

Πανεπιστήμιο Μακεδονία

Τμήμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων

Εξειδίκευση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Διπλωματική εργασία με θέμα:

**Corporate restructuring - διαδικασίες, στρατηγική και στόχοι
αναδιοργάνωσης μιας σύγχρονης επιχείρησης ως αποτέλεσμα εξαγοράς**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Πιπερόπουλος Γεώργιος

Κουρκουσίδου Ευφροσύνη

ΑΜ: 35/00

Σεπτέμβριος 2005

Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1: Corporate restructuring – Αναδιοργάνωση επιχείρησης	6
Εισαγωγή	6
Έννοιες ορισμοί.....	7
Στρατηγικές.....	10
Κατάργηση επιπέδων	10
Συρρίκνωση	11
Ανάθεση έργου - outsourcing	20
Εξαγορές - συγχωνεύσεις.....	21
Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού	23
Η επίδραση στους ανθρώπους.....	26
Εργασιακός προσανατολισμός και ατομική συμπεριφορά - Υπόθεση του «συμβολαίου»	26
Το κοινωνικό συμβόλαιο.....	27
Κοινωνικές συνέπειες.....	32
Κεφάλαιο 2: Εξαγορές – συγχωνεύσεις.....	35
Οι διαδικασίες	36
Ο ανθρώπινος παράγοντας	36
Το ανθρώπινο κεφάλαιο	36
Η ηγεσία	38
Η στρατηγική	43
Οι κίνδυνοι.....	47
Διοίκηση και ηγεσία.....	48
Διαφορές κουλτούρας.....	49
Επικοινωνιακές καθυστερήσεις	50
Έλλειψη καθαρού οράματος	52
Ο χρόνος	52
Η ενοποίηση.....	53
Κεφάλαιο 3: Οικονομική μετάβαση και βιομηχανική αναδιοργάνωση στη Βουλγαρία ..	61
Συνοπτική παρουσίαση Βουλγαρίας.....	61
Το υπόβαθρο της οικονομικής μετάβασης στη Βουλγαρία	64
Οικονομική πολιτική και απόδοση στη μεταβατική περίοδο.....	67
Βιομηχανική αναδιοργάνωση.....	74
Προσαρμογή της βιομηχανίας στην αγορά	74
Περίπτωση μελέτης – Εξαγορά της βιομηχανίας χάλυβα S από τον όμιλο εταιρειών A.	80
Διεθνές περιβάλλον	80
Γενικά στοιχεία εταιρειών	81
Όμιλος A.....	81
Εταιρεία S.....	84
Η εξαγορά	85
Παρούσα κατάσταση.....	90
Επίλογος - Συμπεράσματα	92
Πηγές	94
Βιβλιογραφία.....	94
Αρθρογραφία.....	95

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Internet Sites 96

Έρευνες 96

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστημα Πριν: Αυτόματο,
Διάστιχο: μονό

3

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εισαγωγή

Στην νέα εποχή της ταχύτητας επιτυχημένες εταιρείες, οι εταιρείες που κερδίζουν είναι αυτές που μαθαίνουν γρήγορα, αντιδρούν γρηγορότερα και προσαρμόζονται σύντομα. Τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές, πολιτικές, γεωγραφικές αναπροσαρμογές αναγκάζουν τις εταιρείες να αντιδρούν αναλόγως και συνεχώς να αναδιοργανώνονται με στόχο πάντα την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Η νέα τάση της εποχής είναι οι υπερμεγέθεις εταιρικές συνθέσεις, με λιγότερους ανθρώπους και μεγαλύτερα αποτελέσματα. Οι αλλαγές που προέρχονται από την αναδιοργάνωση απαιτούν νέες ικανότητες από τους ανθρώπινους οργανισμούς. Υπάρχει, λοιπόν και η ανθρώπινη πλευρά όλης αυτής της αναδιοργάνωσης που υποστηρίζει την όλη προσπάθεια. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν ένα όραμα για το μέλλον, νέες αξίες θέσεων εργασίας, συμμετοχική ηγεσία, ομαδική εργασία και πελατοκεντρικές διαδικασίες.

Το κυρίως θέμα αυτής της εργασίας είναι ο πυρήνας που κινεί, δίνει ζωή σε μια εταιρεία και την κάνει να αποδίδει ή να αποτυγχάνει – οι ανθρώπινες προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό δεν σημαίνει ότι κυριαρχεί η αφέλεια του υπαινιγμού ότι τα ανθρώπινα ζητήματα είναι τα μόνο αληθινά σημαντικά. Η καλή συμπεριφορά απέναντι στους ανθρώπους και η κινητοποίησή τους δεν θα ξεπεράσουν μία κακή συμφωνία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να εργαστούν μέχρι εξάντλησης και πάλι να μην μπορούν να ενεργοποιήσουν την επιχείρηση ή να βρουν δημιουργήσουν την ρευστότητα να πληρωθούν υπέρογκα χρέη σε μία πτωτική αγορά. Αλλά αν οι εργαζόμενοι δεν είναι δεσμευμένοι για την επιτυχία του οργανισμού, δεν υπάρχουν άλλοι τρόποι για να ξεπεραστεί αυτό-καθώς με όλο και αυξανόμενη έμφαση η αξία στηρίζεται όλο και περισσότερο σε πράγματα όπως το ταλέντο, η δημιουργικότητα και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Τα ανθρώπινα ζητήματα κάθε μορφής είναι η ρίζα πολλών αποτυχημένων συμφωνιών και συναλλαγών που δεν κεφαλαιοποίησαν τις δυνατότητές τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται οι μορφές αναδιοργάνωσης και η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα ως προς αυτές.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται ειδικότερα οι διαδικασίες, η στρατηγική και οι κίνδυνοι που συνοδεύουν τις συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται βασικά οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία μιας χώρας αναπτυσσόμενης, της Βουλγαρίας καθώς η μελέτη περίπτωσης που αποτυπώνεται στο τέταρτο κεφάλαιο αφορά περίπτωση εξαγοράς μιας βιομηχανίας σε αυτήν χώρα. Η ανάλυση αυτών των στοιχείων κρίθηκε σκόπιμη για να γίνουν κατανοητές οι συνθήκες κάτω από τις οποίες έλαβε χώρα αυτή η εξαγορά και οι δυσκολίες που συνόδευσαν αυτό το εγχείρημα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την θεωρητική και πρακτική μελέτη της εξαγοράς.

Κατόπιν συνεννόησεως με τον επιβλέποντα καθηγητή, στα πλαίσια της ακαδημαϊκής – ερευνητικής δεοντολογίας, για την διατήρηση της ανωνυμίας της εταιρείας και των επώνυμων στελεχών της δίδονται ακρωνυμικά:

Ο τίτλος «Όμιλος Α» για την εξαγοράζουσα εταιρεία και

Ο τίτλος «Εταιρεία S» για την εξαγοραζόμενη.

Τα πραγματικά στοιχεία είναι στην διάθεση του επιβλέποντα καθηγητή.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Κεφάλαιο 1: Corporate restructuring – Αναδιοργάνωση επιχείρησης

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια κυρίαρχη δύναμη στον κόσμο των επιχειρήσεων φαίνεται να αναδεικνύεται η «προσέλκυση του πελάτη». Πραγματικά, αν παρατηρήσει κανείς την εξέλιξη των συστημάτων διοίκησης κατά τα τελευταία χρόνια θα δει ότι όλη η προσπάθεια των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες, να διατηρήσουν και επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς. Στην προσπάθεια αυτή, η οποία εκτελείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε διαδικασίες αναδιοργάνωσης.

Η αναδιοργάνωση βασίζεται στην ιδέα της σημαντικής μετατροπής υπαρχόντων μοντέλων και σκεπτικού. Εννοεί τη χρήση δραματικών βελτιώσεων που επιτυγχάνονται με τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου που εκτελείται η εργασία. Είναι η μέθοδος της δραστηρικής βελτίωσης που διαφοροποιεί την αναδιοργάνωση και την κάνει τόσο ακαταμάχητη. Από τη στιγμή που η αναδιοργάνωση βρίσκει καλύτερους τρόπους για να δώσει στον πελάτη αυτό που επιθυμεί, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει τεράστια οφέλη στην απόδοση, παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επηρεάζει την οικονομική απόδοση.

Ένας ορισμός της αναδιοργάνωσης της επιχειρησιακής διαδικασίας είναι «ο ραγδαίος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού και της διοίκησής του για την πραγματοποίηση στρατηγικών επιτευγμάτων». Αναδιοργάνωση σημαίνει να αρχίζεις από την αρχή. Σημαίνει να αφήνεις στην άκρη των τρόπο που εκτελείται η εργασία, να σκέφτεσαι σαν να βρίσκεσαι εκτός αυτής και μετά να ξαναδημιουργείς μια εντελώς καινούργια μορφή. Αυτή είναι μια προσπάθεια που έχει μακροχρόνιες επιδράσεις.

Οπότε αν η αναδιοργάνωση είναι τόσο απαιτητική διαδικασία τι κινητοποιεί έναν οργανισμό να τη χρησιμοποιήσει; Οι πελάτες έχουν πολύ περισσότερες γνώσεις και απαιτήσεις από ποτέ. Ξέρουν τι θέλουν και υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές που μπορούν να τους το δώσουν γρηγορότερα, φθηνότερα και σχεδιασμένο αποκλειστικά για τις ανάγκες τους. Η αναδιοργάνωση μπορεί να ξαναδημιουργήσει τον οργανισμό έτσι ώστε να γίνει ανταγωνιστικός, ευέλικτος

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

και ικανό να κινείται με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η αναδιοργάνωση μπορεί να σημαίνει επιβίωση.

Προγράμματα επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης έχουν δείξει ότι τεχνικές και μεθοδολογίες για την επίτευξη της επιτυχίας περιέχουν τη χρήση ομάδων, benchmarking, οργανωσιακή εκλογίκευση, επιχειρησιακή ανασκόπηση, ανάλυση στοιχείων/workflow, ανασχεδιασμό, προγραμματισμό παραγωγικής ικανότητας. Αυτά είναι χρήσιμα εργαλεία που μπορεί να δημιουργήσουν θετική αλλαγή.

Η αναδιοργάνωση θεωρείται καινοτομία διαδικασίας και ανασχεδιασμός του κεντρικού τρόπου λειτουργίας και είναι η αναζήτηση και η εφαρμογή εκείνων των δραστικών αλλαγών που θα οδηγήσουν σε αναζωογονητικά αποτελέσματα. Το κύριο εργαλείο της είναι ένα καθαρό φύλλο χαρτιού. Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής ξεκινούν από το υπάρχον κατεστημένο. Οι υποστηρικτές της αναδιοργάνωσης τονίζουν ότι δεν πρόκειται για τροποποίηση των παλιών διαδικασιών και οπωσδήποτε δεν είναι καθαρή συρρίκνωση ούτε και ένα πρόγραμμα βελτίωσης από κάτω προς τα πάνω. Οι αναδιοργανωτές ξεκινούν από το μέλλον και δουλεύουν προς τα πίσω σαν να μην υπάρχουν οι περιορισμοί από μεθόδους, ανθρώπους ή τμήματα.

Έννοιες ορισμοί

Corporate restructuring – εταιρική αναδιοργάνωση- είναι οι ενέργειες που γίνονται για να επεκταθούν ή να περιοριστούν οι βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, να αλλαχθεί η δομή των παγίων στοιχείων ή η οικονομική δομή της. Η εταιρική αναδιοργάνωση είναι ένας σύντομος όρος που αναφέρεται σε μία ευρεία σειρά ενεργειών από συγχωνεύσεις, εξαγορές και επιχειρηματικές συμμαχίες έως εκποιήσεις περιουσιακών στοιχείων και ανακατανομή πόρων στους μετόχους. Στην βιβλιογραφία, οι ενέργειες εταιρικής αναδιοργάνωσης συχνά χωρίζονται σε δύο συγκεκριμένες κατηγορίες: λειτουργική και οικονομική.

Η λειτουργική αναδιοργάνωση συνήθως αναφέρεται στην πλήρη ή μερική πώληση εταιρειών ή γραμμών παραγωγής ή την συρρίκνωση με το κλείσιμο με κερδοφόρων ή μη στρατηγικών υπηρεσιών.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma,
Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Πλήρης,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστημα Πριν: 0 στ.,
Μετά: 0 στ., Διάστιχο: 1,5
γραμμή

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Η οικονομική αναδιοργάνωση περιγράφει ενέργειες της εταιρείας να αλλάξει την συνολική δομή υποχρεώσεων και μετοχικού κεφαλαίου.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Συρρίκνωση

Είναι η σχεδιασμένη απόφαση από την πλευρά της επιχείρησης για δραστική μείωση του προσωπικού της σε μια προσπάθεια αποφυγής άσκοπης σπατάλης. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση πρέπει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο της χρειάζεται για υλοποίηση των στόχων της, αξιοποιώντας όλες του τις ικανότητες. Οι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εμπλακούν στη διαδικασία αυτή είναι βασικά δύο (Sparrow – Hiltrop, 1994, Schuler and Jackson, 1996):

- Ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων, ελάττωσης της χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού ή αναδιοργάνωσης των λειτουργιών τους, γεγονός που τις περισσότερες φορές επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας και απολύσεις.

- Ανάγκη χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας βελτιώνει και καθιστά πιο ευέλικτο τόσο τον σχεδιασμό όσο και την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα λήψης γρήγορων και κατά τεκμήριο σωστότερων αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, αλλάζει ριζικά τη φύση και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, δημιουργώντας την ανάγκη ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων και απαρχαίωσης άλλων. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι ορισμένες κατηγορίες προσωπικού, κυρίως βοηθητικού, δεν χρειάζονται στην επιχείρηση, ενώ διευρύνονται τα καθήκοντα των κατηγοριών που παραμένουν. Οδηγούμαστε, δηλαδή, έτσι σε μείωση θέσεων εργασίας. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας επιφέρει ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωτική δομή και στις εργασιακές σχέσεις. Έχοντας άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες, τα ανώτερου επιπέδου στελέχη μπορούν να παρακάμπτουν τα μεσαία επίπεδα των στελεχών επικοινωνώντας κατευθείαν με αυτούς που απαιτείται. Κάτι τέτοιο θέτει υπό αμφισβήτηση το ρόλο των μεσαίων στελεχών, ενώ αναθεωρεί την παραδοσιακή δομή εξουσίας (Schuler and Jackson, 1996).

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εξαγορά

Σε γενικές γραμμές, μία εξαγορά λαμβάνει χώρα όταν μία εταιρεία αποκτά τον έλεγχο ιδιοκτησία μιας άλλης εταιρείας, μιας νόμιμης θυγατρικής άλλης εταιρείας, ή επιλεγμένων παγίων μιας άλλης εταιρείας όπως η παραγωγική της μονάδα. Μια εξαγορά μπορεί να περιλαμβάνει την αγορά παγίων ή μετοχών μιας άλλης εταιρείας, με την εξαγοραζόμενη εταιρεία να συνεχίζει τις δραστηριότητές της σαν νόμιμη θυγατρική της εξαγοράζουσας εταιρείας. Αντίθετα, μία εκποίηση περιουσιακών στοιχείων είναι η πώληση ολόκληρης ή ουσιαστικά ολόκληρης της εταιρείας ή γραμμής παραγωγής σε κάποιο άλλο μέλος για μετρητά ή ομόλογα.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματσοειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματσοειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματσοειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Συγχώνευση

Είναι ο συνδυασμός δύο εταιρειών κατά τον οποίο η ταυτότητα μόνο της μίας επιχείρησης επιβιώνει. Κατά ένα μεγάλο μέρος της είναι παρόμοια με την εξαγορά και γι αυτό και μελετώνται παράλληλα. Υπάρχει, ωστόσο, και η περίπτωση της συγχώνευσης δύο εταιρειών οι οποίες είναι συγκρίσιμες σε μέγεθος, θέση στην αγορά, κερδοφορία και κεφαλαιοποίηση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δεν είναι ξεκάθαρο εάν κάποια από τις δύο εταιρείες θα έχει τον έλεγχο της κατάστασης και πιο από τα δύο μέρη παρέχει την μεγαλύτερη συνεργία. Συνεπώς, οι μέτοχοι της εταιρείας στόχου δεν θα λάβουν κανένα ιδιαίτερο premium για τις μετοχές τους. Σε μία τέτοια περίπτωση, η νέα εταιρεία συχνά διοικείται από τους διευθύνοντες συμβούλους των συγχωνευμένων εταιρειών που θα είναι ισάξιοι και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου θα έχει ισότιμη συμμετοχή και από τις δύο εταιρείες.

Συνεργία

Η συνεργία είναι η ευρέως χρησιμοποιούμενη εξήγηση για προχωρήσουν οι εταιρείες σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Είναι μία μάλλον απλοποιημένη ιδέα ότι ο συνδυασμός των δύο επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη μετοχική αξία από αυτή της ξεχωριστής λειτουργίας.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματσοειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Στρατηγικές

Κατάρτηση επιπέδων

Την τελευταία δεκαετία ο ανταγωνισμός αυξήθηκε τρομακτικά. Οι στρατηγικές των περισσότερων επιχειρήσεων ήταν να ξεπεράσουν την απόδοση των εγχώριων ανταγωνιστών. Η τεχνολογία της πληροφορίας και οι καλύτερες τεχνικές μεταφορών έδωσαν τη δυνατότητα σε πολλές εταιρείες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη διεθνή αγορά. Συνεπώς οι επιχειρήσεις αλλάζουν δραστικά σε αυτό το παγκόσμιο περιβάλλον. Αναπτύσσονται σε μέγεθος και πεδίο δράσης. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι εταιρείες μεγάλωσαν υπερβολικά σε πολλά οργανωτικά επίπεδα. Οι μεγάλοι οργανισμοί έφεραν υπερβολικό κόστος και μεγάλου βαθμού γραφειοκρατικές επιπλοκές. Τα τεράστια κόστη προσωπικού προστέθηκαν στην αναποτελεσματικότητα και μειωμένη ανταγωνιστικότητα στην σφαίρα ανταγωνισμού. Αυτό το γεγονός συνέβαλε αρνητικά στην ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν γρήγορα λόγω της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας της οργανωτικής δομής. Ήταν συχνά δύσκολο για αυτές τις εταιρείες να φέρουν τους managers σε σύντομο χρονικό διάστημα για να συζητήσουν σημαντικά ζητήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αλλαγή είναι απαραίτητη. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει πάλι να αναδιοργανώσει την εταιρεία ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Οι εταιρείες πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς εάν θέλουν να επιβιώσουν.

Όταν η διοίκηση είναι αναγκασμένη να αναδιοργανώσει την επιχείρηση για να παλέψει με την αναποτελεσματικότητα ή να αλλάξει επιχειρησιακή στρατηγική, πολλοί προκλητικοί προβληματισμοί ανακύπτουν. Κάποιοι από αυτούς είναι:

- Ποιο ιεραρχικό επίπεδο πρέπει να εξαλειφθεί;
- Οι εργαζόμενοι αυτού του επιπέδου μπορούν να ανακατανεμηθούν;
- Θα ικανοποιήσεις αυτό τους βασικούς μετόχους;
- Τι είδους επικοινωνία πρέπει να δημιουργηθεί;
- Πως βελτιώνεται η συνολική απόδοση;

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη
γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες
και αρίθμηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Στον επιχειρηματικό κόσμο η κυρίαρχη τάση είναι η επίπεδη οργάνωση. Ο λόγος είναι ότι η ιεραρχία φέρει γραφειοκρατία και αφαιρώντας την επιτρέπεται στους ανθρώπους να παίρνουν αποφάσεις. Αυτός ο τύπος της ενδυνάμωσης σε ανταπόδοση βελτιώνει την αποτελεσματικότητα. Πολλοί εργαζόμενοι απογοητεύονται από την έλλειψη προοπτικής για προαγωγή και άλλων παραδοσιακών στόχων μετά την εφαρμογή της επίπεδης οργάνωσης. Οι επίπεδοι οργανισμοί καταστρέφουν κάθε αυταπάτη για προοπτικές καριέρας που πολλοί εργαζόμενοι διατηρούσαν σε πιο ιεραρχικές δομές.

Καθώς η χρησιμότητα της πληροφορίας, η τεχνολογία της πληροφορίας και η εργασία πάνω σε αυτήν αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις βρίσκουν περισσότερους τρόπους να υποκαταστήσουν τις πολυδάπανες επενδύσεις σε φυσικούς πόρους όπως εργοστάσια, αποθήκες και αποθέματα. Κτίρια και συσσωρευμένα αποθέματα – φυσικοί πόροι- έχουν αντικατασταθεί από δίκτυα και βάσεις δεδομένων – άυλα αγαθά.

Η εποχή της επαναστατικής επιχειρηματικής αλλαγής υπόσχεται τεράστιες οικονομικές βελτιώσεις με ένα οδυνηρά υψηλό κόστος σε ανθρώπινο πόνο. Οι εταιρείες πρέπει να βελτιωθούν δραστικά για να επιβιώσουν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ένα αποτέλεσμα είναι η δομική αλλαγή στην αγορά εργασίας με τη συρρίκνωση να συνεχίζεται ακόμη και περιόδους οικονομικής ευρωστίας.

Συρρίκνωση

Οι ευμετάβλητες επιχειρηματικές συνθήκες έχουν οδηγήσει σε δραστικές εταιρικές συρρικνώσεις (downsizing), με την έννοια ότι οι οργανισμοί αναμένεται να παράγουν περισσότερο με λιγότερους πόρους. Παράλληλα, αναμένεται από τα στελέχη να διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και να κατέχουν μια εκλεκτική μυριάδα από επιχειρηματικές δεξιότητες, πολλές από τις οποίες δεν είχαν καν εμφανιστεί έως τώρα. Εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές προέκυψαν στους οργανισμούς που επιβάλλουν την ανάγκη να αλλάξει ο τρόπος που διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Αλλαγές όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση, καταστροφικές επιχειρηματικές κρίσεις, ολοένα και πιο

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μανιώδες ανταγωνιστικό περιβάλλον, και πιο απαιτητικοί εκλεπτυσμένοι πελάτες είναι παραδείγματα των μεταστροφών στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εσωτερικές αλλαγές στους οργανισμούς έχουν την μορφή της αναδιοργάνωσης (reengineering), συνοδευόμενη από τροποποιήσεις στη δομή και συρρίκνωση, μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και της προσφερόμενης υπηρεσίας, ταχύτερα επικοινωνιακά κανάλια και μία βάση περισσότερο μορφωμένων και ικανών εργαζομένων με περισσότερες απαιτήσεις από την διοίκηση. (Στον πίνακα 1 φαίνονται κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης)

Πίνακας 1.

- | | |
|--|---|
| <u>• Βασικές ικανότητες</u> | <u>• Εντοπισμός προσοδοφόρων αγορών</u> |
| <u>• Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</u> | <u>• Αναγκαία έξοδα</u> |
| <u>• Αναμενόμενες αλλαγές στις μελλοντικές αλλαγές</u> | <u>• Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου</u> |
| <u>• Προσδιορισμός της αξίας για τον πελάτη</u> | <u>• Ενδυνάμωση εργαζομένων</u> |
| <u>• Στοχοθεσία αύξησης κέρδους</u> | <u>• Καθιέρωση κρίσιμων διαδικασιών</u> |

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μπροστά στον επιταχυνόμενο διεθνή ανταγωνισμό και την πίεση των μετόχων για διατήρηση κερδών, πολλές εταιρείες οδηγήθηκαν στην αναδιοργάνωση. Πολύ συχνά, ωστόσο, αυτή η έννοια αποδεικνύεται ευφημισμός της συρρίκνωσης ή μαζικών απολύσεων. Με τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης τα στελέχη μπορούν να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει σε όποιες αλλαγές προκύψουν. Αν όμως χρησιμοποιηθεί σαν μονοδιάστατη γρήγορη λύση μπορεί να οδηγήσει απλώς σε συρρίκνωση και φτωχά στρατηγικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των προσπαθειών για αναδιοργάνωση συχνά έχουν οδηγήσει σε αυξημένα κόστη και μειωμένη παραγωγικότητα. Η εμμονή της καλής εικόνας σε οποιαδήποτε τιμή έχει

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 ΣΤ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

στοιχίσει στους οργανισμούς το πιο πολύτιμο εργαλείο τους – ικανούς ανθρώπους.

Η αναδιοργάνωση που οδηγεί σε περικοπές προσωπικού δεν είναι πάντα προς το συμφέρον του οργανισμού. Οι επιβιώσαντες μπορεί επίσης να αισθανθούν απώλεια, προδοσία, έλλειψη εμπιστοσύνης, να γίνουν λιγότερο παραγωγικοί και να αποφεύγουν καταστάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο. Η συρρίκνωση, ο σχεδιασμός της και τα επακόλουθα της δημιουργούν πολλά θέματα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων:

- Φέρνουν οι απολύσεις τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην αύξηση των κερδών, της παραγωγικότητας, κ.λ.π. στους οργανισμούς; Υπάρχει καταγραφή στοιχείων;

- Ποιες μειώσεις κόστους πρέπει να προηγηθούν αυτές των απολύσεων;

- Πως επιλέγονται οι εργαζόμενοι που θα απολυθούν;

- Ποιες είναι οι αρνητικές επιδράσεις και τα κρυμμένα κόστη μιας απόλυσης; Τι συμβαίνει με την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη; Ποια είναι η επίδραση στην συνεργασία και την ομαδικότητα; Ποια σημαντικά talenta κινδυνεύουν να χαθούν; Ποια θα είναι η μελλοντική επίδραση στην στελέχωση;

- Θα υπάρχει ανταποδοτική αποζημίωση και πως θα υπολογιστεί; Θα παραχωρηθούν άλλα ανταποδοτικά οφέλη στους αποχωρήσαντες;

- Υπάρχει κίνδυνος μηνύσεων για διακρίσεις σε θέματα ηλικίας, φύλο, φυλής;

Αυτά και άλλα θέματα πρέπει να απαντηθούν διαφορετικά οι συνθήκες θα οδηγήσουν σε ανεπιθύμητα κόστη και βάρη.

Η οργανωτική αναδόμηση (organizational restructuring) μερικές φορές απαιτεί τη λήψη ακραίων και επώδυνων μέτρων. Σε αυτή την περίπτωση η οργανωτική αναδόμηση αναφέρεται σε μείωση ή εξάλειψη οργανωτικών θέσεων. Είναι μία θεμελιώδης αλλαγή που επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η διεργασία συνήθως λαμβάνει χώρα σε επιχειρησιακό (corporate) επίπεδο ή ριζοσπαστικά ανασχηματίζει δραστηριότητες και σχέσεις σε λειτουργικό επίπεδο

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 ΣΤ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

(business unit). Εμπεριέχει τον ανασχηματισμό της δύναμη της οργάνωσης να διασφαλίζει τη δομή και κατανομή πόρων ανάλογα με το μέγεθος και τη συγκρότηση των διαφόρων μονάδων και ανθρώπινων πόρων.

Η συρρίκνωση είναι η συστηματική μείωση του εργατικού δυναμικού μέσω προγραμματισμένων δραστηριοτήτων μέσω των οποίων οι οργανισμοί σκοπεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της επίδοσης (Appelbaum et al., 1987b; Cameron, 1994a; Cascio, 1993). Σαν αποτέλεσμα, τα κόστη της εταιρείας οι διαδικασίες και εργατικό δυναμικό επηρεάζονται. Είναι εύκολα κατανοητό ότι οι προσπάθειες για συρρίκνωση υπόσχονται την βελτίωση του οργανισμού. Πάρ' αυτά αυτό δεν σημαίνει ότι μόνο εταιρείες που αντιμετωπίζουν προβλήματα συρρικνώνονται. Αντιθέτως, εταιρείες που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης είναι εξίσου πιθανό να πάρουν απόφαση για συρρίκνωση. Εξίσου σημαντικό να τονιστεί είναι ότι η συρρίκνωση μπορεί να είναι προβλεπτική ή αμυντική. Τέλος, η συρρίκνωση μπορεί να αναφέρεται σε μεγάλης έκτασης μόνιμες απολύσεις, σε μια στρωτή ροή λειτουργιών, έναν επανασχεδιασμό των συστημάτων, έναν νέο ορισμό των πολιτικών που στοχεύουν στην περικοπή εξόδων και μία περισσότερο προβλεπτική στρατηγική.

Οι απολύσεις είναι ακόμη ο πιο κοινός δρόμος για την συρρίκνωση, αν και υπάρχουν πολλές εναλλακτικές μέθοδοι. Ένα άλλο μέτρο συρρίκνωσης είναι η μείωση του έργου και όχι μόνο τον αριθμό των εργαζομένων. Πλέον αυτού μπορεί να εφαρμοστεί πάγωμα προσλήψεων. Πρόσθετα μέτρα δράσης είναι η αφαίρεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πώληση παγίων, εξάλειψη λειτουργιών, ιεραρχικών επιπέδων και μονάδων, απαγόρευση υπερωριών και επανεκπαίδευση ή ανάπτυξη εργαζομένων. Τέλος, η συρρίκνωση μερικές φορές περιλαμβάνει στρατηγικές κοστολογικού περιεχομένου μέσω των οποίων δραστηριότητες όπως η επεξεργασία συναλλαγών, τα πληροφοριακά συστήματα και πολιτικές αποχώρησης απλοποιούνται. Οι στρατηγικές και η ορθολογική βάση για δέσμευση σε αυτές τις διαδικασίες είναι αποκλίνουσες και χρειάζονται επανεξέταση.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Αναμενόμενα αποτελέσματα: οικονομικές και ανθρώπινες συνέπειες

Η πιο συνήθης αντίδραση των εταιρειών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες εξαιτίας μειωμένων πωλήσεων, αυξανόμενων εξόδων και ανταγωνισμού είναι να περιορίσουν το μέγεθος του οργανισμού, τις περισσότερες φορές με τη μορφή του περιορισμού του αριθμού των εργαζομένων.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την συρρίκνωση με την προσδοκία οικονομικών και οργανωτικών πλεονεκτημάτων και την επαναφορά της οργανωτικής υγείας. Συχνά, ο στόχος της συρρίκνωσης είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εταιρείας, δηλαδή περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους. Ένα άλλο οικονομικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα των εταιρειών να αυξήσουν την αξία της επιχείρησης για τους μετόχους της με την έννοια ότι τα κέρδη μπορεί να παρουσιαστούν με την μορφή του χαμηλότερου μέσου όρου μισθού για τους επιβιώσαντες της συρρίκνωσης, των λιγότερων ιεραρχικών επιπέδων και πιο αποκεντρωμένες οργανωτικές δομές.

Μεταξύ των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της συρρίκνωσης είναι και ευεργετικές συνέπειες από τον περιορισμό του κόστους. Σύμφωνα με τον Cascio (1993), τα στελέχη μπορούν να προβλέψουν πολύ ευκολότερα μελλοντικά κόστη από ότι μελλοντικά έσοδα. Έτσι, η μείωση των εξόδων με την μείωση του αριθμού των εργαζομένων είναι ένα καλός τρόπος για να αυξηθούν τα κέρδη και κατά συνέπεια και η τιμή των μετοχών της εταιρείας. Με την ουσιαστική απομάκρυνση των ενδιάμεσων επιπέδων, τα γενικά έξοδα μειώνονται και ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων επίσης.

Σύμφωνα με τους Cascio (1993) και τους de Vries and Balazs (1997), τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη από την συρρίκνωση συμπεριλαμβάνουν χαμηλότερους δείκτες εξόδων, αυξημένο ROI, υψηλότερα κέρδη και τιμή μετοχής. Κατά παρόμοιο τρόπο, τα οργανωτικά οφέλη που αναμένει η επιχείρηση είναι χαμηλότερα γενικά έξοδα, ομαλότερες επικοινωνίες, αυξημένη επιχειρηματικότητα και παραγωγικότητα.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Τελικά, η συρρίκνωση βοηθάει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές, ιδιαίτερα σε ένα αυξανόμενο διεθνές περιβάλλον. Οι εταιρείες που συρρικνώνονται θα πρέπει να είναι σε θέση να μειώσουν το εργατικό κόστος τους και σαν αποτέλεσμα να ελέγξουν καλύτερα τις τιμές των προϊόντων του για να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Εταιρικό μέγεθος

Το σωστό μέγεθος εξακολουθεί και είναι ένα από τα πλέον επίκαιρα επιχειρησιακά θέματα καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να λειτουργούν κάτω από συνθήκες οικονομικής ύφεσης, περιορισμού κόστους, έντονου ανταγωνισμού, απελευθέρωσης της αγοράς και δομικών αλλαγών όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Σαν επακόλουθο πολλές βιομηχανίες βιώνουν αργή ανάπτυξη σε μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού που γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη από τον υψηλό βαθμό αβεβαιότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις το θεμελιώδες δίλημμα είναι η διατήρηση τόσο της υψηλής οργανωτικής προσαρμοστικότητας όσο και της αφοσίωσης του εργατικού δυναμικού. Αυτή είναι μία δύσκολη αποστολή διότι η συνεχής αναπροσαρμογή μεγέθους και δομής που απαιτείται για την εξασφάλιση της προσαρμοστικότητας μπορεί να υπονομεύσει την αίσθηση της ασφάλειας της εργασίας του εργατικού δυναμικού, αίσθηση που είναι συστατικό στοιχείο της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

Το σωστό οργανωτικό μέγεθος θα έπρεπε να είναι μία στρατηγικά σχεδιασμένη προσπάθεια να αναδιοργανωθεί η επιχείρηση επεκτείνοντας τις δραστηριότητές του οργανισμού σε νέες αγορές, μεταβιβάζοντας άλλες σε εργολάβους και αφήνοντας άθικτες τις καθαρά σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες. Μία στρατηγική είναι η δημιουργία ενός σταθερού πυρήνα και ενός ευέλικτου δακτυλίου. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός ιδρύει ένα σταθερό πυρήνα προσωπικού με εξασφαλισμένη εργασιακή σιγουριά παράλληλα με ένα ευέλικτο δακτύλιο προσωπικού που μεγαλώνει ή λειτουργεί με εργολαβική δομή ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4, Πλήρης,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: 1,5 γραμμή

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Έρευνες δείχνουν ότι η μέθοδος της συρρίκνωσης έχει γίνει μια πολύ δημοφιλής και φαινομενικά εύκολη μέθοδος για να αντιμετωπιστούν οι παρούσες συνθήκες, με πολλές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να υποστηρίζουν ότι η περικοπή του εργατικού δυναμικού είναι ο ευκολότερος τρόπος να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές πιέσεις και τους φόβους της οικονομικής ύφεσης. Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να βρεθεί το σωστό οργανωτικό μέγεθος, οι κυρίαρχες προσεγγίσεις φαίνεται να διαιρούνται σε δύο γενικές κατηγορίες εθελοντικών και μη εθελοντικών περικοπής δαπανών. Ο πρότερος περιλαμβάνει οικονομικές παρακινήσεις για εθελοντική αποχώρηση και πακέτα κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση και η πιο πρόσφατη μέθοδος περιλαμβάνει μη εθελοντική περικοπή δαπανών. Αν και οι οργανισμοί με καλύτερη ικανότητα πρόβλεψης δεν χρησιμοποιούν πλέον κίνητρα πρόωρης συνταξιοδότησης σαν τον ευκολότερο τρόπο να ελευθερώσουν την εταιρεία από άλυτα οικονομικά προβλήματα, πολύ άλλοι οργανισμοί το έχουν κάνει στο παρελθόν (και το κάνουν μέχρι και σήμερα). Αυτή η πρακτική (λανθασμένα) επικεντρώνεται στο κόστος περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.

Αυτή η τάση υποδηλώνει ισχυρά ότι η ιδέα ενός δια βίου εργαζόμενου αποσυντίθεται γρήγορα. Για τους εργοδότες που εφαρμόζουν μεθόδους συρρίκνωση αυτές οι τάσεις φαίνονται να περιστρέφονται γύρω από την πεποίθηση ότι η νέα επιχείρηση θα επιβιώσει εάν συγκεντρωθεί στην ιδέα ενός πυρήνα εργαζομένων. Ελάχιστες μαρτυρίες όμως υποδηλώνουν πως όταν οι οργανισμοί συρρικνώνονται οι παραμένοντες εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Αντίθετα, μια μελέτη 148 managers της Bell System αποκάλυψε ότι δεν υπάρχει καμία σημαντική διαφορά στην συνολική απόδοση θέσης μεταξύ αυτών που έφυγαν και αυτών που παρέμειναν. Και ενώ ένα λιτό εργατικό δυναμικό και μία προσεκτική προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στην αντιστάθμιση της απώλειας προσωπικού με συγκεκριμένες λειτουργικές ικανότητες, αυτοί που παραμένουν αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα του αυξημένου εργασιακού φόρτου και του φόβου των περαιτέρω περικοπών. Ξεκάθαρα, η αυθαίρετη μείωση των επιπέδων εργατικού δυναμικού αγνοώντας ανθρώπινα θέματα μπορεί να οδηγήσει σε

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

βραχυχρόνια βελτίωση παραγωγικότητας αλλά να βλάψει την μακροχρόνια παραγωγικότητα.

Καθώς τα στελέχη προετοιμάζονται για περαιτέρω συρρίκνωση πολλοί έχουν ήδη συνειδητοποιήσει ότι η φιλοσοφία είναι λανθασμένη. Μερικοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να υιοθετούν μία νέα προσέγγιση – μείωση εργασιακού φόρτου, όχι μόνο εργατικού δυναμικού. Αναμφισβήτητα μια νέα προσέγγιση είναι απαραίτητη, ειδικά όταν εφαρμόζεται επαναλαμβανόμενα, καθώς το downsizing μπορεί να βλάψει την ποιότητα του προϊόντος, να αποξενώσει τους πελάτες και πραγματικά να μειώσει την παραγωγικότητα. Στελέχη σε οργανισμούς όπως η Heinz Co. ανακάλυψαν ότι είναι δυνατό για μία επιχείρηση να είναι τόσο λιτή όσο και ανταγωνιστική. Δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, τα στελέχη της Heinz κατάφεραν να αντιστρέψουν την λογική της περικοπής κόστους. Το κλειδί είναι να εξεταστούν μακροχρόνιες υποθέσεις σχετικά με το πώς λειτουργούν τα πράγματα, μία μέθοδος που η Heinz ονομάζει «παραδειγματικό χτύπημα» (paradigm busting). Το κυριότερο μάθημα που αντλήθηκε ήταν ότι ορισμένα κόστη απλώς δεν γίνεται να κοπούν.

Κατά συνέπεια, όταν το μέγεθος της απαιτούμενης αλλαγής είναι μικρό, πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλες εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η προσφορά εξαγοράς εργασίας συγκεκριμένου στόχου και προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, επιλεκτικές περικοπές μέσω μεταφοράς εργαζομένων σε παρόμοιες θέσεις αλλού στον οργανισμό και πάγωμα ενεργειών για νέες θέσεις. Η μείωση μεγαλύτερου ποσοστού του εργατικού δυναμικού, μπορεί να περιλαμβάνει τακτικές όπως η εκτενής εθελοντική αποχώρηση ή προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, η ανάθεση μέρους του έργου σε εξωτερικούς εργολάβους αλλά και προτάσεις για μείωση αμοιβών ή και στρατηγικές υποχρεωτικής αλλαγής εργασίας. Πάρ' αυτά, για τους οργανισμούς που έχουν πάρει το δραστικό δρόμο της μείωσης εργατικού δυναμικού κατά μεγάλο ποσοστό, οι λιγότερες προβληματικές καταστάσεις είναι αυτές που έχουν μελετηθεί από στρατηγικά τόσο από επιχειρησιακή πλευρά όσο και από την προοπτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εάν η συρρίκνωση εφαρμοστεί με λάθος τρόπο, μπορεί να δημιουργήσει αμέσως πολλά προβλήματα προσωπικού και ακόμη μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και βιομηχανική αναταραχή. Γενικά, τα κλαδικά σωματεία τείνουν να ευνοούν μία διαδικασία που βασίζεται στην αρχαιότητα (στην υπηρεσία). Για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος παρανόησης της βασικής λογικής πίσω από την αλλαγή, πρέπει να προωθηθούν υπεύθυνες συμφωνίες με τους εργαζομένους (ή τους επίσημους εκπροσώπους τους). Επίσης, τόσο οι άνθρωποι που θα αποχωρήσουν πρέπει να ενημερωθούν εγκαίρως όσο και αυτοί που θα παραμείνουν ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Οι αποζημιώσεις πρέπει συνοδεύονται από κατάλληλη, ευαίσθητη και δίκαιη μεταχείριση των απολυόμενων υπαλλήλων, σε συνδυασμό με συγκεκριμένες και χρήσιμες πληροφορίες για καθοδήγηση στην προσαρμογή τους. Ένα σχέδιο για την επικοινωνία της αλλαγής απαιτεί να μεταφερθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σημαντική πληροφόρηση.

Επομένως, μία επιχείρηση πρέπει να προσεγγίσει την συγκεκριμένη αποστολή προσεκτικά. Καταρχήν, ο οργανισμός πρέπει να πάρει έξυπνες αποφάσεις σχετικά με το ποιους θα διώξει. Συχνά αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται με πολιτικά κριτήρια αντί για ένα προσεκτικά καταστρωμένο και ισορροπημένο μοντέλο. Όταν ο οργανισμός αποφασίσει ποιους θα αφήσει να φύγουν, πρέπει να γίνει γρήγορα και εντός πλαισίου προγράμματος εργασίας. Αυτό επειδή ο προσεκτικός και ακριβής προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (human resource planning – HRP) μπορεί να οδηγήσει σε τήρηση των ηθικών και νομικών κανόνων από την εταιρεία και θα βοηθήσει τα στελέχη κλειδιά να διατηρήσουν την ορθότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων. Αυτό το βήμα μπορεί επίσης να ανακουφίσει από την περίπλοκη αποστολή της επιλογής των εργατών που θα αποχωρήσουν και αυτών που θα παραμείνουν. Εδώ τα στελέχη πρέπει να είναι προσεκτικά και να χρησιμοποιήσουν αντικειμενικές τεχνικές αξιολόγησης στην ενεργοποίηση των στρατηγικών αναδόμησης. Τα στελέχη θα πρέπει να αποφύγουν να βάλουν στο στόχο συγκεκριμένες λειτουργίες και να εξασφαλίσουν εκπαίδευση για τη δημιουργία προσωπικού πολλαπλών

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ικανοτήτων. Πρέπει να εντοπιστούν οι κρίσιμες λειτουργικές διαδικασίες και να αξιολογηθούν σε ένα επίσημο χρονοδιάγραμμα εργασιών για την ολοκλήρωση της κάθε φάσης της αναδιοργάνωσης. Συναντήσεις ομάδων και ενημερωτικά σημειώματα πρέπει να χρησιμοποιηθούν επίσης για να διατηρούνται οι εργαζόμενοι ενήμεροι για τις επικείμενες αλλαγές.

Πάνω από όλα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι η πηγή της οργανωτικής επιτυχίας δεν θα έρθει μόνο από τις αλλαγές στην δομή και τις πολιτικές αλλά κυρίως από τον έλεγχο της καρδιάς και πνεύματος των εργαζομένων που θα πρέπει να επιβιώσουν στο παρόν επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όποιες και αν είναι οι αιτίες για την συρρίκνωση, η διαδικασία γενικά οδηγεί σε νέες οργανωτικές δομές και έχει μέγιστη επιρροή σε όλα τα επίπεδα. Μια μεγάλη μείωση στο εργατικό δυναμικό βάζει τον οργανισμό σε κίνδυνο αναγκάζοντας τον να εκτελέσει την αποστολή του με λιγότερους ανθρώπινους πόρους σε τροποποιημένα συστήματα. Προφανώς οι επιδράσεις της συρρίκνωσης έχουν τόσο προσωπικές όσο και οργανωτικές επιπλοκές και σύμφωνα με τους Belohlav and LaVan είναι και έντονα συσχετισμένες μεταξύ τους.

Ανάθεση έργου - outsourcing

Μία άλλη μορφή αναδιοργάνωσης είναι και η ανάθεση έργου που εκτελούσε ο οργανισμός σε εξωτερικούς συνεργάτες -outsourcing-. Δεν είναι νέο φαινόμενο αλλά είναι ραγδαία αναπτυσσόμενο. Στην προσπάθεια περικοπής κόστους, πολλές εταιρείες μοιράζουν δραστηριότητες που παραδοσιακά εκτελούσαν μόνιμοι υπάλληλοι με αποτέλεσμα και πάλι απολύσεις και εσωτερική αναδιοργάνωση. Η ανάθεση έργου της μισθοδοσίας, των προμηθειών και της σίτευσης είναι πλέον κοινή πρακτική αλλά πρόσφατα ο όγκος αυτών των δραστηριοτήτων έχει μεγαλώσει κατά πολύ. Πολλές δραστηριότητες και του τμήματος ανθρώπινων πόρων ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως είναι η εκτέλεση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η ανάθεση έργου βεβαίως οδηγεί σε απολύσεις και τα συνεπακόλουθα προβλήματα όπως είναι οι τριβές μεταξύ σωματείου – διοίκησης.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή:
Αριστερά: 0 στ., Πρώτη
γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εξαγορές - συγχωνεύσεις

Μία εξαγορά λαμβάνει χώρα όταν ένας οργανισμός θέλει να αναπτύξει τους πόρους και τις δυνατότητές του με την απόκτηση ενός άλλου οργανισμού. Ένας ελκυστικός λόγος για μία τέτοια κτήση είναι η ταχύτητα με την οποία η εταιρεία μπορεί να μπει σε ένα νέο προϊόν ή σε μια νέα αγορά. Σε μερικές περιπτώσεις τα προϊόντα ή οι αγορές αλλάζουν τόσο γρήγορα που αυτή η κίνηση γίνεται ο μόνος τρόπος για την επιτυχή είσοδο στην αγορά, καθώς η διαδικασία της εσωτερικής ανάπτυξης είναι πολύ αργή. Ένας άλλος λόγος για την απόκτηση νέας εταιρείας είναι η έλλειψη πόρων ή γνώσεων για την ανάπτυξη στρατηγικής στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι απαραίτητες καινοτομίες δεν μπορούν να αναπτυχθούν αρκετά γρήγορα, πρέπει να εξαγοραστούν. Μία νέα εταιρεία μπορεί να εξαγοραστεί για παράδειγμα για τις ικανότητές της στην έρευνα και την ανάπτυξη, ή για τις γνώσεις της σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι του παραγωγικού συστήματος ή της επιχειρηματικής διαδικασίας ή των αναγκών της αγοράς. Η ανάπτυξη στον διεθνή χώρο επιδιώκεται συχνά μέσω αυτής της διαδικασίας εξαιτίας της γνώσης μιας άλλης αγοράς.

Το επίπεδο του ανταγωνισμού μπορεί να επηρεάσει μια εταιρεία για να επιλέξει την λύση της εξαγοράς. Σε αγορές που είναι στατικές και τα μερίδια αγοράς είναι περίπου σταθερά, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο για μία νέα εταιρεία να μπει στην αγορά, καθώς η παρουσία της μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη προσφορά. Αν, ωστόσο, η νέα εταιρεία επιλέξει να μπει μέσω κάποιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, ο κίνδυνος της ανταγωνιστικής αντίδρασης μειώνεται. Τα ίδια επιχειρήματα μπορεί να ισχύουν όταν ένας καθιερωμένος προμηθευτής μιας βιομηχανίας εξαγοράζει έναν ανταγωνιστή για να αποκτήσει το πελατολόγιο του με στόχο την κατάκτηση του μεριδίου αγοράς του ή σε κάποιες περιπτώσεις για να σταματήσει τις δραστηριότητές του ώστε να αποκατασταθεί μία ισορροπία στην οποία η προσφορά και η ζήτηση θα είναι πιο ισοσταθμισμένες και οι εμπορικές συναλλαγές πιο ευνοϊκές.

Υπάρχουν επίσης και οικονομικά κίνητρα για την απόκτηση μιας νέας εταιρείας. Αν η αξία της μετοχής μιας εταιρείας ή ο λόγος τιμής/κέρδη είναι πολύ

Μορφοποιήθηκε:

Επικεφαλίδα 3, Εσοχή:
Αριστερά: 0 στ., Πρώτη
γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μηλός, τότε μια εταιρεία με αντίστοιχες χαμηλές τιμές μπορεί να είναι ένας ελκυστικός στόχος. Πράγματι, αυτός είναι ένα από τα κύρια ερεθίσματα για τις πιο επιθετικές πολιτικές εξαγορών. Ένα ακραίο παράδειγμα είναι η εξαγορά με στόχο την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων.

Μερικές φορές το οικονομικό κίνητρο είναι το κόστος παραγωγής που κάνει την εξαγορά ευνοϊκή. Αυτή η απόδοση του κόστους μπορεί να προέρχεται από το γεγονός ότι μία καθιερωμένη εταιρεία μπορεί να βρίσκεται πολύ χαμηλά ήδη στην καμπύλη της αξιοποίησης της εμπειρίας της και να έχει επιτύχει αποτελέσματα που δύσκολα μπορεί να αντισταθμιστούν μέσω εσωτερικής εξέλιξης. Οι απαραίτητες καινοτομίες και εκμάθηση εσωτερικά του οργανισμού μπορεί να πάρουν πολύ χρόνο.

Πολλά από τα προβλήματα που σχετίζονται με τις κτήσεις νέων εταιρειών υποδεικνύονται έμμεσα σε συζητήσεις εσωτερικά του οργανισμού. Το ύψιστης σημασίας πρόβλημα των εξαγορών βρίσκεται στην ικανότητα αφομοίωσης του νέου οργανισμού στις δραστηριότητες του παλιού. Αυτό κυρίως επικεντρώνεται στα προβλήματα αφομοίωσης κουλτούρας. Όταν η εξαγορά χρησιμοποιείται για την απόκτηση νέων ικανοτήτων αυτή η σύγκρουση εταιρικών κουλτούρων μπορεί να προκύψει απλώς και μόνο από το γεγονός ότι οι οργανωσιακές ρουτίνες είναι πολύ διαφορετικές στον κάθε οργανισμό. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που μεγάλωσε και πέτυχε στην κυριαρχία ενός συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς μπορεί να αισθανθεί την ανάγκη να επεκταθεί και να αποφασίσει να το κάνει αυτό μέσω κάποιας νέας εταιρείας. Είναι πιθανό οι περισσότερες από τις ρουτίνες αυτών των δύο οργανισμών να είναι διαφορετικές: στην παραγωγική διαδικασία, στην επικοινωνία με τον πελάτη, στον προγραμματισμό παραγωγής, στις μεθόδους προώθησης, κ.α..

Οι αιτίες για τις συγχωνεύσεις είναι παρόμοιες με αυτές των εξαγορών. Αν και είναι πιο σύνηθες στην περίπτωση των συγχωνεύσεων να είναι κοινά αποδεκτή συμφωνία. Αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει επειδή και οι δύο εταιρείες ψάχνουν να βρουν ευκαιρίες συνεργιών, σαν αποτέλεσμα της κοινής επίδρασης

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή:
Αριστερά: 0 στ., Πρώτη
γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος σε όρους είτε ευκαιριών και απειλών ή αυξημένου κόστους καινοτομιών και αλλαγών.

Οι συγχωνεύσεις οδηγούν συχνά σε μαζικές απολύσεις. Παράλληλα, οι συγχωνεύσεις συχνά οδηγούν σε επιπρόσθετα προβλήματα από αυτά που σχετίζονται με τις απολύσεις. Συχνό πρόβλημα είναι η ανάληψη του ελέγχου και η τύχη του προηγούμενου διευθύνοντα συμβούλου (καθώς και της υποστηρικτικής του ομάδας). Ποιο θα είναι το στυλ ηγεσίας που θα κυριαρχήσει; Θα γίνει προσπάθεια ανάμιξης των εταιρικών κουλτούρων και τι διαδικασίες θα ακολουθηθούν; Θα υπάρχει μία κυρίαρχη ομάδα ή θα προκύψει πραγματική ομαδική εργασία; Θα γίνει προσπάθεια να τοποθετηθούν νέοι άνθρωποι στο οργανόγραμμα και τι διαδικασίες θα ακολουθηθούν γι αυτό; Πως θα συνενωθούν τα προγράμματα μισθολογικής πολιτικής, ανταμοιβών και συνταξιοδοτήσεων; Πως θα συνυπάρξουν τα διαφορετικά τμήματα ανθρώπινων πόρων; Αναλυτικά θα μελετήσουμε το κομμάτι των συγχωνεύσεων στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Οι καταγεγραμμένες εμπειρίες των οικονομικών συνεπειών των κτήσεων νέων εταιρειών είναι μη καταληκτικές. Κάποια από τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εξαγορές δεν είναι ένας εύκολος ή εγγυημένος τρόπος για την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης. Μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος για την επίτευξη οικονομικών πλεονεκτημάτων. Κάποιες μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία των μη οικονομικών παραγόντων όπως η πρότερη εμπειρία, αποφάσεις για την διατήρηση ή αποχώρηση στελεχών από την εταιρεία και η διαχείριση θεμάτων κουλτούρας μετά την απόκτηση της νέας εταιρείας.

Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού

Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων

Ένα στρατηγικό σχέδιο όπου αναφέρονται λεπτομερώς τα θεμελιώδη κριτήρια και αρχές που χαρακτηρίζουν αυτά τα προγράμματα είναι σημαντικό για την επιτυχία. Οι πλέον στρατηγικά προσανατολισμένοι οργανισμοί θεωρούν χρήσιμο να προεκτιμήσουν την επιτήδευση των διαδικασιών μείωσης προσωπικού καθώς μπορεί να υπάρξει μία τάση για διατήρηση του status quo και αυτό να

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4, Πλήρης, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ., Διάστιχο: 1,5 γραμμή

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

παρεμποδίσει το στόχο του οργανισμού. Η παραδοσιακή 30χρονη καριέρα δεν μπορεί πλέον να θεωρείται δεδομένη σε περιόδους χαμηλής ανάπτυξης και ασταθούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένας τρόπος να χειριστεί κανείς τα σημαντικά θέματα των ανθρώπινων πόρων είναι να σχεδιάσει ένα HRP όπου θα ξεχωρίζει τις προβλέψεις για κάθε ένα στάδιο της διαδικασίας. Ο Nienstedt έχει προτείνει μία μέθοδο 5 βημάτων για να προσδιοριστεί η διαδικασία:

1. Συνολική απεικόνιση της παρούσας δομής
2. Συλλογή απαραίτητων στοιχείων
3. Προσδιορισμός κατάλληλων αποριών
4. Προσδιορισμός βέλτιστης οργανωτικής δομής
5. Προσδιορισμός συγκεκριμένων θέσεων που κρίνονται μη απαραίτητες.

Το HRP είναι ζωτική βοήθεια για τον προσδιορισμό των θέσεων που είναι σημαντικές και ποιες θα χαθούν καθώς και για να διαπιστωθεί εάν οι όποιοι τερματισμοί θα γίνουν ταυτόχρονα ή θα εφαρμοστεί μία τμηματική προσέγγιση. Ένας οργανισμός που ετοιμάζεται να προχωρήσει σε συρρίκνωση θα πρέπει να δώσει ικανοποιητικό χρονικό διάστημα μεταξύ του σχεδιασμού και της εφαρμογής. Συνεπώς οι κύριες προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν σε ένα σχέδιο HRP πρέπει να στοχεύουν στον προσδιορισμό των επιπτώσεων κάθε τύπου αναδιοργάνωσης καθώς πολλά προβλήματα που θα δημιουργηθούν από αυτή τη δραστηριότητα μπορούν να μετριαστούν μέσω σχεδιασμένων οργανωτικών ενεργειών.

Ομάδα διαχείρισης αλλαγής

Ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να εξασφαλίσουν αυτή την κρίσιμη ισορροπία είναι η *Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής*, μία ομάδα ηγετών της εταιρείας, που θα αναφέρεται στον διευθύνοντα σύμβουλο, και οι οποίοι θα δεσμεύσουν όλο το χρόνο και την ενέργειά τους για να διαχειριστούν την διαδικασία της αλλαγής. Όταν αυτή η διαδικασία σταθεροποιηθεί, η ομάδα θα διαλυθεί και θα επιβλέπει την εταιρική προσπάθεια για αλλαγή. Διαχείριση της αλλαγής σημαίνει βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αριθμηση

Μορφοποιήθηκε: Επικεφαλίδα 4

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

των ανθρώπων που ηγούνται της αλλαγής και αυτών που καλούνται να εφαρμόσουν τις νέες στρατηγικές, σημαίνει την διαχείριση του οργανωσιακού πεδίου στο οποίο θα προκύψει η αλλαγή.

Όταν τα στελέχη ή η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής αναβάλλουν την επικοινωνία με τον υπόλοιπο οργανισμό, εμποδίζουν τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αρχές σχεδιασμού που τους οδηγούν και τα μαθήματα που πήραν από προηγούμενες εμπειρίες. Ασυναίσθητα εμποδίζουν τους ανθρώπους που αναμένεται να εφαρμόσουν την αλλαγή από το να συμμετέχουν ή να την κάνουν κτήμα τους. Σαν συνέπεια, όσο καλός και να είναι ο νέος σχεδιασμός, δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οτιδήποτε λένε τα στελέχη, πως ενεργούν, η ακούν, στέλνουν μηνύματα. Πολλοί διευθυντές υποθέτουν ότι η επικοινωνία είναι λειτουργία του προσωπικού, μια δουλειά για το τμήμα ανθρώπινων πόρων ή δημοσίων σχέσεων. Στην πραγματικότητα, η επικοινωνία κατά τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης πρέπει να είναι προτεραιότητα για κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας. Οι άνθρωποι στον οργανισμό μπορεί να έχουν ανάγκη να ακούσουν ένα μήνυμα πολλές φορές πριν πιστέψουν ότι αυτή τη φορά η ανάγκη για αλλαγή δεν είναι άλλη μία ιδέα της στιγμής. Χρειάζεται χρόνος για να ακούσουν να καταλάβουν και να πιστέψουν οι άνθρωποι αυτό **ΤΟ** μήνυμα.

Στον παλιό μοντέλο διοίκησης οι άνθρωποι αναμένονταν να αισθάνονται μόνο πράγματα που ήταν εύκολα ελεγχόμενα, αισθήματα που θεωρούνταν θετικά. Το νέο μοντέλο αναγνωρίζει ότι η διοίκηση ανθρώπων είναι τελικά διοίκηση αισθημάτων.

Ο ρόλος του διευθύνοντα συμβούλου είναι να αντιπροσωπεύει τον ορατό αρχηγό για την μεταστροφή, να αρθρώνει με σαφήνεια το περιεχόμενο και τη λογική της νέας εταιρικής κατεύθυνσης. Αυτό σημαίνει να έχει μία καθαρή εικόνα του μακροχρόνιου εταιρικού οράματος.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma,
Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Βασικό,
Πλήρης, Εσοχή: Πρώτη
γραμμή: 36 στ., Διάστιχο:
1,5 γραμμή

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Η επίδραση στους ανθρώπους

Εργασιακός προσανατολισμός και ατομική συμπεριφορά -

Υπόθεση του «συμβολαίου»

Πολλοί μελετητές και θεωρητικοί της εργασιακής και οργανωσιακής συμπεριφοράς του ανθρώπου, διατείνονται ότι οι θεωρίες των κινήτρων δεν έχουν ουσιαστική εφαρμογή στην ερμηνεία της εργασιακής συμπεριφοράς και αυτό επειδή, όπως υποθέτουν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν εξαρτώνται από τις επιθυμίες και τα ψυχοκίνητρα των εργαζομένων που απασχολούν. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει τη δουλειά που του αναθέτει, με βάση το «ψυχοκοινωνικό και οικονομικό συμβόλαιο», η εργοδότη επιχείρηση ή ο οργανισμός που τον απασχολεί. Από τη θεώρηση αυτή ξεκινά η υπόθεση ή η θεωρία «παρακίνησης-υποκίνησης-συνεισφοράς», που θεμελιώνεται σε κάποιο κοινά αποδεκτό συμβόλαιο.

Το συμβόλαιο που συνομολογείται ανάμεσα σε επιχείρηση και εργαζόμενο διευκρινίζει τα καθήκοντά του απέναντι στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, καθώς και τις αμοιβές και παροχές που θα πάρει σε αντάλλαγμα για τη σωστή συμπλήρωση των καθηκόντων του. Ουσιαστικά, λοιπόν, από τη στιγμή που ο εργαζόμενος δέχεται να απασχοληθεί σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αποδέχεται και το γεγονός ότι οι εργοδότες του είναι εκείνοι που θα καθορίζουν την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο, όπως προβλέπεται από το συγκεκριμένο συμβόλαιο. Με άλλα λόγια, ένα συμβόλαιο εξυπακούει μια συγκεκριμένη ισορροπία ανάμεσα σε υποκίνηση και συνεισφορά.

Ο εργαζόμενος μένει στην εργασία του εφόσον του παρέχονται ικανοποιητική κίνητρα ή υποκίνητρα και αμοιβές ή παροχές και, αντίστοιχα, η επιχείρηση συνεχίζει να τον απασχολεί εφόσον αυτός εκπληρώνει ικανοποιητικά τις απαιτήσεις της, όπως προδιαγράφονται στο συμβόλαιο που συνομολόγησαν. Όπως πολύ εύστοχα δηλώνει σε μια σχετική εργασία του ο C. Barnard (1956), «... η ταύτιση του εργαζόμενου με την επιχείρηση και τους στόχους της διαρκεί μόνο όσο ισχύει το αμοιβαία αποδεκτό συμβόλαιο της... Στο χρονικό αυτό διάστημα ο εργαζόμενος ακολουθεί τις προδιαγραφές της εργασιακής του

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Πλήρης, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Πλάγια

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

συμπεριφοράς που του επιβάλλει η επιχείρηση, ακολουθεί πιστά τις εντολές που του δίνονται και είναι έτοιμος να αντικαταστήσει τις αξίες της επιχείρησης για τις δικές του. Με άλλα λόγια λειτουργεί ως ένας ηθοποιός που προσλαμβάνεται για να υποδυθεί ένα συγκεκριμένο ρόλο...».

Η «υπόθεση του συμβολαίου» παρέχει σημαντικές ερμηνευτικές δυνατότητες στην κατανόηση των μηχανισμών με τους οποίους τα άτομα ως εργαζόμενοι αφοσιώνονται στην επιχείρηση που τα απασχολεί. Η αφοσίωση, η υπευθυνότητα, η αποδοχή συμβόλων εξουσίας αλλά ταυτόχρονα και θέματα όπως η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα, δεν είναι δυνατόν να δοθούν από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση, παρά μόνο μέσα από τις διαδικασίες της ορθής επιλογής προσωπικού, των προαγωγών αλλά και της απειλής της απόλυσης.

Είναι αλήθεια ότι όλα τα παραπάνω είναι περισσότερο «ευκαΐα» και λιγότερο «εφικτά» και, σε τελική ανάλυση, ακόμα και μέσα από τα δεδομένα της «υπόθεσης του συμβολαίου», παραμένει άλυτο το θεμελιακό πρόβλημα κάθε επιχείρησης και οργανισμού, πως θα εξασφαλίσει και αφοσίωση και δημιουργικότητα από τους ανθρώπους που απασχολεί. Πρόβλημα το οποίο αποκτά ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις στην περίπτωση συγχωνεύσεων και ειδικότερα σε περιπτώσεις συρρίκνωσης προς επίτευξη οικονομικών κλίμακας ή συνεργιών.

Το κοινωνικό συμβόλαιο

Το κοινωνικό συμβόλαιο συνδέεται γενικά με τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τους εργοδότες, ή μεταξύ των σωματείων και της διοίκησης σε οργανωσιακό επίπεδο. Βρισκόμαστε δηλαδή μπροστά σε μοντέλο διακυβέρνησης της εταιρείας σε συμμετοχικό περιβάλλον. Τη διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους και τις συνθήκες περιβάλλοντος εργασίας με συγκεκριμένες πρακτικές.

Θα ήταν υπερβολή να κάνουμε την ευρεία κατηγορηματική δήλωση ότι το κοινωνικό συμβόλαιο – το σιωπηρά εννοούμενο- μεταξύ των εργοδοτών και

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Πλήρης,
Διάστιχο: 1,5 γραμμή

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Πλήρης,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: Tahoma,
Έντονα, Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή:
Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

εργαζομένων που ήταν κυρίαρχο πριν λίγα χρόνια έχει εξαλειφθεί. Δείχνει, ωστόσο, να είναι πραγματικότητα για ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Η υπόθεση ότι η σκληρή και σωστή εργασία και η αφοσίωση από τους εργαζόμενους θα εξασφαλίσει την ασφάλεια εργασίας από τον εργοδότη δεν είναι πλέον σε ισχύ όπως παλαιότερα.

Η έννοια του κοινωνικού συμβολαίου, λοιπόν, αλλάζει από εταιρεία σε εταιρεία. Από τη μία μεριά βρίσκονται οι εργοδότες οι οποίοι φαινομενικά έχουν λίγο σεβασμό για τους εργαζόμενους και τους μεταχειρίζονται ως αναλώσιμα είδη. Πολύ μακριά από αυτήν την αρνητική εικόνα βρίσκονται εταιρείες οι οποίες κάνουν ότι είναι δυνατόν για να καταπραΰνουν τα προβλήματα της μετακίνησης εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης βημάτων για τη μείωση του αριθμού απολυόμενων, όπως η προσφορά ελκυστικών πακέτων πρόωρης συνταξιοδότησης, αποζημιώσεις και επαγγελματική βοήθεια αποκατάστασης. Ακόμη μακρύτερα στην άλλη άκρη βρίσκονται εργοδότες που ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους και η χρήση των ανθρώπινων πόρων τους επιτρέπει να τηρούν επακριβώς μία πολιτική μη απολύσεων χρόνο με το χρόνο.

Συνολικά πάντως το κοινωνικό συμβόλαιο αλλάζει. Όλο και περισσότερο τα στελέχη των επιχειρήσεων υποστηρίζουν την ιδέα της προσληψιμότητας στις απόψεις τους, που σημαίνει ότι πιστεύουν ότι η ευθύνη της επιχείρησης βρίσκεται μέχρι την εξασφάλιση της βοήθειας προς τους εργαζόμενους να διατηρούν την ικανότητα της επιτυχούς αναζήτησης εργασίας εάν προκύψει απόλυση αλλά αυτή η ευθύνη βρίσκεται κυρίως στα χέρια των εργαζομένων. Πάραυτα, κάποιοι μακροχρόνιοι υποστηρικτές των γεμάτων ζήλο περικοπών εξόδων και συρρικνώσεων αλλάζουν γνώμη και θεωρούν τελευταία ότι η άκαμπτη περικοπή εξόδων έκανε κακό στις επιχειρήσεις. Η όποια άποψη πάντως έχει ισχυρή επίδραση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Το κοινωνικό συμβόλαιο είναι πρακτικά ένας τρόπος εκδημοκρατισμού του οργανισμού. Οι ορισμοί του εταιρίου προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα πλουραλιστικό περιβάλλον εργασίας αντί για ένα μονιστικό. Το μονιστικό αρνείται να αναγνωρίσει τις φιλονικίες μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, θεωρεί

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ότι η οποιαδήποτε σύγκρουση ή αντιπαράθεση προκύπτει προέρχεται από παρεξήγηση. Το μονιστικό σύστημα αρνείται να αναγνωρίσει την πιθανότητα να ξεπεραστούν οι διαμάχες και αναμένει από τους managers να διοικούν και να παίρνουν αποφάσεις και από τους εργαζόμενους να εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία τους. Ο συνεταιρισμός από την άλλη μεριά αποδέχεται τις συγκρούσεις αλλά θεωρεί ότι το ενδιαφέρον είναι κοινό. Μέσω σοβαρών συζητήσεων και συναντήσεων αυτές οι αντιπαραθέσεις θα μπορούσαν να αποφευχθούν, ταυτόχρονα μέσω κάποιων συγκεκριμένων πρακτικών ένας οργανισμός μπορεί να δουλέψει ομαδικά για να πετύχει τον κοινό στόχο με καλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Ο συνεταιρισμός δημιουργεί ένα πλουραλιστικό περιβάλλον εργασίας όπου υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι που εκτελούν διαφορετικές εργασίες αλλά όλοι έχουν γνώμη στην τελική λήψη απόφασης. Ο συνεταιρισμός αποκεντρώνει τη δύναμη και τη διανέμει στο χαμηλότερο επίπεδο, δημιουργώντας ένα πιο δημοκρατικό περιβάλλον σε έναν οργανισμό. Όλοι έχουν ένα κοινό στόχο και με κοινή ενημέρωση – επικοινωνία όλοι ανυψώνονται προς ένα σκοπό.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Πως μπορεί πρακτικά το κοινωνικό συμβόλαιο να βοηθήσει στην αναδιοργάνωση της εταιρείας;

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Οι εταιρείες πρέπει πριν από οτιδήποτε άλλο να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των νέων αγορών. Για να το κάνουν αυτό χρειάζονται εργαζόμενους ενημερωμένους. Μέσω του προγράμματος του κοινωνικού συμβολαίου η εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει ένα νέο πληροφοριακό σύστημα για να δώσει στην εταιρεία μία νέα δομή. Πληροφορίες σχετικά με μία πληθώρα πραγμάτων όπως η κερδοφορία των προϊόντων και το κόστος πρόσληψης νέου προσωπικού πρέπει να είναι διαθέσιμο μέσω του συστήματος. Το πληροφοριακό σύστημα θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να έχουν περισσότερη ενημέρωση για την παραγωγή και να την σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά από την στιγμή που έχουν την πληροφόρηση. Αυτό σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων ικανός να κατανοήσει και να συζητήσει τα θέματα που αφορούν την εταιρεία είναι απαραίτητος.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Αυτή η αντίληψη θα δημιουργήσει μία ανάπτυξη δομής γύρω από την γενική διεύθυνση που θα επιτρέπει διάλογο με σημασία και κατανομή υπευθυνότητας. Όταν επιτευχθεί αυτό η εταιρεία θα είναι σε καλύτερη θέση για να εκπαιδεύσει ικανότερους εργαζόμενους σε ψηλότερο επίπεδο που τελικά θα βελτιώσει την ποιότητα και θα δημιουργήσει μία πηγή εφεδρικών εργαζόμενων.

Η εκπαίδευση είναι άλλος ένας τομέας που αναβαθμίζεται. Πριν η εκπαίδευση αφορούσε κυρίως συγκεκριμένες τεχνικές εργασίες. Τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούν το υπάρχον υλικό στην εταιρεία αλλά και την εμπειρία των εργαζομένων. Ο σκοπός ήταν να αναπτυχθούν νέες και πρόσθετες ικανότητες πάνω στην παραγωγή ώστε να αυξηθεί η συνολική ικανότητα παραγωγής των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων ικανοτήτων, ευελιξία και απασχόληση στην εταιρεία. Όλοι οι εργαζόμενοι, είτε εργατοτεχνίτες πρέπει να εκπαιδεύονται, με τα νέα προγράμματα και να τους δίνεται η αρμοδιότητα της εκτέλεσης των προγραμμάτων. Σε δύο πλευρές πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία. Η πρώτη είναι η δυσκολία στην πρόσληψη νέων εργαζομένων, ειδικευμένους. Η δυσκολία για τις εταιρείες κυρίως στον ελληνικό χώρο είναι ότι οι νεοπροσληφθέντες δεν είναι αρκετά ειδικευμένοι ή έχουν πολύ μικρή εμπειρία. Συνεπώς η εταιρεία πρέπει να καταστρώσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα μπορούσε να εφαρμοστεί τόσο σε νέους όσο και σε παλιότερους εργαζόμενους. Το δεύτερο πρόβλημα είναι η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Όσο μεγαλύτερο είναι το πρόγραμμα τόσο περισσότερο θα επηρεάζει την παραγωγή και θα κοστίζει περισσότερο. Αυτή η πλευρά είναι κρίσιμη διότι οι έμπειροι εργάτες αναμειγνύονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Το γεγονός ότι η διαχείριση και το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας αναδιοργανώνεται, καθιστά αναγκαία την αναζήτηση βοήθειας ειδικού εξωτερικού συμβούλου για την εφαρμογή τους στο τομέα των ανθρώπινων πόρων. Αυτό θα δίνει στην εταιρεία μία συμπαγή και αντικειμενική προοπτική της διαδικασίας και την ανάπτυξη του διαχειριστικού και πληροφοριακού συστήματος. Ο σύμβουλος θα πρέπει να στηριχτεί στην εξειδίκευση και την εμπειρία των εργαζομένων της

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

επιχείρησης για να σχηματίσει μία αντικειμενική άποψη. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι η εταιρεία όχι μόνο επιθυμεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις αλλά ότι έχει και τις λύσεις. Οι ιδέες της συμμετοχής όλων των εργαζόμενων αλλά και της παροχής εξωτερικής βοήθειας είναι κεντρικές για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, διότι στηρίζονται στο σεβασμό για την εμπειρία των εξειδικευμένων εργαζομένων, γεγονός που έδωσε την αίσθηση του αμοιβαίου σεβασμού και αναγνώρισης.

Το αποτέλεσμα είναι να εντοπιστούν οι δεξιότητες κλειδιά για τις οποίες η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει στην συμμετοχή ως κύριο στόχο και να συζητηθεί με τους εργαζομένους η παρούσα κατάσταση τους, η διαδικασία της εκπαίδευσης και η προηγούμενη εμπειρία τους. Η συζήτηση πρέπει να επικεντρώνεται κυρίως στις ανάγκες των εργασιακών χώρων και την εκπαίδευση με την οποία θα αισθανόταν άνετα. Αυτή η διαδικασία της συζήτησης και των συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων, των εξειδικευμένων εργατών είναι ένα απλό παράδειγμα καλών πρακτικών και έχει να κάνει με την ταυτοποίηση των προβλημάτων ως κοινά καθώς και με τον εντοπισμό των ικανοτήτων. Καταλήγει σε σταδιακή αναβάθμιση του επιπέδου των ικανοτήτων. Ο κάθε εργαζόμενος τώρα μπορεί να τοποθετήσει τον εαυτό στην κατάλληλη θέση ανάλογα με το επίπεδο των ικανοτήτων του.

Όλη αυτή η διαδικασία εκτελείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους και βασίζεται στην ανίχνευση ικανοτήτων που αναπτύσσονται επιπλέον με τη διαδικασία της εκπαίδευσης, ενώ η βασική ιδέα είναι να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή και ιδιοκτησία της διαδικασίας από τους εργαζόμενους.

Η χρήση ενός τέτοιου προγράμματος περιλαμβάνει τα τρία κύρια θέματα για την εταιρεία,

- εκπαίδευση,
- πληροφοριακό σύστημα και
- οργανωτική δομή.

Αναφέρεται ότι η επίδραση αυτών των τριών συσχετιζόμενων θεμάτων όχι μόνο αναζωογονεί την εμπιστοσύνη των εργαζομένων αλλά και ανεβάζει την

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αριθμηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

συνολική παραγωγικότητα της εταιρείας σε όρους διαχείρισης, πληροφοριακού συστήματος και γενικότερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αναγνωρίζεται πλέον η ζωτική σημασία της ανάμιξης και συμμετοχής των εργαζομένων στην επιτυχία και την παραγωγικότητα.

Αναφέρεται επίσης ότι:

Πολλοί εργαζόμενοι αναλαμβάνουν αυτοβούλως τις αρμοδιότητες του μέσου επιπέδου διοίκησης ιδιαίτερα οι εκπαιδευτές σε κάθε παραγωγικό τομέα. Αυτοί οι εκπαιδευτές γίνονται η ομάδα συντονισμού παραγωγής.

Δημιουργείται έτσι μία αίσθηση σιγουριάς και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την ανάλυση των ικανοτήτων τους. Είναι ικανοποιημένοι με την διαδικασία της εκπαίδευσης και το πρόγραμμα της περαιτέρω ανάπτυξης των ικανοτήτων τους.

Είναι πλέον καθαρό ότι το κοινωνικό συμβόλαιο είναι επιβεβλημένο για την επίτευξη των αρμονικών οργανωσιακών λειτουργιών. Η όποια βελτίωση βλέπει κάποιος στις χώρες εντάσεως εργασίας προέρχονται από ένωση των εργαζόμενων και των εργοδοτών. Αν και σε πολλές χώρες τα εργατικά σωματεία κατηγορούνται για συγκρούσεις το κοινωνικό συμβόλαιο φαίνεται να υπόσχεται οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες μπορούν να εργαστούν παράλληλα με προοδευτικό τρόπο.

Κοινωνικές συνέπειες

Οι εταιρείες μπορεί να δημιουργήσουν άγχος στους εργαζόμενους που απλά φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους ή που δεν μπορούν να προσανατολιστούν σε νέες οργανωτικές δομές ή να χειριστούν τις νέες τους υπευθυνότητες. Ο μόνος τρόπος να χειριστούν είκοσι άμεσες αναφορές για παράδειγμα είναι να μοιραστούν τη δουλειά περισσότερο αλλά πολύ παραδοσιακοί managers δείχνουν αδύναμοι να το κάνουν.

Πως θα χειριστεί η κοινωνία τέτοια διλήμματα όπως τον ανταγωνισμό που ωθεί τις επιχειρήσεις σε δραστηκές αλλαγές; Αυτή η επανάσταση στο εργασιακό πεδίο μπορεί να μείνει στην ιστορία. Αλλά καθώς οι επιχειρήσεις εγκαταλείπουν το

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

άγραφο συμβόλαιο για δια βίου εργασία σε αντάλλαγμα για σκληρή εργασία και αφοσίωση ο κοινωνικός ιστός φαίνεται πιο αδύναμος από οποιαδήποτε άλλη εποχή.

Μόλις ο οργανισμός γίνει πιο επίπεδος και οι εργάτες ενδυναμωθούν, οι κοινές αξίες παρέχουν το μόνο πρακτικά τρόπο για να διασφαλιστεί ότι όλοι βλέπουν προς την ίδια κατεύθυνση. Εταιρικές αξίες όπως αμεροληψία, ακεραιότητα, πραγματισμός, υπευθυνότητα, αξιολόγηση, επένδυση στην μόρφωση, και ο σεβασμός της διαφοροποίησης ακούγονται ωραία αλλά εφαρμόζονται στ' αλήθεια στην πράξη με τρόπο που να κάνει τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό;

Η αναταραχή στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα της αναποτελεσματικότητας της διοίκησης που έκανε αυτούς τους οργανισμούς λιγότερο αποτελεσματικούς. Εργάτες που ήταν αφοσιωμένοι με το παλιό σύστημα υποφέρουν με το καινούργιο. Δεν είναι περίεργο που ο κυνισμός των εργαζομένων έχει αυξηθεί.

Η επίτευξη επιτυχημένων αλλαγών, ακόμη και για μεγάλους οργανισμούς, που εξαρτώνται από την κατανόηση χιλιάδων εργαζομένων, στηρίζεται σε στρατηγικές που θα «μεταφραστούν» σε κατάλληλες ενέργειες και οι ηγέτες πρέπει να κερδίσουν τους υποστηρικτές τους έναν προς έναν.

Το πρόβλημα για τα περισσότερα στελέχη είναι ότι η διαχείριση αυτής της αλλαγής διαφέρει κατά πολύ από οποιοδήποτε άλλο διαχειριστικό έργο έχουν αναλάβει. Ένας οργανισμός μπορεί παράλληλα να δουλεύει ένα σύστημα ολικής ποιότητας, μία αναδιοργάνωση διαδικασιών, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων του και ένα αριθμό άλλων προγραμμάτων με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης. Στη διαχείριση της αλλαγής ο στόχος κλειδί είναι η κατανόηση του ισοζυγίου μεταξύ όλων των σχετικών κομματιών, πως η αλλαγή ενός στοιχείου επηρεάζει τα υπόλοιπα, πως η ακολουθία και το κάθε βήμα επηρεάζουν την όλη δομή.

Ένα αρνητικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση τεσσάρων δυσλειτουργιών:

1. Την ανάπτυξη και διαίωνιση του συναισθήματος φόβου.

Μορφοποιημένο: Κουκίδες και αρίθμηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 ΣΤ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

2. Την εδραίωση συναισθημάτων ανασφάλειας ανάμεσα στους εργαζομένους, άσχετα από τη θέση τους στην ιεραρχία.

3. Τη δημιουργία αρνητικής εξάρτησης, όπου άσχετα με τη βαθμίδα της ιεραρχίας στην οποία ανήκουν στο οργανόγραμμα – οι εργαζόμενοι διακατέχονται από έντονη τάση φυγής από την επιχείρηση (αλλά τους σταματά η... ανεργία).

4. Τη διάχυτη «παράνοια», όπου ο κάθε εργαζόμενος υποψιάζεται το συνάδελφό του και .. «φυλάγεται».

Κεφάλαιο 2: Εξαγορές – συγχωνεύσεις

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Αν και οι κυριότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις της εποχής μας έχουν σχεδιαστεί πολύ προσεκτικά για να εξασφαλίσουν μία καλύτερη στρατηγική ένωση μεταξύ δύο εταιρειών, η αποστολή της ενοποίησης των εταιρειών παραμένει δύσκολος. Ο ανταγωνισμός, η αύξηση των τιμών, οικονομικοί και στρατηγικοί περιορισμοί στην ανάπτυξη έχουν μετατρέψει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις το κύριο μέσο με το οποίο πολλές εταιρείες επιχειρούν να αυξήσουν γρήγορα τα έσοδά τους.

Ωστόσο, οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις ακόμη αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ακόμη αποτυγχάνουν να επιτύχουν πολλούς στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Είναι ειρωνεία ότι οι εταιρείες αντιλαμβάνονται την αιτία μιας αποτυχημένης εξαγοράς ή συγχώνευσης αλλά δεν έχουν καταφέρει να επιτύχουν στην ενοποίηση τους. Κάποια στατιστικά στοιχεία είναι ενδεικτικά:

- Μόλις το 23% όλων εξαγορών γυρίζει πίσω το κόστος κεφαλαίου
- Το 47% των στελεχών των εξαγοραζόμενων εταιρειών αποχωρεί τον πρώτο χρόνο, και το 75% μέσα στα τρία χρόνια
- Τους πρώτους τέσσερις με οκτώ μήνες που ακολουθούν την συμφωνία, η παραγωγικότητα μειώνεται έως και 50%
- Επιπλέον, οι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα υπόλοιπα στελέχη της ανώτατης διοίκησης εντοπίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα και τα θέματα κουλτούρας μέσα στους δέκα κορυφαίους παράγοντες των αποτυχημένων ενοποιήσεων (Galphin and Henderson, 2000:2).

Τα αποτελέσματα που αντικατοπτρίζονται σε αυτές τις στατιστικές μπορούν να αποδοθούν σε έναν αριθμό παραγόντων όπως το φτωχό στρατηγικό ταίριασμα ή ανεπαρκής επιμέλεια. Το πιο σημαντικό σημείο είναι ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι εγγενώς δύσκολες. Η καλή διοίκηση παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια για επιτυχία.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Οι διαδικασίες

Μία φτωχά σχεδιασμένη ή ακατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική είναι ανάμεσα στους κορυφαίους λόγους που εντοπίζονται για την αποτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες.

Οι περισσότεροι συνδυασμοί επιχειρήσεων περιλαμβάνουν έναν αριθμό σχετικά προβλέψιμων σταδίων. Κι ενώ αυτά τα στάδια στην κάθε επιχείρηση ποικίλουν σε ένταση και σειρά ανάλογα με την βιομηχανία ή τον τύπο της συναλλαγής, κάθε ένα από αυτά αντιπροσωπεύει ένα μερίδιο προσπάθειας.

Με χρονολογική σειρά, μία εξαγορά ή συγχώνευση τυπικά περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια ή βήματα:

- Προσδιορισμός στόχου ή υποψήφιων εταιρειών
- Περιορισμός του πεδίου επιλογών
- Επιλογή εταιρειών «α' επιλογής»
- Εξέταση νομικών συμβατοτήτων
- Διενέργεια προκαταρκτικών συζητήσεων
- Υπογραφή συμφωνίας πρόθεσης
- Ολοκλήρωση χρηματοοικονομικών διαπραγματεύσεων
- Υπογραφή τελικής συμφωνίας
- Ολοκλήρωση της συνδιαλλαγής
- Ενοποίηση εταιρειών

Ο ανθρώπινος παράγοντας

Το ανθρώπινο κεφάλαιο

Σε κάθε εξαγορά ή συγχώνευση υπάρχει η πρόθεση της εκμετάλλευσης της χρήσης των υπάρχοντων πόρων. Υπάρχει η αίσθηση από την μία ή και από τις δύο εμπλεκόμενες εταιρείες ότι τα γενικά έξοδα μπορούν να μειωθούν ή ότι οι παραγωγικές ικανότητες και οι δυνατότητες διανομής μπορούν να αυξηθούν ότι νέες οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν από τον συνδυασμό των οργανισμών. Η τυπική προσέγγιση υποθέτει ότι οι φυσικοί και οικονομικοί πόροι

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

των εταιρειών, όπως αυτοί απεικονίζονται στους οικονομικούς πίνακες, αντιπροσωπεύουν την αξία των πόρων.

Ωστόσο, η ιδέα ότι η υλική περιουσία συμφωνεί με τη αξία του οργανισμού έχει εξαλειφθεί εδώ και καιρό, παρά το γεγονός ότι συνεχίζει να κυριαρχεί το μυαλό πολλών συναλλασσόμενων. Ο Peter Drucker χρησιμοποίησε τον όρο «εργάτης της γνώσης – knowledge worker» πριν από περισσότερο από τρεις δεκαετίες για να περιγράψει την αλλαγή στη φύση της εργασίας. Όπως επισήμανε: «Η σύγχρονη κοινωνία είναι μία κοινωνία τεράστιων οργανισμών. Σε κάθε έναν από αυτούς, συμπεριλαμβανομένων και των ένοπλων υπηρεσιών, το κέντρο βαρύτητας έχει μεταφερθεί στον εργάτη της γνώσης, τον άνθρωπο που μετατρέπει σε έργο αυτό που βρίσκεται μέσα στο μυαλό του και όχι στους μύες του ή τις δυνατότητες των χεριών του. Επιπρόσθετα, ο Γιώργος Πιπερόπουλος λέει: «η εργασία ενός τεχνίτη έχει σαφείς και σημαντικές διαφορές από εκείνη ενός σύγχρονου, έστω και ειδικευόμενου, βιομηχανικού τεχνικού παραγωγής. Ο τεχνίτης του περασμένου αιώνα είχε την καθολική ευθύνη για το προϊόν που κατασκεύαζε και μαζί την καθολική ικανοποίηση που αντλούσε από την εργασία του.

Κάθε οργανισμός που επιχειρεί να παράγει οτιδήποτε (π.χ., πληροφορία, υπηρεσία ή προϊόντα) αξιοποιεί τα talέντα των μελών του με κάποιο τρόπο. Η ιδέα μιας οικονομίας που βασίζεται στην πληροφορία στηρίζεται στην έννοια της πληροφορίας ως αγαθό. Η εργασία της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με τη μορφή ενός προγράμματος για υπολογιστές ή ενός βιβλίου ή μιας ομιλίας ή μπορεί να είναι η λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, είτε αυτό είναι ένας νέος οργανωτικός σχεδιασμός είτε ο σωστός χειρισμός ανθρώπων. Η σύνδεση με μια εξαγορά ή μια συγχώνευση βρίσκεται στην ερώτηση του πως κοστολογείται η αξία αυτής της γνώσης ή τι ρόλο παίζει σε μία τέτοια συναλλαγή.

Υπάρχουν τρεις γενικές προσεγγίσεις που προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν την άυλη ανθρώπινη αξία των επιχειρήσεων. Σκανδιναβικές και κυρίως Σουηδικές εταιρείες έχουν κυριαρχήσει στην ανάπτυξη μεθόδων για τη

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μέτρηση διανοητικών πόρων. Οι αμερικανικές εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στην κοστολόγηση διανοητικής ιδιοκτησίας, πατέντες και δικαιώματα. Οι Ιαπωνικές εταιρείες ακολουθούν μία διαφορετική προσέγγιση, προωθώντας τη συνεχή δημιουργία γνώσης.

Από αυστηρά χρηματοοικονομική πλευρά, η καινοτομία της ιδέας του πνευματικού κεφαλαίου είναι η αναγνώριση και ο προσδιορισμός της γνώσης σαν κάτι με υλική αξία σε έναν οργανισμό – κάτι που μπορεί να αποτυπωθεί στον ισολογισμό και να χρησιμοποιηθεί σαν μοχλός χρηματοοικονομικών επενδύσεων. Μεγάλο μέρος της σημασίας που δίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο επικεντρώνεται στις προσπάθειες να αποτυπωθεί αυτό λογιστικά για την αξία της γνώσης.

Η ηγεσία

Σε μία συγχώνευση ή εξαγορά η προφανής ανάγκη για εξουσία επικεντρώνεται γύρω από την επίτευξη των δηλωμένων στόχων της συμφωνίας. Στην περίπτωση εξαγοράς, ο συνολικός στόχος του οργανισμού μπορεί να μην τεθεί ποτέ ως ζήτημα. Είναι μόνο θέμα προσαρμογής νέων πηγών ταλέντου και ικανοτήτων σε μία υπάρχουσα διαδικασία. Ακόμη και στην περίπτωση της πλήρους συγχώνευσης ενός οργανισμού, οι ολικοί στόχοι μπορεί να φαίνονται προφανείς – ή τουλάχιστον θα έπρεπε να είναι.

Αλλά σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, οτιδήποτε μπορεί να ήταν προφανές στο παρελθόν δεν μπορεί να θεωρείται πλέον δεδομένο. Για τους ανθρώπους που επηρεάζονται άμεσα, οι πιο βασικές υποθέσεις πρέπει να ξεκαθαριστούν και να εφαρμοστούν από την αρχή. Είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί αν ζητείται από τους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν ικανότητες που έχουν με νέους τρόπους ή αν τους ζητείται να αλλάξουν τους τρόπους με τους οποίους εργάζονταν έως τώρα.

Όταν ένας οργανισμός βιώνει μία αλλαγή υπάρχουν πολλά περισσότερα που πρέπει να γίνουν από αυτά που φαίνονται με την πρώτη εντύπωση. Και πολλά από αυτά που δεν φαίνονται έχουν να κάνουν με την ευαίσθητη ανθρώπινη πλευρά που είναι ο τομέας των ανθρώπινων πόρων.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Επειδή βασικές υποθέσεις είναι εκτενώς ανείπωτες, μπορεί να αποτελέσουν πηγή μεγάλης απογοήτευσης. Εάν απλά εξαγοράζεις μία μικρή παραγωγική μονάδα που είναι παρόμοια με τις υπόλοιπες υπάρχουσες λειτουργίες, φαίνεται ότι πολύ μικρή μετάβαση μπορεί να χρειαστεί. Και κάποιες φορές η τύχη είναι με το μέρος και είναι πράγματι εύκολο. Αλλά συχνά οι αρχικοί στόχοι χάνονται, όχι εξαιτίας πραγματικών παραγωγικών προβλημάτων, αλλά επειδή οι άνθρωποι εργάζονται κάτω από διαφορετικές υποθέσεις και μεταφράσεις αυτών. Ότι φαίνεται προφανές σε ένα σκηνικό μπορεί να μην είναι καθόλου σε ένα άλλο απλά και μόνο λόγω ιστορίας και εμπειρίας. Στην περίπτωση μιας πλήρους συγχώνευσης ολοκλήρου οργανισμού, αυτά τα προβλήματα μεγεθύνονται εκθετικά.

Οι ήπιες αξίες όπως η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης προικισμένων εργαζομένων, η φήμη μιας εταιρείας στους πελάτες και τις ισάξιες εταιρείες, η ακεραιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας, η ηγεσία, και η ευθύνη απέναντι στην κοινωνία έχει βρεθεί ότι αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% της αγοραστικής αξίας. Δυστυχώς, η έλλειψη επιμέλειας απέναντι σε αυτές της αξίες είναι κοινή πρακτική. Αυτές οι ευαίσθητες αξίες είναι κρίσιμες, αλλά πολλά στελέχη είναι τελείως απροετοίμαστα για να τις χειριστούν. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης προέρχονται κυρίως από την χρηματοοικονομική ή παραγωγική κατεύθυνση και μπορεί να έχουν αλλά μπορεί να μην έχουν εμπειρία πάνω σε αυτά τα θέματα. Όταν δεν έχουν αυτά τα θέματα συμβαίνει να υποβαθμίζονται σαν να πρόκειται να τακτοποιηθούν από μόνα τους.

Η ηγεσία, επί τω πρακτώ στην περίπτωση των συγχωνεύσεων, απαιτεί κατανόηση και φροντίδα αυτών των θεμάτων. Μπορεί να αποδειχθούν χρονοβόρα και αγχωτικά, αλλά το να τα αγνοήσεις μπορεί να είναι καταστροφικό. Εάν πρόκειται να τεθούν νέες προσδοκίες, αυτό πρέπει να συμβεί στο ξεκίνημα των αλλαγών. Διαφορετικά οι άνθρωποι γρήγορα θα βυθιστούν σε ρουτίνες βασιζόμενες σε περιορισμένη ή λανθασμένη πληροφόρηση ή ακόμη απλούστερα σε δικές τους υποθέσεις. Και αν καθιερωθούν, αυτές οι ρουτίνες και νοοτροπίες γίνεται ακόμη δυσκολότερο να αλλαχθούν.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Ηγέτες δεν είναι μόνο οι άνθρωποι σε επίσημες θέσεις ευθύνης. Οι ηγέτες λειτουργούν μέσω άλλων ανθρώπων, συνδράμοντας στην προσέλκυση της συνολικής προσοχής και ενέργειας και συχνά βοηθώντας άλλους να βρουν ένα αίσθημα σκοπού. Η ηγεσία είναι σαν τον καταλύτη σε μία χημική αντίδραση – θέτει τα πράγματα σε κίνηση απελευθερώνοντας την ενέργεια που απαιτείται για την αντίδραση.

Από την στιγμή που φήμες για μία πιθανή συγχώνευση ή εξαγορά αρχίσουν και έως ότου ο οργανισμός επανέλθει σε μια σταθερή κατάσταση μετά την ενοποίηση των εταιρειών, θα υπάρχει ένα αίσθημα ασάφειας και αβεβαιότητας. Συναισθηματικά, αυτό που αισθάνονται οι άνθρωποι είναι μία απειλή και μπορεί να αντιδράσουν σε αυτό με έναν διαφορετικό αριθμό αντιδράσεων ανάλογα με τις εμπειρίες ζωής που έχουν και τις παρούσες συνθήκες. Αυτοί που αισθάνονται ασφάλεια εργασίας στις θέσεις τους ή που αισθάνονται σίγουροι ότι έχουν άλλες επιλογές μπορεί να αντιμετωπίσουν με άνεση – αλλά μπορεί και να αποτελέσουν πρωταρχικούς στόχους για τους ανταγωνιστές. Αυτοί που έχουν λιγότερες επιλογές είναι πιθανότερο να αναζητήσουν εγγυήσεις από κάποιον στην διοίκηση ότι οι θέσεις τους είναι εξασφαλισμένες ή να προσπαθήσουν να επιδείξουν με έναν ανοιχτό τρόπο την αξία τους για την επιχείρηση. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, οι αντιδράσεις άγχους μπορεί να πάρουν την μορφή θυμού, φόβου εκδίωξης και απώλειας ελέγχου, μάχες του εγώ και συχνά πολύ αληθινούς φόβους απόλυσης ή αποτυχίας.

Αντί να επιβεβαιώσουν τις προσδοκίες των εργαζομένων ότι οι απαντήσεις θα έρθουν από την ανώτατη διοίκηση ή από τα στελέχη ανθρώπινων πόρων, οι ηγέτες θα πρέπει να ενισχύσουν την ίδια την αίσθηση της ικανότητας στους εργαζόμενους. Ακόμη σημαντικότερο, θα πρέπει να βοηθήσουν ώστε οι εργαζόμενοι να μείνουν ενεργοί με παραγωγικό τρόπο. Πολλοί άνθρωποι που έχουν καταλήξει σε μεγάλους οργανισμούς δεν ήταν από την φύση τους ριψοκίνδυνοι. Σε περιόδους έντονου στρες μπορεί πολύ γρήγορα να παραιτηθούν του δικαιώματος λήψης απόφασης εάν πρόκειται να διακινδυνεύσουν την θέση τους.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Για να καταπραΰνουν αυτές τις ανησυχίες, απαιτούνται προσιτοί και ορατοί ηγέτες – ηγέτες που είναι οργανικά και οπτικά παρόντες και από τους οποίους θα ενημερώνονται οι εργαζόμενοι.

Μετά από μία συγχώνευση ή εξαγορά, μπορεί να εμφανιστεί έλλειμμα ηγεσίας, ιδιαίτερα όταν τα ίδια τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης νιώθουν παρόμοια αισθήματα ανασφάλειας και φόβου. Πρακτικά είναι πιο εύκολο για αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις να τοποθετήσουν τους ανθρώπους σε ρόλους και θέσεις όσο πιο γρήγορα γίνεται έτσι ώστε όλοι να αποκτήσουν μία αντίληψη του τι θα είναι ο οργανισμός στο μέλλον. Οι ανώτερες και ανώτατες θέσεις είναι αυτές που έχουν τους ρόλους που βρίσκονται στο προσκήνιο.

Αυτοί που αποφασίζουν ποιος θα βρίσκεται στην ανώτατη διοίκηση πρέπει προκαταβολικά να στρατολογήσουν αυτούς τους ανθρώπους στην ομάδα. Ένα ενθουσιώδες καλωσόρισμα (συμπεριλαμβανόμενης και λίγης τόνωσης του εγώ) είναι σημαντικό, ακόμη και για αυτούς που βρίσκονται σε πολύ ψηλές θέσεις με σκοπό να καλλιεργηθεί η αίσθηση της εμπιστοσύνης. Εάν δεν φανεί γρήγορα ότι ένα άτομο χαίρει σεβασμού και αποδοχής από την νέα ομάδα, μπορεί να αναζητηθεί εναλλακτική λύση απασχόλησης και να προκύψει αποχώρηση πριν καν παρουσιαστεί η προσφορά από την νέα διοίκηση.

Μετά από μία συγχώνευση ή εξαγορά, οι εργαζόμενοι συνήθως αναζητούν εναγωνίως κατεύθυνση και πληροφορίες. Εάν οι αλλαγές στον οργανισμό ήταν ή θα είναι μεγάλες και σημαντικές τότε πιθανότατα και οι προσδοκίες αλλάζουν αλλά όχι πάντα με σαφήνεια προς πια κατεύθυνση. Οι άνθρωποι θα αναζητήσουν πρώτα αυτούς που πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο αλλά θα ακούσουν με μεγαλύτερη προσοχή αυτούς που εμπιστεύονται.

Συχνά, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπως άλλωστε συμβαίνει και σε άλλες περιστάσεις της καθημερινής μας ζωής, οι διαδικασίες της επικοινωνίας επηρεάζονται όχι μόνο από τη σημασία του μηνύματος αλλά και από την εικόνα που έχει για τον πομπό ο συγκεκριμένος δέκτης. Υπάρχουν δηλαδή περιπτώσεις όπου το μήνυμα σε ένα σύστημα επικοινωνίας δεν κρίνεται τόσο ή μόνο από την αξία του, αλλά αξιολογείται με βάση την πηγή προέλευσής του. Για να

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

χρησιμοποιήσουν σωστά το χρόνο κατά την ενοποίηση, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις ακόλουθες συμπεριφορές:

- Να παρέχουν κατεύθυνσης και στρατηγικής
- Να εμφανίζονται συχνά και να είναι προσιτοί
- Να ενεργούν αποφασιστικά
- Να αναμένουν την αλλαγή – δηλαδή γιατί, πως και τι είναι

απαραίτητο για να ενεργοποιηθεί η πραγματική αλλαγή

- Να επικοινωνούν συνεχώς και επαναληπτικά
- Να συνδέουν την στρατηγική με την δημιουργία αξίας από την

συναλλαγή

- Να ενεργούν θετικά και να μεταδίδουν ενθουσιώδες μήνυμα
- Να επεξηγούν την οργανωσιακή στρατηγική και το μελλοντικό

όραμα της επιχείρησης (εάν υπάρχουν)

- Να εκτιμούν την συμμετοχή και την προσφορά
- Να θέτουν υψηλές προσδοκίες και τραβάνε τους στόχους ώστε να

επιταχύνουν την απόδοση, και

- Να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους

Οι ηγέτες πρέπει να εργάζονται όχι μόνο πάνω στο τι συμβαίνει στον οργανισμό αλλά και στο τι ενεργοποιεί τα πράγματα να συμβαίνουν γενικά. Στο τέλος, πολλά συνηθισμένα πράγματα μπορεί να παραμείνουν οικεία και ακέραια. Αλλά κατά τη διαδικασία, μπορεί να μην είναι ξεκάθαρο στον μέσο εργαζόμενο τι θα παραμείνει ανέγγιχτο ή αν θα είναι μέρος του ο ίδιος. Σε αυτό το σταυροδρόμι, οι ηγέτες παίζουν ένα κρίσιμο ρόλο στην διατήρηση ή την καθιέρωση της «μαγιάς» του νέου οργανισμού καθώς οι κινήσεις τους παρακολουθούνται και αξιολογούνται λεπτομερώς περισσότερο από ποτέ.

Όταν αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις δεν ενεργούν γρήγορα και αποφασιστικά κατά τη διάρκεια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, ο οργανισμός συχνά παραδέρνει. Είναι ξεκάθαρο ότι καμία απόφαση δεν μπορεί να τους ικανοποιήσει όλους αλλά οι ηγέτες πρέπει να πάρουν τις δύσκολες αποφάσεις. Και

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

πρέπει να τις πάρουν έγκαιρα και γρήγορα διαφορετικά ο οργανισμός θα υποφέρει.

Για να μεγιστοποιήσουν το αποτέλεσμα κατά τη διάρκεια της ενοποίησης, οι ηγέτες θα πρέπει να ακολουθούν με αφοσίωση κάποιες αρχές:

- Να επιδεικνύουν φιλοδοξία και κινητοποίηση, ικανότητα και εμπειρία, ακεραιότητα και ήθος
- Να καθοδηγούν και να συντονίζουν το έργο
- Η ηγεσία δεν έχει να κάνει με σειρά προνόμια, τίτλους ή χρήματα αλλά με την προσωπική υπευθυνότητα
- Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την κατεύθυνση, την προστασία, τον προσανατολισμό, την διαχείριση διαφωνιών και την μορφοποίηση της νέας πραγματικότητας
- Οι ηγέτες πρέπει να έχουν παρουσία και στυλ, εμφανή αυτοπεποίθηση σε κάθε βήμα
- Οι ηγέτες πρέπει να προστατεύουν αυτούς που τους υποστηρίζουν
- Η καλή διοίκηση έχει σεβασμό για τον εργαζόμενο και τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού
- Οι ηγέτες πρέπει να σέβονται το παρελθόν
- Οι ηγέτες πρέπει να θυμούνται ότι η αντιμετώπιση «εμείς σας αγοράσαμε» είναι εταιρικός καρκίνος
- Οι ηγέτες δεν πρέπει να βιάζονται να ανακοινώσουν την νίκη

Η στρατηγική

Η στρατηγική πρόθεση μιας συμφωνίας είναι η αιτιολογία για την οποία το όλο εγχείρημα έχει νόημα. Τι δημιουργείται με την συγχώνευση των δύο εταιρειών που δεν υπάρχει στην παρούσα κατάσταση. Στο πρόσφατο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών, τα περισσότερα φαίνεται ότι αναμένονται από το επιθυμητό επίπεδο των συνεργιών που εξασφαλίζουν – η ιδέα ότι οι ενωμένες εταιρείες θα παράγουν αποτελέσματα μεγαλύτερα από το άθροισμα των παρόντων. Πολλές συμφωνίες, λοιπόν, αφορούν επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

επέκταση σε ομοειδείς κλάδους που φαίνεται να είναι συγκλίνουσες (αντίθετα από τις συμφωνίες προηγούμενων δεκαετιών κατά τις οποίες η τάση ήταν οι εταιρείες να γίνονται κονσόρτσιουμ, τοποθετώντας πλεονάζον ρευστό σε οποιαδήποτε αγορά ή επενδύσεις φαίνονται περισσότερο υποσχητικές).

Η συγχώνευση Exxon-Mobil ήταν θέμα ενοποίησης εξαιτίας του ανταγωνισμού. Το πρωταρχικό σκεπτικό αυτής της συμφωνίας ήταν η ικανότητα της νέας εταιρείας να κεφαλαιοποιήσει τις πηγές άντλησης και τις επενδύσεις της (αυξανόμενα κοστοβόρα εγχειρήματα) χωρίς να χρειάζεται να δανείζεται χρήματα από ξένες κυβερνήσεις. (Πολλές πετρελαιοπαραγωγές χώρες έγιναν άμεσοι ανταγωνιστές μεγάλων πετρελαϊκών εταιρειών λειτουργώντας κρατικές πετρελαιοπηγές). Οι στόχοι κλειδιά ήταν το σημαντικό εταιρικό μέγεθος και η διαθεσιμότητα κεφαλαίων. Αυτό περίπου είναι το σκεπτικό και πίσω από το πρόσφατο κύμα συγχωνεύσεων φαρμακευτικών εταιρειών, όπου η ανάγκη είναι για μαζικά κεφάλαια για την χρηματοδότηση έρευνας και ανάπτυξης με την ελπίδα της ανακάλυψης κάποιων νέων ανατρεπτικών φαρμάκων.

Άλλες πρόσφατες συμφωνίες, όπως αυτές των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων, είναι απόρροιας μεταβαλλόμενων αγορών και αναζήτησης συνεργιών (σε αυτήν την περίπτωση κάτι σαν ένα «μαγαζί» για όλες τις οικονομικές ανάγκες), θολώνουν τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τραπεζικής και ασφαλιστικής λειτουργίας. Ενώ πριν ήταν διαφορετικές εταιρείες σε διαφορετικές αγορές μεταμορφώθηκαν σε άμεσους ανταγωνιστές των ίδιων πελατών, ξεκινώντας συχνά νέους κύκλους ενοποιήσεων καθώς αυτές οι νέες οντότητες έγιναν πιο αποδοτικές.

Η συγχώνευση της America Online με την Time Warner είναι ένα ακόμη επίπεδο αυτής της διαδικασίας. Είναι ένα παράδειγμα του τι μπορεί να αναμένει κανείς από μία πολύ μεγαλύτερη τάση αναπτυσσόμενων οργανισμών – ο συνδυασμός παραδοσιακών, καθιερωμένων εταιρειών με δυνατούς οίκους του διαδικτύου. Το διαδίκτυο και αυτοί που το ανέπτυξαν σε μέσο προσβάσιμο μαζικά δημιούργησαν έναν εντελώς καινούργιο τρόπο επικοινωνίας και πρόσβασης στην πληροφορία. Άλλοι είναι τώρα έτοιμοι να το γεμίσουν με σημαντικά περισσότερο

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

περιεχόμενο. Μελλοντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις αυτού του τύπου είναι πιθανόν να αντικαταστήσουν τις παλιές και να δημιουργήσουν νέες βιομηχανίες παρά απλές εταιρείες.

Η τιμή συναντά την στρατηγική πολύ γρήγορα στις συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων. Όπως έχει εξηγηθεί από του Rappaport and Sirower, μόνο το 20% έως 40% της τιμής της μετοχής μιας εταιρείας βασίζεται στην παρούσα οικονομική της απόδοση. Το υπόλοιπο βασίζεται σε προσδοκίες σχετικά με την μελλοντική της απόδοση. Σε μία τυπική εξαγορά, ένα 30% με 40% premium πληρώνεται πάνω από την αρχική τιμή της μετοχής της εταιρείας στόχου. Αυτό προσθέτει απλώς στις προσδοκίες και απαιτήσεις για μελλοντική απόδοση.

Η ανάπτυξη μέσω εξαγορών επίσης επιφέρει το πλήρες κόστος της εκτιμώμενης αξίας ανοιχτά. Αντί της εσωτερικής ανάπτυξης ή επέκτασης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα και την κερδοφορία, το κόστος της συναλλαγής βάζει ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης και κερδοφορίας που πρέπει να επιτευχθεί από αυτήν την επιχείρηση ανεξάρτητα από τις συνθήκες της αγοράς.

Όσο ψηλότερο το premium που πληρώνεται, τόσο γρηγορότερη και τέλεια πρέπει να είναι η διαδικασία της ενοποίησης ώστε να ικανοποιηθούν οι πληρωμές οφειλών και οι προσδοκίες των επενδυτών. Και αυτό πρέπει να συμβεί σε μία περίοδο όπου υπάρχει έντονη εσωτερική αναταραχή, αν όχι ανοιχτές συγκρούσεις ή διαμάχες για εξουσία. Αυτές οι διαμάχες είναι διαδεδομένες και προκύπτουν ακόμη και σε καταστάσεις όπου οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από υψηλής νοημοσύνης ανθρώπους, οι οποίοι ισχυρίζονται ότι έχουν στο μυαλό τους το συμφέρον της εταιρείας τους. Μία εξαγορά ή συγχώνευση ακόμη τείνει να οξύνει την συνείδηση των εξωτερικών ανταγωνιστών που αισθάνονται ότι απειλούνται από την αλλαγή και οι οποίοι μπορεί να κάνουν οτιδήποτε δυνατό για να υπονομεύσουν την επιτυχία, μέσω αυξανόμενης επιχειρηματικής πίεσης αλλά και χρησιμοποιώντας αυτόν τον χρόνο για να προσελκύσουν πολύτιμα στελέχη.

Το πιο κρίσιμο κομμάτι της στρατηγικής διαδικασίας για τους επαγγελματικούς της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο διαχωρισμός του που βρίσκονται οι εργαζόμενοι στην διαδικασία αυτή. Με βάση την

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

χρηματοοικονομική δομή της συμφωνίας, τι πρέπει να επιτευχθεί με σκοπό να γίνει επιτυχής αυτή η συμφωνία; Η επιτυχία βασίζεται σε ρόλους κλειδιά ή ικανότητες ή είναι περισσότερο θέμα γενικότερης αποδοτικότητας, μείωσης κόστους και παραγωγής (που σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιστρατευτούν για τις αλλαγές); Η συμφωνία έχει λάβει υπόψη της συγκεκριμένο επίπεδο ανεπαρκειών των εργαζομένων, ποια πρόκειται να διορθωθούν από υπαλλήλους που θα κάνουν «περισσότερα για λιγότερα»; Και αν είναι έτσι, υπάρχουν σχέδια για την επίτευξη αυτής της νέας κατάστασης ή μόνο υποθέσεις για την προσδοκόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων;

Πίσω από τα νούμερα μιας συμφωνίας εξαγοράς ή συγχώνευσης βρίσκονται κρυμμένες πολλές ανείπωτες υποθέσεις σχετικά με τα μελλοντικά επιτεύγματα του οργανισμού. Αλλά αυτά τα επιτεύγματα θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από κάποιον. Ένας κρίσιμος ανθρῶπινος παράγοντας για τις μελλοντικές συναλλαγές εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι να γίνουν αυτές οι ανθρῶπινες υποθέσεις πιο σαφείς και να γίνουν σχέδια για την επίτευξη τους που θα συμπεριλαμβάνονται στο γενικότερο στρατηγικό σχέδιο.

Κομμάτι οποιασδήποτε επιτυχημένης στρατηγικής είναι και η προσπάθεια για την καλλιέργεια της αίσθησης του σκοπού γύρω από την δουλειά των εργαζομένων. Στις περισσότερες διαδικασίες αλλαγής, είναι επίσης χρήσιμο να δημιουργείται η αίσθηση του επείγοντος για την επίτευξη στόχων ή την επίτευξη μιας επιθυμητής νέας κατάστασης. Για να επιτευχθεί αυτό το επίπεδο κατανόησης, είναι σημαντικό για την ανώτατη διοίκηση να καθιερώσει και να επικοινωνήσει ένα καθαρό ὄραμα ὡστε να προσδιοριστεί η κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός.

Το ὄραμα θα πρέπει να είναι μία «εικόνα του μέλλοντος» η οποία θα είναι σχετικά εύκολο να επικοινωνηθεί και η οποία θα είναι ελκυστική ὄχι μόνο στους πελάτες και τους μετόχους αλλά κυρίως στους εργαζόμενους. Εξίσου σημαντικό είναι, το ὄραμα να μεταφράζει το σκεπτικό για την επιχειρηματική μετάβαση σε «ανθρῶπινους» ὄρους απαντώντας στις εξής ερωτήσεις των εργαζομένων: «που στοχεύει ὅλο αυτό» και «γιατί να θέλω εγὼ να εἶμαι μέρος του».

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Η επικοινωνία ενός οράματος της εταιρείας θα ξεκινήσει να δίνει σήματα στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρόκειται να αλλάξει (καθώς και τι δεν θα αλλάξει) με όρους των πολιτικών και αξιών του νέου οργανισμού. Μία προσπάθεια, ωστόσο, δεν είναι αρκετή. Οι διεργασίες που συντελούνται μέσα επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι τόσο απλές, ώστε να επιλύονται σημαντικά προβλήματα επειδή «όλοι πληροφορήθηκαν για το τι θέλουμε, πως το θέλουμε και πότε το θέλουμε». Τόσο το όραμα όσο και τα διεισδυτικά θέματα της συναλλαγής θα πρέπει να επαναλαμβάνονται τακτικά ώστε οι εργαζόμενοι να ξεκινήσουν πραγματικά να τα ακούν και να τα καταλαβαίνουν. Χρειάζεται χρόνος για να ενσωματωθούν νέες αξίες και στρατηγικές σε μια υπάρχουσα κουλτούρα, έτσι ώστε να μην αποτελέσει έκπληξη εάν υπάρχει καθυστέρηση στην ανταπόκριση των εργαζόμενων στο μήνυμα. Ακόμη σημαντικότερο, οι όποιες αλλαγές σε βασικές αξίες και πολιτικές τις οποίες οι εργαζόμενοι θα χρειαστεί να προσαρμόσουν θα πρέπει να εμπλακούν στις πιο βασικές καθημερινές δραστηριότητες.

Οι κίνδυνοι

Η επιτυχία μιας συγχώνευσης συσχετίζεται άμεσα με το επίπεδο και την ποιότητα της προετοιμασίας της. Οι εταιρείες ξοδεύουν συχνά χρόνο που δεν είναι επαρκής για να αναλύσουν και να προβλέψουν τις τάσεις της παρούσας και της μελλοντικής αγοράς καθώς και για θέματα ενοποίησης. Είναι κοινό για τις επιχειρήσεις να μην προετοιμάζουν μια αντικειμενική ανάλυση με τα δυνατά τους σημεία, τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες και τις απειλές, διακινδυνεύοντας έτσι την επιτυχία της συναλλαγής ευθύς εξ αρχής. Πολύ συχνά, ανεπαρκείς πόροι κατανέμονται για την εξασφάλιση στρατηγικών αντικειμενικών σκοπών. Πολλές συναλλαγές επίσης αποτυγχάνουν ή βαρύνονται από σημαντικές υποτροπές σαν αποτέλεσμα ανεπαρκούς πρόεπουσας επιμέλειας για την εκτίμηση της εταιρείας στόχου (Osoy, 1998).

Οι έρευνες, ωστόσο, δείχνουν ότι η πιθανότητα μιας συγχώνευσης να αποτύχει είναι μεγαλύτερη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ενοποίησης

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

(Simpson, 2000). Η ενοποίηση αποτυγχάνει εξαιτίας ακατάλληλης διαχείρισης και στρατηγικής, διαφορών κουλτούρων, καθυστέρηση στις επικοινωνίες και έλλειψη ξεκάθαρα οράματος.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Διοίκηση και ηγεσία

Στην πράξη, μία μελέτη της Arthur Anderson δείχνει ότι, αν και η ανώτατη διοίκηση είναι στενά αναμειγμένη στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων της συγχώνευσης, πολλές φορές απομακρύνονται αμέσως μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής (Simpson, 2000). Στην πραγματικότητα, η φάση της ενοποίησης είναι ο χρόνος που πρέπει να επικεντρωθεί η διοίκηση στον αδιάκοπο προσδιορισμό και σύλληψη της αξίας – κάτι που απαιτεί την προσοχή της ανώτατης διοίκησης. Αντί αυτού, η ενοποίηση συχνά γίνεται ευθύνη του μεσαίου επιπέδου στελεχών, που δεν είναι κατ' ανάγκη αρκετά δυνατοί για να χειριστούν τους κατάλληλους πόρους ή να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις. Οι συγχωνεύσεις αυξάνουν την αβεβαιότητα των υπαλλήλων και με αυτήν την αύξηση φαίνεται να αυξάνεται το άγχος και να μειώνονται η ικανοποίηση από την εργασία, η δέσμευση, η αφοσίωση, και η αντίληψη για το άξιο της εμπιστοσύνης της επιχείρησης, η ειλικρίνεια και η φροντίδα. Αυτές οι τάσεις μπορεί να διαδοθούν μεταξύ των υπαλλήλων – ακόμη και σε αυτούς που δεν επηρεάζονται από την συγχώνευση (Appelbaum, *et al.*, 2000). Σαφέστατα, οι συγχωνεύσεις απαιτούν από την ανώτατη διοίκηση να στέψει την προσοχή της μακριά από τα καθημερινά καθήκοντα και να επικεντρωθεί σε κάτι που πιθανότατα η μεγαλύτερη πρόκληση που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός.

Μορφοποιήθηκε: Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Κατά τη διάρκεια της περιόδου μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, η ηγεσία φαίνεται να περνά μία μορφή κρίσης. Ο καλύτερος τρόπος για να περιγράψει κανείς ένα στέλεχος σε κρίση είναι να περιγράψει ένα στέλεχος που ανησυχεί ιδιαίτερα για την προσωπική του κατάσταση, έχει έλλειμμα στόχου και κουράγιου, χαμηλή δέσμευση, έλλειψη εμπιστοσύνης σε οτιδήποτε και παίρνει αργά αποφάσεις (Marks, 1997). Σε αυτήν την περίοδο οι εργαζόμενοι έχουν άμεση ανάγκη από μία αποτελεσματική ηγεσία, ή πιο συγκεκριμένα, έναν ηγέτη

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

του οποίου η επίδραση να είναι ισχυρή πάνω στην ικανοποίηση του εργαζόμενου. Ωστόσο, η διοίκηση συνήθως απομονώνεται κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου και συχνά βάζει έτσι τρικλοποδιές στο ίδιο της το έργο.

Οι ομάδες κορυφής εκτιμούν λανθασμένα ή αγνοούν πλήρως τις προτεραιότητες και στρατηγικές προσδοκίες της άλλης μεριάς. Αποκόπτουν τους εαυτούς τους από την σχετική πληροφόρηση και απομονώνονται από τις διαφωνίες. Η διαχείριση των κρίσεων δίνει στα στελέχη μόνο την ψευδαίσθηση ότι έχουν τον έλεγχο. Στην πραγματικότητα, έχουν βάλει τον εαυτό σε μπελάδες. Ενώ τα στελέχη βρίσκονται ιδιαίτερα δωμάτια πολέμου, οι άνθρωποι του ενός ή του άλλου οργανισμού είναι ακυβέρνητοι. Οι χώροι λήψης αποφάσεων συγκεντρώνονται. Οι προς τα κάτω επικοινωνίες είναι τυπικές και μη ικανοποιητικές. Τα στελέχη και η διευθύνσεις απομονώνουν τους εαυτούς τους από τους εργαζόμενους. Οι επίσημες διαβεβαιώσεις ότι οι όποιες αλλαγές θα χειριστούν ήπια και δίκαια ακούγονται κούφια σε ένα φοβισμένο εργατικό δυναμικό. Συνεπώς, το ηθικό των εργαζόμενων είναι κλονισμένο.

Διαφορές κουλτούρας

Υπάρχουν αυξανόμενες αποδείξεις ότι η ασυμβατότητα κουλτούρας είναι η σημαντικότερη αιτία της χαμηλής απόδοσης του προγράμματος, της αποχώρησης κορυφαίων στελεχών, και χρονοβόρων διαφωνιών ενοποίηση των επιχειρήσεων (Bijlisma-Frankema, 2001). Η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην νέα δομή του εργασιακού τους περιβάλλοντος, και κυμαίνεται μεταξύ της γρήγορης υιοθέτησης και της δέσμευσης σε νέες προσδοκίες έως την αντίσταση, παραίτηση και άλλες μορφές αντιπαραγωγικών συμπεριφορών. Ο όρος «δυσαρμονία κουλτούρας» έχει δημιουργηθεί για να περιγράψει τη διαμάχη δύο εταιρειών σχετικά με την φιλοσοφία, στυλ, αξίες και αποστολή τους. Αυτό μπορεί να αποτελεί τον πιο επικίνδυνο παράγοντα εξαιτίας του οποίου οι δύο εταιρείες δεν μπορούν να συνδυαστούν (Bijlisma-Frankema, 2001).

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Ακόμη και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες, οι συγχωνεύσεις μπορούν να αλλάξουν κατά πολύ τη φύση, προσανατολισμό και χαρακτήρα του ενός ή του άλλου εταιρίου. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζονται συνήθως περί τα πέντε με επτά χρόνια στους εργαζόμενους για να αισθανθούν πλήρως ενσωματωμένοι σε μία συγχωνευμένη οντότητα. Εξαιτίας του πλήθους αυτών των αλλαγών, περίοδος μετά την συγχώνευση είναι μάρτυρας πολλών προβλημάτων προσαρμογής (Mirvis and Marks, 1992). Κάποια από αυτά τα προβλήματα προσαρμογής προέρχονται από το τους φόβους των εργαζόμενων σχετικά με την απώλεια του ελέγχου της κατάστασης, την πιθανή απώλεια της εργασίας τους και τις οικονομικές συνέπειες που αυτό συνεπάγεται. Η μετάβαση σε έναν άγνωστο κόσμο με ένα νέο προϊστάμενο και μία νέα ομάδα είναι επίσης ανησυχητικό και προκαλεί άγχος (Mirvis and Marks, 1992). Άλλοι φόβοι είναι η απώλεια αποτελεσματικών και δεμένων με την ομάδα μελών, καθώς και η αβεβαιότητα σχετικά με τα νέα μέλη και επιβλέποντες. Όταν αναγκάζονται να χειριστούν το γεγονός της νέας ομάδας και του νέου προϊσταμένου, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν φόβο να αναλάβουν ρίσκα ή να θέσουν ευαίσθητα ζητήματα.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εταιρείες που πλήττονται από τέτοια συμπεριφορά μπορεί να χρειαστεί να πληρώσουν το υψηλό τίμημα της απώλειας συνεργασίας και πρωτοβουλιών των εργαζόμενων τους. Οι συνεργίες που αναζητούνται μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν. Διαφωνίες και συγκρούσεις θα είναι πιο δύσκολο να επιλυθούν εάν είναι και εφικτό και αυτή η τριβή θα εμφανίζεται πιο συχνά. Η συγχώνευση μετά τη συγχώνευση θα είναι η πιο δύσκολη περίοδος για τη νέα ομάδα να προχωρήσει σαν ενιαία οντότητα (Appelbaum *et al.*, 2000).

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Αν και η διαμάχη της κουλτούρας συχνά παίζει μεγάλο ρόλο στη αποτυχία της συγχώνευσης, συχνά παραμελείται όταν εξετάζονται τα οφέλη μιας πιθανής συγχώνευσης.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Επικοινωνιακές καθυστερήσεις

Οι καθυστερήσεις στην επικοινωνία έχουν σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται έντρομοι και ακόμη και εχθρικοί απέναντι στην συγχώνευση,

κάνοντας την οποιαδήποτε επικοινωνία ακόμη δυσκολότερη και περιορισμένη. Επιπρόσθετα, οι καθυστερήσεις στην επικοινωνία μπορεί να είναι εσκεμμένες, εξαιτίας του φόβου της διοίκησης ότι πρότερη ενημέρωση για την επικείμενη συγχώνευση μπορεί να επιφέρει μείωση της παραγωγικότητας, σαμποτάζ ή και μία αποχώρηση των εργαζομένων ή ακόμη περισσότερο καταστροφή στην αξία της μετοχής της εταιρείας. Επιπλέον, η απλή ανακοίνωση μιας συγχώνευσης δημιουργεί μεγάλη αναστάτωση και υποθέσεις. Έτσι οι φήμες μπορεί να καταστρέψουν μία διαφορετικά αποτελεσματική εταιρική ενημερωτική καμπάνια (Marks, 1999).

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Όταν προκύπτει μία αλλαγή, το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται μία αίσθηση έλλειψης βοήθειας, απώλειας του ελέγχου της κατάστασης. Στην προσπάθεια για την ανάκτηση του ελέγχου, συχνά παραιτούνται. Αυτή η παραίτηση δημιουργεί οξυμένο άγχος στο άτομο, που συχνά οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία (Marks, 1999). Χωρίς καθαρό όραμα της συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι αποσπώνται από την εκτέλεση της εργασίας τους καθώς αναζητούν πληροφορίες σχετικά με το τι σημαίνει αυτός ο συνδυασμός για τους ίδιους και της καριέρες τους. Ακόμη χειρότερα, μπορεί να αρχίσουν να αναζητούν εργασία αλλού.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Οι καθυστερήσεις στην ενημέρωση των πελατών μπορεί επίσης να δημιουργήσουν αρνητικά επακόλουθα. Οι πελάτες αισθάνονται αβέβαιοι για τις αποφάσεις αγοράς τους καθώς δεν ξέρουν ποια προϊόντα θα σταματήσουν να παράγονται και ποιες σειρές προϊόντων θα επιβιώσουν μετά τη συγχώνευση. Φοβούνται επίσης ότι το προσωπικό με το οποίο συναλλάσσονται και τους εξυπηρετεί μπορεί να μην είναι στην ίδια εταιρεία μετά τη συγχώνευση. Συνεπώς, μεταφέρουν τις συναλλαγές τους σε κάποια άλλη εταιρεία.

Οι Davy *et al.* (1989) περιέγραψαν κάποιες βασικές οδηγίες για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας:

- Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη
- Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν κατανοητή

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

- Η πληροφόρηση θα πρέπει να θεωρείται έγκυρη από τους εργαζόμενους
- Το σκεπτικό πίσω από τις οργανωσιακές αλλαγές θα πρέπει να εξηγείται, και
- Το επικοινωνιακό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένο και να συνεχίζεται καθόλη τη διάρκεια της οργανωσιακής μετάβασης

Έλλειψη καθαρού οράματος

Το όραμα είναι πιθανόν ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επιτυχίας. Χωρίς αυτό το μέλλον μπορεί να αποδειχθεί μία σειρά από δραστηριότητες που δεν φαίνεται να οδηγούν σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ή τελικό σημείο. Μία συγχώνευση χωρίς ένα καθαρό και ρεαλιστικό όραμα μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα την αξία της μετοχής της εταιρείας. Όταν το μήνυμα που θέλουμε να περάσουμε εμπεριέχει ασάφειες, κενά ή φθάνει στον δέκτη σε κατάσταση που αφήνει πολλά ερωτηματικά, τότε είναι βέβαιο ότι ο δέκτης δεν θα δώσει στο μήνυμα την απαιτούμενη προσοχή και ο κύκλος της επικοινωνίας θα παραμείνει ανοιχτός και ανολοκλήρωτος, καθιστώντας αναποτελεσματικό το επικοινωνιακό σύστημα.

Τα οράματα παράγονται από τις καλές ιδέες, που συχνά αναπτύσσονται από διορατικούς ανθρώπους κατά τη διάρκεια ατελείωτων συναντήσεων και σχεδίων. Το πρόβλημα είναι ότι πολλές ιδέες φαίνονται πολλά υποσχόμενες με την πρώτη ματιά αλλά αποδεικνύονται άχρηστες αργότερα (Recklies, 2001).

Ο χρόνος

Η ταχύτητα κάνει την διαφορά. Οι άνθρωποι έλεγαν ότι η διαδικασία της ενοποίησης πρέπει να κινηθεί αργά, προσεκτικά και να ελαχιστοποιεί τα λάθη. Ακουγόταν πολύ λογικό. Δυστυχώς, το σκεπτικό ήταν λανθασμένο. Σε ένα τεχνολογικά καθοδηγούμενο και διεθνώς ανταγωνιστικό κόσμο, οι εταιρείες πρέπει να δράσουν και να ανταποκριθούν γρήγορα. Μία εξαγορά ή συγχώνευση στον σωστό χρόνο είναι ανάμεσα στους πιο σημαντικές αναπτυξιακές αντιδράσεις

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

βασισμένες στις απαιτήσεις της αγοράς. Εάν δεν εφαρμοστούν γρήγορα, οι ευκαιρίες θα εξανεμιστούν πολύ πριν αποδώσουν καρπούς. Ο Feldman έχει πει «Οι εταιρείες που κερδίζουν είναι αυτές που μαθαίνουν γρήγορα, αντιδρούν γρηγορότερα και προσαρμόζονται σύντομα» (1999:21).

Το σύντομα κερδίζει. Μια εκτεταμένη μετάβαση προσθέτει κόστος, καταστρέφει το κέρδος και μειώνει τις εισροές. Στην ερώτηση «τι θα κάνατε διαφορετικά εάν το ξανακάνατε από την αρχή;» εννέα στους δέκα ερωτηθέντες σε μία έρευνα της Pricewaterhouse-Coopers απάντησαν ότι θα αντιδρούσαν και θα κινιόταν γρηγορότερα κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου.

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβεβαιότητα όταν η ενοποίηση προχωράει αργά. Η μέθοδος της αργής ενοποίησης αφήνει τα προβλήματα να μολύνονται και αποτυγχάνει να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα της ενέργειας που απελευθερώνεται από μία εξαγορά ή συγχώνευση.

Η ενοποίηση

Η πραγματική και σημαντική οργανωσιακή δουλειά αρχίζει ακριβώς αφού οι επενδυτικοί τραπεζίτες συγχарούν αλλήλους, εκταμιεύσουν τις αμοιβές τους και προχωρήσουν στην επόμενη συμφωνία. Η καθημερινότητα δείχνει ότι μία συμφωνία που έδειχνε εξαιρετική στα χαρτιά είναι μόνο τόσο καλή όσο καλά εξελιχθεί ο νέος συνδυασμός εταιρειών.

Εάν πρόκειται για εταιρεία υψηλής τεχνολογίας στην οποία όλοι επωφελούνται από την τιμή των μετοχών, τουλάχιστον ένα κομμάτι των προσδοκιών καλύπτεται. Επίσης, η συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι μεταφέρονται από την μία εταιρεία στην άλλη μπορεί να κάνει τις αλλαγές σημαντικά ευκολότερες από ότι σε παλαιότερες ή πιο παραδοσιακές βιομηχανίες. Αλλά σε κάποιο σημείο, όλοι θέλουν να ξέρουν «τι είναι αυτό το μέρος και πως δουλεύει». Όσο περισσότερο προσηλωμένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι προς τις εργασίες τους και τον χώρο τους, τόσο περισσότερο άγχος θα αισθανθούν καθώς περιμένουν γι αυτές τις απαντήσεις (και λιγότερο παραγωγικοί και συγκεντρωμένοι θα είναι όσο περιμένουν).

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Ο σχεδιασμός της ενοποίησης συχνά ξεκινά με την ολοκλήρωση της συνδιαλλαγής. Αντίστοιχα, πολλές εταιρείες και τμήματα ανθρώπινων πόρων περιμένουν να αναπτύξουν τα σχέδια ενοποίησής τους αφού κλείσει επίσημα η συμφωνία. Αλλά όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στο εμπλεκόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο τόσο γρηγορότερα πρέπει να ξεκινήσει ο σχεδιασμός της ενοποίησης. Στην πραγματικότητα, σε οποιαδήποτε συμφωνία απαιτείται η ενσωμάτωση εργαζομένων σε νέες διαδικασίες και προσδοκίες, ο σχεδιασμός ενοποίησης θα πρέπει να ξεκινήσει αμέσως μετά την υπογραφή της συμφωνίας πρόθεσης. Αυτός ο έγκαιρος σχεδιασμός της ενοποίησης θα βοηθήσει επιταχυνθεί η συνύπαρξη των δύο οργανισμών και θα διασφαλίσει ότι την πρώτη ημέρα του νέου εγχειρήματος θα είναι ξεκάθαρο σε όλους τους εργαζόμενους ότι η διοίκηση έχει ένα καλοσχεδιασμένο πλάνο για τον νέο οργανισμό.

Εάν τα μέλη της ομάδας βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση και ευαισθητοποιημένοι στα θέματα της ενοποίησης από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας, θα πάρουν εγκαίρως καλύτερες αποφάσεις σχετικά με τα προβλήματα που θα προκύψουν ή μπορεί και να αποφασίσουν ότι η συμφωνία δεν αξίζει να προχωρήσει. Για παράδειγμα, σημαντικές διαφορές στο στυλ διοίκησης και αξιών επιχείρησης μπορούν να προσδιοριστούν ακόμη στο στάδιο των διαπραγματεύσεων. Συζητήσεις σχετικά με τις διαφορές αυτές μπορεί να βοηθήσουν την διοίκηση να ρίξει μια πιο σκληρή ματιά στην κουλτούρα της εταιρείας στόχου. Σε κάποιες καταστάσεις, η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει ότι η ενοποίηση των δύο εταιρειών με τόσο μεγάλες διαφορές προσέγγισης θα είναι πολύ δύσκολη και αμφιλεγόμενη. Πάνω σε αυτή τη βάση, και παρά τα ευοίωνα οικονομικά οφέλη, μία εταιρεία μπορεί να επιλέξει να απομακρυνθεί από την συναλλαγή ή κατ' ελάχιστο να επανεξετάσει την προσέγγισή της παρά να ρισκάρει μία χαμηλή πιθανότητα επιτυχημένης ενοποίησης. Τελικά, η επιτυχία της εταιρείας έρχεται μόνο αν ο νέος οργανισμός προσεγγίζει πραγματικά και αποδίδει αποτελεσματικά.

Μετά την ανάλυση των 700 πιο ακριβών διεθνών συναλλαγών από το 1996 έως το 1998 και την συνέντευξη 107 στελεχών αυτών εταιρειών, η KPMG

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

διαμόρφωσε μερικούς χρυσούς κανόνες για να βοηθήσει και να καθοδηγήσει τους διευθύνοντες συμβούλους και τα στελέχη που αναμειγνύονται στη διαδικασία ενοποίησης. Αν και δεν υπάρχει λύση ενός μεγέθους που να ταιριάζει απόλυτα σε όλες τις διαδικασίες ενοποίησης μετά τη συγχώνευση, η KPMG ανέπτυξε μερικές καθοδηγητικές γραμμές για να βοηθήσει τους διευθυντές να αποκομίσουν οφέλη από τις συγχωνεύσεις τους. Αυτοί οι χρυσοί κανόνες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα κύρια κλειδιά για επιτυχημένη ενοποίηση:

- Τα στελέχη πρέπει να βγουν από την αίθουσα συμβουλίου
- Πρέπει να οριστεί κατεύθυνση της νέας επιχείρησης
- Κατανόηση των συναισθηματικών, πολιτικών και λογικών θεμάτων
- Μεγιστοποίηση της συμμετοχής
- Επικέντρωση στην επικοινωνία
- Διαύγεια γύρω από τους ρόλους και τις κατευθυντήριες γραμμές

αποφάσεων

- Συνέχιση της επικέντρωσης στον πελάτη, και
- Ευελιξία.

Αναλυτικότερα:

Τα στελέχη πρέπει να βγουν από την αίθουσα συμβουλίου

Η επιτυχία μιας συγχώνευσης χρειάζεται πρακτικούς managers και τάση προς την δράση. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να καθαρίσουν το ημερολόγιό τους ώστε να βρουν χρόνο για τα πάντα από συναντήσεις με τους σχεδιαστές του συνδυασμού, επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του νέου εταιρίου έως απλά να έχουν το χρόνο για να σκεφτούν την εφαρμογή του συνδυασμού. Επιπρόσθετα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να καταστήσουν σαφές στα υπόλοιπα στελέχη ότι η διαδικασία του συνδυασμού είναι προτεραιότητα και απαιτεί το χρόνο και τη συγκέντρωσή τους.

Είναι κρίσιμο για τα στελέχη να είναι ενεργά αναμειγμένα στην ενοποίηση. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να ηγείται του μετώπου, να δείχνει προσιτή στο καινούργιο προσωπικό και να αναμειχθεί ενεργά με τη νέα εταιρεία.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Η νέα ανώτερη διοίκηση πρέπει επίσης να δείξει υποστήριξη και να μαθαίνει γρήγορα να λειτουργεί την ομάδα (Marks, 1997).

Πρέπει να οριστεί κατεύθυνση της νέας επιχείρησης

Το αίσθημα της αβεβαιότητας γύρω από την αλλαγή μπορεί να ξεπεραστεί με την βοήθεια των καθαρών στόχων. Αμέσως μόλις ανακοινωθεί η συγχώνευση, οι εταιρείες πρέπει να σχηματίσουν μία ομάδα ενοποίησης, που θα παίρνει πληροφορίες από τη διοίκηση και των δύο εταιρειών σχετικά με τις προσδοκίες τους. Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης και των δύο εταιρειών πρέπει να συζητήσουν σχετικά με το μελλοντικό όραμα, τους στόχους, τις αξίες και τις πολιτικές της νέας εταιρείας. Ενώ δημιουργείται το νέο κοινό όραμα, έμφαση πρέπει να δοθεί στην διασφάλιση ότι η ενοποίηση θα οδηγήσει σε ενισχυμένη αξία μετοχής. Η ομάδα των στελεχών πρέπει να συμφωνήσει την στρατηγική και το όραμα της νέας επιχείρησης. Τότε, το καθαρό όραμα πρέπει να επικοινωνηθεί με το σύνολο του οργανισμού (The manager mentor, 2002).

Κατανόηση των συναισθηματικών, πολιτικών και λογικών θεμάτων

Η συναισθηματική προσέγγιση του πόνου της αντιμετώπισης του στρες και της αβεβαιότητας του νέου συνδυασμού δείχνει όχι μόνο σεβασμό για τους ανθρώπους και την κατάσταση τους αλλά υποδεικνύει επίσης ότι η ηγεσία τους κατανοεί τη θέση των ανθρώπων στην εταιρεία και τι περνάνε. Αυτό σε ανταπόδοση γεννά το σεβασμό των ανθρώπων για μία ενημερωμένη και διαισθητική ηγεσία. Οι εργαζόμενοι των σύγχρονων οργανισμών είναι πιο συνηθισμένοι να ακούνε τους ηγέτες τους να πιέζουν, να επιδιώκουν και να σκληραίνουν τη στάση τους παρά να αναγνωρίζουν τον πόνο, την δυσκολία και το ανθρώπινο κόστος της μετάβασης. Αυτό είναι απολύτως κατασταλτικό για τους ανθρώπους που προσπαθούν να αντιμετωπίσουν και να προσαρμοστούν σε μία αλλαγή.

Για να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να παραιτηθούν από την κυρίαρχη συμπεριφορά τους και τα συνηθισμένα πρότυπα και να δεχτούν νέα συμβατά με την επιθυμητή μετά τη συγχώνευση κατάσταση, οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν κατανόηση για ότι είναι πιθανό να συμβαίνει σε έναν εργαζόμενο κατά τη

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

δάρκεια της διαδικασίας της ενοποίησης. Για να το γνωρίζουν αυτό, πρέπει να είναι σε επαφή με τις ανησυχίες των εργαζομένων. Η κατανόηση της καθημερινής εμπειρίας του σημαίνει να γνωρίζουν γιατί ανησυχούν, τι τους αναστατώνει, τι τους αγχώνει και τι σκέφτονται, αισθάνονται και χρειάζονται όσο εκτελούν την εργασία τους. Αυτή η κατανόηση μπορεί να προέλθει μόνο αν διαθέσει κανείς το χρόνο για τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων και τμημάτων (Marks, 1997). Επιπρόσθετα, οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της κουλτούρας και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σχετικά με την κουλτούρα της κάθε εταιρείας και τον τρόπο που διεξάγουν την επιχείρηση.

Μεγιστοποίηση της συμμετοχής

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να εξασφαλιστεί η υποστήριξη για την προκείμενη αλλαγή είναι η μεγιστοποίηση της ανάμιξης των εργαζόμενων στη συμβουλευτική διαδικασία. Ενώ η ισχυρή ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη ενοποίηση, εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη της κλιμάκωσης της ανάμιξης στη διαδικασία. Μία προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω που θα χειριστεί μία ομάδα ανθρώπων θα έχει σίγουρα αποτέλεσμα και επίδραση στην ικανότητα της εφαρμογής της αλλαγής. Η ανάμιξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού του προσωπικού στην ανάπτυξη ιδεών θα εκμεταλλευτεί την παραγόμενη ενέργεια, θα δημιουργήσει ορμή, και θα εντοπίσει τις προβληματικές περιοχές έγκαιρα. Όσο πιο περίπλοκη είναι η ενοποίηση, τόσο περισσότεροι πόροι χρειάζονται για να διαχειριστούν τον χρόνο, τις ικανότητες και το εργατικό κεφάλαιο. Η ομάδα ενοποίησης θα πρέπει να συνδυάσει προσωπικό που έχει αξιοπιστία και επιρροή μέσα στον οργανισμό (Appelbaum *et al.*, 2000).

Επικέντρωση στην επικοινωνία

Η επικοινωνία παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των συγχωνεύσεων. Η παροχή διαυγούς, συνεπούς, κατανοητής, ουσιαστικής και έγκαιρης πληροφόρησης σε μερικές περιπτώσεις θα αυξήσει τις πιθανότητες συνεργασίας των εργαζομένων, το οποίο με την σειρά του θα αυξήσει την παραγωγικότητα. Αυτή η αυξημένη παραγωγικότητα με θα επιδράσει θετικά στην απόδοση της εταιρείας και θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας τις

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

προγραμματισμένες συνεργίες και στρατηγικό ταίριασμα. Η εταιρική κουλτούρα, αν και εξαιρετικά αντιστασιακή στην αλλαγή, μπορεί πράγματι να αλλάξει με το κατάλληλο επικοινωνιακό πλάνο σε εφαρμογή. Συνεπώς το επικοινωνιακό πλάνο πρέπει να έχει ως στόχο να μοιραστεί με τους υπαλλήλους:

- Το κοινό όραμα για την νέα επιχείρηση
- Τη φύση και την εξέλιξη του σχεδίου ενοποίησης και τα αναμενόμενα οφέλη
- Αποτέλεσμα και γενικά χρονοδιαγράμματα για μελλοντικές αποφάσεις

Η έγκαιρη και ειλικρινής ανακοίνωση όλων των αποφάσεων – κλειδιά θα μειώσει την αβεβαιότητα και είναι πιο πιθανό να ενισχύσει τον σεβασμό.

Διαύγεια γύρω από τους ρόλους και τις κατευθυντήριες γραμμές αποφάσεων

Μία γρήγορη μετάβαση μπορεί να διοχετεύσει ενέργεια και να μειώσει την περίοδο του άγχους, που καταστρέφει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Για να διατηρήσει το σημαντικό προσωπικό, η νέα διοίκηση πρέπει να δουλέψει γρήγορα για να αποφασίσει τη νέα δομή, να επιβεβαιώσει ρόλους και να προσδιορίσει κενά ικανοτήτων.

Με το πέρας 100 ημερών μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης, κάθε εργαζόμενος θα έπρεπε να έχει καθαρή εικόνα της διαδικασίας, μέσω της οποίας θα αποφασιστεί το μέλλον του. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι θα κερδίσουν τον σεβασμό όταν δίκαια μοιράσουν τις αρμοδιότητες. Θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια γύρω από την διαδικασία, διαύγεια σχετικά με τους νέους ρόλους και άμεση ενημέρωση για τις αποφάσεις. Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια ασαφής διαδικασία λήψης αποφάσεων, εδραιωμένη σε βάσιμες πληροφορίες και ανάλυση. Αυτό βοηθάει επίσης ώστε όλες οι κρίσιμες αποφάσεις να διοχετεύονται σε καθαρές οδούς αρμοδιότητας και να μην αποτελούν λαιμό για την ανώτατη διοίκηση. Η φροντίδα των εργαζομένων και των δύο πλευρών μπορεί να βοηθήσει να μετριαστούν οι απώλειες πνευματικού κεφαλαίου ή ταλέντων που τρέχουν στον ανταγωνισμό.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Συνέχιση της επικέντρωσης στον πελάτη

Για να διατηρήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη, η νέα εταιρεία πρέπει να μοιραστεί τις νέες οδούς προϊόντων της με τους πελάτες όσο πιο γρήγορα γίνεται ώστε αυτοί να αισθάνονται σιγουριά για τις κινήσεις τους. Επιπλέον, η νέα εταιρεία πρέπει να διαβεβαιώσει τους πελάτες της ότι η εξυπηρέτηση, το τμήμα υποστήριξης και οι πωλήσεις θα συνεχίσουν να υπηρετούν τους πελάτες αδιάλειπτα.

Ευελιξία

Η ενοποίηση είναι πολύ καλή και ελκυστική αλλά για να γίνει η νέα εταιρεία κυρίαρχος της αγοράς μετά την συγχώνευση απαιτείται ενότητα. Σε μερικές περιπτώσεις, οι κουλτούρες δύο εταιρειών μπορεί να διαφέρουν τόσο πολύ που η συγχώνευση μπορεί να μην είναι η λογική προσέγγιση. Σε κάποιες περιπτώσεις, είναι φρόνιμο η «κυριευόμενη» εταιρεία όχι απλά να μην απορροφηθεί πλήρως ως οντότητα αλλά και να τις δοθούν πρωτοβουλίες ή ελευθερίες κινήσεων που θα βοηθήσουν γενικότερα τη νέα εταιρεία να προχωρήσει.

Τα σημεία κλειδιά για την επιτυχία μετά την συγχώνευση είναι πρακτική ηγεσία, μία έφεση για δράση, καθαρό όραμα, συμμετοχή του προσωπικού επικοινωνία της δέσμευσης για προσφορά του καλύτερου στον πελάτη και κυρίως και περισσότερο από οτιδήποτε άλλο ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η διαχείριση μιας συγχώνευσης απαιτεί σημαντική προσπάθεια και αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη της. Κατά την περίοδο των σημαντικών αλλαγών τα στελέχη πρέπει να λύνουν προβλήματα εργαζομένων που δεν αντιλαμβάνονται πλέον την κατάστασή τους καθαρά. Αυτοί οι εργαζόμενοι χρειάζονται σαφή κατεύθυνση ώστε οι παρεξηγήσεις να ελαχιστοποιηθούν. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθανθούν ότι αυτοί και η προσφορά τους είναι σημαντικά για την εταιρεία. Η άμεση και ειλικρινής ενημέρωση σε πολλές περιπτώσεις αυξάνει το επίπεδο συνεργασίας και συνεπώς την παραγωγικότητα. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αλλάξει και να δεθεί με την κατάλληλη επικοινωνία και εκπαίδευση. Η αντικειμενική πληροφόρηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μειώνει το άγχος και αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία και για την διατήρηση των πελατών. Εν κατακλείδι, η επικοινωνία φαίνεται να είναι ο παράγοντας κλειδί για την αποτελεσματική και επιτυχημένη ενοποίηση.

|

|

|

← **Μορφοποιήθηκε:** Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

60

Κεφάλαιο 3: Οικονομική μετάβαση και βιομηχανική αναδιοργάνωση στη

Βουλγαρία

Συνοπτική παρουσίαση Βουλγαρίας

Σύντομη ιστορία

Μετά την ήττα των Οθωμανών στο Ρωσοτουρκικό πόλεμο του 1878, η Βουλγαρία διαχωρίστηκε στο Βασίλειο της Βουλγαρίας και στην ανατολική Ρωμυλία. Το 1885 τα δύο κράτη ενοποιήθηκαν και πάλι.

Σύμφωνα με τη νεότερη ιστορία, η Βουλγαρία το 1908 κήρυξε την ανεξαρτησία της και μεταγενέστερα πήρε μέρος σε δύο βαλκανικούς πολέμους. Κατά τη διάρκεια τόσο του Πρώτου όσο και του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου υπήρξε σύμμαχος της Γερμανίας. Το 1944, η Σοβιετική Ρωσία κήρυξε τον πόλεμο στη Βουλγαρία με αποτέλεσμα την κατάληψη της χώρας. Την περίοδο που οι προσκείμενες δυνάμεις στους συμμάχους κατέλαβαν την εξουσία, η Βουλγαρία πέρασε στην πλευρά των συμμάχων και κήρυξε τον πόλεμο στη Γερμανία.

Η μοναρχία καταλύθηκε, όταν οι κομμουνιστές κατέλαβαν την εξουσία και το 1946 η χώρα ανακηρύχθηκε σε δημοκρατία. Οι αλλαγές που προκάλεσε η πτώση του κομμουνιστικού καθεστώτος, έσπρωξαν τη Βουλγαρία σε σειρά πολιτικών μεταρρυθμίσεων. Η δεκαετία του '90 χαρακτηρίστηκε από έντονη πολιτική αστάθεια και βαθιά οικονομική κρίση, ενώ το πρώην κομμουνιστικό κόμμα το οποίο μετονομάστηκε σε Βουλγαρικό Σοσιαλιστικό Κόμμα, εξακολούθησε να είναι ισχυρό. Ακολούθησαν σειρά οικονομικών μεταρρυθμίσεων και η ψήφιση νέου Συντάγματος που καθιέρωσε την κοινοβουλευτική δημοκρατία. Το 2000 ο Simeon Saxe-Coburg-Gotha, γιος του Boris III, επέστρεψε στη Βουλγαρία και ίδρυσε νέο κόμμα, το οποίο κέρδισε τις βουλευτικές εκλογές του 2001. Ο ίδιος ανακηρύχθηκε πρωθυπουργός σχηματίζοντας ευρεία πολιτική συμμαχία και διατήρησε αυτή τη θέση έως και τα μέσα του 2005. Στις αρχές της νέας χιλιετίας, η κυβέρνηση πέρασε από διαδοχικές απώλειες ψήφου εμπιστοσύνης της βουλής και από συνεχόμενη οικονομική αβεβαιότητα, αλλά η οικονομική ανάπτυξη επανήλθε και οι διεθνείς σχέσεις σε γενικές γραμμές βελτιώθηκαν. Η Βουλγαρία μπήκε στην

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ΒορειοΑτλαντική Συμμαχία (NATO) το 2004. Η προοπτική ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007 δίνει νέες ελπίδες για την γενικότερη πολιτική και οικονομική βελτίωση της χώρας.

Πολιτικό Σύστημα

Η Βουλγαρία ανακηρύχθηκε κοινοβουλευτική δημοκρατία με το νέο Σύνταγμα που ψηφίστηκε το 1991, μετά την πτώση του κομμουνιστικού καθεστώτος το 1989. Τη νομοθετική εξουσία της χώρας ασκεί το Κοινοβούλιο, του οποίου οι διακόσιοι σαράντα βουλευτές εκλέγονται με άμεση ψηφοφορία και έχουν τετραετή θητεία. Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας εκλέγεται άμεσα από το εκλογικό σώμα και έχει πενταετή θητεία.

Οικονομία

Η μετάβαση στην οικονομία της αγοράς δεν ήταν εύκολο εγχείρημα για την Βουλγαρία. Κατά την κομμουνιστική περίοδο διακυβέρνησης σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, αγροτικές ή βιομηχανικές, λειτουργούσαν υπό κρατικό έλεγχο και έτσι οι μεταρρυθμίσεις του 1990 είχαν το τίμημα της αύξησης του πληθωρισμού και της ανεργίας. Βασικά εξαγωγικά προϊόντα της χώρας είναι εκτός από τα τρόφιμα και το κρασί, τα ελαφρά βιομηχανικά προϊόντα.

Η γεωργία αποτελεί βασικό παράγοντα της οικονομίας καθώς απασχολεί το 26,7% του εργατικού δυναμικού. Ο τουρισμός, που παραμένει ενεργός παραπάνω από μία εποχή του έτους, αποτελεί σημαντικό τομέα δραστηριοποίησης, ενώ ραγδαία αναπτυσσόμενος εμφανίζεται να είναι ο τομέας των νέων τεχνολογιών.

Σχέσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Βουλγαρία έχει θέσει ως στόχο να ενταχθεί στην Ε.Ε. το 2007. Σύμφωνα με την τελευταία περιοδική έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Νοέμβριος 2003), η Βουλγαρία εξακολουθεί να πληροί τα πολιτικά κριτήρια της Κοπεγχάγης. Η πρόοδος της χώρας κρίνεται ικανοποιητική, αν και επισημαίνονται επιμέρους σημεία στα οποία θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές της.

Πρόοδος σημειώθηκε με την έγκριση προγράμματος και σχεδίου δράσης για την υλοποίηση της στρατηγικής εκσυγχρονισμού στον τομέα της δημόσιας

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

διοίκησης. Θα χρειαστούν, όμως, συνεχείς προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου της Βουλγαρίας να αποκτήσει, μακροπρόθεσμα, μια καταρτισμένη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή και επιβολή του κεκτημένου όταν η Βουλγαρία γίνει μέλος της Ένωσης.

Η γενική μεταρρυθμιστική προσπάθεια στον δικαστικό τομέα συνεχίστηκε σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του 2002. Ειδικότερα, οι συνταγματικές τροποποιήσεις σχετικά με το καθεστώς των δικαστικών αποτελούν σημαντικό βήμα προόδου. Άλλα νομοθετικά μέτρα αποβλέπουν στη μείωση της διάρκειας των δικών και στην ενίσχυση του δικαστικού ελέγχου επί των αποφάσεων της εκτελεστικής εξουσίας.

Ωστόσο, χρειάζονται περαιτέρω προσπάθειες για την αναδιοργάνωση της υπηρεσία ερευνών, καθώς επίσης να διασφαλιστούν επαρκείς πόροι για την ομαλή λειτουργία του δικαστικού συστήματος.

Η διαφθορά εξακολουθεί να αποτελεί σοβαρό πρόβλημα και η Βουλγαρία πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες της για την καταπολέμησή της. Στον τομέα του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών, η κατάσταση είναι ικανοποιητική. Περαιτέρω προσπάθειες απαιτούνται για αντιμετώπιση της κατάστασης στους τομείς της εξευτελιστικής συμπεριφοράς εκ μέρους της αστυνομίας και του εμπορίου ανθρώπων. Στον τομέα των κοινωνικών και οικονομικών δικαιωμάτων, καταγράφεται πρόοδος, ιδιαίτερα όσον αφορά στην ισότητα ευκαιριών και στην αποφυγή διακρίσεων.

Η Βουλγαρία διαθέτει λειτουργική οικονομία της αγοράς. Αναμένεται ότι θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει, βραχυπρόθεσμα, τις ανταγωνιστικές πιέσεις και τις δυνάμεις της αγοράς στο εσωτερικό της Ένωσης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συνεχιστεί η εφαρμογή του μεταρρυθμιστικού προγράμματος.

Στο πλαίσιο των ενταξιακών διαπραγματεύσεων, 26 κεφάλαια έχουν κλείσει προσωρινά. Οι δεσμεύσεις που αναλήφθηκαν κατά τις διαπραγματεύσεις θέτουν ως ορίζοντα για την προσχώρηση το έτος 2007. Σε γενικές γραμμές

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

εκπληρώνονται, παρά τις καθυστερήσεις που έχουν παρατηρηθεί σε ορισμένους ειδικούς τομείς.

Το υπόβαθρο της οικονομικής μετάβασης στη Βουλγαρία

Την εποχή που άρχισε η πολιτική αλλαγή τον Νοέμβριο του 1989, η βουλγαρική οικονομία είχε πέσει σε βαθιά οικονομική κρίση. Η οικονομική ανάπτυξη σε ύφεση, κάτι που ποτέ δεν δέχτηκαν επίσημα οι βουλγαρικές στατιστικές υπηρεσίες, ήταν αποτέλεσμα μαζικών διαταραχών, κάτι που είναι τυπικό μιας κεντρικά σχεδιασμένης οικονομίας, και την δέσμη αιφνίδιων ταραχών στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980.

Μετά το 1989 η βουλγαρική οικονομία μπήκε σε μία περίοδο εκτεταμένης ύφεσης που προκλήθηκε από μεγάλες διαρθρωτικές προσαρμογές. Αν και όλες οι χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης (CEE) κληρονόμησαν παρόμοια μακροοικονομικά και διαρθρωτικά προβλήματα από το σύστημα κεντρικού προγραμματισμού, το εύρος του είχε μεγάλη διακύμανση και η Βουλγαρία έχει αρκετά εξειδικευμένα προβλήματα.

Στρατηγικές βιομηχανίας

Καθ' όλη τη δεκαετία του 1980, και ενώ όλες οι υπόλοιπες χώρες του ανατολικού μπλοκ μείωναν την εξάρτησή τους από τη συμβούλιο CMEA (Council for Mutual Economic Assistance – συμβούλιο για αμοιβαία οικονομική βοήθεια), το 75% του εμπορίου της Βουλγαρίας ήταν με τις χώρες που ανήκαν σε αυτό, με 55-60% αυτού με την πρώην ΕΣΣΔ. Αυτό σήμαινε ότι η κατάρρευση του CMEA ήταν ένας βασικός παράγοντας για την οικονομική κρίση στη Βουλγαρία.

Η βαριά εξάρτηση από το CMEA δεν ήταν απλά μια στρατηγική της αγοράς, αλλά καθοδηγούμενες σημαντικές μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις που επηρέαζαν την όλη διάρθρωση της οικονομίας. Πολλά επενδυτικά προγράμματα μεγάλης κλίμακας που ενεργοποιήθηκαν εκείνη την περίοδο (ειδικά στη βιομηχανία σιδήρου, βαρειών μηχανημάτων και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων) ήταν σχεδιασμένα ειδικά για να παράγουν εξαγωγικά προϊόντα στην ΕΣΣΔ.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 ΣΤ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Στη δεκαετία του 1980 η κεντρική εξουσία συνέχιζε να ενισχύει πάγιες επενδύσεις με την ελπίδα της αντιστροφής της ύφεσης στο ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα, αυτό συνέβαλε μόνο στην περαιτέρω επιβάρυνση της οικονομίας. Όπως είναι τυπικό στις περιπτώσεις κεντρικής διαχείρισης οι νέες επενδύσεις κατανεμήθηκαν πολύ αναποτελεσματικά, συμβάλλοντας έτσι στην πτώση της απόδοσης των επενδύσεων (ROI) και του ρυθμού ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Παράλληλα, οι περισσότερες εξαγωγές στην περιοχή CMEA ήταν βαριά εξαρτημένες από τις εισαγωγές πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων από τη Δύση, οι οποίες διεκπεραιωνόταν σε συνάλλαγμα αντίθετα από τις εξαγωγές.

Η βιομηχανική διάρθρωση της οικονομίας στήθηκε χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δυνατότητες και οι πόροι της χώρας. Αυτό αποδεικνύεται από την εκτενή ανάπτυξη βιομηχανιών υψηλής εντάσεως ενέργειας όπως η μεταλλουργία, η παραγωγή βαρειών μηχανημάτων, η χημική βιομηχανία, πολτό κι χαρτοβιομηχανία, και κατασκευαστικά υλικά. Επιπροσθέτως, η γεωργία οδηγήθηκε σε πτώση κατά τη δεκαετία του 1970 και έτσι το 1980 η παραγωγή πολλών από τα κύρια προϊόντα και ζώα άρχισε να πέφτει σε απόλυτους αριθμούς.

Εξωτερικό χρέος

Εντελώς αναπάντεχα, ακόμη και για την διεθνή οικονομική κοινότητα, η Βουλγαρία συσώρευε ένα τεράστιο εξωτερικό χρέος σε μία σχετικά μικρή περίοδο (1986-9). Κατά τη διάρκεια της πρώτης κρίσης χρέους της Ανατολικής Ευρώπης στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η χώρα κατάφερε να λύσει τα προβλήματα χρέους της αρκετά ικανοποιητικά και για μεγάλη περίοδο είχε τη φήμη του αξιόπιστου οφειλέτη.

Ένας από τους κύριους λόγους για τη ραγδαία ανάπτυξη του εξωτερικού χρέους ήταν η χειροτέρευση στους όρους των εμπορικών συναλλαγών μετά το 1984 που ακολούθησε την πτώση της τιμής του πετρελαίου (τα προϊόντα πετρελαίου που εξαρτιόταν από την σοβιετική παραγωγή πετρελαίου ήταν ένα σημαντικό κομμάτι για τις συναλλαγματικές τιμές της Βουλγαρίας). Από την άλλη

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μεριά η κυβερνητική ελίτ ήταν διστακτική να εγκαταλείψει τα φιλόδοξα και εντυπωσιακά επενδυτικά προγράμματα. Το αποτέλεσμα ήταν ένα αυξανόμενο έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο που χρηματοδοτούνταν κυρίως από τον βαρύ διεθνή δανεισμό από ξένες εμπορικές τράπεζες.

Όλα αυτά σε συνδυασμό, σε συνδυασμό με τη νωθρή συνολική οικονομική απόδοση, ανικανότητα και κακοδιαχείριση του εξωτερικού δανεισμού, οδήγησαν στη συσσώρευση μεγάλου εξωτερικού χρέους παράλληλα με ιδιαίτερα φτωχή σε ωριμότητα διάρθρωση. Αυτό δημιούργησε μεγάλη πίεση στην εξόφληση του αρχικού κεφαλαίου στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα.

Η κατάσταση επιβαρύνθηκε από την κακοδιαχείριση και την χρονική μετατόπιση του προβλήματος. Χωρίς τη λήψη προκαταρκτικών διαπραγματεύσεων με τους χρεώστες της τον Μάρτιο του 1990, η Βουλγαρία αιφνίδια και μονομερώς ανήγγειλε αναβολή της εξυπηρέτησης του εξωτερικού χρέους της. Αυτή η απόφαση υπονόμωσε τη διεθνή αξιοπιστία της Βουλγαρίας και περιόρισε της πιθανές πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης της οικονομικής μεταρρύθμισης.

Εσωτερικές μακροοικονομικές αστάθειες.

Το εύρος της μακροοικονομικής διαταραχής στη Βουλγαρία ήταν το δεύτερο σε έκταση μετά της πρώην ΕΣΣΔ. Η οικονομία συσσώρευε τεράστιες κρυφές έως τότε πληθωριστικές πιέσεις με τη μορφή νομισματικών απειλών που κατέστρεψαν την εσωτερική αγορά. Η μακροχρόνια πολιτική ήπιων προϋπολογιστικών περιορισμών, η έλλειψη σφικτής πιστωτικής πειθαρχίας, σε συνδυασμό με τη διαβρωτική πρακτική της τεράστιας ανακατανομής εισοδήματος μέσω του κρατικού προϋπολογισμού, την ευρέως διαδεδομένη στήριξη των χαμένων, και την μισθολογική πολιτική να ξεπερνά την αύξηση της παραγωγικότητας, συνέβαλλαν στην σχεδόν ολοκληρωτική αποσύνθεση του νομισματικού συστήματος. Το ποσό των συσσωρευμένων υποχρεωτικών ελλειμμάτων το 1989 ξεπέρασε τα 25 δις. Λέβα, ή περίπου τα 2/3 του ΑΕΠ. Αυτό

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

προκάλεσε συνεχής ελλείψεις πρώτων υλών και καταναλωτικών αγαθών παράλληλα με την υπεραπασχόληση στην εργασιακή αγορά.

Οικονομική πολιτική και απόδοση στη μεταβατική περίοδο

Η διαδικασία οικονομικής αναμόρφωσης

Η οικονομική πολιτική στη Βουλγαρία μετά την αλλαγή στο πολιτικό καθεστώς ήταν σε μεγάλο βαθμό χαοτική και χωρίς συνοχή. Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα ήταν η απροθυμία των σχεδιαστών της πολιτικής να ορίσουν οποιασδήποτε μορφής σαφών και μακροχρόνιων ή έστω και μεσοπρόθεσμων στόχων. Οι μακροχρόνιοι στόχοι σπάνια πήγαιναν πέρα από μία θολή διαμόρφωση μιας «σοσιαλιστικής οικονομίας της αγοράς» χωρίς να διαμορφώνονται έστω οι γενικές γραμμές πλαισίου. Από τη μια μεριά αυτό ήταν αποτέλεσμα πολιτικής αστάθειας και οικονομικής αβεβαιότητας που κυριαρχούσε εκείνη την περίοδο. Από την άλλη απεικονίζει την ακόμη σε εκκρεμότητα της κοινωνίας και την απροθυμία της να αντιμετωπίσει και να χειριστεί τις νέες πραγματικότητες.

Το πιο περιεκτικό οικονομικό πακέτο την περίοδο μετά το 1990 ήταν το σταθεροποιητικό πρόγραμμα του Φεβρουαρίου 1991 με τον συντονισμό του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Letter of intent, 1992). Παρόμοιο με τα σταθεροποιητικά προγράμματα της Πολωνίας και μετά της Τσεχοσλοβακίας, περιλάμβανε μία σχεδόν απόλυτη απελευθέρωση τιμών, απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, ίδρυση μιας ενιαίας εξαρτώμενης από την αγορά τιμή συναλλάγματος, απελευθέρωση των επιτοκίων, διάλυση των μονοπωλίων και αναδιοργάνωση των κρατικών επιχειρήσεων. Στην πράξη το 1991 ήταν η χρονιά κατά την οποία συνέβησαν οι πιο σημαντικές οικονομικές αλλαγές στην Βουλγαρία.

Εκτός από αυτά ένας αριθμός νομικών και καθεστωτικών αναμορφώσεων έλαβε χώρα εκείνη την περίοδο. Μεταξύ αυτών των νομοθετικών κινήσεων με επίδραση στη διαδικασία της βιομηχανικής αναμόρφωσης είναι:

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 ΣΤ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

• Εμπορική νομοθεσία (κώδικας εταιρειών), το Μάιο 1991, που καθορίζει τους κανόνες ίδρυσης εμπορικών οντοτήτων.

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες και αρίθμηση

• Νομοθεσία ξένων επενδύσεων, το Μάιο 1991, που τροποποιήθηκε τον Ιανουάριο του 1992, που ρυθμίζει (αρκετά φιλελεύθερα) την οικονομική δραστηριότητα ξένων οικονομικών εταιρειών στη Βουλγαρία.

• Νομοθεσία δικαστικής αποκατάστασης, Δεκέμβριος 1991-Ιανουάριος 1992, που κατέστησε δυνατή την επιστροφή αστικών ακινήτων και βιομηχανικών ιδιοκτησιών (που είχαν κρατικοποιηθεί κατά τη διάρκεια του κομμουνιστικού καθεστώτος) στους προηγούμενους ιδιοκτήτες ή τους κληρονόμους τους.

• Νομοθεσία ιδιωτικοποίησης, Απρίλιος 1992, που ρυθμίζει τη διαδικασία μετατροπής κρατικών επιχειρήσεων σε ιδιωτικές.

• Νομοθεσία βουλγαρικής εθνικής τράπεζας, Ιούνιος 1991, που εγκαθιδρύει διβάθμιο τραπεζικό σύστημα στη χώρα και μετατρέπει την εθνική βουλγαρική τράπεζα σε ανεξάρτητη κεντρική τράπεζα.

• Νομοθεσία τραπεζικών και πιστωτικών δραστηριοτήτων, Μάρτιος 1992, που ρυθμίζει την εμπορική τραπεζική δραστηριότητα στη χώρα.

• Νέος εργατικός κώδικας, Νοέμβριος 1992, που αντικατέστησε έναν παρόμοιο κώδικα του παλιού καθεστώτος και σκόπευε στη ρύθμιση των εργατικών σχέσεων σε περιβάλλον αγοράς.

Η απόδοση της πραγματικής οικονομίας

Μετά από μία περίοδο αργής ανάπτυξης στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980, η Βουλγαρία μπήκε σε μία περίοδο εκτεταμένης ύφεσης του 1989. Το μέγεθος της κρίσης πρωτοφανές για μία οικονομία εν καιρώ ειρήνης: το 1990 το ΑΕΠ έπεσε κατακόρυφα κατά 9,1% που ακολουθήθηκε από ένα 11,7% το 1991 και 7,7% το 1992.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Ο κύριος παράγοντας πίσω από την καταστροφική απόδοση της οικονομίας το 1991 ήταν η διάλυση του CMEA και η απώλεια παραδοσιακών αγορών, ειδικά αυτής της πρώην ΕΣΣΔ. Όλες οι χώρες του ανατολικού μπλοκ επλήγησαν από

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

αυτή τη διάλυση αλλά καμία περισσότερο από την Βουλγαρία εξαιτίας της απόλυτης εξάρτησής της από το CMEA. Εκτός αυτού η Βουλγαρία υπέφερε επιπρόσθετα και από την κρίση χρέους και την κακοδιαχείριση και τον ετεροχρονισμό της λύσης του προβλήματος: η κρίση πρακτικά αποξένωσε την χώρα από τις διεθνείς οικονομικές αγορές.

Τα σκληρά μέτρα του προγράμματος σταθεροποίησης έδωσαν μία πρόσθετη διάσταση στη στασιμότητα. Μία από τις κύριες αιτίες πίσω από αυτό ήταν η ανικανότητα των μεγάλων κρατικών βιομηχανιών να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Από την αρχή της μετάβασης ακολούθησε μία περιοριστική νομισματική πολιτική, διέκοψε σχεδόν όλες τις επιχορηγήσεις – χωρίς να λάβει πρόσθετα μέτρα ενίσχυσης της βιομηχανίας ή του εμπορίου – και απελευθέρωσε το διεθνές εμπόριο. Ένα από τους στόχους αυτής της πολιτικής ήταν να ενεργοποιηθούν οι επιχειρήσεις στην αλλαγές της ζήτησης και να εισαχθούν οι απαραίτητες ανταγωνιστικές πιέσεις για την αναδιοργάνωση της ενγχώριας αγοράς και την εδραίωση μη μονοπωλιακών ισοζυγίων τιμών. Η εμπειρία των προηγούμενων χρόνων έδειχνε ότι υπήρχαν πολλοί συστημικοί παράγοντες που έθεταν περιορισμούς στην ταχύτητα προσαρμογής της αγοράς των βουλγαρικών επιχειρήσεων.

- Η απώλεια των παραδοσιακών αγορών του CMEA,
- διαταραχές στην προμήθεια πρώτων υλών,
- η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων καθώς και η εμπειρία του επιχειρείν σε ένα ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον,

- η κακοδιαχείριση και οι ατέλειες των εσωτερικών αγορών,
- η παντελής έλλειψη κινήτρων για τα στελέχη των εταιρειών και η
- γενική αντίσταση στην αλλαγή

είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που καθυστερούν τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης και προσαρμογής.

Αν και η ύφεση επηρέασε ολόκληρη την οικονομία, το εύρος της ποικίλε μεταξύ των διάφορων οικονομικών τομέων. Όπως όλες οι χώρες του πρώην Ανατολικού μπλοκ, η Βουλγαρία ήταν υπερβιομηχανοποιημένη. Η βιομηχανία, η

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχισή: 18 στ. + Στηλοθέτης μετά: 36 στ. + Εσοχή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

οποία αντιπροσώπευε το 70% του εθνικού προϊόντος και το 58% της καθαρής παραγωγής προϊόντος, υπέφερε περισσότερο από την κρίση. Μέχρι το 1992 το καθαρό βιομηχανικό προϊόν έπεσε κατά περισσότερο από 45% του επιπέδου του 1998. Οι κατασκευές ήταν ο δεύτερος πιο ευαίσθητος τομέας, με αντίστοιχη μείωση παραγωγής.

Υπήρξαν επίσης σημαντικές αλλαγές στην απασχόληση. Σύμφωνα με τις επίσημες στατιστικές η συνολική απασχόληση στην κρατικές και συνεταιριστικές επιχειρήσεις έπεσε κατά 1.700.000 άτομα κατά την περίοδο 1998-1991. Η επισήμως καταγεγραμμένη ανεργία στο τέλος του 1992 ήταν 577.000. Έτσι, υπάρχουν περίπου 1.200.000 άνθρωποι που δεν συμπεριλαμβάνονται σε αυτές τις στατιστικές. Οι κύριες αιτίες που συμβάλουν σε αυτήν την εξέλιξη ήταν:

- Μετανάστευση από την χώρα
- Νεοϊδρυθείσες ιδιωτικές εταιρείες (περίπου 200.000 καταγεγραμμένες έως το 1992)

- Ρευστοποίηση αγροτικών συνεταιρισμών το 1992. Μετά τη ρευστοποίηση πρώην μέλη των συνεταιρισμών που τους διανεμήθηκε γη θεωρούνται πλέον αυτοαπασχολούμενοι και δεν συμπεριλαμβάνονται πλέον στις στατιστικές.

Παρά τα υψηλά επίπεδα των πρώτων χρόνων, η ανεργία στην Βουλγαρία δεν είχε ακόμη φτάσει ακόμη στο υψηλότερο σημείο. Η αδράνεια στην αντιμετώπιση της ανεργίας κατά τη διαδικασία προσαρμογής ήταν μεγαλύτερη από ότι σε οποιοδήποτε άλλο οικονομικό τομέα. Υπάρχουν πολλές αιτίες γι αυτό:

- Η έλλειψη νόμιμων διαδικασιών πτώχευσης (καμία Α.Ε. δεν έχει κηρύξει πτώχευση, αν και σε ένα καθαρά ανταγωνιστικό περιβάλλον θα είχε συμβεί σε πολλές), που θα ενεργοποιούσε το οικονομικό σύστημα ανακατανομής πόρων. Σε αυτήν την περίπτωση, ο μόνος τρόπος για να σταματήσει μια επωφελής δραστηριότητα είναι μέσω διοικητικού τερματισμού.

- Η έλλειψη σαφούς βιομηχανικής στρατηγικής και πολιτικής όλων των κυβερνήσεων κατά την περίοδο αυτή, και η απροθυμία τους (για ψηφοθηρικούς λόγους καθώς και εξαιτίας της ύπαρξης εξαιρετικά ισχυρών

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχισή: 18 στ. + Σηλοθέτης μετά: 36 στ. + Εσοχή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχισή: 21,75 στ. + Σηλοθέτης μετά: 39,75 στ. + Εσοχή: 39,75 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

κλαδικών σωματείων) να κλείσουν και να απολύσουν εργαζομένους στη βιομηχανία που δεν έχουν μέλλον.

- Η υπάρχουσα εργατική νομοθεσία που προστατεύει ευρέως τους εργαζόμενους και δίνει πολύ λίγη δύναμη στους διευθυντές να καταργήσουν εργατικό δυναμικό.

Με αυτήν την κατάσταση μια νέου τύπου «κρυμμένη» ανεργία αναπτύχθηκε. Αντιμέτωπες με την αδυναμία απόλυσης εργαζομένων πολλές εταιρείες κράτησαν το υπάρχον προσωπικό επισήμως αλλά χωρίς να τους πληρώνουν (τις περισσότερες φορές αυτό έπαιρνε τη μορφή άδειας άνευ αποδοχών). Η πίεση της ανεργίας έτσι συσσωρεύτηκε και γρήγορα εμφανίστηκε ως πραγματική ανεργία.

Σχετικά με τις επενδύσεις και εξαιτίας της έλλειψης πληροφορίας για τις τιμές που επικρατούσαν κατά την αρχική περίοδο, πολύ λίγα μπορούν να ειπωθούν σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε πραγματικούς όρους. Μία πολύ χονδρική εκτίμηση βασισμένη στον πίνακα βιομηχανικών τιμών θα ήταν ότι η συνολική επένδυση σε πραγματικές τιμές το 1992 μπορεί να ήταν περίπου το 70-80% της περιόδου 1988. Όλοι οι τομείς επηρεάστηκαν σημαντικά, αλλά τις μεγαλύτερες απώλειες τις είχαν η βιομηχανία, η γεωργία και οι μεταφορές.

Κατά τη διετία 1997-1998 η Βουλγαρία πέρασε από μία τεράστια οικονομική κρίση. Με τη διεθνή υποστήριξη, το 1997 η Βουλγαρία υιοθέτησε ένα ευρύ αναμορφωτικό πρόγραμμα που περιλάμβανε μεγάλη απελευθεροποίηση του εμπορίου και των τιμών, αναμόρφωση του κοινωνικού τομέα, εδραίωση συμβουλίου συναλλάγματος, αναδιοργάνωση όλων τομέων, και έκπτωση όλων των κρατικών επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα αναμόρφωσε πράγματι τη βουλγαρική οικονομία, μείωσε τον πληθωρισμό και βελτίωσε την εμπιστοσύνη των ξένων επενδυτών. Τα τελευταία χρόνια οι οικονομικοί στόχοι της κυβέρνησης ήταν η μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων, η πάταξη της διαφθοράς και η αύξηση των ξένων επενδύσεων. Το 2003 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακήρυξε την

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Βουλγαρία μια πλήρη οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Κάποιες βιομηχανίες, ωστόσο, αναμένεται να δυσκολευτούν πολύ με την ένταξη το 2007 στην Ε.Ε..

Χρηματοοικονομικές προσαρμογές

Νομισματικές προσαρμογές και πληθωρισμός

Οι κύριοι στόχοι της νομισματικής πολιτικής από την αρχή της μεταβατικής περιόδου ήταν να επιτευχθεί μακροοικονομική σταθερότητα μειώνοντας το μακροοικονομικό έλλειμμα ισοζυγίου και σφιχτός έλεγχος της προμήθειας χρήματος προς αντιστάθμιση των πληθωριστικών πιέσεων στην οικονομία. Η Βουλγαρική Εθνική Τράπεζα σε γενικές γραμμές εφάρμοσε μια περιοριστική νομισματική πολιτική από το 1991. Χρησιμοποιεί δύο κύρια εργαλεία ελέγχου προμήθειας χρήματος: πιστωτικές ceilings και κεντρικό επιτόκιο. Σε αυτή τη φάση τα εργαλεία του άμεσου νομισματικού ελέγχου εξακολουθούν να κυριαρχούν επί αυτών της αγοράς.

Ένας ακόμη παράγοντας που πιέζει κοστολογικά τον πληθωρισμό είναι το ύψος των βασικών μισθών. Καταρχήν, από την έναρξη του σταθεροποιητικού προγράμματος, η περιοριστική πολιτική μισθών επελέγη σαν η κύρια πολιτική (παράλληλα με τον έλεγχο της αύξησης της προμήθειας χρήματος). Αυτή η περιοριστική πολιτική είχε επιτυχία μόνο κατά το πρώτο εξάμηνο του 1991. Κατόπιν σταδιακά έφθινε, κυρίως κάτω από την πίεση των σωματείων, μερικώς μέσω της χαλάρωσης του ελέγχου σε κάποιους τομείς της δημόσιας διοίκησης και μερικώς κάτω από την γενική αστάθεια του νομισματικού συστήματος. Καθ' όλη τη διάρκεια του 1992 το επίπεδο των πραγματικών μισθών άλλαξε ελάχιστα και η πολιτική μισθών από το 1993 χαλάρωσε ακόμη περισσότερο.

Ο πληθωρισμός το 2003 ήταν 5,8% ενώ το 2004 6%. Μία επίσημη πρόβλεψη είναι ότι την περίοδο 2006-2008 ο πληθωρισμός θα βρίσκεται μεταξύ 3.5 και 4%.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα, Πλάγια

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 4, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: 12 pt, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma, Υπογράμμιση

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (Η.Π.Α.)

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Συναλλαγματικές προσαρμογές

Το 1991 το βουλγαρικό λέβα έγινε εσωτερικά μετατρεπόμενο νόμισμα (κατ' ουσία εισήχθη η μετατροπή των λογαριασμών καταθέσεων) με κυμαινόμενη συναλλαγματική ισοτιμία καθοριζόμενη από την αγορά.

Το πιο σημαντικό ελλάτωμα σε μια πολιτική κυμαινόμενης συναλλαγματικής ισοτιμίας σε μια μεταβατική οικονομία όπως η Βουλγαρία είναι η έλλειψη διαφάνειας σχετικά με τη μελλοντική της δυναμική που αυξάνει σημαντικά το ρίσκο για όλους τους οικονομικά εμπλεκόμενους παράγοντες με το ξένο συνάλλαγμα. Κάτω από την πίεση της γενικής αβεβαιότητας σχετικά με την οικονομία λόγω της μεταβατικής της φύσης, η κυμαινόμενη συναλλαγματική ισοτιμία γίνεται άλλη μία αιτία πληθωρισμού ακόμη κι όταν η συναλλαγματική ισοτιμία αυξάνει την αξία του νομίσματος.

Δημοσιονομικές οικονομικές προσαρμογές

Το 1991 εισήχθη μία αναμόρφωση του φορολογικού συστήματος :

- Η φορολογία κερδών που κυμαίνονταν μεταξύ 15% και 95% αντικαταστάθηκε από ένα επίπεδο 40%, μειώνοντας το συνολικό φορολογικό βάρος των επιχειρήσεων.

- Η φορολογία κύκλου εργασιών που επιβάλλεται σε κάθε πώληση έγινε επίσης ομοιόμορφη και ουδέτερη (τρία βασικά ποσοστά διαμορφώθηκαν σε 0%, 10% και 22%) και το συνολικό αποτέλεσμα ελάφρυνε το έμμεσο φορολογικό βάρος των επιχειρήσεων.

Μορφοποιήθηκε:
Υπογράμμιση

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες
και αρίθμηση

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Selected Economic Indicators

	1998	1999	2000	2001	2002
Population, th pers., end of period	8230,4	8190,9	8149,5	7891,1	7845,8
Gross domestic product	22421,1	23790,4	26752,8	29709,2	32323,7
annual change in % real	4	2,3	5,4	4,1	4,8
GDP/capita (USD at exchange rate)	1543	1577	1542	1718	1978
Gross industrial production					
annual change in % (real)	-79	-8	8.2	1.6	0.6
Gross fixed capital, BGN	2919,8	3600,5	4206	5415,2	5858,9
annual change in % (real)	35,2	20,8	15,4	23,3	9,3
Employment total, th pers., average	3152,6	3087,8	2980,1	2968,1	2992,2
annual change in % (real)	-0,2	-2,1	-3,5	-0,4	0,8
Employees in industry, th pers, average	802,5	722,5	662	658,4	649,1
annual change in % (real)	-4,3	-10	-8,4	-0,5	-1,4
Reg. Unemployment, th pers., end of period	465,2	610,6	682,8	662,3	602,5
Reg. Unemployment rate in %, end of period	12,2	16	17,9	17,3	16,3

Βιομηχανική αναδιοργάνωση

Προσαρμογή της βιομηχανίας στην αγορά

Η Βουλγαρία δεν εξελίχθηκε σημαντικά στη διαδικασία της βιομηχανικής αναδιοργάνωσης και την αλλαγή κατεύθυνσης του εμπορίου. Η προσαρμογή που έλαβε χώρα έως το 1995 ήταν το αποτέλεσμα της αναγκαστικής αλλαγής μετά την κατάρρευση του CMEA. Τα πρώτα χρόνια δεν υπήρχαν στοιχεία για τις όποιες επενδύσεις έγιναν για την βιομηχανική αναδιοργάνωση κυρίως επειδή η οικονομία βρισκόταν σε βαθιά κρίση. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή καθεστωτικών αλλαγών

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματσοειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma,
Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 3, Εσοχή: Πρώτη
γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ήταν πολύ αργή καθώς καμία από τις κυβερνήσεις εκείνης της περιόδου δεν είχε καθαρή μακροχρόνια βιομηχανική στρατηγική και άρα ούτε και συνεπή βιομηχανική πολιτική.

Ένα σημαντικό στοιχείο της βουλγαρικής αναμόρφωσης ήταν η αναδιοργάνωση των μεγάλων μονοπωλιακών κρατικών επιχειρήσεων, σε συνάρτηση με τον νόμο προστασίας του Ανταγωνισμού. Κατά τα χρόνια 1991-1992 οι περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις που απολάμβαναν το μονοπωλιακό καθεστώς διασπάστηκαν σε μικρότερες ανεξάρτητες και ανταγωνιστικές μονάδες. Αυτό, παράλληλα με την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, συνέβαλε στη διαδικασία κατάργησης του μονοπωλιακού καθεστώτος και την ανάπτυξη ανταγωνιστικών βιομηχανικών δομών στη χώρα. Στη συνέχεια, ωστόσο, η ταχύτητα αναμόρφωση μειώθηκε και πάλι κυρίως λόγω της εσωτερικής πολιτικής αστάθειας.

Από την άλλη μεριά, οι ιδιωτικοποιήσεις προχωρούσαν πολύ αργά, επηρεαζόμενες δυσμενώς από έναν συνδυασμό παραγόντων. Ένα σοβαρό εμπόδιο στην αύξηση της ταχύτητας των ιδιωτικοποιήσεων ήταν η κατ' ουσία φιλοσοφία του νόμου για την ιδιωτικοποίηση που ψηφίστηκε το 1992. Καθόρισε αρκετά αυστηρές γραμμές για την διαδικασία της ιδιωτικοποίησης, θεωρώντας ως δεδομένες επιβεβλημένες εμπορικές πωλήσεις των εν λόγω εταιρειών σε πιθανούς επενδυτές. Η εμπειρία από την εφαρμογή αυτού του νόμου έδειξε ότι οι πιθανότητες επιβίωσης για τις αλλαγές στις μεθόδους ιδιωτικοποιήσεων στην Βουλγαρία δεν ήταν πολύ ψηλές. Το εγχώριο ιδιωτικό κεφάλαιο ήταν σπάνιο και οι ξένοι επενδυτές δεν έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις βουλγαρικές επιχειρήσεις (σε σύγκριση με τις άλλες μεταβατικές οικονομίες της κεντρικής Ευρώπης). Τέλος αλλά χωρίς να είναι λιγότερο σημαντικό η εσωτερική πολιτική αστάθεια και οι συχνές αλλαγές κυβερνήσεων επηρέασαν επίσης δυσμενώς τη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων.

Μέχρι το τέλος του 1993, 113 συμφωνίες ιδιωτικοποίησης είχαν ολοκληρωθεί και ακόμη 611 ήταν σε προετοιμασία (στοιχεία από Εθνικό Στατιστικό Ίδρυμα). Ωστόσο, η πλειοψηφία των επιτυχημένων συμφωνιών

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ιδιωτικοποίησης αφορούσαν μικρές επιχειρήσεις ή καταστήματα. Τα περισσότερα από τα σχέδια ιδιωτικοποιήσεων μεγάλων εταιρειών συνοδεύονταν από σκάνδαλα όπως υποψίες για υποτίμηση αξιών, καθυστερήσεις σε πληρωμές από τους επενδυτές, νομικά εμπόδια.

Ο παρόντας νόμος για την ιδιωτικοποίηση είναι επίσης ασαφής σχετικά με το πιο κομμάτι του κρατικού μηχανισμού έχει τον έλεγχο των δικαιωμάτων στην διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων καθώς και τον σχεδιασμό της διαδικασίας ιδιωτικοποιήσεων (αν υπάρχει κάτι τέτοιο). Αυτό επέφερε ένταση και ανταγωνισμό (αντί για συνεργασία) μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών που αναμειγνύονται στη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων. Επιβάλλετο τροποποίηση του νόμου ώστε να επιτραπούν μαζικές ιδιωτικοποιήσεις.

Τον Μάρτιο του 1993 η Βουλγαρία υπογράφει συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Από εκεί και πέρα και με την καθοδήγηση της Ένωσης έγιναν πολλές προσπάθειες αναμόρφωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος παρά το ότι η πολιτική αστάθεια συνεχίστηκε. Η Βουλγαρία υποβάλει αίτηση για ένταξη στην Ε.Ε. τον Δεκέμβριο του 1995.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Τον Απρίλιο του 2004 τελικά, ο νόμος για την προώθηση των επενδύσεων δημιουργήθηκε προς αντικατάσταση του υπάρχοντος νόμου για τις ξένες επενδύσεις. Ο νέος νόμος στοχεύει σε ομοιόμορφες επενδυτικές συνθήκες τόσο για τους εγχώριους όσο και για τους ξένους επενδυτές και εισάγει κίνητρα που διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος του εκάστοτε επενδυτικού προγράμματος. Στο τέλος του 2004 το υπουργείο Οικονομίας παρουσίασε τις προτεραιότητες κλειδιά της κυβερνητικής οικονομικής πολιτικής που περιλαμβάνουν αυξημένα έσοδα, επιτάχυνση της ανάπτυξης, διαρθρωτικές αλλαγές και φορολογική πολιτική. Τον Αύγουστο του 2004 το υπουργικό συμβούλιο υιοθέτησε την Στρατηγική Καινοτομίας για την Βουλγαρία. Παρόλα αυτά, αυτά τα στοιχεία θα έπρεπε να επεκταθούν σε μία μεθοδική πολιτική βιομηχανικής στρατηγικής με στόχο τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Παράλληλα, διαδικασίες κήρυξης πτώχευσης εταιρειών δεν υπήρχαν: καμία επιχείρηση δεν έκλεισε ως αποτέλεσμα της μειωμένης αποδοτικότητάς της. Η μόνη αλλαγή που ξεκίνησε κατά τη διετία 1991-1992 ήταν η διάσπαση των μεγάλων εταιρειών σε μικρότερες μονάδες. Πάρ' αυτά, αυτές οι μετατροπές εφαρμόστηκαν με δισταγμό και πολύ συχνά χωρίς στέρεα εγκυρότητα.

Στρεφόμενοι στην απόδοση του κάθε βιομηχανικού τομέα ξεχωριστά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι σημαντικές δομικές αλλαγές που έγιναν είναι κυρίως αποτέλεσμα των διαφορετικών επιδράσεων της ύφεσης στους βιομηχανικούς τομείς. Αυτό φαίνεται καθαρά αν συγκρίνουμε τα περιεχόμενα του καθαρού παραγωγικού αποτελέσματος ανά τομέα.

Η βουλγαρική βιομηχανία εκμετάλλευσης ορυκτών έπεσε πολύ στην μετακομμουνιστική εποχή. Πολλές παραγγελίες παρέμειναν ανολοκλήρωτες κυρίως εξαιτίας της έλλειψης σύγχρονου εξοπλισμού και χαμηλής χρηματοδότησης. Στις αρχές της χιλιετίας, η Βουλγαρία είχε τα ακόλουθα αποθέματα σε μεταλλικά ορυκτά: 207 εκ. τόνους σιδηρομεταλλεύματος, 127 εκ. τόνους μαγγανίου, 936 εκ. τόνους χαλκού, 238 εκ. τόνους χρωμίου και 150 εκ. τόνους χρυσού. Πολλά από τα ορυκτά της Βουλγαρίας εξορύσσονται εμπορικά. Η εξόρυξη σιδήρου στο Kremikonstsi (το μεγαλύτερο χαλυβουργείο της Βουλγαρίας – πρόσφατα εξαγοράστηκε από τον νέο γίγαντα Mittal) και σε άλλα χαλυβουργεία δεν επαρκεί, ωστόσο, για να καλύψει την εγχώρια βιομηχανία χάλυβα, αλλά ο χαλκός, ο μόλυβδος, και ο ψευδάργυρος καλύπτουν τις υπόλοιπες βιομηχανίες μετάλλων.

Η βιομηχανία σιδήρου και χάλυβα, που είναι και ο τομέας που μας ενδιαφέρει, χτυπήθηκε από περικοπές στις εισαγωγές ορυκτού σαν αποτέλεσμα της διάλυσης του CMEA και η ζήτηση για σίδηρο και χάλυβα έπεσε κατακόρυφα εξαιτίας της ύφεσης σε άλλους τομείς όπως τα μηχανήματα και οι κατασκευές. Επιπρόσθετα, οι τιμές σιδήρου και χάλυβα σημείωσαν την μεγαλύτερη αύξηση μεταξύ των διαφόρων τομέων σαν αποτέλεσμα προηγούμενων διαστρεβλώσεων και αυξήσεων παραγωγικού κόστους. Αυτή η εξέλιξη ζημίωσε ακόμη περισσότερο την ζήτηση. Το παραγόμενο προϊόν της μη σιδηρούχας μεταλλουργίας βίωσε

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

παρόμοιες τάσεις για παρόμοιες αιτίες, αν και η πτώση δεν ήταν τόσο μεγάλη λόγω της συνέχισης των εξαγωγών αυτών των μετάλλων σε άλλες αγορές. Σε απόλυτες τιμές ο τομέας που είχε τη μεγαλύτερη πτώση ήταν αυτός των μηχανημάτων και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων, ο μεγαλύτερος βιομηχανικός τομέας στην Βουλγαρία, με απώλειες μεγαλύτερες από 30% του παραγόμενου προϊόντος.

Ένας σκληρός κύκλος δημιουργήθηκε μεταξύ αυτών των τομέων: πρώτες ύλες και ενέργεια για την παραγωγή εισάγονταν από την ΕΣΣΔ και το παραγόμενο προϊόν επιστρέφονταν εκεί ώστε και άλλη ενέργεια και πρώτες ύλες να επιστρέψουν στην χώρα. Το κύριο πρόβλημα αυτής της ανταλλαγής ήταν η χαμηλή προστιθέμενη αξία των παραγόμενων προϊόντων. Κάτω από φυσιολογικές συνθήκες αγοράς οικονομικοί σύνδεσμοι αυτού του τύπου δεν έχουν ελπίδες επιβίωσης και η ραγδαία συρρίκνωση των βιομηχανιών αυτών ήταν αναπόφευκτη, τουλάχιστον έως το μερίδιο της αγοράς που πραγματικά τους αναλογεί.

Ενόψει της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007 και με σκοπό την αναδιοργάνωση της βιομηχανίας χάλυβα, τον Μάρτιο του 2004 η Βουλγαρία παρουσίασε ένα εθνικό πρόγραμμα για την αναδιοργάνωση και ανάπτυξη της βιομηχανίας χάλυβα, η υιοθέτηση του οποίου εξαρτάται από την απόφαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου.

Η εκτίμηση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για την γενικότερη κατάσταση της βιομηχανίας στην Βουλγαρία από το 1998 έως το 2004 περιέχει τα εξής συμπεράσματα:

Η Βουλγαρία επιδίωξε μία βιομηχανική πολιτική που βασίζεται στην ιδιωτικοποίηση και την αναδιοργάνωση, την προώθηση των επενδύσεων και την βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πάραυτα, η κυβερνητική πολιτική σε αυτόν τον τομέα στερείται στρατηγικού προσανατολισμού και συντονισμού και η πρόσφατη στρατηγική καινοτομίας θα έπρεπε να ολοκληρωθεί και να εφαρμοστεί. Η καινοτομία, η μεταφορά τεχνολογίας, τα κίνητρα έρευνας και ανάπτυξης είτε από τον ιδιωτικό είτε από τον δημόσιο τομέα παραμένουν σπάνια

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

στην Βουλγαρία. Αυτό οφείλεται μερικώς στην εξειδίκευση της Βουλγαρίας σε βιομηχανίες εντάσεως εργασίας και εντάσεως πόρων και πρώτων υλών. Ενώ η κυβέρνηση έχει κάνει πρόοδο προς την απλοποίηση της γραφειοκρατικής διαδικασίας, παραμένουν πολλά εμπόδια για τις επιχειρήσεις, ειδικά σε ότι αφορά την καταχώρηση αυτών. Η Βουλγαρία θα έπρεπε να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της στην περαιτέρω βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης και της μείωσης της κόκκινης ταινίας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υποστήριξης επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες για την προώθηση της καινοτομίας, μεταφοράς τεχνολογίας και έρευνας και ανάπτυξης πρέπει να ενταθούν.

Η διαδικασία ιδιωτικοποιήσεων πρέπει να ολοκληρωθεί και τα τελευταία εμπόδια για την πώληση των μεγάλων κρατικών επιχειρήσεων να ξεπεραστούν. Το σχέδιο για την αναδιοργάνωση της βιομηχανίας χάλυβα θα πρέπει να εφαρμοστεί αποφασιστικά.

Μορφοποιήθηκε: Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Περίπτωση μελέτης – Εξαγορά της βιομηχανίας χάλυβα S από τον όμιλο εταιρειών A.

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Διεθνές περιβάλλον

Τις τελευταίες δεκαετίες οι πολιτικοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη ενός έθνους εξαρτάται άμεσα από την παραγωγή του σε χάλυβα. Οι μεγάλες γέφυρες, οι ουρανοξύστες, τα τάνκερ, μεγάλες μηχανές και πολλές άλλες σημαντικές κατασκευές δεν θα είχαν ποτέ αλλάξει τον κόσμο χωρίς την ανακάλυψη του χάλυβα.

Μετά τη ραγδαία μεταπολεμική ανάπτυξη, η βιομηχανία χαλυβουργικών προϊόντων παρουσίασε υπέρμετρο κόστος και πλεονάζον δυναμικό στη δεκαετία του '70. Στη συνέχεια, ακολούθησε περικοπή των θέσεων εργασίας από 900.000 και πλέον που ήταν στις αρχές της δεκαετίας '70 σε περίπου 330.000 και κατακόρυφη αύξηση της παραγωγικότητας, με τη βοήθεια μαζικών κρατικών ενισχύσεων.

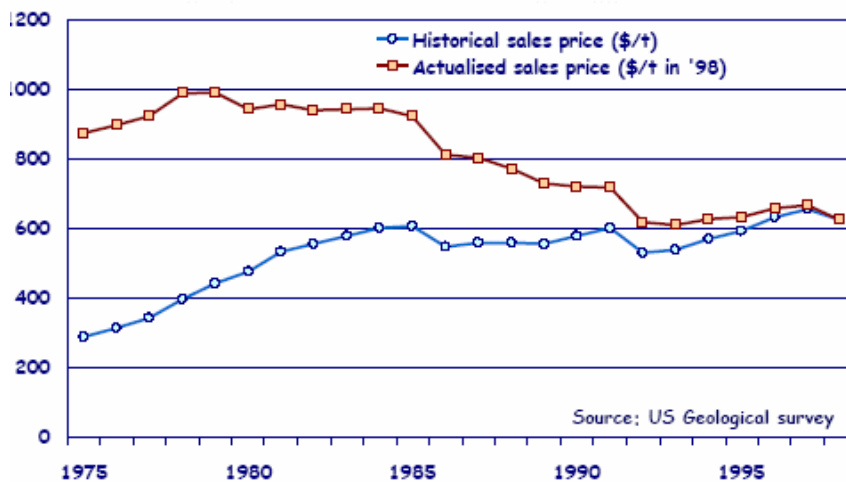
Ωστόσο, μετά τη συρρίκνωση των δημοσίων πόρων οι κυβερνήσεις στράφηκαν προς τις ιδιωτικοποιήσεις, με πρωτοπόρο τη βρετανική κυβέρνηση που ιδιωτικοποίησε την British Steel το 1988. Ακολούθησε η Γαλλία με την ιδιωτικοποίηση της Usinor Sacilor, το 1995 και η Ιταλία με την πώληση του μεγαλύτερου μέρους της Riva.

Με τις ιδιωτικοποιήσεις οι κυβερνήσεις έχουν, ως επί το πλείστον, εγκαταλείψει τα ευρείας κλίμακας προγράμματα κρατικών ενισχύσεων προς τη χαλυβουργία, ακολουθώντας έτσι την κοινοτική συμφωνία της Ε.Ε. του 1994, με την οποία απαγορεύονται οι επιδοτήσεις εκτός εάν συντρέχουν λόγοι έρευνας και προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και χρηματοδότηση για την περικοπή παραγωγικού δυναμικού.

Η πρόσφατη ιστορία των βιομηχανίας χάλυβα στην Ευρώπη χαρακτηρίστηκε από την υψηλή συνένωση των πελατών σε συγκεκριμένες αγορές (αυτοκινητοβιομηχανία, συσκευασία, οικιακές ηλεκτρικές συσκευές), αυξημένες παραγωγικές ικανότητες και την παρουσία ενός μεγάλου αριθμού παραγωγών χάλυβα. Αυτό δημιούργησε μια τάση για μείωση των τιμών.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά



Πράγματι, παρά την αναδιοργάνωση της βιομηχανίας χάλυβα στην Ευρώπη και της ΗΠΑ, και την αναδόμηση και μέτρα περιορισμού του κόστους που εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια, η εξοικονόμηση ήταν μικρή εξαιτίας της συνεχούς πτώσης των τιμών.

Γενικά στοιχεία εταιρειών

Όμιλος A

Το 1962 δημιουργείται η εταιρεία A με αντικείμενο την εμπορία χαλυβδοσωλήνων ύδρευσης, θερμαντικών σωμάτων και λεβήτων αλλά και με σκοπό την έναρξη των προσπάθειών για παραγωγή χάλυβα. Η εταιρεία κινείται σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, όπως αυτή των προϊόντων χάλυβα και με την τοποθέτηση πρωτοποριακών μηχανημάτων πέτυχε για πρώτη φορά στην Ελλάδα (και ήταν από τις πρώτες και παγκοσμίως) τη συνεχή χύτευση πρωτοποριακή μέθοδος παραγωγής μπιγетών (χάλυβας επιμήκης σε τετραγωνική μορφή – πρώτη ύλη για το ελασματοουργείο), ενώ στο ίδιο εργοστάσιο τοποθετήθηκαν για πρώτη φορά έλαστρα για την παραγωγή και πλατέων και επιμήκων προϊόντων χάλυβα, από την ίδια γραμμή παραγωγής.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 περίπου στα 1974, η εταιρεία ξεκίνησε τις προσπάθειες για παραγωγή πλατέων χαλυβουργικών προϊόντων. Τα προϊόντα

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

αυτά αποτελούσαν για την εταιρεία εφεδρική λύση για χαλεπούς καιρούς όταν η αγορά μπετοσιδήρου έπεφτε – το ίδιο ισχύει και για την παραγωγή μορφοσιδήρων. Στις δεκαετίες 1960-1980, σημαντικό ποσοστό της παραγωγής – κυρίως χονδροσύρματος – εξαγόταν στις ΗΠΑ. Η ποιότητα του προϊόντος ήταν αποδεκτή από τους Αμερικανούς και η εταιρεία επεδίωκε τις εξαγωγές διότι αφενός ο όμιλος είχε δική του ναυτιλιακή εταιρεία και αφετέρου η Αμερική ήταν τον καιρό εκείνο η μόνη χώρα από την οποία μπορούσε να προμηθευτεί πρώτη ύλη για το χαλυβουργείο της – δηλαδή παλιοσίδηρο (scrap). Η περίπτωση προμήθειας πρώτης ύλης από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης υπήρχε βέβαια αλλά οι ποσότητες ήταν ανεπαρκείς και επιπλέον ήταν πάντα μικρότερες από αυτές που αναγραφόταν στα τιμολόγια. Οικονομικά συνέφερε διότι η τιμή ήταν πολύ χαμηλότερη από αυτή της Αμερικής όμως δημιουργήθηκε θέμα παράνομης εξαγωγής συναλλάγματος. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 με την αλλαγή των καθεστώτων της Ανατολικής Ευρώπης οι συναλλαγές έγιναν πιο εύκολες και η εταιρεία είχε ήδη δικτυωθεί και προς άλλες χώρες όπως ο Λίβανος, η Κύπρος. Κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων η εταιρεία καθιερώθηκε στη συνείδηση των εγχώριων πελατών ως η μεγαλύτερη και ποιοτικότερη επιχείρηση στο είδος. Ερχόταν ο καιρός να μεγαλώσει ακόμη περισσότερο.

Στις αρχές του 1992 δημιουργείται με κάθε διακριτικότητα νέα εταιρεία με επωνυμία S. Η εταιρεία ιδρύεται με σκοπό να εξαγοράσει μια ελληνική βιομηχανία χάλυβα που είχε περιέλθει σε πτώχευση. Μπορεί η παραγωγή χάλυβα στην Ελλάδα να υποχωρεί, αντιμετωπίζοντας άνισες συνθήκες ανταγωνισμού από προϊόντα άλλων χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και «τρίτων χωρών», αλλά η παραγωγή προηγμένων τεχνολογικά προϊόντων χάλυβα, που σήμερα δεν παράγονται στην Ελλάδα, θα μπορούσε να εξυπηρετηθεί από το χαλυβουργείο στην κεντρική Ελλάδα. Τον Σεπτέμβριο του 1996 από κοινού με την Εθνική Τράπεζα, η εταιρεία Α εξαγοράζει το ανενεργό εργοστασιακό συγκρότημα της παλιάς εταιρείας σε μέρες ζοφερές για την ελληνική χαλυβουργία ενώ πολλοί προδίκαζαν ότι ήταν αδύνατο να αναστηθεί.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Η Εταιρεία, λόγω της φήμης και του ισχυρού ονόματος που έχει δημιουργήσει, της μακρόχρονης εμπειρίας που διαθέτει και της ποιότητας των προϊόντων της, κατέχει σημαντική θέση τόσο στην εγχώρια όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά προϊόντων σιδήρου-χάλυβα.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία:

- είναι μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων χάλυβα στον ευρωπαϊκό χώρο, με πωλήσεις 1.200.000 τόνων το 2004 μετά την ενοποιημένη παραγωγή των δύο ελληνικών χαλυβουργιών. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση δεν ξεπερνά το 1.700.000 τόνους.

- καλύπτει το 50% της εσωτερικής αγοράς μορφοσιδήρων ενώ αποτελεί τον μοναδικό παραγωγό μορφοσιδήρων στην Ελλάδα

- στην αγορά σιδήρου-μπετόν καλύπτει το 30% περίπου της εγχώριας κατανάλωσης

- στην αγορά δομικών πλεγμάτων καλύπτει το 25% περίπου της εγχώριας κατανάλωσης

- στην αγορά χονδrosύρματος και προϊόντων διελάσεως (συρματουργικά προϊόντα, ηλεκτρόδια συγκόλλησης κλπ) καλύπτει το 50% περίπου της εγχώριας κατανάλωσης, και τέλος

- κατατάσσεται στην πρώτη θέση από πλευράς συνολικών κερδών μετά φόρων του κλάδου

Σημαντική, ίσως την πλέον βαρύνουσα για το μέλλον της εταιρείας εκτός Ελλάδας, κίνηση το 2001 ήταν η ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων για την εξαγορά των χαλυβουργικών εγκαταστάσεων της βουλγαρικής S της οποίας η εταιρεία A απέκτησε το 75% των μετοχών της. Πρόκειται για τη δεύτερη μεγαλύτερη βουλγαρική χαλυβουργία η οποία ξεκίνησε ήδη εντός του 2001 να παράγει για λογαριασμό του ομίλου έχοντας ως πρώτο στόχο την παραγωγή 600.000 τόνων χαλυβουργικών προϊόντων ετησίως.

Η επένδυση του νέου χαλυβουργείου σε συνδυασμό με αυτές που έγιναν από την εταιρεία στη Βουλγαρία και εξασφαλίζουν φθηνότερη πρώτη ύλη και άλλες ανάλογες επενδύσεις που ακολουθούν, εκτιμάται ότι διαμορφώνει

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ευνοϊκότερα κοστολογικά δεδομένα για την παραγωγή σιδήρου μπετόν και άλλων χαλυβουργικών προϊόντων στην Ελλάδα και την τιθάσευση της εισαγωγικής διείσδυσης, κυρίως από την Ιταλία και από την Ουκρανία.

Εταιρεία S

Η S INDUSTRY S.A. είναι η δεύτερη μεγαλύτερη βιομηχανία χάλυβα της Βουλγαρίας. Δραστηριοποιείται στον χώρο των Βαλκανίων και στην διεθνή αγορά για περισσότερο από 50 χρόνια. Η εταιρεία παράγει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων, ανάμεσα στα οποία είναι βαριές λαμαρίνες, μορφοσίδηρα, σφαίρες και προφίλ, καθώς και ημιέτοιμα προϊόντα (blooms, slabs και billets, πρώτες ύλες για ελασματοουργεία).

Τον Ιούνιο του 2001, η A (μέλος μεγάλου βιομηχανικού ομίλου μεταλλουργικών προϊόντων) εξαγόρασε την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της S και ανέλαβε την ευθύνη για την συνολική παραγωγή. Η μετάβαση στον ιδιωτικό τομέα, που συνιστά σημείο στροφής για την μακρόχρονη ιστορία της εταιρείας, συμπεριελάμβανε ένα μεγάλο επενδυτικό σχέδιο με στόχο τον εκμοντερνισμό των παραγωγικών εγκαταστάσεων και της όλης διάρθρωσης της εταιρείας.

Η εταιρεία S επενδύει συνεχώς έκτοτε στην πιο νέα τεχνολογία με στόχο να διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της και τις υψηλές απαιτήσεις των πελατών της.

Η παραγωγή χάλυβα της εταιρείας καλύπτει τις πολύ υψηλές απαιτήσεις και κατέχει έτσι τα αντίστοιχα πιστοποιητικά EN, DIN, ASTM, JIS, BS, Lloyd's Register, Germanischer Lloyd, κ.λ.π.. Η εταιρεία λειτουργεί με βάση το ISO EN 9001:2000, πιστοποιημένο από την TÜV. Η ανάπτυξη του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι αυτήν την περίοδο σε εξέλιξη.

Η βουλγαρική βιομηχανία χάλυβα S - το καμάρι του πρώην κομμουνιστικού καθεστώτος, η οποία ονομαζόταν «Λενιν», κινδύνευσε να περιέλθει σε πτώχευση το 1999. Μετά, ωστόσο, την εξαγορά της από τον

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

μεγαλύτερο μεταλλουργικό όμιλο της Ελλάδας, παρουσίασε εντυπωσιακή ανάπτυξη, παρά τον σκληρό διεθνή της αγοράς.

Η εξαγορά

Η Α είναι ένας συντηρητικός και εσωστρεφής όμιλος εταιρειών. Οι κινήσεις της εταιρείας ήταν πάντα περιορισμένες στον ελληνικό χώρο και δεν είχε στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο της την επέκταση στον διεθνή χώρο. Οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές ανακατατάξεις στον γειτονικό γεωγραφικό χώρο, ωστόσο, στάθηκαν αφορμή για την αλλαγή σχεδίων του ομίλου. Αφορμή στάθηκε η παρά λίγο κήρυξη πτώχευσης της δεύτερης μεγαλύτερης βιομηχανίας χάλυβα της Βουλγαρίας, S (η μεγαλύτερη είναι το Kremikovski και η τρίτη η Promet – η οποία βρίσκεται πλέον και αυτή στο στόχαστρο του ομίλου) το 1999. Εκείνη τη χρονική στιγμή, η διοίκηση του ομίλου είδε μία ευκαιρία.

Το μέλλον στην ελληνική αγορά χάλυβα έδειχνε ευοίωνο λόγω των ολυμπιακών αγώνων του 2004 αλλά και του κύματος ανοικοδόμησης λόγω της βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης και της πτώσης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων. Αυτό το άνοιγμα της αγοράς, ωστόσο, δεν φαινόταν να κρατά περισσότερο από μία πενταετία. Με το πέρας της πενταετίας ο όμιλος θα έπρεπε να επεκτείνει τις δραστηριότητές του στην βαλκανική αγορά για να διοχετεύσει την πλεονάζουσα παραγωγή που θα προέκυπτε ή και να στραφεί στα εναλλακτικά προϊόντα που έχει την δυνατότητα να παράγει.

Η Βουλγαρία είχε ήδη αρχίσει ενταξιακές διαπραγματεύσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση και φαινόταν ότι θα προσχωρήσει σε αυτήν μέχρι το 2007. Μετά την είσοδο της αναμένονταν να συρρεύσουν κεφάλαια για την ανοικοδόμησή της. Η τιμή πώλησης του χάλυβα είναι πολύ χαμηλή σε σύγκριση με το μεταφορικό κόστος του. Η τιμή της πρώτης ύλης για την παραγωγή χάλυβα, το παλιοσίδηρο scrap, είναι επίσης χαμηλή σε σχέση με το μεταφορικό κόστος της. Οι χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ έχουν ακόμη μεγάλες ποσότητες παλιοσιδήρου να διαθέσουν που προέρχονται από μηχανήματα που εκποιούνται και κτίρια που κατεδαφίζονται. Το μεταφορικό κόστος, λοιπόν, είναι

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

ένα από τα μεγαλύτερα και κρίσιμότερα και γι αυτό η γεωγραφική θέση παίζει πολύ μεγάλο ρόλο ώστε να εξοικονομηθεί ένα μεγάλο μέρος από αυτό. Ο όμιλος είχε ήδη δύο χαλυβουργεία στο κεντρικό και το βόρειο μέρος της Ελλάδας αλλά για να καλύψει ανταγωνιστικά την βουλγαρική αγορά χρειαζόταν άλλο ένα χαλυβουργείο πιο κοντά σε αυτήν. Αυτό το χαλυβουργείο αποφασίστηκε ότι θα είναι η S.

Στα πλεονεκτήματα της νέας εταιρείας είναι το τεχνικό επίπεδο των εργαζομένων της. Οι μηχανικοί και οι εργατοτεχνίτες είναι καλά εκπαιδευμένοι και έχουν γνώση της παραγωγικής διαδικασίας. Προσαρμόστηκαν εύκολα και χειρίστηκαν τις επενδύσεις που έγιναν και γρήγορα έφτασαν σε ικανοποιητικά επίπεδα αποδοτικότητάς τους.

Η S την εποχή της εξαγοράς, η οποία τελικά ολοκληρώθηκε το 2001, είχε όμως και πολλά προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Τα κυριότερα από αυτά ήταν:

Πλεονάζον εργατικό δυναμικό

Την εποχή της εξαγοράς το προσωπικό έφτανε τον αριθμό των 2500 εργαζομένων όταν η παραγωγική του δυνατότητα ήταν της τάξης των 500.000 τόνων χάλυβα και κανένα χαλυβουργείο με αντίστοιχες δυνατότητες δεν ξεπερνά τους 600 εργαζόμενους. Ένας από τους πρώτους στόχους λοιπόν ήταν η συρρίκνωση στους 1250 εργαζόμενους έως το 2004. Αυτός ήταν ένας πολύ δύσκολος στόχος, για τους εξής λόγους:

- Ο υπάρχον μηχανολογικός εξοπλισμός ήταν πεπαλαιωμένος και απαιτεί πολύ και τακτική συντήρηση. Αυτό σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων ήταν αδύνατον να αποχωρήσει εξ αρχής. Απαιτούνταν σημαντικές επενδύσεις στις οποίες όχι μόνο προχώρησε η εταιρεία αλλά και ξεπέρασε την αρχική συμφωνία. Η αρχική συμφωνία προέβλεπε ότι ο όμιλος θα επένδυε περί τα 34 εκ. δολάρια. Έως το 2004 είχε ήδη επενδύσει 41 εκ. δολάρια ενώ έως το 2007 θα έχει επενδύσει άλλα 30 εκ. δολάρια για την δημιουργία ολοκαίνουργιας παραγωγικής εγκατάστασης παραγωγής μπετοσιδήρου.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

- Η βουλγαρική νομοθεσία δεν επιτρέπει τις απολύσεις κατά εργατικά κλαδικά σωματεία είναι πολύ ισχυρά στην χώρα και καθόλου διαλλακτικά απέναντι σε αυτό το θέμα. Έπρεπε να βρεθούν τρόποι και πόροι για να αποχωρήσουν εθελοντικά με την χρήση κινήτρων, κάποιοι εργαζόμενοι. Κάποιοι από αυτούς ανταποκρίνονται ακόμη και στην αποζημίωση με μερικούς μισθούς. Επειδή το κύμα μετανάστευσης από την χώρα είχε αρχίσει να μειώνεται πολλοί από αυτούς ήθελαν να διατηρήσουν την θέση και να παραμείνουν στην χώρα.

- Οι διαδικασίες κυρίως της παροχής υπηρεσιών όπως οι προμήθειες, τα λογιστήρια, ο ποιοτικός έλεγχος συνοδεύονταν από βαριά γραφειοκρατία και απαιτούσαν και τον αντίστοιχο αριθμό εργαζομένων για να την καλύψουν. Μία από τις πρώτες επενδύσεις που έγιναν ήταν η εφαρμογή μηχανογραφικού συστήματος SAP, κοινού και σε απευθείας σύνδεση με αυτό του υπόλοιπου ομίλου. Το σύστημα αυτό, ωστόσο, απαιτεί χρόνο και οργάνωση.

- Το όλο κλίμα ήταν πολύ επιφυλακτικό απέναντι στον «κατακτητή». Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε ότι οι Βούλγαροι ως λαός και ως κουλτούρα δεν αποδέχονται τους Έλληνες ως ανώτερους ή πιο εξελιγμένους και έτσι δεν τους αποδέχτηκαν ως ανανεωτές της εταιρείας. Θεωρούν δε, επιπλέον, ότι στο παρελθόν οι Έλληνες τους κατέκτησαν γεωγραφικά – δεν έχουν εγκαταλείψει όλοι και ιδιαίτερα τα χαμηλά στρώματα την ιδέα της μεγάλης Βουλγαρίας- και τώρα τους κατακτούν και οικονομικά.

Από την άλλη μεριά, η διαχείριση του ομίλου ήταν τέτοια που γρήγορα εξασφάλισε την εμπιστοσύνη των Βούλγαρων συνεργατών της. Οι Έλληνες δεν κυρίευσαν την νέα εταιρεία. Φρόντισαν να μην υπάρχουν πουθενά ελληνικές σημαίες αλλά ούτε και άλλα ελληνικά στοιχεία. Αντίθετα διατήρησαν ένα χαμηλό προφίλ και απασχόλησαν εκεί όσο λιγότερους ανθρώπους γινόταν για να ελέγξουν την κατάσταση και να περάσουν το καινούργιο μήνυμα που ήταν ότι ο όμιλος είναι εδώ για να επενδύσει και όχι να διαλύσει την εταιρεία. Αυτοί οι άνθρωποι φρόντισαν να τονώσουν το ηθικό των ανθρώπων και αυτό έγινε με:

- Την συνέπεια που επέδειξαν απέναντι στο θέμα των πληρωμών των εργαζομένων της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι για πολλά χρόνια πριν την εξαγορά

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

πληρωνόταν ελάχιστα ή καθόλου. Η νέα εταιρεία όχι μόνο τους πλήρωνε τακτικά αλλά τους πληρώνει ακόμη πολύ καλύτερα από τον μέσο όρο των βουλγαρικών μισθών. Οι μισθοί των υπαλλήλων της S είναι πάνω από 60% ψηλότεροι από τις υπόλοιπες βουλγαρικές βιομηχανίες. Καθιέρωσε επίσης αμέσως και πριμ παραγωγικότητας για να βοηθήσει τους ανθρώπους να μπουκ στο πνεύμα της στοχοθεσίας.

- Η εταιρεία προχώρησε πολύ γρήγορα στις επενδύσεις τις οποίες είχε υποσχεθεί ότι θα κάνει και έτσι τα συνδικάτα πείστηκαν ότι είναι προς όφελος των εργαζομένων η βιωσιμότητα της επιχείρησης, η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με την επικείμενη συρρίκνωση.

- Η νέα εταιρεία γρήγορα παρέδωσε τα ηνία της διοίκησης σε Βουλγάρους. Διατήρησε και διατηρεί μόνο τον έλεγχο των εμπορικών θεμάτων.

- Με τα έργα τους και τη στάση μετέδωσαν τις αξίες που χαρακτηρίζουν και τον υπόλοιπο όμιλο. Αξίες όπως η σταθερότητα και η επένδυση στο μέλλον των εταιρειών όλου ομίλου συμπεριλαμβανομένης και της βουλγαρικής εταιρείας.

Επικοινωνιακά προβλήματα

Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που βρήκε η ελληνική εταιρεία μπροστά της ήταν αυτό της γλώσσας. Οι Έλληνες δεν μιλούν βουλγάρικα και ελάχιστοι Βούλγαροι μιλούν ελληνικά ή αγγλικά. Για να αποκατασταθεί αρχικά έστω και η στοιχειώδης επικοινωνία, έπρεπε να βρεθούν άνθρωποι οι οποίοι θα μιλούσαν κάποια από τις δύο γλώσσες αλλά και θα ήταν αξιόπιστοι στην μετάφρασή τους. Δεδομένης της δυσπιστίας των Βούλγαρων απέναντι στους Έλληνες και συνεπακόλουθα των Ελλήνων απέναντι στους Βούλγαρους αυτό πήρε χρόνο. Οι Έλληνες στους οποίους ανατέθηκε να παρακολουθούν την ενοποίηση χρειάστηκε να περάσουν πολύ χρόνο με φυσική παρουσία στον χώρο για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των συνεργατών τους πλέον αλλά και να παρακολουθούν στενά τα δρώμενα.

Αρχικά η επικοινωνία ήταν ακόμη πιο δύσκολη διότι οι άνθρωποι της S ήταν αβέβαιοι σχετικά με το μέλλον της εταιρείας και συνεπώς και το δικό τους. Ο όμιλος δεν είχε κάποιο επικοινωνιακό πρόγραμμα μέσω του οποίου θα

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

εξηγούσε στους ανθρώπους τι είχε σκοπό να κάνει με την εταιρεία που απέκτησε και αυτό δυσκόλευε την κατάσταση. Αυτό το πρόβλημα, ωστόσο, λύθηκε σχετικά επιτυχώς καθώς γρήγορα φάνηκε ότι η Α είχε σκοπό να κάνει πολλές επενδύσεις στην νέα της εταιρεία. Το επενδυτικό πρόγραμμα όπως έχει ήδη αναφερθεί ξεπερνά τα 70 εκ. δολάρια γεγονός που λειτούργησε θετικά στην στάση των ανθρώπων της S.

Τα στελέχη της βουλγαρικής εταιρείας καλωσορίστηκαν γρήγορα στον όμιλο στις τακτικές συναντήσεις στελεχών όλου του ομίλου αλλά και στις εκπαιδεύσεις στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και τα κεντρικά γραφεία στην Ελλάδα.

Προβλήματα κουλτούρας

Η Α είναι ένας όμιλος με μεγάλη βιομηχανική ιστορία. Οι εργαζόμενοι της είναι Έλληνες με ότι αυτό συνεπάγεται για την στάση τους απέναντι στην εργασία τους. Οπωσδήποτε απέχουν ακόμη από το επίπεδο των υπόλοιπων ευρωπαϊκών κρατών σε επίπεδο οργάνωσης αλλά τουλάχιστον σε ομιλικό επίπεδο είναι εργατικοί, γρήγοροι, αφοσιωμένοι στην εταιρεία, το μέλλον και το συμφέρον της. Τα στελέχη της έχουν διοικητική εμπειρία και αντίληψη της οικονομικής κατάστασης της αγοράς.

Οι άνθρωποι της S από την άλλη μεριά προέρχονται από μία χώρα στην οποία έως τότε δεν υπήρχαν οι έννοιες του κόστους κέρδους. Αυτό ήταν και το κυριότερο πρόβλημα στην διαφορά των δύο κουλτούρων. Ενώ οι άνθρωποι της Α είχαν στόχους τους οποίους και ήθελαν να πετύχουν γρήγορα και να βάλουν τα πράγματα σε κίνηση, οι άνθρωποι της S έδειχναν αδυναμία να προσαρμοστούν στις νέες αυτές ταχύτητες. Η ίδια η έννοια του στόχου ήταν κάτι ξένο γι αυτούς διότι έως τότε οι προμήθειες και οι πωλήσεις της εταιρείας στην οποία εργαζόταν ήταν κάτι σταθερό καθώς λειτουργούσε στο προστατευτικό περιβάλλον των υπολοίπων χωρών του ανατολικού μπλοκ (όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εταιρεία προμηθευόταν πρώτες ύλες και παρήγαγε για την πρώην ΕΣΣΔ). Ο ανταγωνισμός της αγοράς δεν τους έλεγε κάτι ιδιαίτερο και κινούνταν σε αντίστοιχους ρυθμούς. Το πρόβλημα αυτό λύθηκε με την εκπαίδευση των ανώτερων και ανώτατων

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

στελεχών στην Ελλάδα και τον εγκλιματισμό τους στις συνθήκες της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς.

Μία διαφορά που λειτούργησε όμως προς όφελος της εξαγοράς είναι η πειθαρχία και ο σεβασμός που έχουν οι Βούλγαροι στην ιεραρχία. Από την στιγμή που υπάρχει οδηγία προϊσταμένου οι εργαζόμενοι την ακολουθούν. Έτσι, το θέμα ήταν να εκπαιδευτούν τα στελέχη όπως και έγινε.

Προς όφελος της εξαγοράς λειτούργησε η στάση των Βούλγαρων απέναντι σε θέματα περιβάλλοντος και ασφάλειας. Είναι ευαίσθητοποιημένοι και έχουν διαδικασίες και έτσι δεν χρειάστηκε πολύ για να τηρήσουν κανόνες.

Παρούσα κατάσταση

Χάρη στις ελληνικές επενδύσεις της τάξης των 41 εκατ. δολ., με τις οποίες στην S μεταξύ άλλων εγκαταστάθηκε σύγχρονη παραγωγική τεχνολογία για συνεχή χύτευση και εκσυγχρονίσθηκε ριζικά ο μεγαλύτερος κλίβανος ηλεκτρικής χύτευσης, η επιχείρηση ζει μια πραγματική αναγέννηση. Η απόδοση του εργοστασίου αυξήθηκε κατά 50% το 2003 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ενώ η παραγωγή των μεταλλικών προϊόντων έφτασε στους 600.000 τόνους. Με εξαγωγές 153 εκατ. ευρώ, η S κατέχει σημαντική θέση στην πρώτη δεκάδα των μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Βουλγαρίας, παρά το σκληρό ανταγωνισμό σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ οι αποδοχές των εργαζομένων αυξήθηκαν πέρυσι κατά 20%.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο του Δ.Σ. της επιχείρησης η νέα εταιρεία φροντίζει ιδιαίτερα το προσωπικό της και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευσή του, αφού ο σκοπός της είναι η S να γίνει μία από τις βουλγαρικές επιχειρήσεις που δεν έχουν να ζηλέψουν σε τίποτε τις αντίστοιχες σύγχρονες μονάδες στην Ευρώπη.

Η στρατηγική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας με προηγμένες τεχνολογίες ενσαρκώθηκε πρόσφατα και στην πρωτοπόρα - όχι μόνο για τη Βουλγαρία, αλλά για όλα τα Βαλκάνια - εγκατάσταση τύπου «Schredder» στο εργοστάσιο. Πρόκειται για μια υπερσύγχρονη τεχνολογία τεμαχισμού και

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36
στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

διαχωρισμού των μεταλλικών από τα μη μεταλλικά στοιχεία παλιών αυτοκινήτων, ψυγείων και άλλων οικιακών συσκευών, η «ζωή» των οποίων τελειώνει στα χυτήρια της S.

Πέρα από τη βελτίωση της σύστασης, δηλαδή της ποιότητας του χάλυβα, το ξεκίνημα της νέας τεχνολογίας θα λύσει και το πρόβλημα των πολυάριθμων σκουριασμένων «Lada» και άλλων Ι.Χ. της εποχής Ζίβκοφ, τα οποία σαπίζουν τώρα στους δρόμους της πρωτεύουσας και άλλων βουλγαρικών πόλεων. Την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης αναμένεται να εξασφαλίσει η συμφωνία για πρόωρη απόσβεση της τελευταίας από τις τρεις δόσεις των πέντε εκατ. δολαρίων για την εξαγορά της S το 2004 αντί το 2005 (όπως προβλέπει η σχετική συμφωνία), την οποία υπέγραψαν πρόσφατα στη Βουλγαρία εκπρόσωποι του ομίλου και των πρώην ιδιοκτητών της μονάδας.

Η εταιρεία τα δύο τελευταία χρόνια παρουσιάζει ήδη κέρδη και θεωρείται μία από τις πολλά υποσχόμενες εταιρείες του ομίλου.

Μορφοποιήθηκε: Αριστερά,
Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ.

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Επίλογος - Συμπεράσματα

Πολλές εξαγορές δείχνουν καταπληκτικές στο χαρτί. Ωστόσο, όσο ελκυστική και αν δείχνει μία ευκαιρία, η αξία δημιουργείται μετά την εξαγορά, όταν οι ικανότητες μεταφέρονται και οι άνθρωποι και των δύο οργανισμών συνεργάζονται για να δημιουργήσουν τα αναμενόμενα οφέλη ή να ανακαλύψουν άλλα.

Τίποτα σχετικό με μία εξαγορά ή μία συγχώνευση δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη. Διαχειριστικές ατέλειες, διαφορές κουλτούρας, ραγδαία μεταβαλλόμενες αγορές, ανταγωνιστές και τεχνολογικές αλλαγές είναι στενά ευθυγραμμισμένα με μικρότερο πραγματικό όφελος από ότι σχεδιάστηκε.

Ο χρόνος και τα σύνορα της κουλτούρας αποδεικνύονται αξιόλογες ατέλειες στο σχέδιο εξαγοράς. Συνήθως, η διοίκηση δεν δίνει την πρέπουσα σημασία σε αυτούς τους δύο παράγοντες. Πολλά θέματα, στην πραγματικότητα όλα, βγαίνουν στην επιφάνεια απλά και μόνο με το πέρασμα του χρόνου. Η αποδοτικότητα της παραγωγής πέφτει, τα αποθέματα δεν πωλούνται με κέρδος, και η ζήτηση των πελατών μειώνεται. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να είναι μία πύλη για εξαιρετική ανάπτυξη των αναμειγμένων εταιρειών ή μπορεί να γίνουν μία άγκυρα που θα βυθίσει εταιρείες κερδοφόρες.

Ένα μεγάλο κομμάτι μιας αποδοτικής συγχώνευσης είναι ο επιτυχής συνδυασμός των εταιρικών κουλτούρων. Αυτό είναι το πιο οδυνηρό σημείο και η κύρια αιτία που οι συγχωνεύσεις αποδίδουν τόσο μικρή ή και βραχυχρόνιας διάρκειας αξία για τους μετόχους. Η επιτυχία στις εξαγορές επιτυγχάνεται πιο εύκολα εάν οι επιχειρήσεις που εξαγοράζονται ταιριάζουν με τις εξαγοράζουσες στην ιδέα, την σύλληψη του επιχειρείν, στις αρχές της αγοράς και στην ανάθεση ευθυνών και κινήτρων στους ανθρώπους τους.

Η διαδικασία ενοποίησης είναι το κλειδί για την σωστή λειτουργία της εξαγοράς. Αξία δημιουργείται αφού οι δύο εταιρείες ενωθούν και αρχίσουν να δουλεύουν μαζί για τον σκοπό της εξαγοράς. Συνεπώς, η διοίκηση πρέπει πάντα να παρουσιάζει την ιδέα της για την εξαγορά εγκαίρως και με σαφήνεια. Αυτό

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

βελτιώνει τις πιθανότητες επιτυχίας για καλή επιχειρηματικότητα και τελικά την ολοκλήρωση της διαδικασίας.



Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: (Προεπιλεγμένη) Tahoma, Όχι Έντονα

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά: Όχι Πλάγια

Διαγράφηκε: Εισαγωγή¶
Οι ευμετάβλητες επιχειρηματικές συνθήκες έχουν οδηγήσει σε δραστικές εταιρικές συρρικνώσεις (downsizing), με την έννοια ότι οι οργανισμοί αναμένεται να παράγουν περισσότερο με λιγότερους πόρους. Παράλληλα, αναμένεται από τα στελέχη να διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και να κατέχουν μια εκλεκτική μυριάδα από επιχειρηματικές δεξιότητες, πολλές από τις οποίες δεν είχαν καν εμφανιστεί έως τώρα. Εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές προέκυψαν στους οργανισμούς που επιβάλλουν την ανάγκη να αλλάξει ο τρόπος που διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Αλλαγές όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση, καταστροφικές επιχειρηματικές κρίσεις, ολοένα και πιο μανιώδες ανταγωνιστικό περιβάλλον, και πιο απαιτητικοί εκλεπτυσμένοι πελάτες είναι παραδείγματα των μεταστροφών στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (... [1])

Διαγράφηκε: ¶
Με τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης τα στελ (... [2])

Μορφοποιήθηκε (... [3])

Μορφοποιήθηκε (... [4])

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (Η.Π.Α.)

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Διαγράφηκε: ¶¶
Ο διευθυντής ήταν υπεύθυνος τόσο για την στρατηγική (... [5])

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε (... [6])

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Πηγές

Βιβλιογραφία

Tony Carter, "The aftermath of reengineering", 1999, The Haworth Press, Inc.

Abbass F. Alkhafaji, "Corporate transformation and restructuring", 2001, Quorum Books

Landesmann & Szekely, "Industrial restructuring and trade reorientation in Eastern Europe", 1995, Cambridge University Press

R. J. Crampton, "A concise history of Bulgaria", 1997, Cambridge University Press

Γιώργος Πιπερόπουλος, «Εφαρμοσμένη Ψυχολογία», 1999, Εκδόσεις Ζυγός

Γιώργος Πιπερόπουλος, «Επικοινωνώ άρα υπάρχω», 1999, Εκδόσεις Ζυγός

Γιώργος Πιπερόπουλος, «Κοινωνιολογία», 1999, Εκδόσεις Ζυγός

Wendell L. French, "Human Resources Management", 1998, Houghton Mifflin Company

Π. Ερμείδης, Απ. Αιγυπιάδης, «Αλβανία-Βουλγαρία-Ρουμανία Οικονομικό και Εμπορικό Περιβάλλον», 1993, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών

T. A. Daniel, G. S. Metcalf, "The management of people in Mergers & Acquisitions", 2001, Quorum Books

D. M. Depamphilis, "Mergers, Acquisitions, and other restructuring activities", 2003, Academic Press

G. Johnson, K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", 1999, Prentice Hall

Στέλλα Ξυροτύρη-Κουφίδου, «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», 2001, Εκδόσεις Ανικούλα

Αρθρογραφία

• Steven H. Appelbaum, Andrea Everard and Loretta T.S. Hung, "Strategic downsizing: critical success factors", 1999, Management Decision

• Dell Champlin, "Towards an ethics of corporate restructuring", 1998, International Journal of Social Economics

• Han Nguyen, B. H. Kleiner, "The effective management of mergers", 2003, Leadership and Organization Development Journal

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά,
Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Μορφοποιημένο: Κουκκίδες
και αριθμηση

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά
(Η.Π.Α.)

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18
στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

• C. Huang, B. Kleiner, "New developments concerning managing mergers and acquisitions", Management Research News, 2004

• M. Schraeder, D. Self, "Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, 2003

• L. H. S. Gutierrez, "Transformations of the HR function in the context of restructuring", International Journal of Manpower, 1995

• D. C. Band, C. M. Tustin, "Strategic downsizing", Management Decision, 1995

• S. Appelbaum, C. Delage, N. Labib, G. Gault, "The survivor syndrome: aftermath of downsizing", Career Development, 1997

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (Η.Π.Α.)

• B. Cross, A. Travaglione, "The times they are a-changing: who will stay and who will go in a downsizing organization?", Personnel Review, 2004

• Ian Campell, "Case study. Public sector restructuring: the human dimensions", Management Development Review, 1996

• N. Kinnie, S. Hutchinson, J. Purcell, "Downsizing: is it always lean and mean?", Personnel Review, 1998

• J. Grimshaw, B. Kleiner, "How companies can downsize legally", Managerial Law, 2002

• R. Zeffane, G. Mayo, "Rightsizing: the strategic human resource management challenge of the 1990s", Management Decision, 1994

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχισή: 54 στ. + Στηλοθέτης μετά: 72 στ. + Εσοχή: 72 στ.

• Covin, T. Kolendo, T. Sigheter, J. Tudor, "Leadership style and post-merger satisfaction", Journal of management development, 1997

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (Η.Π.Α.)

• Alfred Rappaport, Mark Sirower, "Stock or cash: the trade offs for buyers and sellers in mergers and acquisitions", Harvard Business Review, 1999

• S. Appelbaum et al., "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post stages (part 1), Management Decision, 2000

• S. Appelbaum et al., "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post stages (part 2), Management Decision, 2000

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (Η.Π.Α.)

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Internet Sites

- <http://europa.eu.int/hellas/2forall/2.2.2.1dievrnsi.htm>
- <http://www.dti.gov.uk>
- <http://www.energia.gr>
- <http://www.plantmanagementonline.com>

Έρευνες

- [Library of Congress – Federal Research Division – Country Profile:](#)

[Bulgaria, June 2005](#)

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχισή: 54 στ. + Σηλοθέτης μετά: 72 στ. + Εσοχή: 72 στ., Χωρίς ρύθμιση διαστήματος μεταξύ κειμένου δυτικής και ασιατικού κειμένου

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Αλλαγή κωδικού πεδίου

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Χρώμα γραμματοσειράς: Αυτόματο, Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε:
Επικεφαλίδα 2, Αριστερά, Εσοχή: Πρώτη γραμμή: 36 στ., Διάστιχο: μονό

Μορφοποιήθηκε:
Γραμματοσειρά:
(Προεπιλεγμένη) Tahoma

Μορφοποιήθηκε ... [7]

Μορφοποιήθηκε: Αγγλικά (H.B.)

Μορφοποιήθηκε: Δεξιά: 18 στ.

Μορφοποιήθηκε: Ελληνικά

Εισαγωγή

Οι ευμετάβλητες επιχειρηματικές συνθήκες έχουν οδηγήσει σε δραστικές εταιρικές συρρικνώσεις (downsizing), με την έννοια ότι οι οργανισμοί αναμένεται να παράγουν περισσότερο με λιγότερους πόρους. Παράλληλα, αναμένεται από τα στελέχη να διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και να κατέχουν μια εκλεκτική μυριάδα από επιχειρηματικές δεξιότητες, πολλές από τις οποίες δεν είχαν καν εμφανιστεί έως τώρα. Εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές προέκυψαν στους οργανισμούς που επιβάλλουν την ανάγκη να αλλάξει ο τρόπος που διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Αλλαγές όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση, καταστροφικές επιχειρηματικές κρίσεις, ολοένα και πιο μανιώδες ανταγωνιστικό περιβάλλον, και πιο απαιτητικοί εκλεπτυσμένοι πελάτες είναι παραδείγματα των μεταστροφών στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εσωτερικές αλλαγές στους οργανισμούς έχουν την μορφή της αναδιοργάνωσης (reengineering), συνοδευόμενη από τροποποιήσεις στη δομή και συρρίκνωση, μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και της προσφερόμενης υπηρεσίας, ταχύτερα επικοινωνιακά κανάλια και μία βάση περισσότερο μορφωμένων και ικανών εργαζομένων με περισσότερες απαιτήσεις από την διοίκηση. (Στον πίνακα 1 φαίνονται κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης)

Πίνακας 1.

Βασικές ικανότητες	Εντοπισμός αγορών	προσοδοφόρων
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Αναγκαία έξοδα	
Αναμενόμενες αλλαγές στις μελλοντικές αλλαγές	Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου	
Προσδιορισμός της αξίας για τον πελάτη	Ενδυνάμωση εργαζομένων	
Στοχοθεσία αύξησης κέρδους	Καθιέρωση κρίσιμων διαδικασιών	

Με τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης τα στελέχη μπορούν να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει σε όποιες αλλαγές προκύψουν. Αν όμως χρησιμοποιηθεί σαν μονοδιάστατη γρήγορη λύση μπορεί να οδηγήσει απλώς σε συρρίκνωση και φτωχά στρατηγικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των προσπαθειών για αναδιοργάνωση συχνά έχουν οδηγήσει σε αυξημένα κόστη και μειωμένη παραγωγικότητα. Η εμμονή της καλής εικόνας σε οποιαδήποτε τιμή έχει στοιχίσει στους οργανισμούς το πιο πολύτιμο εργαλείο τους – ικανούς ανθρώπους. Η αναδιοργάνωση που οδηγεί σε περικοπές προσωπικού δεν είναι πάντα προς το συμφέρον του οργανισμού. Οι επιβιώσαντες μπορεί επίσης να αισθανθούν απώλεια, προδοσία, έλλειψη εμπιστοσύνης, να γίνουν λιγότερο παραγωγικοί και να αποφεύγουν καταστάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο.

Η ουσία της αναδιοργάνωσης

Η αναδιοργάνωση βασίζεται στην ιδέα της σημαντικής μετατροπής υπαρχόντων μοντέλων και σκεπτικού. Εννοεί τη χρήση δραματικών βελτιώσεων που επιτυγχάνονται με τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου που εκτελείται η εργασία. Είναι η μέθοδος της δραστηρικής βελτίωσης που διαφοροποιεί την αναδιοργάνωση και την κάνει τόσο ακαταμάχητη. Από τη στιγμή που η αναδιοργάνωση βρίσκει καλύτερους τρόπους για να δώσει στον πελάτη αυτό που επιθυμεί, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει τεράστια οφέλη στην απόδοση, παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επηρεάζει την οικονομική απόδοση.

Υπάρχει και μία ανθρώπινη πλευρά στην αναδιοργάνωση που βοηθά στην όλη προσπάθεια. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν ένα όραμα για το μέλλον, νέες αξίες θέσεων εργασίας, συμμετοχική ηγεσία, ομαδική εργασία και πελατοκεντρικές διαδικασίες. Οι αλλαγές που προέρχονται από την αναδιοργάνωση απαιτούν νέες ικανότητες από τους ανθρώπινους οργανισμούς.

Ένας ορισμός της αναδιοργάνωσης της επιχειρησιακής διαδικασίας είναι «ο ραγδαίος ανασχεδιασμός των λειτουργιών του οργανισμού και της διοίκησής του για την πραγματοποίηση στρατηγικών επιτευγμάτων». Αναδιοργάνωση

σημαίνει να αρχίζεις από την αρχή. Σημαίνει να αφήνεις στην άκρη των τρόπων που εκτελείται η εργασία, να σκέφτεσαι σαν να βρίσκεσαι εκτός αυτής και μετά να ξαναδημιουργείς μια εντελώς καινούργια μορφή. Αυτή είναι μια προσπάθεια που έχει μακροχρόνιες επιδράσεις.

Οπότε αν η αναδιοργάνωση είναι τόσο απαιτητική διαδικασία τι κινητοποιεί έναν οργανισμό να τη χρησιμοποιήσει; Οι πελάτες έχουν πολύ περισσότερες γνώσεις και απαιτήσεις από ποτέ. Ξέρουν τι θέλουν και υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές που μπορούν να τους το δώσουν γρηγορότερα, φθηνότερα και σχεδιασμένο αποκλειστικά για τις ανάγκες τους. Η αναδιοργάνωση μπορεί να ξαναδημιουργήσει τον οργανισμό έτσι ώστε να γίνει ανταγωνιστικός, ευέλικτος και ικανό να κινείται με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η αναδιοργάνωση μπορεί να σημαίνει επιβίωση.

Προγράμματα επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης έχουν δείξει ότι τεχνικές και μεθοδολογίες για την επίτευξη της επιτυχίας περιέχουν τη χρήση ομάδων, benchmarking, οργανωσιακή εκλογίκευση, επιχειρησιακή ανασκόπηση, ανάλυση στοιχείων/workflow, ανασχεδιασμό, προγραμματισμό παραγωγικής ικανότητας. Αυτά είναι χρήσιμα εργαλεία που μπορεί να δημιουργήσουν θετική αλλαγή.

Η αναδιοργάνωση θεωρείται καινοτομία διαδικασίας και ανασχεδιασμός του κεντρικού τρόπου λειτουργίας και είναι η αναζήτηση και η εφαρμογή εκείνων των δραστικών αλλαγών που θα οδηγήσουν σε αναζωογονητικά αποτελέσματα. Το κύριο εργαλείο της είναι ένα καθαρό φύλλο χαρτιού. Οι περισσότερες προσπάθειες αλλαγής ξεκινούν από το υπάρχον κατεστημένο. Οι υποστηρικτές της αναδιοργάνωσης τονίζουν ότι δεν πρόκειται για τροποποίηση των παλιών διαδικασιών και οπωσδήποτε δεν είναι καθαρή συρρίκνωση ούτε και ένα πρόγραμμα βελτίωσης από κάτω προς τα πάνω. Οι αναδιοργανωτές ξεκινούν από το μέλλον και δουλεύουν προς τα πίσω σαν να μην υπάρχουν οι περιορισμοί από μεθόδους, ανθρώπους ή τμήματα.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣΘώς και τις αμοιβές και παροχές που θα πάρει σε αντάλλαγμα για τη σωστή συμπλήρωση των καθηκόντων του. Ουσιαστικά, λοιπόν, από τη γστιγμή που ο εργαζόμενος δέχεται να απασχοληθεί σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αποδέχεται και το γεγονός

ότι οι εργοδότες του είναι εκείνοι που θα καθορίζουν την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο, όπως προβλέπεται από το συγκεκριμένο συμβόλαιο. Με άλλα λόγια, ένα συμβόλαιο εξυπακούει μια συγκεκριμένη ισορροπία ανάμεσα σε υποκίνηση και συνεισφορά.

Ο εργαζόμενος

Αποτελεσματικοί οργανισμοί

Στον επιχειρηματικό κόσμο η κυρίαρχη τάση είναι η επίπεδη οργάνωση. Ο λόγος είναι ότι η ιεραρχία φέρει γραφειοκρατία και αφαιρώντας την επιτρέπεται στους ανθρώπους να παίρνουν αποφάσεις. Αυτός ο τύπος της ενδυνάμωσης σε ανταπόδοση βελτιώνει την αποτελεσματικότητα. Πολλοί εργαζόμενοι απογοητεύονται από την έλλειψη προοπτικής για προαγωγή και άλλων παραδοσιακών στόχων μετά την εφαρμογή της επίπεδης οργάνωσης. Οι επίπεδοι οργανισμοί καταστρέφουν κάθε αυταπάτη για προοπτικές καριέρας που πολλοί εργαζόμενοι διατηρούσαν σε πιο ιεραρχικές δομές.

Καθώς η χρησιμότητα της πληροφορίας, η τεχνολογία της πληροφορίας και η εργασία πάνω σε αυτήν αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις βρίσκουν περισσότερους τρόπους να υποκαταστήσουν τις πολυδάπανες επενδύσεις σε φυσικούς πόρους όπως εργοστάσια, αποθήκες και αποθέματα. Κτίρια και συσσωρευμένα αποθέματα – φυσικοί πόροι- έχουν αντικατασταθεί από δίκτυα και βάσεις δεδομένων – άυλα αγαθά.

Η εποχή της επαναστατικής επιχειρηματικής αλλαγής υπόσχεται τεράστιες οικονομικές βελτιώσεις με ένα οδυνηρά υψηλό κόστος σε ανθρώπινο πόνο. Οι εταιρείες πρέπει να βελτιωθούν δραστικά για να επιβιώσουν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ένα αποτέλεσμα είναι η δομική αλλαγή στην αγορά εργασίας με τη συρρίκνωση να συνεχίζεται ακόμη και περιόδους οικονομικής ευρωστίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Οι εταιρείες μπορεί να δημιουργήσουν άγχος στους εργαζόμενους που απλά φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους ή που δεν μπορούν να προσανατολιστούν σε νέες οργανωτικές δομές ή να χειριστούν τις νέες τους υπευθυνότητες. Ο μόνος τρόπος να χειριστούν είκοσι άμεσες αναφορές για παράδειγμα είναι να μοιραστούν τη δουλειά περισσότερο αλλά πολύ παραδοσιακοί managers δείχνουν αδύναμοι να το κάνουν.

Πως θα χειριστεί η κοινωνία τέτοια διλήμματα όπως τον ανταγωνισμό που ωθεί τις επιχειρήσεις σε δραστικές αλλαγές; Αυτή η επανάσταση στο εργασιακό πεδίο μπορεί να μείνει στην ιστορία. Αλλά καθώς οι επιχειρήσεις εγκαταλείπουν το άγραφο συμβόλαιο για δια βίου εργασία σε αντάλλαγμα για σκληρή εργασία και αφοσίωση ο κοινωνικός ιστός φαίνεται πιο αδύναμος από οποιαδήποτε άλλη εποχή.

Μόλις ο οργανισμός γίνει πιο επίπεδος και οι εργάτες ενδυναμωθούν, οι κοινές αξίες παρέχουν το μόνο πρακτικό τρόπο για να διασφαλιστεί ότι όλοι βλέπουν προς την ίδια κατεύθυνση. Εταιρικές αξίες όπως αμεροληψία, ακεραιότητα, πραγματισμός, υπευθυνότητα, αξιολόγηση, επένδυση στην μόρφωση, και ο σεβασμός της διαφοροποίησης ακούγονται ωραία αλλά εφαρμόζονται στ' αλήθεια στην πράξη με τρόπο που να κάνει τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό;

Η αναταραχή στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα της αναποτελεσματικότητας της διοίκησης που έκανε αυτούς τους οργανισμούς λιγότερο αποτελεσματικούς. Εργάτες που ήταν αφοσιωμένοι με το παλιό σύστημα υποφέρουν με το καινούργιο. Δεν είναι περίεργο που ο κυνισμός των εργαζομένων έχει αυξηθεί.

Η επίτευξη επιτυχημένων αλλαγών, ακόμη και για μεγάλους οργανισμούς, που εξαρτώνται από την κατανόηση χιλιάδων εργαζομένων, στηρίζεται σε στρατηγικές που θα «μεταφραστούν» σε κατάλληλες ενέργειες και οι ηγέτες πρέπει να κερδίσουν τους υποστηρικτές τους έναν προς έναν.

Το πρόβλημα για τα περισσότερα στελέχη είναι ότι η διαχείριση αυτής της αλλαγής διαφέρει κατά πολύ από οποιοδήποτε άλλο διαχειριστικό έργο έχουν αναλάβει. Ένας οργανισμός μπορεί παράλληλα να δουλεύει ένα σύστημα ολικής ποιότητας, μία αναδιοργάνωση διαδικασιών, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων του και ένα αριθμό άλλων προγραμμάτων με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης. Στη διαχείριση της αλλαγής ο στόχος κλειδί είναι η κατανόηση του ισοζυγίου μεταξύ όλων των σχετικών κομματιών, πως η αλλαγή ενός στοιχείου επηρεάζει τα υπόλοιπα, πως η ακολουθία και το κάθε βήμα επηρεάζουν την όλη δομή.

Ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να εξασφαλίσουν αυτή την κρίσιμη ισορροπία είναι η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής, μία ομάδα ηγετών της εταιρείας, που θα αναφέρεται στον διευθύνοντα σύμβουλο, και οι οποίοι θα δεσμεύσουν όλο το χρόνο και την ενέργειά τους για να διαχειριστούν την διαδικασία της αλλαγής. Όταν αυτή η διαδικασία σταθεροποιηθεί, η ομάδα θα διαλυθεί και θα επιβλέπει την εταιρική προσπάθεια για αλλαγή. Διαχείριση της αλλαγής σημαίνει βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που ηγούνται της αλλαγής και αυτών που καλούνται να εφαρμόσουν τις νέες στρατηγικές, σημαίνει την διαχείριση του οργανωσιακού πεδίου στο οποίο θα προκύψει η αλλαγή.

Όταν τα στελέχη ή η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής αναβάλλουν την επικοινωνία με τον υπόλοιπο οργανισμό, εμποδίζουν τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αρχές σχεδιασμού που τους οδηγούν και τα μαθήματα που πήραν από προηγούμενες εμπειρίες. Ασυναίσθητα εμποδίζουν τους ανθρώπους που αναμένεται να εφαρμόσουν την αλλαγή από το να συμμετέχουν ή να την κάνουν κτήμα τους. Σαν συνέπεια, όσο καλός και να είναι ο νέος σχεδιασμός, δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οτιδήποτε λένε τα στελέχη, πως ενεργούν, η ακούν, στέλνουν μηνύματα. Πολλοί διευθυντές υποθέτουν ότι η επικοινωνία είναι λειτουργία του προσωπικού, μια δουλειά για το τμήμα ανθρώπινων πόρων ή δημοσίων σχέσεων. Στην πραγματικότητα, η επικοινωνία κατά τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης πρέπει να είναι προτεραιότητα για κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας. Οι άνθρωποι στον οργανισμό μπορεί να έχουν ανάγκη να ακούσουν ένα μήνυμα πολλές φορές πριν πιστέψουν ότι αυτή τη φορά η ανάγκη για αλλαγή δεν είναι άλλη μία ιδέα της στιγμής. Χρειάζεται χρόνος για να ακούσουν να καταλάβουν και να πιστέψουν οι άνθρωποι αυτό μήνυμα.

Στον παλιό μοντέλο διοίκησης οι άνθρωποι αναμένονταν να αισθάνονται μόνο πράγματα που ήταν εύκολα ελεγχόμενα, αισθήματα που θεωρούνταν θετικά. Το νέο μοντέλο αναγνωρίζει ότι η διοίκηση ανθρώπων είναι τελικά διοίκηση αισθημάτων.

Ο ρόλος του διευθύνοντα συμβούλου είναι να αντιπροσωπεύει τον ορατό αρχηγό για την μεταστροφή, να αρθρώνει με σαφήνεια το περιεχόμενο και τη λογική της νέας εταιρικής κατεύθυνσης. Αυτό σημαίνει να έχει μία καθαρή εικόνα του μακροχρόνιου εταιρικού οράματος.

ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η λογική αναδιοργάνωση είναι θέμα αποτελεσματικής εσωτερικής διαδικασίας και εξουδετέρωσης των περιττών διαδικασιών – κάτι το οποίο είναι αρκετά απειλητικό για στελέχη που μπορεί ήδη να θεωρούνται απαρχαιωμένα από τον αυτοματισμό αλλά και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Αλλά η αναδιοργάνωση έχει γίνει επίσης ένας ευφημισμός για κάθε είδους μείωσης προσωπικού ή μείωσης επιπέδων.

Αντιμετωπίζοντας περίπλοκα και συχνά επίμονα προβλήματα, οι εταιρείες επιλέγουν ξανά και ξανά να επανοργανωθούνε, ελπίζοντας κάθε φορά ότι τελικά θα γίνει σωστά. Τα στοιχεία είναι καθαρά και δείχνουν ότι οι απόπειρες αναδιοργάνωσης δεν είναι πάντα αποτελεσματικές. Οι συνέπειες των ευρημάτων είναι διπτές

Η πρόκληση του σωστού εταιρικού μεγέθους

Το σωστό μέγεθος εξακολουθεί και είναι ένα από τα πλέον σχετικά επιχειρησιακά θέματα καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να λειτουργούν κάτω από συνθήκες οικονομικής ύφεσης, περιορισμού κόστους, έντονου ανταγωνισμού, απελευθέρωσης της αγοράς και δομικών αλλαγών όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Σαν επακόλουθο πολλές βιομηχανίες βιώνουν αργή ανάπτυξη σε μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού που γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη από τον υψηλό βαθμό αβεβαιότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις το θεμελιώδες δίλημμα είναι η διατήρηση τόσο της υψηλής οργανωτικής προσαρμοστικότητας όσο και της αφοσίωσης του εργατικού δυναμικού. Αυτή είναι μία δύσκολη αποστολή διότι η συνεχής

αναπροσαρμογή μεγέθους και δομής που απαιτείται για την εξασφάλιση της προσαρμοστικότητας μπορεί να υπονομεύσει την αίσθηση της ασφάλειας της εργασίας του εργατικού δυναμικού, αίσθηση που είναι συστατικό στοιχείο της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση.

Το σωστό οργανωτικό μέγεθος θα έπρεπε να είναι μία στρατηγικά σχεδιασμένη προσπάθεια να αναδιοργανωθεί η επιχείρηση επεκτείνοντας τις δραστηριότητές του οργανισμού σε νέες αγορές, μεταβιβάζοντας άλλες σε εργολάβους και αφήνοντας άθικτες τις καθαρά σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες. Μία στρατηγική είναι η δημιουργία ενός σταθερού πυρήνα και ενός ευέλικτου δακτυλίου. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός ιδρύει ένα σταθερό πυρήνα προσωπικού με εξασφαλισμένη εργασιακή σιγουριά παράλληλα με ένα ευέλικτο δακτύλιο προσωπικού που μεγαλώνει ή λειτουργεί με εργολαβική δομή ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Έρευνες δείχνουν ότι η μέθοδος downsizing έχει γίνει μια πολύ δημοφιλής και φαινομενικά εύκολη μέθοδος για να αντιμετωπιστούν οι παρούσες συνθήκες, με πολλές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να υποστηρίζουν περικόβουν το εργατικό δυναμικό ως τον ευκολότερο τρόπο να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές πιέσεις και τους φόβους της οικονομικής ύφεσης. Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να βρεθεί το σωστό οργανωτικό μέγεθος, οι κυρίαρχες προσεγγίσεις φαίνεται να διαιρούνται σε δύο γενικές κατηγορίες εθελοντικών και μη εθελοντικών περικοπής δαπανών. Ο πρότερος περιλαμβάνει οικονομικές παρακινήσεις για εθελοντική αποχώρηση και πακέτα κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση και η πιο πρόσφατη μέθοδος περιλαμβάνει μη εθελοντική περικοπή δαπανών. Αν και οι οργανισμοί με καλύτερη ικανότητα πρόβλεψης δεν χρησιμοποιούν πλέον κίνητρα πρόωρης συνταξιοδότησης σαν τον ευκολότερο τρόπο να ελευθερώσουν την εταιρεία από άλυτα οικονομικά προβλήματα, πολύ άλλοι οργανισμοί το έχουν κάνει στο παρελθόν (και το κάνουν μέχρι και σήμερα). Αυτή η πρακτική (λανθασμένα) επικεντρώνεται στο κόστος περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.

Αυτή η τάση υποδηλώνει ισχυρά ότι η ιδέα ενός δια βίου εργαζόμενου αποσυντίθεται γρήγορα. Για τους εργοδότες που εφαρμόζουν μεθόδους downsizing αυτές οι τάσεις φαίνονται να περιστρέφονται γύρω από την

πεποίθηση ότι η νέα επιχείρηση θα επιβιώσει εάν συγκεντρωθεί στην ιδέα του πυρήνα εργαζομένων. Ελάχιστες μαρτυρίες όμως υποδηλώνουν πως όταν οι οργανισμοί συρρικνώνονται οι παραμένοντες εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Αντίθετα, μια μελέτη 148 managers της Bell System αποκάλυψε ότι δεν υπάρχει καμία σημαντική διαφορά στην συνολική απόδοση θέσης μεταξύ αυτών που έφυγαν και αυτών που παρέμειναν. Και ενώ ένα λιτό εργατικό δυναμικό και μία προσεκτική προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στην αντιστάθμιση της απώλειας προσωπικού με συγκεκριμένες λειτουργικές ικανότητες, αυτοί που παραμένουν αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα του αυξημένου εργασιακού φόρτου και του φόβου των περαιτέρω περικοπών. Ξεκάθαρα, η αυθαίρετη μείωση των επιπέδων εργατικού δυναμικού αγνοώντας ανθρώπινα θέματα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυχρόνια βελτίωση παραγωγικότητας αλλά να βλάψει την μακροχρόνια παραγωγικότητα.

Καθώς τα στελέχη προετοιμάζονται για περαιτέρω συρρίκνωση πολλοί έχουν ήδη συνειδητοποιήσει ότι η φιλοσοφία είναι λανθασμένη. Μερικοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να υιοθετούν μία νέα προσέγγιση – μείωση εργασιακού φόρτου, όχι μόνο εργατικού δυναμικού. Αναμφισβήτητα μια νέα προσέγγιση είναι απαραίτητη, ειδικά όταν εφαρμόζεται επαναλαμβανόμενα, καθώς το downsizing μπορεί να βλάψει την ποιότητα του προϊόντος, να αποξενώσει τους πελάτες και πραγματικά να μειώσει την παραγωγικότητα. Στελέχη σε οργανισμούς όπως η Heinz Co. ανακάλυψαν ότι είναι δυνατό για μία επιχείρηση να είναι τόσο λιτή όσο και ανταγωνιστική. Δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, τα στελέχη της Heinz κατάφεραν να αντιστρέψουν την λογική της περικοπής κόστους. Το κλειδί είναι να εξεταστούν μακροχρόνιες υποθέσεις σχετικά με το πώς λειτουργούν τα πράγματα, μία μέθοδος που η Heinz ονομάζει «παραδειγματικό χτύπημα» (paradigm busting). Το κυριότερο μάθημα που αντλήθηκε ήταν ότι ορισμένα κόστη απλώς δεν γίνεται να κοπούν.

Κατά συνέπεια, όταν το μέγεθος της απαιτούμενης αλλαγής είναι μικρό, πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλες εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η προσφορά εξαγοράς εργασίας συγκεκριμένου στόχου και προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, επιλεκτικές περικοπές μέσω

μεταφοράς εργαζομένων σε παρόμοιες θέσεις αλλού στον οργανισμό και πάγωμα ενεργειών για νέες θέσεις. Η μείωση μεγαλύτερου ποσοστού του εργατικού δυναμικού, μπορεί να περιλαμβάνει τακτικές όπως η εκτενής εθελοντική αποχώρηση ή προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, η ανάθεση μέρους του έργου σε εξωτερικούς εργολάβους αλλά και προτάσεις για μείωση αμοιβών ή και στρατηγικές υποχρεωτικής αλλαγής εργασίας. Πάρ' αυτά, για τους οργανισμούς που έχουν πάρει το δραστικό δρόμο της μείωσης εργατικού δυναμικού κατά μεγάλο ποσοστό, οι λιγότερες προβληματικές καταστάσεις είναι αυτές που έχουν μελετηθεί από στρατηγικά τόσο από επιχειρησιακή πλευρά όσο και από την προοπτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Εάν η συρρίκνωση εφαρμοστεί με λάθος τρόπο, μπορεί να δημιουργήσει αμέσως πολλά προβλήματα προσωπικού και ακόμη μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και βιομηχανική αναταραχή. Γενικά, τα κλαδικά σωματεία τείνουν να ευνοούν μία διαδικασία που βασίζεται στην αρχαιότητα (στην υπηρεσία). Για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος παρανόησης της βασικής λογικής πίσω από την αλλαγή, πρέπει να προωθηθούν υπεύθυνες συμφωνίες με τους εργαζομένους (ή τους επίσημους εκπροσώπους τους). Επίσης, τόσο οι άνθρωποι που θα αποχωρήσουν πρέπει να ενημερωθούν εγκαίρως όσο και αυτοί που θα παραμείνουν ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Οι αποζημιώσεις πρέπει συνοδεύονται από κατάλληλη, ευαίσθητη και δίκαιη μεταχείριση των απολυόμενων υπαλλήλων, σε συνδυασμό με συγκεκριμένες και χρήσιμες πληροφορίες για καθοδήγηση στην προσαρμογή τους. Ένα σχέδιο για την επικοινωνία της αλλαγής απαιτεί να μεταφερθεί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σημαντική πληροφόρηση.

Επομένως, μία επιχείρηση πρέπει να προσεγγίσει την συγκεκριμένη αποστολή προσεκτικά. Καταρχήν, ο οργανισμός πρέπει να πάρει έξυπνες αποφάσεις σχετικά με το ποιους θα διώξει. Συχνά αυτές οι αποφάσεις λαμβάνονται με πολιτικά κριτήρια αντί για ένα προσεκτικά καταστρωμένο και ισορροπημένο μοντέλο. Όταν ο οργανισμός αποφασίσει ποιους θα αφήσει να φύγουν, πρέπει να γίνει γρήγορα και εντός πλαισίου προγράμματος εργασίας. Αυτό επειδή ο προσεκτικός και ακριβής προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (human

resource planning – HRP) μπορεί να οδηγήσει σε τήρηση των ηθικών και νομικών κανόνων από την εταιρεία και θα βοηθήσει τα στελέχη κλειδιά να διατηρήσουν την ορθότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων. Αυτό το βήμα μπορεί επίσης να ανακουφίσει από την περίπλοκη αποστολή της επιλογής των εργατών που θα αποχωρήσουν και αυτών που θα παραμείνουν. Εδώ τα στελέχη πρέπει να είναι προσεκτικά και να χρησιμοποιήσουν αντικειμενικές τεχνικές αξιολόγησης στην ενεργοποίηση των στρατηγικών αναδόμησης. Τα στελέχη θα πρέπει να αποφύγουν να βάλουν στο στόχο συγκεκριμένες λειτουργίες και να εξασφαλίσουν εκπαίδευση για τη δημιουργία προσωπικού πολλαπλών ικανοτήτων. Πρέπει να εντοπιστούν οι κρίσιμες λειτουργικές διαδικασίες και να αξιολογηθούν σε ένα επίσημο χρονοδιάγραμμα εργασιών για την ολοκλήρωση της κάθε φάσης της αναδιοργάνωσης. Συναντήσεις ομάδων και ενημερωτικά σημειώματα πρέπει να χρησιμοποιηθούν επίσης για να διατηρούνται οι εργαζόμενοι ενήμεροι για τις επικείμενες αλλαγές.

Πάνω από όλα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι η πηγή της οργανωτικής επιτυχίας δεν θα έρθει μόνο από τις αλλαγές στην δομή και τις πολιτικές αλλά κυρίως από τον έλεγχο της καρδιάς και πνεύματος των εργαζομένων που θα πρέπει να επιβιώσουν στο παρόν επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όποιες και αν είναι οι αιτίες για την συρρίκνωση, η διαδικασία γενικά οδηγεί σε νέες οργανωτικές δομές και έχει μέγιστη επιρροή σε όλα τα επίπεδα. Μια μεγάλη μείωση στο εργατικό δυναμικό βάζει τον οργανισμό σε κίνδυνο αναγκάζοντας τον να εκτελέσει την αποστολή του με λιγότερους ανθρώπινους πόρους σε τροποποιημένα συστήματα. Προφανώς οι επιδράσεις της συρρίκνωσης έχουν τόσο προσωπικές όσο και οργανωτικές επιπλοκές και σύμφωνα με τους Belohlav and LaVan είναι και έντονα συσχετισμένες μεταξύ τους.

Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων

Ένα στρατηγικό σχέδιο όπου αναφέρονται λεπτομερώς τα θεμελιώδη κριτήρια και αρχές που χαρακτηρίζουν αυτά τα προγράμματα είναι σημαντικό για την επιτυχία. Οι πλέον στρατηγικά προσανατολισμένοι οργανισμοί θεωρούν χρήσιμο να προεκτιμήσουν την επιτήδευση των διαδικασιών μείωσης προσωπικού καθώς μπορεί να υπάρξει μία τάση για διατήρηση του status quo

και αυτό να παρεμποδίσει το στόχο του οργανισμού. Η παραδοσιακή 30χρονη καριέρα δεν μπορεί πλέον να θεωρείται δεδομένη σε περιόδους χαμηλής ανάπτυξης και ασταθούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένας τρόπος να χειριστεί κανείς τα σημαντικά θέματα των ανθρώπινων πόρων είναι να σχεδιάσει ένα HRP όπου θα ξεχωρίζει τις προβλέψεις για κάθε ένα στάδιο της διαδικασίας. Ο Nienstedt έχει προτείνει μία μέθοδο 5 βημάτων για να προσδιοριστεί η διαδικασία:

Συνολική απεικόνιση της παρούσας δομής

Συλλογή απαραίτητων στοιχείων

Προσδιορισμός κατάλληλων αποριών

Προσδιορισμός βέλτιστης οργανωτικής δομής

Προσδιορισμός συγκεκριμένων θέσεων που κρίνονται μη απαραίτητες.

Το HRP είναι ζωτική βοήθεια για τον προσδιορισμό των θέσεων που είναι σημαντικές και ποιες θα χαθούν καθώς και για να διαπιστωθεί εάν οι όποιοι τερματισμοί θα γίνουν ταυτόχρονα ή θα εφαρμοστεί μία τμηματική προσέγγιση. Ένας οργανισμός που ετοιμάζεται να προχωρήσει σε συρρίκνωση θα πρέπει να δώσει ικανοποιητικό χρονικό διάστημα μεταξύ του σχεδιασμού και της εφαρμογής. Συνεπώς οι κύριες προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν σε ένα σχέδιο HRP πρέπει να στοχεύουν στον προσδιορισμό των επιπτώσεων κάθε τύπου αναδιοργάνωσης καθώς πολλά προβλήματα που θα δημιουργηθούν από αυτή τη δραστηριότητα μπορούν να μετριαστούν μέσω σχεδιασμένων οργανωτικών ενεργειών.

Το παιχνίδι της συρρίκνωσης - The downsizing game

Η οργανωτική αναδόμηση (organizational restructuring) μερικές φορές απαιτεί τη λήψη ακραίων και επώδυνων μέτρων. Σε αυτή την περίπτωση η οργανωτική αναδόμηση αναφέρεται σε μείωση ή εξάλειψη οργανωτικών θέσεων. Είναι μία θεμελιώδης αλλαγή που επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η διεργασία συνήθως λαμβάνει χώρα σε επιχειρησιακό (corporate) επίπεδο ή ριζοσπαστικά ανασχηματίζει δραστηριότητες και σχέσεις σε λειτουργικό επίπεδο (business unit). Εμπεριέχει τον ανασχηματισμό της δύναμης της οργάνωσης να διασφαλίζει τη δομή και κατανομή πόρων ανάλογα

με το μέγεθος και τη συγκρότηση των διαφόρων μονάδων και ανθρώπινων πόρων. Υπάρχει μία μορφή αναδόμησης, το downsizing, που έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον στο πρόσφατο παρελθόν και είναι περισσότερο από πιθανό ότι θα συνεχίσει και στο μέλλον.

Την τελευταία δεκαετία ο ανταγωνισμός αυξήθηκε τρομακτικά. Οι στρατηγικές των περισσότερων επιχειρήσεων ήταν να ξεπεράσουν την απόδοση των εγχώριων ανταγωνιστών. Η τεχνολογία της πληροφορίας και οι καλύτερες τεχνικές μεταφορών έδωσαν τη δυνατότητα σε πολλές εταιρείες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη διεθνή αγορά. Συνεπώς οι επιχειρήσεις αλλάζουν δραστικά σε αυτό το παγκόσμιο περιβάλλον. Αναπτύσσονται σε μέγεθος και πεδίο δράσης. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι εταιρείες μεγάλωσαν υπερβολικά σε πολλά οργανωτικά επίπεδα. Οι μεγάλοι οργανισμοί έφεραν υπερβολικό κόστος και μεγάλου βαθμού γραφειοκρατικές επιπλοκές. Τα τεράστια κόστη προσωπικού προστέθηκαν στην αναποτελεσματικότητα και μειωμένη ανταγωνιστικότητα στην σφαίρα ανταγωνισμού. Αυτό το γεγονός συνέβαλε αρνητικά στην ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν γρήγορα λόγω της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας της οργανωτικής δομής. Ήταν συχνά δύσκολο για αυτές τις εταιρείες να φέρουν τους managers σε σύντομο χρονικό διάστημα για να συζητήσουν σημαντικά ζητήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η αλλαγή είναι απαραίτητη. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει πάλι να αναδιοργανώσει την εταιρεία ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Οι εταιρείες πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς εάν θέλουν να επιβιώσουν.

Όταν η διοίκηση είναι αναγκασμένη να αναδιοργανώσει την επιχείρηση για να παλέψει με την αναποτελεσματικότητα ή να αλλάξει επιχειρησιακή στρατηγική, πολλοί προκλητικοί προβληματισμοί ανακύπτουν. Κάποιοι από αυτούς είναι:

Ποιο ιεραρχικό επίπεδο πρέπει να εξαλειφθεί;

Οι εργαζόμενοι αυτού του επιπέδου μπορούν να ανακατανεμηθούν;

Θα ικανοποιήσεις αυτό τους βασικούς μετόχους;

Τι είδους επικοινωνία πρέπει να δημιουργηθεί;

Πως βελτιώνεται η συνολική απόδοση;

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Σε κάθε εξαγορά ή συγχώνευση υπάρχει η πρόθεση της εκμετάλλευσης της χρήσης των υπάρχοντων πόρων. Υπάρχει η αίσθηση από την μία ή και από τις δύο εμπλεκόμενες εταιρείες ότι τα γενικά έξοδα μπορούν να μειωθούν ή ότι οι παραγωγικές ικανότητες και οι δυνατότητες διανομής μπορούν να αυξηθούν ότι νέες οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν από τον συνδυασμό των οργανισμών. Η τυπική προσέγγιση υποθέτει ότι οι φυσικοί και οικονομικοί πόροι των εταιρειών, όπως αυτοί απεικονίζονται στους οικονομικούς πίνακες, αντιπροσωπεύουν την αξία των πόρων.

Ωστόσο, η ιδέα ότι η υλική περιουσία συμφωνεί με τη αξία του οργανισμού έχει εξαλειφθεί εδώ και καιρό, παρά το γεγονός ότι συνεχίζει να κυριαρχεί το μυαλό πολλών συναλλασσόμενων. Ο Peter Drucker χρησιμοποίησε τον όρο «εργάτης της γνώσης – knowledge worker» πριν από περισσότερο από τρεις δεκαετίες για να περιγράψει την αλλαγή στη φύση της εργασίας. Όπως επισήμανε: «Η σύγχρονη κοινωνία είναι μία κοινωνία τεράστιων οργανισμών. Σε κάθε έναν από αυτούς, συμπεριλαμβανομένων και των ένοπλων υπηρεσιών, το κέντρο βαρύτητας έχει μεταφερθεί στον εργάτη της γνώσης, τον άνθρωπο που μετατρέπει σε έργο αυτό που βρίσκεται μέσα στο μυαλό του και όχι στους μύες του ή τις δυνατότητες των χεριών του. Επεκτείνοντας την έννοια ο Γιώργος Πιπερόπουλος λέει: «η εργασία ενός τεχνίτη έχει σαφείς και σημαντικές διαφορές από εκείνη ενός σύγχρονου, έστω και ειδικευόμενου, *βιομηχανικού τεχνικού παραγωγής*. Ο τεχνίτης του περασμένου αιώνα είχε την καθολική ευθύνη για το προϊόν που κατασκεύαζε και μαζί την καθολική ικανοποίηση που αντλούσε από την εργασία του.

Κάθε οργανισμός που επιχειρεί να παράγει οτιδήποτε (π.χ., πληροφορία, υπηρεσία ή προϊόντα) αξιοποιεί τα ταλέντα των μελών του με κάποιο τρόπο. Η ιδέα μιας οικονομίας που βασίζεται στην πληροφορία στηρίζεται στην έννοια της πληροφορίας ως αγαθό. Η εργασία της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με τη μορφή ενός προγράμματος για υπολογιστές ή ενός βιβλίου ή μιας ομιλίας ή μπορεί να είναι η λύση ενός συγκεκριμένου

προβλήματος, είτε αυτό είναι ένας νέος οργανωτικός σχεδιασμός είτε ο σωστός χειρισμός ανθρώπων. Η σύνδεση με μια εξαγορά ή μια συγχώνευση βρίσκεται στην ερώτηση του πως κοστολογείται η αξία αυτής της γνώσης ή τι ρόλο παίζει σε μία τέτοια συναλλαγή.

Υπάρχουν τρεις γενικές προσεγγίσεις που προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν την άυλη ανθρώπινη αξία των επιχειρήσεων. Σκανδιναβικές και κυρίως Σουηδικές εταιρείες έχουν κυριαρχήσει στην ανάπτυξη μεθόδων για τη μέτρηση διανοητικών πόρων. Οι αμερικανικές εταιρείες έχουν επικεντρωθεί στην κοστολόγηση διανοητικής ιδιοκτησίας, πατέντες και δικαιώματα.

Social Partnership and Pluralistic Workplace

Ο κοινωνικός εταίρος συνδέεται γενικά με τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τους εργοδότες, ή μεταξύ των σωματείων και της διοίκησης σε οργανωσιακό επίπεδο. Βρισκόμαστε δηλαδή μπροστά σε μοντέλο διακυβέρνησης της εταιρείας σε συμμετοχικό περιβάλλον. Τη διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους και τις συνθήκες περιβάλλοντος εργασίας με συγκεκριμένες πρακτικές.

Ο εταίρος είναι πρακτικά ένας τρόπος εκδημοκρατισμού του οργανισμού. Οι ορισμοί του εταίρου προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα πλουραλιστικό περιβάλλον εργασίας αντί για ένα μονιστικό. Το μονιστικό αρνείται να αναγνωρίσει τις φιλονικίες μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, θεωρεί ότι η οποιαδήποτε σύγκρουση ή αντιπαράθεση προκύπτει προέρχεται από παρεξήγηση. Το μονιστικό σύστημα αρνείται να αναγνωρίσει την πιθανότητα να ξεπεραστούν οι διαμάχες και αναμένει από τους managers να διοικούν και να παίρνουν αποφάσεις και από τους εργαζόμενους να εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία τους. Ο συνεταιρισμός από την άλλη μεριά αποδέχεται τις συγκρούσεις αλλά θεωρεί ότι το ενδιαφέρον είναι κοινό. Μέσω σοβαρών συζητήσεων και συναντήσεων αυτές οι αντιπαράθεσεις θα μπορούσαν να αποφευχθούν, ταυτόχρονα μέσω κάποιων συγκεκριμένων πρακτικών ένας οργανισμός μπορεί να δουλέψει ομαδικά για να πετύχει τον κοινό στόχο με καλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Ο συνεταιρισμός δημιουργεί ένα πλουραλιστικό περιβάλλον εργασίας όπου υπάρχουν

διαφορετικοί άνθρωποι που εκτελούν διαφορετικές εργασίες αλλά όλοι έχουν γνώμη στην τελική λήψη απόφασης. Ο συνεταιρισμός αποκεντρώνει τη δύναμη και τη διανέμει στο χαμηλότερο επίπεδο, δημιουργώντας ένα πιο δημοκρατικό περιβάλλον σε έναν οργανισμό. Όλοι έχουν ένα κοινό στόχο και με κοινή ενημέρωση – επικοινωνία όλοι ανυψώνονται προς ένα σκοπό. [<http://www.dti.gov.uk>].

Greenacre Designs Case

A case study of a British private company will give some fruitful insight on the topic. Greenacre Designs is a private company that started its business in 1983 by two brothers Chris and Raymond Noone. The company designs and manufactures high quality handcrafted upholstered furniture for the UK market. The company after having been involved in the importing and distributing soft furnishing business ultimately decided to develop the business in the manufacturing area only. The company aimed to target a niche market where the price is not the basic consideration and had to emphasize more on the quality and customization of the product. The company therefore had its clients mainly from hotels, contract and interior design industries and the luxury end of the market.

Η εταιρεία αντιμετωπίζει δυσκολίες να βρει προσωπικό καθώς βρίσκεται σε μία περιοχή όπου δεν υπάρχει παράδοση στην κατασκευή του προϊόντος. Ο τρόπος δουλειάς στην εταιρεία δεν είναι οργανωμένος κυρίως επειδή τα παραγωγικά τμήματα δεν βρίσκονται κοντά μεταξύ τους. Η εταιρεία δεν είναι καλή από άποψη ποιότητας αλλά πάει καλά σε πωλήσεις κυρίως λόγω προσβολής και σχεδιασμού. [Greenacre Designs, 2002]

Σελίδα 93: [3] Μορφοποιήθηκε	sidenor	10/9/2005 3:16:00 μμ
Γραμματοσειρά: (Προεπιλεγμένη) Times New Roman, Αγγλικά (Η.Π.Α.)		
Σελίδα 93: [4] Μορφοποιήθηκε	sidenor	10/9/2005 3:16:00 μμ
Επικεφαλίδα 1, Αριστερά, Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Διάστιχο: μονό, Χωρίς ρύθμιση διαστήματος μεταξύ κειμένου δυτικής και ασιατικού κειμένου		
Σελίδα 93: [5] Διαγράφηκε	sidenor	10/9/2005 3:21:00 μμ

1.

¹ <http://www.adapt.leargas.ie/results/cstudy/greena.html>

Ο διευθυντής ήταν υπεύθυνος τόσο για την στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας όσο και για την καθημερινή διαχείριση. Επίσης διαχειριζόταν τις πωλήσεις ένας άνθρωπος που είχε καταπληκτικές ικανότητες στο σχεδιασμό αλλά καμία παραγωγική εμπειρία χειριζόταν την παραγωγή τον σχεδιασμό και την προβολή της εταιρείας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα μη απαραίτητες περιπλοκές στη διαχείριση της πληροφορίας στη ροή της παραγωγής και έτσι η συνολική ροή εργασίας στην εταιρεία δεν την υποστήριζε. Υπήρχε άμεση ανάγκη για βελτίωση στην εταιρεία και ανάπτυξη νέας στρατηγικής. Επιπρόσθετα παρουσιάστηκε μία πραγματική πρόκληση στις επερχόμενες αγορές και στην πρόσληψη νέου προσωπικού. Αν και η εταιρεία ήταν μικρή και πολυάσχολη καθώς ο κάθε εργαζόμενος ήταν εξειδικευμένος σε μία συγκεκριμένη εργασία το οποίο ήταν απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Πραγματικά δεν υπήρχε χρόνος για εκπαίδευση των εργαζομένων και αν υπήρχε ανάγκη για αύξηση της παραγωγής οι εργάτες το μάθαιναν με ανεπίσημο τρόπο. Είχε δημιουργηθεί όμως η ανάγκη στην εταιρεία αν και δούλευε αποτελεσματικά και παρήγαγε συνεχώς, να βρει χρόνο να βελτιώσει τους υπάρχοντες αλλά και μελλοντικούς ανθρώπινους πόρους της.

Η εταιρεία χρειαζόταν οπωσδήποτε να ανταποκριθεί στη νέα αγορά. Μέσω του προγράμματος του κοινωνικού εταίρου η εταιρεία πρώτα εφάρμοσε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα για να δώσει στην εταιρεία μία νέα δομή. Πληροφορίες σχετικά με μία πληθώρα πραγμάτων όπως η κερδοφορία των προϊόντων και το κόστος πρόσληψης νέου προσωπικού μπορούσε μέσω του συστήματος να είναι διαθέσιμο. Το πληροφοριακό σύστημα θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να έχουν περισσότερη ενημέρωση για την παραγωγή και να την σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά από την στιγμή που έχουν την πληροφόρηση. Αυτό σημαίνει ότι ένας αριθμός εργαζομένων ικανός να κατανοήσει και να συζητήσει τα θέματα που αφορούν την εταιρεία είναι απαραίτητος.

Αυτή η αντίληψη θα δημιουργήσει μία ανάπτυξη δομής γύρω από τον γενικό διευθυντή που θα επιτρέπει διάλογο με σημασία και κατανομή υπευθυνοτήτων. Όταν επιτευχθεί αυτό η εταιρεία θα είναι σε καλύτερη θέση για να εκπαιδεύσει ικανότερους εργαζόμενους σε ψηλότερο επίπεδο που τελικά

θα βελτιώσει την ποιότητα και θα δημιουργήσει μία πηγή εφεδρικών εργαζόμενων στην περιοχή. [Greenacre Designs, 2002].

Η εκπαίδευση αναβαθμίστηκε και νέα εκπαιδευτικά προγράμματα ξεκίνησαν. Πριν η εκπαίδευση αφορούσε κυρίως συγκεκριμένες τεχνικές εργασίες. Τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποίησαν το υπάρχον υλικό στην εταιρεία αλλά και την εμπειρία των εργαζομένων. Ο σκοπός ήταν να αναπτυχθούν νέες και πρόσθετες ικανότητες πάνω στην παραγωγή ώστε να αυξηθεί η συνολική ικανότητα παραγωγής των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης. Η εκπαίδευση επικεντρώθηκε στη δημιουργία νέων ικανοτήτων, ευελιξία και απασχόληση στην εταιρεία. Όλοι οι εργαζόμενοι, είτε εργατοτεχνίτες εκπαιδεύτηκαν, με τα νέα προγράμματα, τα οποία εφαρμόστηκαν από τρεις έμπειρους εργαζόμενους κάθε τομέα και τους δόθηκε η αρμοδιότητα της εκτέλεσης των προγραμμάτων.

Η εταιρεία έψαξε νέες μεθόδους και επανεκτίμησε πρακτικές και σαν αποτέλεσμα ήρθαν νέες ιδέες και σχέδια.

Σε δύο πλευρές δόθηκε μεγάλη σημασία. Η πρώτη ήταν η δυσκολία στην πρόσληψη νέων εργαζομένων, ειδικευμένους μέσα και έξω από την περιοχή. Η δυσκολία για την εταιρεία ήταν ότι οι νεοπροσληφθέντες δεν ήταν αρκετά ειδικευμένοι ή είχαν πολύ μικρή εμπειρία. Συνεπώς η εταιρεία θα έπρεπε να καταστρώσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα μπορούσε να εφαρμοστεί τόσο σε νέους όσο και σε παλιότερους εργαζόμενους. Το δεύτερο πρόβλημα ήταν η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, λόγω της ζήτησης και της πετυχημένης πορείας της επιχείρησης, όσο μεγαλύτερο είναι το πρόγραμμα τόσο περισσότερο θα επηρεάζει την παραγωγή και θα κοστίζει περισσότερο. Αυτή η πλευρά είναι κρίσιμη διότι οι έμπειροι εργάτες αναμειγνύονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αυτές οι πλευρές ελήφθησαν υπόψη και καταστρώθηκε το πρόγραμμα εντοπίζοντας τους εργαζόμενους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν τα μέγιστα στη διαδικασία.

Το γεγονός ότι η διαχείριση και το πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας αναδιοργανώθηκε, κατέστησε αναγκαία την αναζήτηση βοήθειας ειδικού εξωτερικού συμβούλου για την εφαρμογή τους στο τομέα των ανθρώπινων πόρων. Αυτό θα έδινε στην εταιρεία μία συμπαγή και αντικειμενική προοπτική

της διαδικασίας και την ανάπτυξη του διαχειριστικού και πληροφοριακού συστήματος. Ο σύμβουλος στηρίχτηκε στην εξειδίκευση και την εμπειρία των εργαζόμενων της επιχείρησης για να σχηματίσει μία αντικειμενική άποψη. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι η εταιρεία όχι μόνο επιθυμεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις αλλά ότι έχει και τις λύσεις. Οι ιδέες της συμμετοχής όλων των εργαζόμενων αλλά και της παροχής εξωτερικής βοήθειας ήταν κεντρικές για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, διότι στηρίζονται στο σεβασμό για την εμπειρία των εξειδικευμένων εργαζομένων, γεγονός που έδωσε την αίσθηση του αμοιβαίου σεβασμού και αναγνώρισης. [Greenacre Designs, 2002].

Το αποτέλεσμα ήταν να εντοπιστούν οι δεξιότητες κλειδιά για τις οποίες η εταιρεία έπρεπε να προχωρήσει στην συμμετοχή ως κύριο στόχο και συζητήθηκε με τους εργαζομένους η παρούσα κατάστασή τους, η διαδικασία της εκπαίδευσης και η προηγούμενη εμπειρία τους. Η συζήτηση επικεντρώθηκε κυρίως στις ανάγκες των εργασιακών χώρων και την εκπαίδευση με την οποία θα αισθανόταν άνετα. Οι σύμβουλοι που αναμείχθηκαν στην διαδικασία της εκπαίδευσης ήταν παρόντες στην συζήτηση και κατέγραψαν την παρούσα κατάσταση και το επίπεδο των ικανοτήτων. Αυτή η διαδικασία της συζήτησης και των συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων, των εξειδικευμένων εργατών ήταν ένα απλό παράδειγμα καλών πρακτικών και είχε να κάνει με την ταυτοποίηση των προβλημάτων ως κοινά καθώς και με τον εντοπισμό των ικανοτήτων. Κατέληξε σε σταδιακή αναβάθμιση του επιπέδου των ικανοτήτων. Ο κάθε εργαζόμενος τώρα μπορεί να τοποθετήσει τον εαυτό στην κατάλληλη θέση ανάλογα με το επίπεδο των ικανοτήτων του.

Όλη αυτή η διαδικασία εκτελέστηκε από τους ίδιους τους εργαζομένους και βασίστηκε στην ανίχνευση ικανοτήτων που αναπτύχθηκαν επιπλέον με τη διαδικασία της εκπαίδευσης, ενώ η βασική ιδέα ήταν να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή και ιδιοκτησία της διαδικασίας από τους εργαζομένους.

Η χρήση ενός τέτοιου προγράμματος περιλαμβάνει τα τρία κύρια θέματα για την εταιρεία,
εκπαίδευση,

πληροφοριακό σύστημα και οργανωτική δομή.

Αναφέρεται ότι η επίδραση αυτών των τριών συσχετιζόμενων θεμάτων όχι μόνο αναζωογονεί την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων αλλά και ανεβάζει την συνολική παραγωγικότητα της εταιρείας σε όρους διαχείρισης, πληροφοριακού συστήματος και γενικότερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αναγνωρίζεται πλέον η ζωτική σημασία της ανάμιξης και συμμετοχής των εργαζομένων στην επιτυχία και την παραγωγικότητα.

Αναφέρεται επίσης ότι:

Πολλοί εργαζόμενοι ανέλαβαν αυτοβούλως τις αρμοδιότητες του μέσου επιπέδου διοίκησης ιδιαίτερα οι εκπαιδευτές σε κάθε παραγωγικό τομέα. Αυτοί οι εκπαιδευτές έγιναν η ομάδα συντονισμού παραγωγής.

Δημιουργήθηκε μία αίσθηση σιγουριάς και οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι με την ανάλυση των ικανοτήτων τους. Ήταν ικανοποιημένοι με την διαδικασία της εκπαίδευσης και το πρόγραμμα της περαιτέρω ανάπτυξης των ικανοτήτων τους.

Η εταιρεία υιοθέτησε επίσης και μία πολιτική ανατροφοδότησης για τις προτάσεις των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν περισσότερες υπευθυνότητες από ποτέ σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων.

Εργαζόμενοι κλειδιά είναι περισσότερο αναμεμειγμένοι στην παραγωγή και τον σχεδιασμό.

Η συνολική παραγωγικότητα είναι αυξημένη.

Συμπεράσματα

Είναι πλέον καθαρό ότι ο κοινωνικός εταίρος είναι επιβεβλημένος για την επίτευξη των αρμονικών οργανωσιακών λειτουργιών. Η όποια βελτίωση βλέπει κάποιος στις χώρες εντάσεως εργασίας προέρχονται από ένωση των εργαζόμενων και των εργοδοτών. Αν και σε πολλές χώρες τα εργατικά σωματεία κατηγορούνται για συγκρούσεις ο κοινωνικός εταίρος απαριθμεί ότι μπορούν να εργαστούν παράλληλα με προοδευτικό τρόπο.

Οικονομική μεταρρύθμιση και βιομηχανική αναδιοργάνωση στην Βουλγαρία

Το υπόβαθρο της οικονομικής μεταρρύθμισης στην Βουλγαρία

Την εποχή που άρχισε η πολιτική αλλαγή τον Νοέμβριο του 1989, η βουλγαρική οικονομία είχε πέσει σε βαθιά οικονομική κρίση. Η οικονομική ανάπτυξη σε ύφεση, κάτι που ποτέ δεν δέχτηκαν επίσημα οι βουλγαρικές στατιστικές υπηρεσίες, ήταν αποτέλεσμα μαζικών διαταραχών, κάτι που είναι τυπικό μιας κεντρικά σχεδιασμένης οικονομίας, και την δέσμη αιφνίδιων ταραχών στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980.

Μετά το 1989 η βουλγαρική οικονομία μπήκε σε μία περίοδο εκτεταμένης ύφεσης που προκλήθηκε από μεγάλες διαρθρωτικές προσαρμογές. Αν και όλες οι χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης (CEE) κληρονόμησαν παρόμοια μακροοικονομικά και διαρθρωτικά προβλήματα από το σύστημα κεντρικού προγραμματισμού, το εύρος του είχε μεγάλη διακύμανση και η Βουλγαρία έχει αρκετά εξειδικευμένα προβλήματα.

Στρατηγικές βιομηχανίας

Καθόλη τη δεκαετία του 1980, και ενώ όλες οι υπόλοιπες χώρες του ανατολικού μπλοκ μείωναν την εξάρτησή τους από τη συμβούλιο CMEA (Council for Mutual Economic Assistance – συμβούλιο για αμοιβαία οικονομική βοήθεια), το 75% του εμπορίου της Βουλγαρίας ήταν με τις χώρες που ανήκαν σε αυτό, με 55-60% αυτού με την πρώην ΕΣΣΔ. Αυτό σήμαινε ότι η κατάρρευση του CMEA ήταν ένας βασικός παράγοντας για την οικονομική κρίση στη Βουλγαρία.

Η βαριά εξάρτηση από το CMEA δεν ήταν απλά μια στρατηγική της αγοράς, αλλά καθοδηγούμενες σημαντικές μακροχρόνιες στρατηγικές αποφάσεις που επηρέαζαν την όλη διάρθρωση της οικονομίας. Πολλά επενδυτικά προγράμματα μεγάλης κλίμακας που ενεργοποιήθηκαν εκείνη την περίοδο (ειδικά στη βιομηχανία σιδήρου, βαρέων μηχανημάτων και ηλεκτρονικών εξαρτημάτων) ήταν σχεδιασμένα ειδικά για να παράγουν εξαγωγίμα προϊόντα στην ΕΣΣΔ.

Στη δεκαετία του 1980 η κεντρική εξουσία συνέχιζε να ενισχύει πάγιες επενδύσεις με την ελπίδα της αντιστροφής της ύφεσης στο ρυθμό οικονομικής

ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα, αυτό συνέβαλε μόνο στην περαιτέρω επιβάρυνση της οικονομίας. Όπως είναι τυπικό στις περιπτώσεις κεντρικής διαχείρισης οι νέες επενδύσεις κατανεμήθηκαν πολύ αναποτελεσματικά, συμβάλλοντας έτσι στην πτώση της απόδοσης των επενδύσεων (ROI) και του ρυθμού ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Παράλληλα, οι περισσότερες εξαγωγές στην περιοχή CMEA ήταν βαριά εξαρτημένες από τις εισαγωγές πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων από τη Δύση, οι οποίες διεκπεραιωνόταν σε συνάλλαγμα αντίθετα από τις εξαγωγές.

Η βιομηχανική διάρθρωση της οικονομίας στήθηκε χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δυνατότητες και οι πόροι της χώρας. Αυτό αποδεικνύεται από την εκτενή ανάπτυξη βιομηχανιών υψηλής εντάσεως ενέργειας όπως η μεταλλουργία, η παραγωγή βαρέων μηχανημάτων, η χημική βιομηχανία, πολτό κι χαρτοβιομηχανία, και κατασκευαστικά υλικά. Επιπροσθέτως, η γεωργία οδηγήθηκε σε πτώση κατά τη δεκαετία του 1970 και έτσι το 1980 η παραγωγή πολλών από τα κύρια προϊόντα και ζώα άρχισε να πέφτει σε απόλυτους αριθμούς.

Εξωτερικό χρέος

Εντελώς αναπάντεχα, ακόμη και για την διεθνή οικονομική κοινότητα, η Βουλγαρία συσσώρευσε ένα τεράστιο εξωτερικό χρέος σε μία σχετικά μικρή περίοδο (1986-9). Κατά τη διάρκεια της πρώτης κρίσης χρέους της Ανατολικής Ευρώπης στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η χώρα κατάφερε να λύσει τα προβλήματα χρέους της αρκετά ικανοποιητικά και για μεγάλη περίοδο είχε τη φήμη του αξιόπιστου οφειλέτη.

Ένας από τους κύριους λόγους για τη ραγδαία ανάπτυξη του εξωτερικού χρέους ήταν η χειροτέρευση στους όρους των εμπορικών συναλλαγών μετά το 1984 που ακολούθησε την πτώση της τιμής του πετρελαίου (τα προϊόντα πετρελαίου που εξαρτιόταν από την σοβιετική παραγωγή πετρελαίου ήταν ένα σημαντικό κομμάτι για τις συναλλαγματικές τιμές της Βουλγαρίας). Από την άλλη μεριά η κυβερνητική ελίτ ήταν διστακτική να εγκαταλείψει τα φιλόδοξα και εντυπωσιακά επενδυτικά προγράμματα. Το αποτέλεσμα ήταν ένα

αυξανόμενο έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο που χρηματοδοτούνταν κυρίως από τον βαρύ διεθνή δανεισμό από ξένες εμπορικές τράπεζες.

Όλα αυτά σε συνδυασμό, σε συνδυασμό με τη νωθρή συνολική οικονομική απόδοση, ανικανότητα και κακοδιαχείριση του εξωτερικού δανεισμού, οδήγησαν στη συσσώρευση μεγάλου εξωτερικού χρέους παράλληλα με ιδιαίτερα φτωχή σε ωριμότητα διάρθρωση. Αυτό δημιούργησε μεγάλη πίεση στην εξώφληση του αρχικού κεφαλαίου στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα.

Η κατάσταση επιβαρύνθηκε από την κακοδιαχείριση και την χρονική μετατόπιση του προβλήματος. Χωρίς τη λήψη προκαταρκτικών διαπραγματεύσεων με τους χρεώστες της τον Μάρτιο του 1990, η Βουλγαρία αιφνίδια και μονομερώς ανήγγηλε αναβολή της εξυπηρέτησης του εξωτερικού χρέους της. Αυτή η απόφαση υπονόμωσε τη διεθνή αξιοπιστία της Βουλγαρίας και περιόρισε της πιθανές πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης της οικονομικής μεταρρύθμισης.

Εσωτερικές μακροοικονομικές αστάθειες.

Το εύρος της μακροοικονομικής διαταραχής στη Βουλγαρία ήταν το δεύτερο σε έκταση μετά της πρώην ΕΣΣΔ. Η οικονομία συσσώρευσε τεράστιες κρυφές έως τότε πληθωριστικές πιέσεις με τη μορφή νομισματικών απειλών που κατέστρεψαν την εσωτερική αγορά. Η μακροχρόνια πολιτική ήπιων προϋπολογιστικών περιορισμών, η έλλειψη σφικτής πιστωτικής πειθαρχίας, σε συνδυασμό με τη διαβρωτική πρακτική της τεράστιας ανακατανομής εισοδήματος μέσω του κρατικού προϋπολογισμού, την ευρέως διαδεμένη στήριξη των χαμένων, και την μισθολογική πολιτική να ξεπερνά την αύξηση της παραγωγικότητας, συνέβαλλαν στην σχεδόν ολοκληρωτική αποσύνθεση του νομισματικού συστήματος. Το ποσό των συσσωρευμένων υποχρεωτικών ελλειμάτων το 1989 ξεπέρασε τα 25 δις. Λέβα, ή περίπου τα 2/3 του ΑΕΠ. Αυτό προκάλεσε συνεχής ελλείψεις πρώτων υλών και καταναλωτικών αγαθών παράλληλα με την υπεραπασχόληση στην εργασιακή αγορά.

Οικονομικές πολιτικές και απόδοση στην μεταβατική περίοδο

Η διαδικασία οικονομικής αναμόρφωσης

Η οικονομική πολιτική στη Βουλγαρία μετά την αλλαγή στο πολιτικό καθεστώς ήταν σε μεγάλο βαθμό χαστική και χωρίς συνοχή. Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα ήταν η απροθυμία των σχεδιαστών της πολιτικής να ορίσουν οποιασδήποτε μορφής σαφών και μακροχρόνιων ή έστω και μέσοπρόθεσμων στόχων. Οι μακροχρόνιοι στόχοι σπάνια πήγαιναν πέρα από μία θολή διαμόρφωση μιας «σοσιαλιστικής οικονομίας της αγοράς» χωρίς να διαμορφώνονται έστω οι γενικές γραμμές πλαισίου. Από τη μια μεριά αυτό ήταν αποτέλεσμα πολιτικής αστάθειας και οικονομικής αβεβαιότητας που κυριαρχούσε εκείνη την περίοδο. Από την άλλη απεικονίζει την ακόμη σε εκκρεμότητα της κοινωνίας και την απροθυμία της να αντιμετωπίσει και να χειριστεί τις νέες πραγματικότητες.

Το πιο περιεκτικό οικονομικό πακέτο την περίοδο μετά το 1990 ήταν το σταθεροποιητικό πρόγραμμα του Φεβρουαρίου 1991 με τον συντονισμό του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Letter of intent, 1992). Παρόμοιο με τα σταθεροποιητικά προγράμματα της Πολωνίας και μετά της Τσεχοσλοβακίας, περιελάμβανε μία σχεδόν απόλυτη απελευθέρωση τιμών, απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, ίδρυση μιας εναίας εξαρτώμενης από την αγορά τιμή συναλλάγματος, απελευθέρωση των επιτοκίων, διάλυση των μονοπωλίων και αναδιοργάνωση των κρατικών επιχειρήσεων. Στην πράξη το 1991 ήταν η χρονιά κατά την οποία συνέβησαν οι πιο σημαντικές οικονομικές αλλαγές στην Βουλγαρία.

Εκτός από αυτά ένας αριθμός νομικών και καθεστωτικών αναμορφώσεων έλαβε χώρα εκείνη την περίοδο. Μεταξύ αυτών των νομοθετικών κινήσεων με επίδραση στη διαδικασία της βιομηχανικής αναμόρφωσης είναι:

Εμπορική νομοθεσία (κώδικας εταιρειών), το Μάιο 1991, που καθορίζει τους κανόνες ίδρυσης εμπορικών οντοτήτων.

Νομοθεσία ξένων επενδύσεων, το Μάιο 1991, που τροποποιήθηκε τον Ιανουάριο του 1992, που ρυθμίζει (αρκετά φιλελεύθερα) την οικονομική δραστηριότητα ξένων οικονομικών εταιρειών στη Βουλγαρία.

Νομοθεσία διακοπικής αποκατάστασης, Δεκέμβριος 1991-Ιανουάριος 1992, που κατέστησε δυνατή την επιστροφή αστικών ακινήτων και βιομηχανικών

ιδιοκτησιών (που είχαν κρατικοποιηθεί κατά τη διάρκεια του κομμουνιστικού καθεστώτος) στους προηγούμενους ιδιοκτήτες ή τους κληρονόμους τους.

Νομοθεσία ιδιωτικοποίησης, Απρίλιος 1992, που ρυθμίζει τη διαδικασία μετατροπής κρατικών επιχειρήσεων σε ιδιωτικές.

Νομοθεσία βουλγαρικής εθνικής τράπεζας, Ιούνιος 1991, που εγκαθιδρύει διβάθμιο τραπεζικό σύστημα στη χώρα και μετατρέπει την εθνική βουλγαρική τράπεζα σε ανεξάρτητη κεντρική τράπεζα.

Νομοθεσία τραπεζικών και πιστωτικών δραστηριοτήτων, Μάρτιος 1992, που ρυθμίζει την εμπορική τραπεζική δραστηριότητα στη χώρα.

Νέος εργατικός κώδικας, Νοέμβριος 1992, που αντικετέστησε έναν παρόμοιο κώδικα του παλιού καθεστώτος και σκόπευε στη ρύθμιση των εργατικών σχέσεων σε περιβάλλον αγοράς.

Η απόδοση της πραγματικής οικονομίας

Μετά από μία περίοδο αργής ανάπτυξης στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980, η Βουλγαρία μπήκε σε μία περίοδο εκτεταμένης ύφεσης του 1989. Το μέγεθος της κρίσης πρωτοφανές για μία οικονομία εν καιρώ ειρήνης: το 1990 το ΑΕΠ έπεσε κατακόρυφα κατά 9,1% που ακολουθήθηκε από ένα 11,7% το 1991 και 7,7% το 1992.

Ο κύριος παράγοντας πίσω από την καταστροφική απόδοση της οικονομίας το 1991 ήταν η διάλυση του CMEA και η απώλεια παραδοσιακών αγορών, ειδικά αυτής της πρώην ΕΣΣΔ. Όλες οι χώρες του ανατολικού μπλοκ επλήγησαν από αυτή τη διάλυση αλλά καμία περισσότερο από την Βουλγαρία εξαιτίας της απόλυτης εξάρτησής της από το CMEA. Εκτός αυτού η Βουλγαρία υπέφερε επιπρόσθετα και από την κρίση χρέους και την κακοδιαχείριση και τον ετεροχρονισμό της λύσης του προβλήματος: η κρίση πρακτικά αποξένωσε την χώρα από τις διεθνείς οικονομικές αγορές.

Τα σκληρά μέτρα του προγράμματος σταθεροποίησης έδωσαν μία πρόσθετη διάσταση στη στασιμότητα. Μία από τις κύριες αιτίες πίσω από αυτό ήταν η ανικανότητα των μεγάλων κρατικών βιομηχανιών να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς. Από την αρχή της μετάβασης ακολούθησε μία περιοριστική νομισματική πολιτική, διέκοψε σχεδόν όλες τις

επιχορηγήσεις – χωρίς να λάβει πρόσθετα μέτρα ενίσχυσης της βιομηχανίας ή του εμπορίου – και απελευθέρωσε το διεθνές εμπόριο. Ένα από τους στόχους αυτής της πολιτικής ήταν να ενεργοποιηθούν οι επιχειρήσεις στην αλλαγές της ζήτησης και να εισαχθούν οι απαραίτητες ανταγωνιστικές πιέσεις για την αναδιοργάνωση της εγχώριας αγοράς και την εδραίωση μη μονοπωλιακών ισοζυγίων τιμών. Η εμπειρία των προηγούμενων χρόνων

Σελίδα 93: [6] Μορφοποιήθηκε **sidenor** **10/9/2005 3:16:00 μμ**

Επικεφαλίδα 2, Αριστερά, Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ.,
Διάστιχο: μονό

Σελίδα 96: [7] Μορφοποιήθηκε **sidenor** **10/9/2005 3:16:00 μμ**

Εσοχή: Αριστερά: 0 στ., Πρώτη γραμμή: 36 στ., Κουκκίδα + Επίπεδο: 1 + Στοιχίση:
54 στ. + Στηλοθέτης μετά: 72 στ. + Εσοχή: 72 στ.