σημαντικές, αλλά και να επικοινωνήσει τα οφέλη που επιχειρεί να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο μέσα από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Όταν οι Πελάτες κατανοούν τι προσπαθεί να επιτύχει και να τους προσφέρει ο οργανισμός, ακόμη και οι πιο επιφυλακτικοί γίνονται πιο δεκτικοί απέναντι στις αλλαγές που αναπόφευκτα συνεπάγεται και γι'αυτούς μια συγχώνευση.

Για τους παραπάνω λόγους, η εταιρική κουλτούρα είναι αλληλένδετη με τον στρατηγικό και επιχειρηματικό σχεδιασμό. Το ένα πρέπει να εκφράζει και να αντικατοπτρίζει το άλλο. Η έλλειψη συνέπειας μεταξύ τους σημαίνει ρωγμές στην επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα, αδυναμία βαθύτερης κατανόησης του στόχου, σύγχυση διότι διαπιστώνεται διαφορά ανάμεσα στο λόγο και στο έργο.



3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Σε έναν οργανισμό που ενσωματώνει εταιρίες μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, υπάρχουν καταρχήν πολλές εταιρικές κουλτούρες, αυτές όλων των συγχωνευόμενων εταιριών, και πιθανότατα καμία από αυτές δεν είναι κατάλληλη για το νέο οργανισμό που δημιουργείται, ο οποίος μπορεί να έχει νέους στόχους και στρατηγική. Υπάρχει διάρρηξη στο πώς ο καθένας κατανοεί τον οργανισμό που δεν είναι πλέον αυτός που γνώριζε, κι αυτό δημιουργεί ανασφάλεια, έλλειψη ενότητας, ακόμη και φαινόμενα προσπάθειας εκμετάλλευσης της κατάστασης. Αυτό αφορά δε τόσο τους συγχωνευόμενους όσο και τους συγχωνεύσαντες, διότι ο οργανισμός μπορεί να αλλάξει ριζικά μετά από μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων τόσο για τους μεν όσο και για τους δε.

Η έλλειψη ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί επίσης να είναι σημαντικός παράγοντας αδράνειας, διότι τα μέλη του οργανισμού διστάζουν να δραστηριοποιηθούν όταν λαμβάνουν διαφορετικά μηνύματα ως προς τις κατευθύνσεις που θεωρούνται επιθυμητές ή απευκταίες.

Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα μια συγχώνευση, χρειάζεται δράση προς τα εμπρός, καινοτομία, ρήξη με το γνωστό και σίγουρο, όμως η τόλμη που απαιτείται γι'αυτά δεν μπορεί να προέλθει από ανθρώπους που τελούν υπό αβεβαιότητα ή ανασφάλεια ως προς τις προσδοκίες και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Είναι λοιπόν σημαντικό να χτιστεί γρήγορα μια νέα κατανόηση του ποιος είναι πλέον ο οργανισμός, ποιες είναι οι αρχές του, οι αξίες του, το όραμά του.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Εξαιρετικά σημαντική για τον Όμιλο Τράπεζας Πειραιώς υπήρξε η αλλαγή της εταιρικής ταυτότητας και του μοτο της Τράπεζας («Σταθερή γιατί Κινείται»). Αυτή η αλλαγή υπήρξε το πιο σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας. Μέσω της νέας εταιρικής ταυτότητας πέρασε το μήνυμα της ιστορικής συνέχειας αλλά και της σημασίας του να χτίζεται η απαραίτητη ασφάλεια και σταθερότητα μέσω της κίνησης προς το μέλλον. Αυτό είναι ένα όραμα που χωρά όλους τους «πληθυσμούς» εργαζομένων, χωρίς να υπάρχει «εξαγοράζων» και «εξαγοραζόμενος».

Πολλές τεχνικές επικοινωνίας είναι χρήσιμες:

Η ενεργή εμπλοκή της Διοίκησης στην επικοινωνία είναι ίσως το πιο σημαντικό. Η Διοίκηση οφείλει με τυπική επικοινωνία (π.χ. επιστολές, ανακοινώσεις), με προσωπική παρουσία (π.χ. συμμετοχή σε εκδηλώσεις, ομιλίες προς το προσωπικό, πολιτική ανοιχτής πόρτας κ.λπ.) αλλά και με τις αποφάσεις που λαμβάνει, να προάγει την εταιρική κουλτούρα.

Αντίστοιχο ρόλο καλείται να αναλάβει το middle management, που οφείλει να επικοινωνεί με συνέπεια και σε καθημερινή βάση τις αξίες και τους στόχους που μεταλαμπαδεύει η Διοίκηση, αλλά και να μεταφέρει στη Διοίκηση αντιδράσεις και προβληματισμούς που εντοπίζει στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας.

Τεχνικές που εμπλέκουν το προσωπικό σε διάλογο και το ωθούν να ανατροφοδοτήσει την εταιρική κουλτούρα, όπως οι έρευνες άποψης αποτελούν πολύ χρήσιμο feed back.

Η χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ευθεία επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας είναι επίσης αποτελεσματική, ειδικά μετά από σημαντικές αλλαγές που αφορούν μεγάλο πληθυσμό εργαζομένων.

Η χρήση καθημερινών αντικειμένων εργασίας που φέρουν το λογότυπο της εταιρίας (π.χ. αναλώσιμα, αντικείμενα οργάνωσης γραφείου, αξεσουάρ κ.λπ.) συμβάλει στην εμπέδωση της νέας ταυτότητας, και μέσω αυτής της εταιρικής κουλτούρας.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Η δυναμική επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας όχι μόνο την προβάλλει προς το εξωτερικό περιβάλλον προς όφελος, αλλά δημιουργεί επίσης αίσθημα υπερηφάνειας και «ανήκιν» στο προσωπικό του οργανισμού. Είναι λοιπόν διττά σημαντική. Ο ρόλος της Διοίκησης είναι καίριος. Η τοποθέτηση σε σημαντικά για την κοινωνία θέματα όταν αυτά αφορούν άμεσα την εταιρία, η ενεργή συμμετοχή σε συνέδρια και εκθέσεις, η υποστήριξη σημαντικών εθνικών ή τοπικών δράσεων (χορηγίες κ.λπ.), επιτρέπουν στον οργανισμό να προβάλλει θετικά τη συγχώνευση και τα οφέλη από αυτήν για την οικονομία και κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται, να επικοινωνήσει θετικά και άμεσα την κουλτούρα του μετασχηματιζόμενου οργανισμού, να τονίσει νέους στόχους και προοπτικές που προκύπτουν από τη συγχώνευση, ακόμη και να απαντήσει σε επικρίσεις. Όλα αυτά συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας εικόνας που να είναι σύμφωνη με την κατά τ'άλλα προβαλλόμενη ή επιδιωκόμενη εταιρική κουλτούρα.



Η διαφήμιση σε ένα διαφοροποιημένο μίγμα ΜΜΕ αποτελεί επίσης ένα ισχυρότατο εργαλείο επικοινωνίας της νέας κουλτούρας, μέσα από το οποίο μπορούν να δημιουργηθούν θετικές εικόνες στο γενικό ή σε ειδικό κοινό. Η εικόνα και η οπτικοποίηση είναι ένας πολύ δυνατός τρόπος επικοινωνίας αρχών και αξιών.

Η εικόνα που προβάλλει ο ίδιος ο οργανισμός μέσα από τα υποκαταστήματά του στους συναλλασσόμενους αποτελεί επίσης μέρος της εξωτερικής επικοινωνίας. Είναι σημαντική η εικόνα που δίνεται μέσα από τις εφαρμογές εταιρικής ταυτότητας, τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την ποιότητα εξυπηρέτησης, και κυρίως από τη συμπεριφορά του προσωπικού κατά την επαφή του Πελάτη με τον Οργανισμό. Κάθε εργαζόμενος και κάθε χώρος εργασίας είναι φορέας της εταιρικής κουλτούρας, και επομένως σημαντικός στην επικοινωνία της. Μετά από μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι κρίσιμη η ομογενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, των προϊόντων και υπηρεσιών, του τρόπου εξυπηρέτησης, της εμφάνισης των υποκαταστημάτων και της εταιρικής ταυτότητας. Έτσι μεταφέρεται στους Πελάτες το μήνυμα της αλλαγής αλλά και του πόσο συμπαγής και αποτελεσματικός είναι ο νέος οργανισμός.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Η παρουσία του οργανισμού στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας με δικούς του «τόπους» είναι αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης των νεότερων Πελατών και ασφαλώς μπορούν κι αυτά να επικοινωνήσουν την εταιρική κουλτούρα, ιδιαίτερα όταν ένα από τα σημεία της είναι η έμφαση στην τεχνολογική υπεροχή. Για μια Τράπεζα, για παράδειγμα, η παρουσία στα social media και στο internet είναι πολύ χρήσιμη σε σχέση με την ηλεκτρονική τραπεζική, διότι προσεγγίζει ουσιαστικά τους Πελάτες που την προτιμούν.

Επιπλέον, είναι κρίσιμη η παρακολούθηση των ψηφιακών μέσων και, κατά το δυνατόν, ο έλεγχος του αποτυπώματος του οργανισμού σε αυτά, λόγω του κεντρικού ρόλου που παίζουν πλέον στην ενημέρωση των πολιτών. Ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τι «γραφάται» στα ψηφιακά μέσα για τη δραστηριότητά του, και με τον πλέον δόκιμο τρόπο, είτε μέσα από τα ίδια media είτε μέσω άλλων, να φροντίσει ώστε η εταιρική κουλτούρα να προβάλλεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Εσωτερικά, το intranet σε λειτουργικό επίπεδο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για μεγάλους οργανισμούς, και αποτελεί δίαυλο καθημερινής επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω. Ως φορέας επίσημης επικοινωνίας του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, είναι σαφές πως καθημερινά προβάλλει, στηρίζει και χτίζει την εταιρική κουλτούρα μέσα από τη γλώσσα που χρησιμοποιεί, μέσα από τον τρόπο που παρέχει οδηγίες και διευκρινήσεις, μέσα από την πληροφόρηση που παρέχει για την κοινωνική και οικονομική δραστηριότητα του οργανισμού ή την παρουσία στον τύπο και στα media, αλλά ακόμη και μέσα από την αισθητική του και την προσβασιμότητά του. Ένας εργαζόμενος που παρακολουθεί τακτικά το intranet portal του οργανισμού είναι έγκαιρα ενημερωμένος για όλα όσα συμβαίνουν σε σχέση με αυτόν και μάλιστα από την πρωτογενή πηγή της πληροφόρησης. Σε μια περίοδο αλλαγών, όπως είναι μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι σημαντικό το επίσημο εργαλείο επικοινωνίας εντός του οργανισμού να προσφέρει ουσιαστική ενημέρωση με αμεσότητα, διότι αυτό συμβάλει στο να αισθάνεται ο εργαζόμενος μέρος της αλλαγής, μέρος της εξέλιξης.

Εσωτερικά πάντως, η χρήση των ψηφιακών μέσων ως επίσημα εργαλεία επικοινωνίας αποτελεί έκφραση της εταιρικής κουλτούρας. Για παράδειγμα υπάρχει μια τεράστια διαφορά εταιρικής κουλτούρας ανάμεσα σε έναν οργανισμό που διακινεί αποφάσεις με έγγραφα που φέρουν πέντε υπογραφές το καθένα, και έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί το e-mail ως επίσημο τρόπο επικοινωνίας. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα σ'έναν οργανισμό στον οποίο μπορεί ο εργαζόμενος να ανταλλάξει e-mail με έναν Γενικό Διευθυντή, και σε έναν οργανισμό που ο Γενικός Διευθυντής είναι προσβάσιμος μόνο κατόπιν συνεννόησης με τη γραμματεία του. Ένας οργανισμός που διακηρύττει την περιβαλλοντική του ευθύνη είναι ανακόλουθος αν δεν αξιοποιεί τεχνολογία που του επιτρέπει να ελαχιστοποιήσει τη χρήση του χαρτιού και της φυσικής αλληλογραφίας. Υπάρχουν δηλαδή αξίες και στόχοι που δεν μπορούν να εκφραστούν και να ενδυναμωθούν παρά μέσα από την αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων εσωτερικά σε έναν οργανισμό.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Με βάση την εμπειρία σας, ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Ασφαλώς η εταιρική κουλτούρα είναι δημιούργημα όλου του οργανισμού, και υπ'αυτήν την έννοια η συμμετοχή όλων στη δημιουργία, την ενδυνάμωση και την επικαιροποίησή της είναι σημαντική. Ωστόσο ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι κρίσιμος διότι από εκείνην εκπορεύεται αρχικά η κουλτούρα, και εκείνη με τις αποφάσεις της μπορεί να την επιβεβαιώσει ή να την ακυρώσει. Η εταιρική κουλτούρα χτίζεται σε βάθος χρόνου, κι αυτό σημαίνει πως η Διοίκηση πρέπει μακροπρόθεσμα



να αποτελεί εμπνευστή και υπόδειγμα προς μίμηση, τόσο προς το εσωτερικό όσο και ως προς το εξωτερικό περιβάλλον: Η Διοίκηση οφείλει να αναλάβει κείριο ρόλο στην επικοινωνία, αναδεικνύοντας κάθε επιτυχία του νέου οργανισμού προς το εσωτερικό και εξωτερικό κοινό (π.χ. επιστολές προς το προσωπικό, εσωτερικές ανακοινώσεις, δελτία τύπου...). Όπως αναφέρθηκε, είναι επίσης σημαντικό η Διοίκηση να έχει δραστήρια φυσική παρουσία εντός και εκτός του οργανισμού και να πρεσβεύει τις αξίες και το όραμά του. Μια Διοίκηση που επικοινωνεί ανοιχτά αποκτά πρόσωπο και φωνή στη συνείδηση του Μετόχου, του Εργαζόμενου, του Πελάτη, του Πολίτη γενικά.

Περαιτέρω, η Διοίκηση οφείλει να αφουγκράζεται και να επιλύει τα προβλήματα που μπορεί να επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα. Θα πρέπει να λειτουργεί διορθωτικά απέναντι σε συμβάντα και συμπεριφορές που είναι ανακόλουθα προς την επιδιωκόμενη εταιρική κουλτούρα, με τρόπο που να την επαναφέρει στο προσκήνιο και να την ενδυναμώνει. Η Διοίκηση χαράσσει επίσης τις κόκκινες γραμμές πέραν των οποίων η παραβίαση των αρχών και αξιών του οργανισμού είναι μη αποδεκτή.

Βασική λειτουργία της Διοίκησης θα πρέπει να είναι και η επικοινωνία της εταιρικής κουλτούρας προς το ανώτερο και μεσαίο στελεχιακό δυναμικό, καθώς και η ακρόαση τυχόν σχετικών προβλημάτων που μεταφέρει το middle management. Τέλος, κατά τη λήψη αποφάσεων, η Διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της αν δημιουργούνται ρήξεις με την εταιρική κουλτούρα και να λάβει σχετική μέριμνα (π.χ. πιο εντατική επικοινωνία για να αλλάξει η εταιρική κουλτούρα, ή διαφοροποίηση της απόφασης ώστε να μην παραβιαστεί η εταιρική κουλτούρα).

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Ίσως το πιο σημαντικό σημείο είναι να επιλέξει τις μάχες του. Πιθανόν είναι πιο αποτελεσματικό να προχωρήσει ο οργανισμός σε μια συνολικά νέα εταιρική κουλτούρα, παρά να προσπαθήσει να επιβάλλει μία από τις υφιστάμενες. Κάνοντάς το αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίσει να συνθέσει όσα στοιχεία των διαφορετικών συστημάτων αξιών θεωρεί χρήσιμα, ώστε όλοι να αναγνωρίζουν στη νέα κουλτούρα ένα μέρος της ιστορίας τους και, με εφελτήριο αυτή τη συνέχεια, να προχωρήσουν να ενστερνιστούν στοιχεία που τους είναι νέα. Η νέα εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να σέβεται τη συνεισφορά όλων των μερών, και όλων των ιστοριών που υποδέχεται.

Παράλληλα, ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει στοχευμένες μάχες στα σημεία που είναι ξεκάθαρα μη αποδεκτά για το νέο οργανισμό που χτίζεται. Για παράδειγμα, μπορεί να δώσει μάχη κατά γραφειοκρατικών αντιλήψεων και πρακτικών, κατά αυταρχικών ιεραρχικών συμπεριφορών, κ.λπ. Οι μάχες αυτές θα πρέπει να δίνονται σε πρακτικό και σε αξιακό επίπεδο (π.χ. με μια νέα διαδικασία και με επικοινωνία των στόχων και αξιών πίσω από τη διαδικασία), ώστε η αλλαγή συμπεριφοράς και η αλλαγή νοοτροπίας να συμβαδίζουν και να τρέφουν η μία την άλλη.

Σε κάθε περίπτωση, επειδή η εταιρική κουλτούρα δεν υφίσταται στην πράξη όσο δεν την ενστερνίζεται και δεν την ενεργοποιεί το προσωπικό, είναι σημαντικό ο οργανισμός να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, να ενισχύσει την ισονομία και την επιβράβευση, να εντοπίζει και να διαχειρίζεται τις αποκλίσεις, να υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα και γενικά να μεριμνά για την ουσιαστική ένταξη του προσωπικού στον μετασχηματισμένο οργανισμό.



Συνέντευξη Ν°5: ΕΛΕΝΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΟΤΕ

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational corporate culture);

Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των συμπεριφορών και των αξιών που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους σε μια εταιρεία. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η εταιρική κουλτούρα είναι εξίσου σημαντική με την εταιρική στρατηγική. Ενώ το top management χαράσσει τη στρατηγική, η υλοποίησή της εξαρτάται από την εταιρική κουλτούρα.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλεη η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιρειών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Όταν μια εταιρεία προέρχεται από τη σύνθεση πολλών εταιρειών, μετά από συγχώνευση ή εξαγορά, η συγκρότηση μιας ενιαίας κουλτούρας είναι μια μεγάλη πρόκληση. Η αλλαγή είναι πάντα δύσκολη στην αρχή γιατί υπάρχουν αντιστάσεις. Η δύναμη της συνήθειας και ο τρόπος που έχουν μάθει να εργάζονται και να επικοινωνούν οι άνθρωποι δεν αλλάζει από την μία μέρα στην άλλη. Ο τρόπος για να δημιουργήσεις μια νέα ενιαία εταιρική κουλτούρα είναι πολυπαραγοντικός και περιλαμβάνει πολλές και συντονισμένες ενέργειες. Θα σας δώσω ένα παράδειγμα. Οι έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων στην COSMOTE είναι ένα καθιερωμένο εργαλείο αποτύπωσης της γνώμης των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας. Την πρώτη φορά που πραγματοποιήσαμε έρευνα στον ΟΤΕ, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν επιφυλακτικοί. Οι αντιστάσεις αφορούσαν κυρίως στην αμφισβήτηση της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, καθώς και γενικότερα την χρησιμότητα μιας τέτοιας έρευνας. Για να ξεπεραστούν οι αντιστάσεις, χρειάστηκαν πολλές συντονισμένες ενέργειες. Ενημερώσαμε και εξηγήσαμε σε όλους τους εργαζόμενους τον σκοπό και τον τρόπο διεξαγωγής, ώστε να υπάρχει απόλυτη διαφάνεια και να χτιστεί εμπιστοσύνη. Δώσαμε έμφαση στην αξία της συμμετοχής, καθώς όσο πιο υψηλό το ποσοστό συμμετοχής, τόσο πιο αντιπροσωπευτικά τα αποτελέσματα. Και τέλος, δεσμευτήκαμε για την επικοινωνία των αποτελεσμάτων. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, τα αποτελέσματα όχι μόνο ανακοινώθηκαν σε όλους, αλλά επιπλέον οι Διευθυντές πραγματοποίησαν συναντήσεις με τις ομάδες τους όπου συζητήσαν ειδικά τα αποτελέσματα της μονάδας τους, καθώς και βελτιωτικές ενέργειες. Με αυτό τον τρόπο και με την τακτική διεξαγωγή των ερευνών, τα ποσοστά συμμετοχής αυξάνονται συνεχώς και πλέον και στις δύο εταιρείες οι έρευνες αποτελούν σταθερό εργαλείο ανατροφοδότησης για τη συνεχή βελτίωση του εργασιακού μας περιβάλλοντος. Αυτό είναι ένα από τα πολλά παραδείγματα της διαδρομής που ακολουθούμε για να δημιουργήσουμε μία ενιαία κουλτούρα στην εταιρεία μας.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιρειών;

Στην περίπτωση του Ομίλου ΟΤΕ, που αποτελεί ένα ενδιαφέρον και χαρακτηριστικό παράδειγμα λειτουργικής ενοποίησης, οι προκλήσεις που αντιμετωπίσαμε ήταν πολλές. Από την αρχή, κληθήκαμε να φέρουμε σε επαφή δύο διαφορετικούς κόσμους από δύο διαφορετικές κουλτούρες και να δημιουργήσουμε ένα πλαίσιο για να εργαστούν μαζί. Έπρεπε να κατανοήσουμε τους κώδικες επικοινωνίας που έχουν διαμορφώσει και χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στη μία και στην άλλη εταιρεία και στη συνέχεια να δημιουργήσουμε μια κοινή πλατφόρμα επικοινωνίας και μηνυμάτων. Είχαμε να καταγράψουμε τα διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα και όλες τις διαδικασίες, ώστε να σχεδιάσουμε σταδιακά την ευθυγράμμιση των συστημάτων και των διαδικασιών.

Τέλος, ένα σημαντικό στάδιο ήταν η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις και με κριτήριο το right-sizing να προχωρήσουμε με την κατάλληλη διοικητική ομάδα που θα υποστηρίξει το νέο σχήμα της ενοποιημένης πλέον εταιρείας. Θεωρώ τα παραπάνω προκλήσεις και όχι προβλήματα. Ο κοινός παρονομαστής ήταν να διασφαλίσουμε τα δυνατά σημεία από τις δύο εταιρείες και κουλτούρες, να συγκεράσουμε για παράδειγμα τη γνώση και την εμπειρία από τον ΟΤΕ, με το δυναμισμό και την εστίαση στον πελάτη από την COSMOTE. Ο δρόμος είναι μακρύς και μπορώ να σας επιβεβαιώσω ότι στην ενιαία πλέον εταιρική μας κουλτούρα ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο.



4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιρειών;

Αυτό που χρειάζεται είναι ένα δυνατό και δεμένο *management team* να κάνουν «walk the talk». Μία ομάδα που ξεκινάει από την κορυφή και ενωμένη και αποφασισμένη πηγαίνει προς τον κοινό στόχο, έναν στόχο που έχει επικοινωνήσει παντού με συνέπεια και συνέπεια. Για την αποτελεσματική επικοινωνία του κοινού στόχου και των αλλαγών που πραγματοποιούνται, ακολουθούμε ένα σχέδιο που περιλαμβάνει τακτική επικοινωνία για τη στρατηγική και την πρόοδο που συντελείται, δίνοντας τον πρώτο λόγο στους *leaders*. Ο τρόπος με τον οποίο διοικούν οι *leaders* τελικά θα διαμορφώσει την κουλτούρα και την πορεία εξέλιξης της εταιρείας. Οι τακτικές συναντήσεις εργαζομένων, οι συνοπτικές ενημερώσεις (*briefings*) και τα *workshops* είναι αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας στα χέρια των *leaders*. Ένα παράδειγμα δομημένου *workshop* είναι το πρόγραμμα «Συντονιζόμαστε». Πρόκειται για ένα βιωματικό πρόγραμμα, στο οποίο οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες και συζητούν δημιουργικά θέματα στρατηγικής και αποτελεσματικής συνεργασίας. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις λειτουργικής ενοποίησης μονάδων, νέων οργανωτικών δομών και επικαιροποίησης στρατηγικών στόχων και γενικότερα αλλαγές που επηρεάζουν μία ή περισσότερες οργανωτικές μονάδες.

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο όπως αναφέραμε είναι οι έρευνες εργαζομένων. Δύο φορές μέσα στο χρόνο γίνονται τα *pulse surveys* που είναι στιγμιαίες έρευνες ικανοποίησης, μετράνε δηλαδή το «σφυγμό» τη δεδομένη χρονική στιγμή. Παράλληλα κάθε 2 χρόνια γίνεται το *Employee Satisfaction Survey*, μια μεγάλη έρευνα ικανοποίησης. Όλοι οι εργαζόμενοι, όπως ανέφερα παραπάνω, μαθαίνουν τα αποτελέσματα σε επίπεδο εταιρείας και επιπλέον οι *directors* τα συζητούν στις ομάδες τους για να εντοπίσουν δυνατές και αδύνατες περιοχές και να καταγραφούν προτάσεις για βελτιωτικές ενέργειες. Για τη συγκρότηση μιας ενιαίας κουλτούρας δεν πρέπει να ξεχάσουμε το ρόλο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στοχεύει τόσο στην επικαιροποίηση των γνώσεων, όπου αυτή απαιτείται, όσο και στην αναβάθμιση των γνώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς και της επιχείρησης. Επιπλέον, όμως μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα ευρείας κλίμακας, μπορείς να μεταδώσεις τις αρχές και τη φιλοσοφία της στρατηγικής, όπως είναι η εστίαση στον πελάτη. Ένα παράδειγμα είναι το *C2X (Customer Experience Excellence)*, ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα διαχείρισης εμπειρίας πελάτη στο οποίο εκπαιδεύονται σταδιακά όλοι οι εργαζόμενοι του ομίλου μας. Ένα άλλο παράδειγμα είναι το *ACT2 (Advanced Certification in Telecommunications Technologies)*, ένα πρόγραμμα που σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τους τεχνικούς μας και στοχεύει στην ενδυνάμωση των γνώσεών τους σε θέματα τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιρειών;

Η σύγχρονη εταιρική κουλτούρα χτίζεται με δομικό στοιχείο την εμπιστοσύνη. Στον Όμιλο ΟΤΕ, καταφέραμε να μετασχηματιστούμε από ένα πρώην κρατικό μονοπώλιο σε μία σύγχρονη, ανταγωνιστική εταιρεία υψηλών επιδόσεων, οικοδομώντας μία νέα σχέση εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους μετόχους και τους πελάτες μας. Η εμπειρία του πελάτη τέθηκε στον πυρήνα αυτής της σχέσης. Είναι το επίκεντρο της εταιρικής κουλτούρας του Ομίλου ΟΤΕ και διαχέεται μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας που αναφέρατε. Σε επίπεδο εξωτερικής επικοινωνίας, τελικός και απόλυτος κριτής είναι η «εμπειρία του πελάτη».

Εδώ, να υπογραμμίσω το εξής: στο χτίσιμο μίας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, η συνέπεια της εξωτερικής επικοινωνίας με την επιχειρηματική δράση είναι αναγκαία. Το διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να είναι συνεπές σε σχέση με την εξυπηρέτηση που εισπράττει ο πελάτης, ή την εμπειρία που βιώνει μέσα στο κατάστημα, ή τη συνομιλία που έχει με εκπρόσωπο της εταιρείας στο *call center*.

Πέραν αυτών, η εταιρική κουλτούρα επικοινωνείται με μια σειρά από εργαλεία και μέσα σε όλα τα εξωτερικά κοινά – τους μετόχους, την αγορά, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, αλλά και μέσα από τα εκτεταμένα προγράμματα χορηγιών και Εταιρικής Υπευθυνότητας.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Ζούμε στην ψηφιακή εποχή και αυτό είναι αναμφισβήτητο. Η επανάσταση στην τεχνολογία έχει δημιουργήσει μια νέα εποχή ευελιξίας, ταυτόχρονης εκτέλεσης πολλών εργασιών (*multitasking*) και αποτελεσματικής συνεργασίας. Μπορούμε



να συνεργαστούμε και να διαχειριστούμε τα πάντα *remotely*, μέσω IT και τηλεπικοινωνιακών υποδομών. Στον Όμιλο ΟΤΕ αναπτύσσουμε νέα ηλεκτρονικά συνεργατικά εργαλεία (*collaboration tools*), όπως είναι η δημιουργία μίας πλατφόρμας *e-learning*, ένα ηλεκτρονικό οικοσύστημα με πρόσβαση σε μεγάλο εύρος συσκευών (*tablet, PC, TV, smartphones*) που θα βασίζεται σε τεχνολογία *cloud*. Η φιλοσοφία μας είναι να δημιουργήσουμε εσωτερικά εργαλεία για ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών, ώστε η τεχνογνωσία να διαδίδεται και να μένει μέσα στην εταιρεία.

Στην εξωτερική επικοινωνία, τα *online Μέσα*, ιδίως τα *social media*, βρίσκονται φυσικά στην αιχμή της επικοινωνίας. Ένα μήνυμα πολλαπλασιάζεται και αναπαράγεται πολύ γρήγορα. Στον Όμιλο ΟΤΕ διαθέτουμε ομάδες που γνωρίζουν πώς να προσεγγίσουν διαφορετικές ομάδες κοινού, διαφυλάσσοντας παράλληλα τη φήμη του ομίλου.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

*Η διοικητική ομάδα πρέπει να είναι το παράδειγμα αποτελεσματικότητας, συνεργασίας και ομαδικότητας. Πρέπει να φροντίζει ώστε με κατάλληλες διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις να εξασφαλίζει τα μέσα και τους πόρους για να γίνουν οι στόχοι και η εταιρική στρατηγική πραγματικότητα. Να κάνει τις αλλαγές που χρειάζονται και αυτό φυσικά περιλαμβάνει και όλα τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα συστήματα αμοιβών, διοίκησης της απόδοσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Το στυλ διοίκησης του *top management* παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση όλων των βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν τη δέσμευση και την ταύτιση των εργαζομένων με την εταιρεία. Ο επικεφαλής μιας ομάδας οφείλει να αντιλαμβάνεται τη μεγάλη εικόνα, να κατανοεί τη συμβολή κάθε λειτουργικού τομέα στην επίτευξη των κοινών εταιρικών στόχων και να ενεργεί ενωτικά- δεν θα πρέπει να δουλεύει σε σιλό. Αυτό ακριβώς συμβαίνει με την διοικητική ομάδα του Ομίλου ΟΤΕ. Δουλεύουμε ομαδικά και αυτό διαχέεται προς όλη την εταιρεία.*

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Για εμάς, στον Όμιλο ΟΤΕ, η εμπειρία του πελάτη αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα της στρατηγικής μας. Στοχεύουμε να παρέχουμε την καλύτερη εμπειρία εξυπηρέτησης στον πελάτη χρησιμοποιώντας την τεχνολογική μας υπεροχή, Παράλληλα στοχεύουμε να παραμείνουμε ένας ελκυστικός εργοδότης δημιουργώντας ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον που δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης, εξέλιξης και συνεργασίας στους ανθρώπους μας. Ακολουθώντας την στρατηγική μας και τους κοινούς μας στόχους, αυτό το ταξίδι της αλλαγής πραγματοποιείται με σεβασμό στις διαφορετικές κουλτούρες από τις οποίες προερχόμαστε.



Συνέντευξη Ν°6:

ΓΙΑΝΝΗΣ ΡΟΚΚΑΣ

Διευθυντής Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Είναι οι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, οι κοινές βάσεις, τα κοινά πιστεύω, οι κανόνες, ακόμα και οι άτυποι, με τους οποίους λειτουργεί ένας οργανισμός και βάσει των οποίων συμπεριφέρονται οι άνθρωποι του.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Όλα ξεκινούν από την εταιρική κουλτούρα και από τις προσπάθειες να γίνει απόλυτα κατανοητή και αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Είναι η βάση πάνω στην οποία χτίζεις ό,τι κάνεις. Εξορθολογίζει τις αποφάσεις. Δίνει την κατεύθυνση της στρατηγικής. Αν δεν έχεις σωστή βάση δεν μπορείς να κάνεις τα υπόλοιπα. Έχει πρώτιστο ρολό σε όλη τη διαδικασία.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Είναι δύσκολο να ενοποιήσεις οργανισμούς. Οι συγχωνευόμενοι οργανισμοί έχουν διαφορετική εταιρική κουλτούρα, εστιάζουν σε διαφορετικά πράγματα, στοχεύουν σε άλλα, ορίζουν, δρουν και υλοποιούν ετερόκλητες στρατηγικές. Οι άνθρωποι τους συμπεριφέρονται διαφορετικά ακόμα και ως προς τους πελάτες ή έχουν διαφορετική αντίληψη σε σχέση με διάφορες έννοιες όπως καινοτομία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργικότητα etc. As μην ξεχνάμε ότι ακόμα και ο τρόπος που τύνονται οι εργαζόμενοι εντάσσεται και εκφράζει την εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης. Ιδανικά, κάπου θα πρέπει να βρεθεί μια κοινή συνισταμένη.

Διαφορετικά θα πρέπει οι συγχωνευόμενοι οργανισμοί να ακολουθήσουν την κουλτούρα του κυρίαρχου οργανισμού. Άλλωστε, υπάρχει περίπτωση η κυρίαρχος οργανισμός, μετά τις συγχωνεύσεις, και προκειμένου να επανατοποθετηθεί απέναντι στα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις, να «εμπλουτίσει», να ανανεώσει την εταιρική του κουλτούρα. Εμείς στην Τράπεζα Πειραιώς, κάνουμε μεγάλη προσπάθεια για να τα φέρουμε όλα κάτω από μια κοινή ομπρέλα.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Ο κάθε οργανισμός έχει τα δικά του μέσα εσωτερικής επικοινωνίας. Ξεκινώντας από αυτά, σε κάθε τους έκφανση, θα πρέπει να αποπνέουν τις νέες αξίες και τη νέα εταιρική κουλτούρα, έτσι όπως αυτή έχει οριστεί από τη Διοίκηση. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο για να κατανοήσουν οι νέοι συνάδελφοι, τον καινούργιο τρόπο λειτουργίας και να ενστερνιστούν τις νέες αξίες και το νέο όραμα.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Κατ' αρχάς, δημιουργήσαμε μία νέα εταιρική ταυτότητα. Βασισμένη στην ιστορία και στο παρελθόν μας, δημιουργήσαμε ένα νέο λογότυπο και ένα καινούργιο σλόγκαν, τα οποία εκφράζουν πλήρως την αλήθεια μας ως Τράπεζα, το DNA μας, στην ουσία την εταιρική μας κουλτούρα και με αυτά «υποδεχτήκαμε» τόσο τους νέους συναδέλφους, όσο και τους καινούργιους μας πελάτες. Το μήνυμα «Σταθερή γιατί κινείται» αποπνέει την εταιρική μας κουλτούρα. Δηλώνει ότι ναι μεν είμαστε σταθεροί, ασφαλείς, σίγουροι, αλλά από την άλλη είμαστε καινοτόμοι. Και η «καινοτομία» μας αυτή (με ότι αυτή συνεπάγεται) μας έφερε στη θέση να μιλάμε για σιγουριά και ασφάλεια σήμερα. Μετά ακολούθησε μία corporate καμπάνια, η οποία μας έδωσε τη δυνατότητα να μιλήσουμε ευρέως για την επόμενη μέρα της Τράπεζας. Στη συνέχεια, αποτυπώθηκε και σε όλες



μας τις προϊόντικές επικοινωνίες. Παράλληλα, η νέα μας φιλοσοφία, δεν αποτυπώθηκε απλώς στα above the line μέσα, αλλά και σε όλα τα συμπληρωματικά, είτε πρόκειται για social media, είτε για below, είτε για digital marketing. Σε ένα τόσο μεγάλο οργανισμό δεν έχει νόημα να ξεχωρίζεις ένα μέσο επικοινωνίας γιατί όλα παίζουν το ρολό τους και αλληλοσυμπληρώνονται. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να έχει δημιουργηθεί σήμερα ένα συγκεκριμένο ύψος που ακολουθεί η Τράπεζα Πειραιώς στην επικοινωνία της, χτίζοντας το δικό της επικοινωνιακό στίγμα, το οποίο θέλω να πιστεύω είναι αναγνωρίσιμο από τον κόσμο.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Τα digital media και τα social media έχουν το έξης πλεονέκτημα και συγχρόνως μειονέκτημα: Δεν ελέγχεις εσύ το "brand". Το "brand" το ελέγχει η κοινότητα. Μπορεί ο καθένας να γράψει από κάτω ό,τι θέλει.

Αντίθετα, στην τηλεόραση ο θεατής κάθεται στο σαλόνι του και παρακολουθεί ή στην εφημερίδα αντίστοιχα ο αναγνώστης κάθεται αναπαυτικά και διαβάζει απλώς. Στα digital media αυτό δεν ισχύει. Ο καθένας γράφει ό,τι θέλει. Αν δεν έχει «πατήσει» πάνω σε μια πραγματική, γερή αλήθεια, θα αντιληφθείς σύντομα ότι αυτά που επικοινωνείς δεν τυχάνουν ανταπόκρισης. Ο καταναλωτής των social media είτε δεν τα βλέπει, είτε αδιαφορεί, είτε ακόμα χειρότερα, τα αποδοκιμάζει. Κατά τη γνώμη μου, τα digital έχουν ισχυρό ρόλο στη διάχυση της πληροφορίας γρήγορα και αποτελεσματικά φτάνει αυτό που λες να έχει relevance στο κόσμο.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, Εξ.ο, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Είναι καθοριστικός ο ρόλος της. Η διοίκηση ορίζει το πλαίσιο, δίνει το έναυσμα, καθορίζει το όραμα και είναι ο «ενορχηστρωτής». Πρέπει να είναι απολύτως consistent σε αυτό. Να είναι committed και να δίνει το «παράδειγμα».

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Πρέπει να κάνει μια έρευνα και να κατανοήσει πλήρως το background των νέων στελεχών και υπαλλήλων. Να καταλάβει τις διαφορετικότητες που έχει να αντιμετωπίσει και τα κοινά τους σημεία. Να ορίσει τη καινούργια στρατηγική και την κουλτούρα του νέου οργανισμού που διαμορφώνεται και να αξιολογήσει ποια στοιχεία διατηρεί και ποια εξελίξει σε διαφορετική κατεύθυνση. Αν το κάνεις σωστά νομίζω ότι δεν υπάρχει περίπτωση να αποτύχεις.



Συνέντευξη Ν°7: ΜΙΧΑΛΗΣ ΤΣΑΜΑΖ Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου ΟΤΕ

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα κοινό πλέγμα από κοινές αξίες, πεποιθήσεις και τρόπους δράσης. Είναι η πυξίδα για την καθημερινή συμπεριφορά όλων, εργαζομένων και Διοίκησης, και ο συνδεδεμένος κρίκος σε ένα κατά τα άλλα, πολυσυλλεκτικό περιβάλλον, όπως είναι μια εταιρεία ή οργανισμός. Η εταιρική κουλτούρα είναι ουσιαστικά τα επιμέρους χαρακτηριστικά μιας εταιρείας που την καθιστούν ξεχωριστή, δυναμική, και – πάνω από όλα – βιώσιμη.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Θα σας απαντήσω με ένα παράδειγμα. Για εμάς στον Όμιλο ΟΤΕ στρατηγικός στόχος είναι η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Το να το καταφέρουμε –γρήγορα και αποτελεσματικά– είναι θέμα εταιρικής κουλτούρας. Πρέπει, δηλαδή, ο πελάτης να αποτελεί για όλους μας, προτεραιότητα. Η εμπειρία που θα αποκομίσει ο πελάτης σε κάθε επαφή μαζί μας πρέπει να είναι το πάθος της δουλειάς μας. Πρέπει να σκεφτόμαστε και να ανταποκρινόμαστε με τον ίδιο τρόπο από την αποθήκη μέχρι το κατάστημα, και από το λογιστήριο μέχρι τις τεχνικές υπηρεσίες. Και για να το πετύχεις αυτό, θα πρέπει το customer experience να γίνει μέρος της κουλτούρας της εταιρείας, να αναδειχθεί στο στοιχείο εκείνο που, όπως προανέφερα, θα κάνει την εταιρεία ξεχωριστή. Δεν γεννιέσαι με μια εταιρική κουλτούρα, την αποκτάς. Κι εμείς την χτίζουμε καθημερινά, επενδύοντας πρωταρχικά και ουσιαστικά στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μας.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Εξαρτάται από την περίπτωση. Μετά από μία συγχώνευση η καθιέρωση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να επηρεαστεί από μία σειρά παραγόντων και ιδιαιτεροτήτων. Ένας από αυτούς είναι η διαφορετική νοοτροπία μεταξύ των εργαζομένων δύο εταιριών. Για παράδειγμα, μπορεί να μην έχουν όλοι την ίδια αντίληψη για την αντιμετώπιση του πελάτη, για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εξυπηρετούν τον κόσμο, για την εργασιακή καθημερινότητα.

Άλλες περιπτώσεις περιλαμβάνουν διαφορές στη «γραφειοκρατία». Είναι λογικό διαφορετικές εταιρείες να έχουν καθιερωσει διαφορετικές διαδικασίες. Να έχουν μάθει να φτάνουν στο αποτέλεσμα με διαφορετικό τρόπο. Εδώ χρειάζεται να εναρμονιστούν οι ταχύτητες απόκρισης, ώστε, εξαλείφοντας την περιττή γραφειοκρατία, ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Το ίδιο ισχύει και για τις διαφορετικές δομές. Είναι πολύ σημαντικό να διαμορφώνονται ξεκάθαρες ενοποιημένες δομές, ώστε όλοι, Διοίκηση και εργαζόμενοι, να έχουν ολοκληρωμένη εικόνα για το ρόλο τους στην εταιρεία, για τον τρόπο με τον οποίο καλούνται να συμβάλλουν στους κοινούς στόχους και στην κοινή πορεία. Επιπλέον, οι ξεκάθαρες δομές εξασφαλίζουν ροή της πληροφορίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έχουν την ίδια πρόσβαση στην πληροφορία και αυτό δεν μπορεί να συμβεί αν εφαρμόζονται την ίδια στιγμή διαφορετικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, θεωρώ ότι η εγκαθίδρυση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά και από την «αντίσταση στην αλλαγή» (resistance to change). Το φαινόμενο συχνό. Είναι εγγενής ανθρώπινη αντίδραση όταν αλλάζουν οι «σταθερές». Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ σημαντικό από πλευράς Διοίκησης να επιδεικνύεται σεβασμός στη διαφορετικότητα – τις διαφορετικές δεξιότητες, συνήθειες, γνώσεις, background – ώστε να κρατάμε και να αναδεικνύουμε «the best of both worlds».

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχημένη υιοθέτηση ενιαίας εταιρικής κουλτούρας. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ξεκάθαρη στρατηγική, σωστός σχεδιασμός, προτεραιοποίηση των στόχων και συνεχής επίβλεψη της



υλοποίησής τους. Η μεθοδική επικοινωνία, η συνέπεια, η συνέχεια και οι στοχευμένες ενέργειες μπορούν να συμβάλλουν στη συνέχεια στην εδραίωσή της.

Στη δική μας περίπτωση έχουμε καταφέρει πλέον σήμερα σε μεγάλο βαθμό να «μιλάμε την ίδια γλώσσα» μεταξύ μας. Και για να φτάσουμε στο σημείο αυτό χρησιμοποιήσαμε όλα τα εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας που είχαμε στη διάθεσή μας, ενώ αναπτύξαμε και νέα.

Προσωπικά θεωρώ εξαιρετικά σημαντική την απευθείας, προσωπική επικοινωνία και τον διάλογο. Η Διοικητική Ομάδα του Ομίλου συναντάται κάθε εβδομάδα. Στις συναντήσεις αυτές καθορίζουμε τη στρατηγική, θέτουμε τους στόχους, ορίζουμε τα μηνύματα. Όλα αυτά επικοινωνούνται, με τον καταλληλότερο κάθε φορά τρόπο, στις επιμέρους ομάδες. Επιπλέον, διοργανώνουμε στρατηγικά events και τακτικές συναντήσεις σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας αλλά και καθετοποιημένες εκδηλώσεις για τη διάχυση της στρατηγικής και την ενίσχυση της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Ιδιαίτερη σημασία δίνουμε στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (emails, intranet, newsletter), επιταχύνοντας με τον τρόπο αυτό τη διάχυση της πληροφορίας και βελτιστοποιώντας την εμπειρία της επικοινωνίας.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/ συγχωνεύσεις εταιριών;

Σε επίπεδο εξωτερικής επικοινωνίας, τελικός και απόλυτος κριτής είναι η «εμπειρία του πελάτη». Εκεί αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα και η συνέπεια της εταιρικής κουλτούρας κάθε επιχείρησης.

Έτσι, μια ενιαία εταιρική κουλτούρα βρίσκει εφαρμογή σε αρκετά πεδία: στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας· στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση της «πρώτης γραμμής» που παρέχεται στα call centers και καταστήματα· και βέβαια στην καλλιέργεια κοινής πεποίθησης ότι η εμπειρία κάθε πελάτη ξεχωριστά είναι υπόθεση όλου του Οργανισμού.

Πέραν αυτών, η κοινή εταιρική κουλτούρα μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις μπορεί να επικοινωνηθεί στα εξωτερικά κοινά και με μια σειρά από εργαλεία και μέσα, όπως τα προγράμματα εταιρικής υπευθυνότητας, οι χορηγικές δράσεις και η ουσιαστική επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς/stakeholders (μετόχους, ΜΜΕ, αγορά, τοπικές κοινωνίες κ.ο.κ).

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Είναι δεδομένο και καθολικά πλέον αποδεκτό ότι η επικοινωνία έχει περάσει εδώ και αρκετό καιρό στην ψηφιακή, digital διάσταση. Επομένως, η προσέγγιση του κοινού –είτε εξωτερικού είτε εσωτερικού– διαμέσου του online περιβάλλοντος κρίνεται πλέον ως η πιο άμεση και αποτελεσματική μέθοδος επικοινωνίας. Ωστόσο, θα πρέπει κανείς να κατανοεί και να γνωρίζει σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα ψηφιακά μέσα, από τη στιγμή μάλιστα που αυτά αλλάζουν και εξελίσσονται καθημερινά, κυριολεκτικά από τη μία μέρα στην άλλη. Επίσης, χρειάζεται προσοχή ώστε να επενδύουμε κάθε φορά ισορροπημένα και με τους κατάλληλους πόρους, είτε πρόκειται για εργαλεία εξωτερικής επικοινωνίας είτε για ανάπτυξη εσωτερικών εργαλείων (intranets, newsletter, emails).

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, ExCo, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Είναι σαφές ότι η ανώτατη διοίκηση ορίζει τη στρατηγική και τους στόχους κάθε εταιρείας. Βάζει τα θεμέλια για την ανάπτυξη των απαραίτητων συστημάτων και διαδικασιών, παρακολουθεί την εξέλιξή τους και μεριμνά για τη βέλτιστη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Κυρίως όμως τα ανώτερα στελέχη δίνουν τον τόνο στο σύνολο του εργατικού δυναμικού με το παράδειγμά τους, leading by example. Γι αυτό και ο ρόλος τους στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας είναι κομβικός.



8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;

Η εταιρική κουλτούρα έχει στο επίκεντρο τον παράγοντα άνθρωπο. Δεν επιβάλλεται. Υιοθετείται και καλλιεργείται. Οι προκλήσεις στην κατεύθυνση της υιοθέτησης νέας εταιρικής κουλτούρας είναι αρκετές, αλλά όχι δεσμευτικές. Αρκεί κανείς να ξεκινά με ορισμένα προαπαιτούμενα στη φιλοσοφία του.

Κάθε τέτοια προσπάθεια, λοιπόν, χρειάζεται να χαρακτηρίζεται από σεβασμό και κατανόηση της διαφορετικότητας – εφόσον μιλάμε για διαφορετικές κουλτούρες και τρόπους λειτουργίας. Μία ασφαλής μέθοδος ευθυγράμμισης προϋποθέτει τον συγκερασμό των θετικών στοιχείων από κάθε πλευρά, έτσι ώστε να αποτελέσουν τη βάση για μια ενιαία, κοινά αποδεκτή νοοτροπία η οποία θα μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και θα απογειώσει τη στρατηγική.

Και φυσικά, η νέα εταιρική κουλτούρα θα πρέπει διαρκώς να ενισχύεται. Για να γίνει, όμως, αυτό απαιτείται ικανό change management και σωστή διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή (resistance to change).



Συνέντευξη Ν°8:

ΠΕΤΡΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

Πρώην Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Διευθύνων Σύμβουλος και Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών της Capital Product Partners L.P.

1. Πώς θα περιγράφατε τον ορισμό «εταιρική κουλτούρα» (organizational culture);

Η εταιρική κουλτούρα έχει να κάνει με το σύνολο των αξιών και των προτεραιοτήτων που έχει μια τράπεζα προς το σύνολο των πελατών της και των υπαλλήλων της και είναι γνωστό προς όλους. Κάποιες όμως φορές άλλο είναι το corporate philosophy/ culture και άλλο αυτό που αντιλαμβάνονται και εισπράττει ο έξω κόσμος. Στην Εθνική τράπεζα η βασική έκφραση της κουλτούρας μας είναι ότι φροντίζουμε τους πελάτες μας, τους υπάλληλους μας και τα στελέχη μας. Η Εθνική Τράπεζα θέλει να έχει μια ανθρωπινή σχέση προσπαθώντας να «βελτιστοποιήσει» τα αποτελέσματα. Οι πελάτες ξέρουν πως η Εθνική Τράπεζα είναι δίπλα τους για τις καλές αλλά και για τις βροχερές μέρες. Η Εθνική Τράπεζα δεν είναι εκεί μόνο για να κάνει μια πώληση προϊόντος αλλά και για να είναι αρωγός στην corporate ή ιδιωτική προσπάθεια κάθε πελάτη και αυτό δημιουργεί τη διαχρονική τους συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα. Η εταιρική κουλτούρα της Εθνικής Τράπεζας είναι πελατοκεντρική και με focus στον άνθρωπο, στη σχέση.

2. Με ποιους τρόπους συμβάλει η καθιέρωση μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας στην επίτευξη στόχων των συγχωνευμένων/εξαγορασμένων εταιριών; Γιατί πιστεύετε ότι θεωρείται σημαντική στο σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής και επιχειρηματικού πλάνου;

Όταν έρθει μια καινούρια τράπεζα στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας, καταλαβαίνει πως δουλεύει ο κόσμος εδώ. Πολλοί συνάδελφοι θέλουν να έρθουν στην Εθνική γιατί ξέρουν ότι υπάρχει μέριμνα για τους υπαλλήλους. Είναι πολύ γνωστό αυτό προς τα έξω. Όσοι έρχονται στον όμιλο ενημερώνονται επίσημα από τα στελέχη της Εθνικής και άτυπα από τους συναδέλφους τους και βλέπουν καθημερινά πάνω στη συνεργασία με την ομάδα τους πώς δουλεύει η ομάδα. Βλέπουν την κουλτούρα εσωτερικά μέσω της συναδελφικής συμπεριφοράς των στελεχών αλλά μεταλαμπαδεύεται προς αυτούς και η κουλτούρα της τράπεζας προς τους πελάτες της. Από το interaction παίρνουν την αίσθηση της εταιρικής κουλτούρας.

3. Σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και βάσει της εμπειρίας σας, ποια θεωρείτε πως είναι τα πιο συχνά προβλήματα που προκύπτουν μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Είναι σημαντικό πριν ξεκινήσεις να φέρεις κόσμο μέσα σε ένα όμιλο, να διαλέξεις με ποιον θες να κάνεις δουλειά και να ενώσεις το μέλλον σου. Κάποιες ομάδες ανθρώπων μπορούν να δουλέψουν καλύτερα με κάποιους πάρα με κάποιους άλλους. Όταν κάνεις μια εξαγορά πρέπει να αναρωτηθείς από πριν αν ο κόσμος, πχ. της Εθνικής Τράπεζας, μπορεί να δουλέψει με τον κόσμο της άλλης τράπεζας. Μιλώ από την εμπειρία μου έχοντας δουλέψει εκτός της Εθνικής και σε 3 τράπεζες στο εξωτερικό. Πολλές φορές μπαίνεις σε ένα οργανισμό και πριν μπεις μέσα ξέρεις το στυλ τους και την κουλτούρα τους, πριν πας εκεί. Δεν μπορείς να το αλλάξεις στην πορεία. Είναι σαν να γνωρίζεις έναν άνθρωπο και ενώ ξέρεις πως είναι να προσπαθείς να τον αλλάξεις στην πορεία. Βέβαια στις εξαγορές εταιριών πάντα η μία εταιρεία θα υπερισχύσει της άλλης σε θέματα κουλτούρας. Υπάρχει μια αίσθηση ποιού institution το culture θα κυριαρχήσει. Αυτό φαίνεται και στην ιεραρχία. Βέβαια η έξυπνη κίνηση είναι να αναγνωρίσεις όταν ο άλλος έχει περισσότερο expertise σε κάτι ώστε να το εκμεταλλευτείς γιατί αυτός είναι και ο λόγος που τον εξαγόρασες.

4. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (internal communications) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις εταιριών;

Η εσωτερική επικοινωνία ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω. Πρώτον, ο κόσμος πρέπει να βλέπει τους senior managers. Χρειάζεται φυσική παρουσία. Το να σε βλέπουν μισή ώρα πάνω στο πόντιουμ είναι πολύ σημαντικό καθώς περνάς μηνύματα. Στην ουσία ο senior manager κουβαλάει την κουλτούρα που θέλει να μεταφέρει στα στελέχη του και δείχνει πώς δουλεύει η τράπεζα και το νέο senior management, γίνεται η διάχυση της κουλτούρας από πάνω προς τα κάτω σε όλα τα επίπεδα. Επίσης, στην εσωτερική επικοινωνία χρησιμοποιούνται τα εσωτερικά memos, η κουλτούρα όμως δε μεταφέρεται στον οργανισμό μέσα από ένα καλογραμμένο δελτίο το οποίο το γράφει ραφιναρισμένα κάποιος communications expert.



Διότι μπορεί να περιέχει τα σωστά σημεία αλλά όταν πάει ο senior manager να το παρουσιάσει κάπου ο τρόπος, η χροιά, τα priorities και το ύφος που θα το παρουσιάσει δίνει πολύ περισσότερα από αυτά που γράφει το κείμενο.

5. Ποια εργαλεία και ποιες μεθόδους εξωτερικής επικοινωνίας (external communications, public relations, marketing, advertising) θεωρείτε αποτελεσματικές για την επιτυχημένη εφαρμογή νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από εξαγορές/ συγχωνεύσεις εταιριών;

Το πιο σημαντικό είναι η διαφήμιση και φυσικά η τηλεόραση. Είναι να μπορείς να περάσεις το detailed product αυτής της κουλτούρας και αυτό περνιέται με τη διαφήμιση. Η Εθνική τράπεζα έχει πάντα στο μυαλό της τον πελάτη και την διαχρονική σχέση της με τον πελάτη. Άλλες τράπεζες μπορεί να πουν ότι έχουν ταχύτητα στο execution, άλλες τράπεζες μπορεί να θέλουν να εστιάσουν στο δίκτυό τους και ότι μπορείς να τους βρεις παντού. Το πώς τοποθετείται ο νέος οργανισμός που είναι ένα αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης και τα μηνύματα του τα μεταφέρει μέσα από τη διαφήμιση. Επειδή κάποιες τράπεζες έχουν μεταλλαχτεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, είτε θα πρέπει να περάσουν το μήνυμα ότι συνεχίζουμε και τώρα να είμαστε αυτοί που ήμασταν, είτε θα πρέπει να πουν «Ελάτε να σας πούμε ποιοι γίναμε και τι ρόλο θέλουμε να παίξουμε στη ζωή σας». Αυτό θα το πεις, αλλά δεν είναι σίγουρο ότι ο κόσμος θα το υιοθετήσει/ αποδεχθεί. Ο τρόπος που θα το παρουσιάσεις θα εκφραστεί από τον τρόπο που δουλεύεις, από τον τρόπο που εξυπηρετείς τον πελάτη μέσα στην τράπεζα. Ο πελάτης θα καταλάβει από τα διαφημιστικά μηνύματα, από τον υπάλληλο με τον οποίο συναλλάσσεται ποια είναι η κουλτούρα του νέου μορφώματος, του νέου συνόλου, της νέας σχέσης.

6. Από την εμπειρία σας, με ποιους τρόπους θεωρείτε πως θα μπορούσε κανείς να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας (new media, digital tools, web, social media) στη διαμόρφωση επιτυχημένης εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας της νέας εταιρικής κουλτούρας;

Στην εποχή μας, ένα κομμάτι πελατείας κάτω από 35 χρονών επικοινωνεί μέσα από τα social media, άρα αν θες να απευθυνθείς σε αυτούς και δεν είσαι στα social media δεν τους βλέπεις και δε σε βλέπουν, δεν έχεις επαφή μαζί τους. Μπορεί να κάνεις έντυπη τη διαφήμιση σου ή να την προβάλεις μέσω τηλεόρασης αλλά δε θα έχεις το attention span αυτών των ανθρώπων που παρακολουθούν τα social media. Είτε στο facebook, το youtube, είτε στο twitter. Εμείς απασχολούμε δύο ειδικές ομάδες που προέρχονται από δύο οικονομικά Πανεπιστήμια και προσπαθούν να βελτιώσουν το website μας ώστε να έχει το καλύτερο deliverability και accessibility στο target group που θέλουμε να επικοινωνήσουμε. Αυτοί είναι άνθρωποι που πληρώνονται για να μας πουν πώς εκλαμβάνουν τα μηνύματά μας στο website και τα social media και μετά να έρθουν να τους πούμε τι θέλαμε να περάσουμε και αυτοί να μας πουν τι λάβανε. Αυτοί είναι οι recipients του μηνύματος που θέλουμε να στείλουμε, προέρχονται από τον οικονομικό κλάδο και έχουν ενδιαφέρον για το τραπεζικό σύστημα και μερικοί από αυτούς είναι πιο techies και έρχονται με πολύ χρήσιμες προτάσεις.

7. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης (CEO, DCEO, ανώτατα στελέχη) θεωρείται πολύ σημαντικός στην επιτυχημένη επικοινωνία της νέας εταιρικής κουλτούρας. Ποια πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι η στάση καθώς και οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την καθιέρωση της νέας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας;

Η επικοινωνία της κουλτούρας είναι θέμα της διοίκησης. Είτε κάνει μια συνάντηση με 50 άτομα για πολύ ψηλά στελέχη της τράπεζας είτε για 1000 άτομα που είναι πιο ανοιχτό, πηγαίνουμε σε όλη την Ελλάδα και έχουμε συναντήσεις δικτύου και μας βλέπει ο κόσμος. Πρέπει όλοι οι υπάλληλοι να σε βλέπουν. Παρατηρούμε έτσι μια μεγάλη διαφορά απόδοσης και ικανοποίησης και έχουν την ικανότητα να ρωτήσουν απευθείας το Management την ερώτηση που θέλουν. Είναι σημαντικό η ανωτάτη διοίκηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα να περιοδεύει. Μετά είναι η εσωτερική επικοινωνία.

8. Ποια θεωρείτε πως είναι τα σημεία στα οποία θα πρέπει ένας οργανισμός να εστιάσει την προσοχή του στην προσπάθειά του να ευθυγραμμίσει και να εξισορροπήσει αποτελεσματικά διαφορετικές και συχνά αντίθετες κουλτούρες μετά από εξαγορές/συγχωνεύσεις;



Εύχομαι να μη βρεθεί κάποιος σε καταστάσεις που είναι εντελώς αντίθετες οι κουλτούρες γιατί τότε ουσιαστικά δεν πας να κάνεις μια ομαλή σύζευξη αλλά να ενώσεις δυο οργανισμούς αλλάζοντας σημαντικά κομμάτια του ενός. Το πιο σημαντικό είναι να περάσεις το μήνυμα στο νέο προσωπικό ποιες είναι οι αρχές, οι αξίες και η ραχοκοκαλιά αυτών των αξιών και ποιές είναι οι κόκκινες γραμμές. Μια εταιρεία την ενδιαφέρει μόνο ποιός και πόσο πουλάει. Δηλαδή από την αρχή δίνεται το στίγμα ότι ενδιαφέρουν τα νούμερα. Μπορεί το στίγμα να είναι μονοδιάστατο ή πολυδιάστατο. Άρα είναι πολύ σημαντικό να βγεις μπροστά και το στέλεχος να μπορέσει να αποκρυπτογραφήσει αυτά που λες. Στο τέλος της ημέρας θα έχεις αφήσει το footprint της κουλτούρας και των στόχων του νέου οργανισμού. Τώρα αν σε μια εταιρεία που είναι πελατοκεντρική έρθει κάποιος και πει ότι τον ενδιαφέρουν τα νούμερα και το bonus του, ξέρεις ότι αυτός ο άνθρωπος έχει λίγο καιρό. Το θέμα είναι αν κοιτάς long term ή short term και αυτό περνάει και προς τα έξω. Η Εθνική τράπεζα είναι η πιο πελατοκεντρική τράπεζα και έχει μακρά ιστορία. Άλλο είναι μια τράπεζα να έχει κουλτούρα 20, 30, 40 ετών και άλλο 170 ετών. Καμιά φορά όταν έχεις ένα οργανισμό με μεγάλη ιστορία, δεν μπορείς να αλλάξεις το βασικό κορμό γιατί έχει γαλουχηθεί έτσι. Μπορείς να διαμορφώσεις κάποια πράγματα αλλά δεν μπορείς να αλλάξεις την κουλτούρα του. Γιατί οι οργανισμοί βάζουν ανθρώπους σε αυτές τις θέσεις που να μπορούν να υποστηρίξουν την κουλτούρα και είναι guardians της κουλτούρας. Παίρνουν τη σκυτάλη για να την παραδώσουν. Όλη η πελατεία έχει αίσθηση της διαχρονικής κουλτούρας που εκπέμπει ο κάθε οργανισμός.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

ΑΡΤΕΜΗΣ Χ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΗΣ

Γενικός Διευθυντής Υπεύθυνος του τομέα Wholesale Banking & International Network
Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Alpha Bank

Ο κ. Αρτέμης Χ. Θεοδωρίδης γεννήθηκε το 1959. Σπούδασε Οικονομικά στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και είναι κάτοχος MBA από το University of Chicago. Είναι Γενικός Διευθυντής υπεύθυνος του τομέα Wholesale Banking & International Network και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Alpha Bank. Είναι Πρόεδρος της ABC Factors και της Alpha Ventures. Πριν αναλάβει τα καθήκοντά του στον όμιλο Alpha Bank, εργάστηκε στην Merrill Lynch Capital Markets στο Λονδίνο και στη Νέα Υόρκη. Είναι παντρεμένος και έχει δύο παιδιά.

ΦΩΚΙΩΝ ΚΑΡΑΒΙΑΣ

Γενικός Διευθυντής του τομέα Capital Markets & Wealth Management
Μέλος της Διοικητικής και Εκτελεστικής Επιτροπής της Eurobank

Ο κ. Φωκίων Καραβίας είναι Γενικός Διευθυντής Capital Markets & Wealth Management και μέλος της Διοικητικής και Εκτελεστικής Επιτροπής της Eurobank. Ήταν Γενικός Διευθυντής και μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής κατά τη χρονική περίοδο 2005-2013 και Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής και Treasurer από το 2001 έως το 2005 στην Eurobank.

Ξεκίνησε την καριέρα του στον τραπεζικό τομέα το 1991, στην JPMorgan, Νέας Υόρκης, στο market risk management division. Το 1994 εργάστηκε στη Citibank, Αθήνας, ως υπεύθυνος παραγωγών προϊόντων και προϊόντων σταθερού εισοδήματος στην Ελλάδα. Το 1997 εντάχθηκε στη Eurobank ως Επικεφαλής Διαπραγμάτευσης προϊόντων Σταθερού Εισοδήματος και Παραγωγών προϊόντων. Το 2000, διετέλεσε Treasurer στην Τέλεσις Τράπεζα Επενδύσεων, boutique επενδυτική τράπεζα εστιασμένη σε corporate και private banking πελάτες.

Είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Eurobank Equities Α.Ε.Π.Ε.Υ καθώς και της Eurobank Asset Management Α.Ε.Δ.Α.Κ.. Είναι, επίσης, μέλος στα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών Ελληνικά Χρηματιστήρια – Χρηματιστήριο Αθηνών ΑΕ Συμμετοχών, Eurolife ERB Ανώνυμος Εταιρία Ασφαλίσεων Ζωής, Eurobank Private Bank Luxembourg S.A., Eurobank Κύπρου Ltd καθώς και σε άλλες ελληνικές και ξένες θυγατρικές της Eurobank.

Κατέχει Δίπλωμα της Σχολής Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου της Αθήνας, Master και Διδακτορικό στον τομέα Chemical Engineering από το University of Pennsylvania, Philadelphia. Το διδακτορικό του ήταν στο χώρο της στατιστικής θερμοδυναμικής και προσρόφησης αερίων. Έχει δημοσιεύσει αρκετά άρθρα σε θέματα που αφορούν στην ακαδημαϊκή του έρευνα. Πρόσφατα, έγραψε αρκετά άρθρα που σχετίζονται με την Ευρωζώνη και την Ελληνική Δημοσιονομική Κρίση, τα οποία έχουν δημοσιευθεί στον ελληνικό τύπο. Γεννήθηκε στην Αθήνα το 1964.

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ, PhD

Διευθύνων Σύμβουλος της GENIKI Bank του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς
Σύμβουλος Διοίκησης & Μέλος της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς

Ο κ. Ν. Καραμούζης είναι κάτοχος πτυχίου στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Master Degree στα Οικονομικά από το American University των Η.Π.Α. και Διδακτορικού Διπλώματος (Ph.D.) με εξειδίκευση σε Θέματα Νομισματικής Πολιτικής & Διεθνών Οικονομικών από το Pennsylvania State University των Η.Π.Α..

Ο κ. Ν. Καραμούζης κατέχει τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της Γενικής Τράπεζας και παράλληλα τη θέση του Συμβούλου Διοίκησης & Μέλους της Επιτροπής Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς.



Έχει πολυετή εμπειρία στον τραπεζικό τομέα και έχει διατελέσει Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Eurobank για 14 χρόνια, υπεύθυνος για τις δραστηριότητες του Wholesale Banking, Υποδιοικητής στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Πρόεδρος της ΕΤΕΒΑ, Διευθυντής στη Διεύθυνση Συναλλάγματος στην Τράπεζα της Ελλάδος, Υποδιοικητής στην ΕΤΒΑ, Σύμβουλος στην Ομοσπονδιακή Τράπεζα του Cleveland των Ηνωμένων Πολιτειών. Είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Olympia Development και του Ομίλου Επιχειρήσεων Μυτιληναίος και Αντιπρόεδρος στο ΣΕΒ. Στο παρελθόν, έχει διατελέσει μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου των εταιρειών ΟΤΕ και CHIPITA, Αντιπρόεδρος του ΣΕΤΕ και Πρόεδρος στη Global Finance.

Ο κ. Ν. Καραμούζης είναι Ομότιμος Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και μέχρι και τον Σεπτέμβριο 2013 κατείχε τη θέση του Καθηγητή στο Τμήμα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Διοικητικής. Έχει διδάξει στο παρελθόν στο Pennsylvania State University, στο Case Western Reserve University, στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και στο Deree College. Έχει εκτεταμένο ερευνητικό, συγγραφικό και επιστημονικό έργο με δημοσιεύσεις σε τόμους, συλλογικές εκδόσεις και διεθνή επιστημονικά περιοδικά, ενώ έχει δώσει μεγάλο αριθμό διαλέξεων, ομιλιών και παρουσιάσεων σε συνέδρια και εκδηλώσεις.

ΒΑΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

Διευθύντρια της Διεύθυνσης Οργάνωσης & Κεντρικής Υποστήριξης στην Τράπεζα Πειραιώς

Η κ. Βάσω Οικονόμου κατέχει το ρόλο του Διευθυντή της Διεύθυνσης Οργάνωσης & Κεντρικής Υποστήριξης στην Τράπεζα Πειραιώς από το Σεπτέμβριο του 2001.

Από το 1982 έως το 1985 εργάστηκε στα τμήματα πωλήσεων διαφόρων εμπορικών εταιριών και από το 1985 ξεκίνησε τη σταδιοδρομία της στον τραπεζικό χώρο. Μέχρι το 1993 που εντάχθηκε στο δυναμικό της Τράπεζας Πειραιώς, εργάστηκε στη Διεύθυνση Οργάνωσης & Προγραμματισμού της Τράπεζας Κρήτης.

Το 1993 στην Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε ως υπάλληλος της Διεύθυνσης και σταδιακά προήχθη αναλαμβάνοντας το 1999 το ρόλο της Διευθύντριας Τομέα και το 2001 το ρόλο της Διευθύντριας Διεύθυνσης. Ως Διευθύντρια έχει αναλάβει καθήκοντα που μεταξύ άλλων αφορούν, την υποστήριξη των επιχειρηματικών επιλογών της Τράπεζας και την εναρμόνιση της λειτουργίας της με την επιχειρησιακή της στρατηγική, την εισήγηση οργανωτικών αλλαγών με βάση μελέτες, αναλύσεις και μηνύματα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τη μελέτη για εφαρμογή νέων λειτουργικών μοντέλων και κεντροποιήσεις εργασιών, την επιχειρησιακή ανάλυση και λειτουργική υποστήριξη των συστημάτων της Τράπεζας, τη διαδικαστική υποστήριξη και το συντονισμό των δικτύων, την εφαρμογή των κανόνων και διατάξεων των Εποπτικών Αρχών στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού.

Παράλληλα, έχει αναλάβει το ρόλο του συντονισμού και της εναρμόνισης λειτουργίας των θυγατρικών Τραπεζών του εξωτερικού με την Τράπεζα στην Ελλάδα, με κύρια αρμοδιότητα τη δημιουργία υποδομών για την ομογενοποιημένη υποστήριξη των εργασιών σε επίπεδο Ομίλου.

Η κ. Οικονόμου είναι απόφοιτος Τ.Ε.Ι. Πειραιώς - Σχολή Τεχνολόγων Μηχανικών Τμήμα Συγκοινωνιολόγων και απόφοιτος Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου - Σχολή Πολιτικών Μηχανικών

ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑ

Manager στο Τμήμα Αυτοματοποίησης Λειτουργιών στη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς

Η κ. Κρυσταλλία Παπαδημητρίου είναι Manager στο Τμήμα Αυτοματοποίησης Λειτουργιών/Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας Ομίλου, με βασική αρμοδιότητα την αυτοματοποίηση διαδικασιών σε πλατφόρμες workflow (APPIAN κυρίως). Εργάζεται στην Τράπεζα Πειραιώς και στη Διεύθυνση Οργάνωσης από το Μάρτιο του 2003 και έχει συμμετάσχει σε σημαντικά έργα όπως η επέκταση στο εξωτερικό (κυρίως την περίοδο 2006-2010), η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης διαδικασιών ARIS (κυρίως την περίοδο 2007-2009), η εφαρμογή του πλαισίου της Βασιλείας II, η ανάπτυξη workflows (



κυρίως από το 2009) και η πρόσφατη σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων.
Είναι απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων, 1996) και του EM Lyon Business School (DEA, 1998). Το 2004 υποστήριξε τη διδακτορική της διατριβή και έλαβε τον τίτλο του διδάκτορα από την Université Jean Moulin- Lyon III (PhD, 2004). Μιλά γαλλικά και αγγλικά.
Είναι παντρεμένη και έχει έναν μικρό γιο. Στα ενδιαφέροντά της περιλαμβάνονται η κηπουρική, το διάβασμα, η ραπτική και η συγγραφή

ΕΛΕΝΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου ΟΤΕ

Η κα Παπαδοπούλου είναι Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ από τον Δεκέμβριο του 2011. Είναι Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της COSMOTE από το 2008, ενώ από τον Οκτώβριο του 2005 είχε αναλάβει τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία. Πριν την COSMOTE, η κ. Παπαδοπούλου εργάστηκε στην εταιρεία SHELL HELLAS S.A στην Οικονομική Διεύθυνση, από όπου και μετακινήθηκε στην KRAFT FOODS INTERNATIONAL στη θέση του Human Resources Manager. Τα τελευταία δέκα χρόνια κατείχε τη θέση του Human Resources Director και ήταν μέλος της Διοικητικής ομάδας των εταιριών MERCEDES BENZ HELLAS, Π.Ν ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ και PRAKTIKER HELLAS του Ομίλου METRO.

ΓΙΑΝΝΗΣ ΡΟΚΚΑΣ

Διευθυντής Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς

Ο κ. Γιάννης Ρόκκας είναι επικεφαλής της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Κέντρου Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας «Εξέλιξη», καθώς επίσης και της Αγροτικής Ασφαλιστικής. Επιπλέον, έχει υπηρετήσει ως διευθυντής Διεύθυνσης Καταθετικών & Επενδυτικών Προϊόντων και Διευθυντής Καταναλωτικών Δανείων στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς.
Πριν από τη σταδιοδρομία του στον Τραπεζικό χώρο, ο κ. Γιάννης Ρόκκας εργάστηκε για αρκετά χρόνια στο χώρο της Διαφήμισης. Η καριέρα του εκεί ξεκίνησε στην Youngand Rubicam της Νέας Υόρκης, ενώ ολοκληρώθηκε όντας Γενικός Διευθυντής της Solid Communications.
Ο κ. Γιάννης Ρόκκας είναι κάτοχος ενός B.Sc. in International Business and Marketing από το Marquette University, καθώς επίσης και ένα M.A. in Global Marketing Communication and Advertising από το Emerson College.

ΜΙΧΑΛΗΣ ΤΣΑΜΑΖ

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου ΟΤΕ

Ο κ. Μιχάλης Τσαμάζ είναι, από το Νοέμβριο του 2010, επικεφαλής του Ομίλου ΟΤΕ, θυγατρικής της Deutsche Telekom και κορυφαίου τηλεπικοινωνιακού παρόχου στην Ελλάδα και την ΝΑ Ευρώπη. Υπό τη διοίκησή του, ο ΟΤΕ υλοποιεί μια πολυεπίπεδη στρατηγική για το λειτουργικό και οικονομικό μετασχηματισμό του από πρώην κρατικό μονοπώλιο σε μία αποτελεσματική εταιρεία που παρέχει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.
Είναι, επίσης, επικεφαλής της COSMOTE από το 2007. Η COSMOTE είναι η κορυφαία εταιρεία κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα και μεταξύ των παρόχων με τις καλύτερες επιδόσεις στην Ευρώπη.
Από το 2001, ο κ. Τσαμάζ κατείχε σειρά θέσεων ευθύνης στον ΟΤΕ, επιβλέποντας την πορεία των διεθνών θυγατρικών του Ομίλου. Έχει, επίσης, διατελέσει μέλος Διοικητικών Συμβουλίων θυγατρικών του ΟΤΕ και της COSMOTE στο εξωτερικό. Από την 1η Φεβρουαρίου του 2014 είναι μέλος του ΔΣ της ΕΕ, στην Μεγάλη Βρετανία, ως non-executive director. Κατέχει, επίσης, τη θέση του Προέδρου του ΔΣ της Romtelecom. Πριν την ένταξή του στον ΟΤΕ, ο κ. Τσαμάζ είχε αναλάβει διαδοχικά υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις στους τομείς του Marketing και των Πωλήσεων, αλλά και Γενικής Διεύθυνσης σε πολυεθνικές εταιρείες όπως η Vodafone και η Philip Morris.
Ο κ. Τσαμάζ έχει πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο του New Brunswick του Καναδά.



ΠΕΤΡΟΣ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

Πρώην Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος
Διευθύνων Σύμβουλος και Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών της Capital Product Partners L.P.

Ο κ. Πέτρος Χριστοδούλου εξελέγη Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας τον Ιούνιο του 2012.

Γιός μεσίτη βάμβακος από την Αλεξάνδρεια με ρίζες από την Κύπρο, τη Ρόδο και την Εύβοια. Η οικογένειά του μετανάστευσε στην Ελλάδα και εγκαταστάθηκε στην Κυψέλη. Τελείωσε το 26ο Δημοτικό και 15ο Γυμνάσιο /Λύκειο Κυψέλης. Φοίτησε στην ΑΣΟΕΕ με υποτροφίες του ΙΚΥ και απεφοίτησε πρώτος στην τάξη του το 1982. Με υποτροφία από το ίδρυμα Μποδοσάκη παρακολούθησε μεταπτυχιακές σπουδές MBA στο το Columbia University της Ν. Υόρκης το 1983-85 με διπλή εξειδίκευση σε Χρηματοοικονομικά και Διεθνείς Κεφαλαιαγορές.

Η καριέρα του ξεκίνησε το 1985 στην Credit Suisse First Boston (CSFB) στο Λονδίνο και συγκεκριμένα στον τομέα διαπραγμάτευσης ομολόγων. Το 1987 μεταπήδησε στην Goldman Sachs στο Λονδίνο ως επικεφαλής διαπραγμάτευσης προϊόντων χρηματαγοράς, και το 1988 πήγε με την Goldman Sachs στο Τορόντο του Καναδά όπου εντάχθηκε στον τομέα διαπραγμάτευσης χρέους των επαρχιών του Καναδά.

Το 1989 επέστρεψε στο Λονδίνο και προσελήφθη από την JP Morgan στον τομέα διαπραγμάτευσης παραγώγων. Ανέλαβε την ηγεσία του τομέα το 1993. Το 1994-1995 ασχολήθηκε με το Proprietary Trading και το 1995 προήχθη σε Managing Director και ανέλαβε το European Short Term Interest Rate Trading (1995-1997) και τις αναδυόμενες αγορές Ευρώπης και Αφρικής (1997-1998).

Το 1998 μετακόμισε με την οικογένεια του στην Ελλάδα και ανέλαβε καθήκοντα Group Treasurer και στη συνέχεια ως Γενικός Διευθυντής Treasury, Χρηματαγορών και Private Banking του ομίλου της ΕΤΕ.

Τον Φεβρουάριο του 2010 ανέλαβε τα ηνία του Οργανισμού Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους (ΟΔΔΗΧ) στην πιο κρίσιμη στιγμή για τα δημόσια οικονομικά, τον καιρό που η Ελλάδα αποκόπηκε από τις χρηματαγορές μετά από διαδοχικές αναθεωρήσεις του ελλείμματος του 2009. Ανέλαβε το έργο της διαπραγμάτευσης της εθελοντικής συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα (Private Sector Involvement - PSI) στη μείωση του ονομαστικού δημοσίου χρέους. Η προσπάθεια στέφθηκε με επιτυχία, μειώνοντας το δημόσιο χρέος κατά 106,5 δις.

Ο κ. Πέτρος Χριστοδούλου έχει δύο παιδιά, τη Ναταλία και το Νικόλα που υπεραγαπά, ενώ στον ελεύθερο του χρόνο ασχολείται με το τένις και την ποδηλασία. Καθημερινά στο χάραμα θα τον δείτε πάνω στο ποδήλατο του να τρέχει με το σκύλο του την Άριελ στην παραλία της Γλυφάδας.

* Ο κ. Πέτρος Χριστοδούλου, τον Αύγουστο 2014, διορίστηκε Διευθύνων Σύμβουλος και Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών της εισηγμένης στο NASDAQ, Capital Product Partners L.P.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 30 Μαΐου 2014 όταν ακόμα κατείχε τη θέση του Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.



210.80.35.004



THE HELLENIC ALUMNI ASSOCIATION
OF THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS
AND POLITICAL SCIENCE ■

www.lsealumni.gr

Ομάδες Σκέψης Β΄ Κύκλος 2014