

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ημερομηνία δημοσίευσης: 13-10-02

Πολύτιμο «εργαλείο» η επικοινωνία σε εξαγορές και συγχωνεύσεις

Της Χριστίνας Δαμουλιάνου

Επειδή το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Mergers & Acquisitions) στη χώρα μας είναι σχετικά πρόσφατο και η ελληνική εμπειρία περιορισμένη, συμβαίνει εξίσου περιορισμένη να είναι και η ελληνική έρευνα του φαινομένου. Κάτι που θα διευκόλυνε τους πρωταγωνιστές και τους ενδιαφερομένους να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν και να φέρουν σε πέρας με επιτυχία μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη. Μια διαδικασία στην οποία, αν και κυριαρχούν οι οικονομικοί και οι στρατηγικοί παράγοντες, ωστόσο, το «ανθρώπινο» κεφάλαιο είναι αυτό που παίζει τον καθοριστικό ρόλο.

Μια τέτοια σημαντική μελέτη με θέμα «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στην Ελλάδα: ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία της Επικοινωνίας» παρουσιάζουν στο 2ο διεθνές συνέδριο του ΟΠΑ ο αναπληρωτής καθηγητής κ. Βασίλης Παπαδάκης και η λέκτωρ κ. Ειρήνη Νικάνδρου, που βασίζεται σε έρευνες και των δύο και τα συμπεράσματά της έχουν τη μοναδικότητα να αναφέρονται σε μια «ανώριμη» ακόμη αγορά -που είναι η ελληνική- σε αντίθεση με την πληθώρα των μελετών και ερευνών για το θέμα αυτό που αναφέρονται κυρίως σε ώριμες αγορές, συνήθως στις ΗΠΑ και στη Βρετανία.

Βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι η επικοινωνία -ο χρόνος που επιλέγεται, η συχνότητά της, η χρησιμότητα των πληροφοριών- είναι από τα πλέον πολύτιμα «εργαλεία» προκειμένου να αντιστραφεί η αρνητική, κατά κανόνα, ατμόσφαιρα (αβεβαιότητα, ανησυχία, δυσπιστία κ.ά.) που συνεπάγεται μια τέτοια αλλαγή για το προσωπικό. Η επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία κοινού οράματος και ομαδικού πνεύματος και γεφυρώνει τις πολιτισμικές διαφορές.

Στοιχείο που επηρεάζει τη διαδικασία εξαγοράς και ένταξης είναι η χώρα προέλευσης της επιχείρησης που εξαγοράζει. Οπότε η επικοινωνία αποκτά τη δική της δυναμική. Στις διασυνοριακές εξαγορές, όταν η επιχείρηση δεν έχει σχετική εμπειρία και δεν γνωρίζει την κουλτούρα του εργατικού προσωπικού, τη νομοθεσία, όπως και άλλες δυσκολίες που θα συναντήσει σε μια ξένη χώρα, τότε οι δυσκολίες μεγαλώνουν. Κάτι,

ωστόσο, που μπορεί να διαφοροποιήσει την αντίληψη των εργαζομένων για την αξιοπιστία της διοίκησης, είναι μια στρατηγική επικοινωνίας σε σχέση με την προέλευση της εξαγοράζουσας εταιρείας. Στις εξαγορές μέσα στην ίδια χώρα οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν περισσότερα για την επερχόμενη αλλαγή. Ενώ στις εξαγορές από αλλοδαπές εταιρείες αναμένουν ότι η νέα διοίκηση θα δείξει το ενδιαφέρον της με συχνότερη επικοινωνία μαζί τους. Αναμένουν ακόμη την επικοινωνία αυτή και πριν ακόμη «κλείσει» η σχετική συμφωνία. «Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες του μάνατζμεντ πρέπει να αναπτύξουν ήδη από τη φάση των διαπραγματεύσεων ένα κοινό σχέδιο επικοινωνίας», αναφέρεται στη μελέτη. Υπογραμμίζεται επίσης πως όταν η εξαγορά είναι διασυννοιακή τότε η εξαγοράζουσα εταιρεία οφείλει να είναι περισσότερο «ευαίσθητη» για το προσωπικό που θα αποκτήσει.

Ωστόσο, τα σχετικά ευρήματα από την ελληνική έρευνα παρουσιάζουν διαφορές, οι οποίες θα μπορούσαν να αποδοθούν στην έλλειψη πείρας εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων. Κάτι που δεν επέτρεψε να έχουν σχεδιάσει πρόγραμμα επικοινωνίας πριν από την επίτευξη της συμφωνίας, αφού οι εταιρείες δεν μπόρεσαν να προβλέψουν με ακρίβεια τις ανάγκες τους στον τομέα της επικοινωνίας. Μερικές μάλιστα βρέθηκαν σε κατάσταση «συγχωνευσομανίας» και ήσαν τόσο απασχολημένες, για να κλείσουν την επόμενη συγχώνευση, αντί να προσπαθήσουν να επικοινωνήσουν με τους εργαζομένους τους - τους εντός και τους εκτός...

Σύμφωνα με τη μελέτη (Παπαδάκης 2002) είναι προφανές ότι οι ελληνικές εταιρείες δεν έκαναν ιδιαίτερη προσπάθεια να δώσουν έμφαση στην επικοινωνία με τους εργαζομένους. «Τελικά και στις περιπτώσεις εκείνες που η επικοινωνία ήταν περισσότερο συχνή, πιθανόν δεν ήταν η σωστή (χρόνος, μέσον, μήνυμα). Πιθανώς μάλιστα να δημιούργησε περισσότερα προβλήματα. Εμφανής γίνεται η ανάγκη να υπάρξει ένα συνδυασμένο πλαίσιο δράσεων στα επίπεδα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, λήψης αποφάσεων και επιθυμητών χαρακτηριστικών της επιχείρησης, όπως και για τους παράγοντες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.