

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΤΗΚΟΣ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

Πρέβεζα, 2013

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι οι οικονομικές συνέπειες που έχουν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις καθώς και οι επιπτώσεις που αυτές επιφέρουν στις εργασιακές σχέσεις. Σκοπός είναι να μελετηθούν οι οικονομικές συνέπειες, θετικές και αρνητικές και ταυτόχρονα οι αλλαγές που υφίστανται στις εργασιακές σχέσεις στις εξαγοραζόμενες και συγχωνευόμενες επιχειρήσεις.

Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός θεωρήθηκε ότι θα ήταν καλό αρχικά να αναλυθούν τα γενικά στοιχεία των εξαγορών και συγχωνεύσεων και στη συνέχεια να μελετηθούν πρώτα οι οικονομικές συνέπειες και κατόπιν οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις. Για το λόγο αυτό η εργασία χωρίστηκε σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται τα γενικά στοιχεία για τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, παρατίθεται η ιστορική τους πορεία καθώς και οι κατηγορίες διακρίσεώς τους. Αναλύονται διεξοδικά τα κριτήρια με τα οποία αυτές αξιολογούνται και μελετώνται οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει μια εξαγορά ή μια συγχώνευση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι οικονομικοί παράγοντες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης και δίνονται τα κίνητρα με τα οποία αυτές επιτυγχάνονται. Ερευνώνται επίσης και αναλύονται τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές οικονομικές συνέπειές τους και τέλος παρατίθεται έρευνα του ινστιτούτου εργασίας όπου καταγράφονται οι οικονομικές επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις ελληνικές επιχειρήσεις κατά το 2004-2005.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται διεξοδικά οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επειδή οι επιπτώσεις από την μελέτη διαπιστώθηκε ότι δεν ήταν μόνο θετικές αλλά και αρνητικές, για το λόγο αυτό παρατέθηκαν και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τέλος και σε αυτό το κεφάλαιο δίνεται η έρευνα του ινστιτούτου εργασίας όπου καταγράφονται οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο κρίθηκε αναγκαίο να ερευνηθούν οι ενέργειες που πραγματοποίησαν μία τράπεζα και μια ελληνική επιχείρηση στο χώρο των εξαγορών και συγχωνεύσεων ώστε να δούμε πρακτικά τις επιπτώσεις τους στα οικονομικά τους και στις εργασιακές σχέσεις τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	3
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	4
1.3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	6
1.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	7
1.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	11
1.6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	13
1.7. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	21
ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΓΞΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	21
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	22
2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	22
2.3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	24
2.4. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	31
2.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	35
2.6. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΣ	37
2.7. ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	42
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43

3.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	43
3.3. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.).....	45
3.4. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	50
3.5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ...	57
3.6. ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	64
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	65
4.2. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	65
4.3. ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	66
4.4. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ALPHA BANK	70
ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	70
4.5. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΙΝΗΣΕΙΣ	73
4.6. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	74
4.7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ 2005	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης και αποτυχίας μιας Ε ή Σ	17
---	----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Αξίες των εξαγωγών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως (σε εκατ.\$) χρονικής περιόδου 1995-2008.....	8
Διάγραμμα 2: Αξία των εξαγωγών και συγχωνεύσεων 1980-2007 στην Ευρώπη.	11

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο των Εξαγορών και των Συγχωνεύσεων αποτελεί βασική παράμετρο των σύγχρονων εξελίξεων στο πεδίο του οικονομικού ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία, στις μέρες μας συντελείται ιστορικά το πέμπτο κύμα των Εξαγορών και των Συγχωνεύσεων με χρονική αφετηρία τις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Για να μελετηθούν οι οικονομικές επιπτώσεις, οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις συνήθως ομαδοποιούνται και αξιολογούνται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια¹:

- 1) Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.
- 2) Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.
- 3) Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:
 - i. αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό,
 - ii. αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία,
 - iii. απορρόφηση ανταγωνιστών,
 - iv. ενίσχυση της θέσης της στην αγορά,
 - v. αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων,
 - vi. προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης,
 - vii. συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών,
 - viii. ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
 - ix. επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
 - x. είσοδος σε νέα αγορά /χώρα, περιοχή,

¹ Μανουσαρίδου Αικ., (2010), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 10-11.

xi. διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών κ.ά.

Η Εξαγορά αφορά τη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης, η οποία λέγεται εξαγοραζόμενη, σε μια άλλη, η οποία λέγεται εξαγοράζουσα, που καταβάλλει και το αντίστοιχο αντίτιμο. Αυτή η μεταβίβαση πραγματοποιείται καταβάλλοντας μετρητά ή με αγορά/ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου.

Αναφορικά δε με τη Συγχώνευση, αυτή είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία και συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι μια Εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε Συγχώνευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:
ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο κρίθηκε αναγκαίο να ορίσουμε τι είναι εξαγορά και τι συγχώνευση, ώστε να είμαστε σε θέση στα επόμενα κεφάλαια να μελετήσουμε τις επιπτώσεις που αυτές επιφέρουν. Έτσι, επειδή πολλοί είναι αυτοί που μπλέκουν τους δύο ορισμούς, καθώς διαπιστώσαμε από την έρευνά μας, δίνονται οι διαφοροποιήσεις και οι κατηγορίες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε σε ποια κατηγορία ανήκει μια πραγματοποιούμενη εξαγορά ή συγχώνευση. Επίσης, δίνεται και η ιστορική εξέλιξή τους, γιατί θεωρούμε πως αυτό βοηθάει στο να γνωρίζουμε πότε και από πού ξεκίνησε αυτό το φαινόμενο και πως έχει επιδράσει στην ελληνική εγχώρια αγορά. Επίσης, αναφέρονται τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται θετικά μια εξαγορά ή συγχώνευση καθώς και οι λόγοι για τους οποίους αυτές αποτυγχάνουν.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι μορφές επιχειρησιακής στρατηγικής που σχετίζονται με φάσεις ανάπτυξης, ολοκλήρωσης και επέκτασης δραστηριοτήτων. Οι έννοιες αυτές, παρότι διαφέρουν εννοιολογικά και αποτελούν δυο διαφορετικές νομικές έννοιες, στην πράξη χρησιμοποιούνται μαζί για να δηλώσουν συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κάτω από την ίδια διεύθυνση, έλεγχο, οικονομικούς στόχους και συμφέροντα. Η διαφορά των δύο εννοιών αναφέρονται στον τρόπο πραγματοποίησης της συνένωσης². Όμως παρόλα αυτά οι δύο αυτές έννοιες πολλές φορές συγχέονται.

Έτσι, ως εξαγορά (E) ορίζεται η συναλλαγή³ κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) μιας άλλης έναντι χρηματικού ανταλλάγματος και έτσι αναλαμβάνει τον έλεγχο της ύστερα από συμφωνία των «εμπλεκόμενων μερών».

² Θεοδώρου Ε., (2009), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», Κρήτη, εκδόσεις ΤΕΙ Κρήτης, σελ. 6.

³ Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 451.

Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά-ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα⁴.

Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρηματικά ποσά αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, ως συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό διατηρώντας συνήθως την αρχική εταιρική ταυτότητα της αγοράζουσας επιχείρησης.

Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.

Όμως, αυτή η διάλυση και εκκαθάριση των εταιριών απαιτεί χρόνο και έξοδα, λόγω της φορολογίας που συνοδεύει την διανομή στους μετόχους της περιουσίας της διαλυμένης εταιρίας και της εκ νέου εισφοράς αυτής στην απορροφούσα ή την νέα εταιρία, κυρίως όταν μεταξύ των περιουσιακών στοιχείων των εταιριών περιλαμβάνονται και ακίνητα, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν και μεταγενέστερα να αγοραστούν εκ νέου.

Έτσι οι συναλλαγές αξιώσαν με μια πράξη, την μεταβίβαση της περιουσία μιας ή περισσότερων εταιριών, σε μια νεοϊδρυόμενη εταιρία ή την απορρόφηση της από μια υπάρχουσα εταιρία και μάλιστα χωρίς φορολογικές ή άλλες επιβαρύνσεις.

Την παραπάνω αξίωση των συναλλαγών ευνόησε η νομοθεσία πολλών χωρών, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στις εταιρίες, με μια ενιαία πράξη, να επιτυγχάνουν την ένωση των περιουσιών τους, χωρίς να απαιτείται διάλυση και εκκαθάριση αυτών και επιπλέον χωρίς να υποβάλλονται σε φόρους και τέλη που συνεπάγεται η εκκαθάριση και διανομή του

⁴ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

προϊόντος εκκαθαρίσεις στους μετόχους και η επανεισφορά αυτού στην νέα ή την απορροφούσα εταιρία⁵.

1.3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι όροι συγχώνευση και εξαγορά, παρότι παρουσιάζουν από νομική άποψη ορισμένες διαφοροποιήσεις, στην πράξη χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν ουσιαστικά την ίδια κατάσταση, δηλαδή την κεφαλαιακή διαπλοκή και συνένωση των μέχρι πρότινος ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες δεν εντάσσονται σ' έναν ενιαίο επιχειρησιακό σχεδιασμό⁶. Εξάλλου, είναι μορφές επιχειρησιακής στρατηγικής που σχετίζονται με φάσεις ανάπτυξης, ολοκλήρωσης και επέκτασης δραστηριοτήτων. Οι έννοιες αυτές, πολλές φορές συγχέονται.

Οι μόνες διαφορές που μπορούν να επισημανθούν αφορούν⁷:

1. στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και
2. στο δικαίωμα λόγου των παλιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, αφού στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης υπάρχει, και η βαρύτητα του λόγου αυτού εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής του στην επιχείρηση που είναι το αποτέλεσμα της συγχώνευσης.

⁵ Σακέλλης Ε., (2001), «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως», Αθήνα, εκδόσεις ΒΡΥΚΟΥΣ, σελ. 120

⁶ Γιακάς Κ., (2011), «Οι επιπτώσεις των εξαγορών στις επιχειρήσεις στόχους στην ελληνική οικονομία», Πάτρα, Διπλωματική εργασία, σελ. 9.

⁷ Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μένου, σελ. 451.

1.4. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

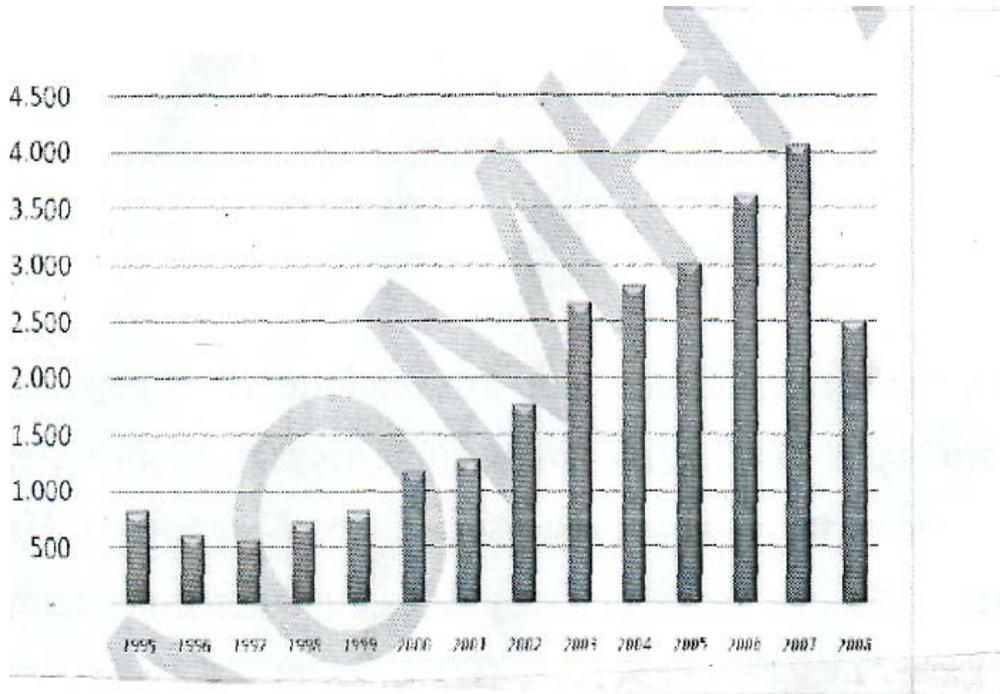
Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών (διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις).

Η οικονομική ιστορία αναφέρει πέντε σημαντικά κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι τρεις πρώτες περίοδοι εκδήλωσης του φαινομένου αφορούν αποκλειστικά στην αγορά των Η.Π.Α.:

- 1) 1898- 1902: οδήγησε σε δημιουργία μονοπωλίων.
- 2) 1925-1930: οδήγησε σε δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων
- 3) 1966-1968: χαρακτηριστικό της η επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση των εταιριών σε νέα προϊόντα και αγορές που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων.
- 4) 1984-1989: πραγματοποιείται μεγάλη επεκτατική δράση μεγάλων συγκροτημάτων με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Το οικονομικό μέγεθος των συγχωνεύσεων κατά την περίοδο αυτή αυξάνεται, ενώ ταυτόχρονα καταγράφεται το πρώτο κύμα διασυνοριακών συγχωνεύσεων, κυρίως μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής. Ταυτόχρονα στην Ευρώπη αρχίζει η έντονη διεξαγωγή μετασχηματισμών επιχειρήσεων.
- 5) Από το 1913 πραγματοποιείται το πέμπτο κύμα εξαγορών που συνεχίζεται μέχρι σήμερα και πιο συγκεκριμένα:
 - i. τα έτη 2005 και 2006, κατά τα οποία η δραστηριότητα στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων έφτασαν περίπου στα 4.500 (εκατ.\$),
 - ii. το έτος 2007, όπου οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έφτασαν στο απόγειό τους,
 - iii. το 2008 όπου αυτή η ανοδική πορεία διακόπηκε με μια πτώση των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε 2.500 (εκατ.\$).

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε ένα διάγραμμα με τις αξίες των εξαγορών και συγχωνεύσεων τα έτη 1995-2008.

Διάγραμμα 1: Αξίες των εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως (σε εκατ.\$) χρονικής περιόδου 1995-2008



ΠΗΓΗ: www.hypodomi.gr

Έτσι, κατά το πέμπτο κύμα Εξαγορών⁸:

- Η συνολική αξία των συγχωνεύσεων σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο πενταπλασιάστηκε, ο συνολικός αριθμός τους αυξήθηκε κατά τρεις φορές και το μέσο μέγεθος διπλασιάστηκε.
- Οι «κοινοτικές» συγχωνεύσεις, (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που οι συμμετέχουσες εταιρείες έχουν έδρα σε διαφορετική χώρα εντός της Ε.Ε. των 15), ανήλθαν από 11,9% το 1991 επί του συνόλου των ευρωπαϊκών συγχωνεύσεων σε 14,9% το 2000, ενώ οι «διεθνείς» (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιριών με έδρα στην Ευρώπη και εκτός αυτής) από 14,5% σε 24,1%, αντίστοιχα.

⁸ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 19.

- Από το 1994 και μετά, οι εξαγορές αλλοδαπών εταιριών από εταιρίες εγκατεστημένες στην Ε.Ε. αυξήθηκαν κατά τέσσερις φορές, καταδεικνύοντας πλέον την πλήρη προσαρμογή των Ευρωπαϊκών εταιριών στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού.

Στο διάστημα αυτό, η συμμετοχή της Ελλάδας στην συγχωνευτική δραστηριότητα ανέρχεται σε 1,12% επί του συνόλου, με το Ηνωμένο Βασίλειο να κρατάει την πρώτη θέση με ποσοστό 31,39% και να ακολουθούν με υψηλά επίσης ποσοστά η Γερμανία, η Γαλλία και η Ολλανδία.

Σε επίπεδο τομέα δραστηριότητας τόσο των «εγχωρίων» όσο και των «κοινοτικών» και «διεθνών» συγχωνεύσεων, είναι σαφές ότι το επίκεντρο τα τελευταία χρόνια μετατέθηκε στον τομέα των υπηρεσιών, με τον τομέα της μεταποίησης να περιορίζεται στο 35% (παρατηρείται έτσι πλήρης αντιστροφή των δεδομένων από τις αρχές του 1990), ενώ ο τομέας της πρωτογενούς βιομηχανίας παραμένει πάντα σε πολύ περιορισμένα επίπεδα.

Τα κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων στις Η.Π.Α. φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιρειών.

Για την Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις έπαιξε και παίζει:

- ✓ η δημιουργία της Ενιαίας αγοράς,
- ✓ η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού,
- ✓ η απορρύθμιση (deregulation),
- ✓ οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του Πιστωτικού Συστήματος,
- ✓ οι αποκρατικοποιήσεις και
- ✓ οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν με την προοπτική ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Ο τομέας των συγχωνεύσεων και των εξαγορών συνεχίζει να παρουσιάζει θεαματική ανάπτυξη. Αριθμός-ρεκόρ των μεγάλης κλίμακας συγχωνεύσεων, έχει γίνει κοινός σε όλη την υδρόγειο, και ενώ οι μεγάλης κλίμακας συγχωνεύσεις αποτελούσαν κυρίως ένα αμερικανικό φαινόμενο, το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων που ολοκληρώθηκε πρόσφατα, μετατράπηκε στην

συνέχεια σε μια πραγματικά διεθνή περίοδο συγχωνεύσεων. Ξεκινώντας τη δεκαετία του 1990 και συνεχίζοντας στην επόμενη δεκαετία, ορισμένες από τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις και εξαγορές έλαβαν χώρα στην Ευρώπη.

Ξεκινώντας στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και την αρχή του τέταρτου κύματος συγχωνεύσεων⁹, βλέπουμε ότι το εύρος των εξαγορών και συγχωνεύσεων είχε ως κέντρο αναφοράς την περιοχή των Η.Π.Α., με την πλειονότητα των συναλλαγών να πραγματοποιούνται εντός των ηπειρωτικών Ηνωμένων Πολιτειών.

Σε διεθνές επίπεδο, η μεγαλύτερη αύξηση του όγκου των εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη.

Μετά από μια σύντομη πτώση στο τέλος του τέταρτου κύματος, ο ευρωπαϊκός όγκος εξαγορών και συγχωνεύσεων αυξήθηκε δραματικά από το 1995, όταν και διπλασιάστηκε. Η αξία των ευρωπαϊκών συναλλαγών κορυφώθηκε το 1999, όταν και ισοδυναμούσε με το 38% περίπου της συνολικής αξίας των συμφωνημένων εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η Ευρώπη έγινε το σκηνικό για μια τέτοια αύξηση του όγκου των συναλλαγών. Οι ίδιοι παράγοντες που προκάλεσαν τον όγκο των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες να ανέλθει, όπως η αύξηση της παγκόσμιας οικονομικής ζήτησης, έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο στην Ευρώπη.

Ωστόσο, παρόμοιες οικονομικές συνθήκες επικράτησαν και στη δεκαετία του 1980, αλλά η Ευρώπη απέτυχε να καταλήξει σε αύξηση των συγχωνεύσεων, ανάλογη της δεκαετίας του 1990.

Επίσης όσο αναφορά την περίοδο 2000-2006 σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΚΤ¹⁰, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Ιταλία με 229 συγχωνεύσεις και εξαγορές και τη δεύτερη η Γερμανία με 72 σε ένα σύνολο 694 συμφωνιών. Στις τελευταίες θέσεις βρίσκεται η Μάλτα και η Κύπρος με 0 και 1 συγχωνεύσεις και εξαγορές αντίστοιχα. Χαρακτηριστικό της περιόδου αυτής είναι ότι οι περισσότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές πραγματοποιούνται μεταξύ τραπεζών από την ίδια χώρα¹¹.

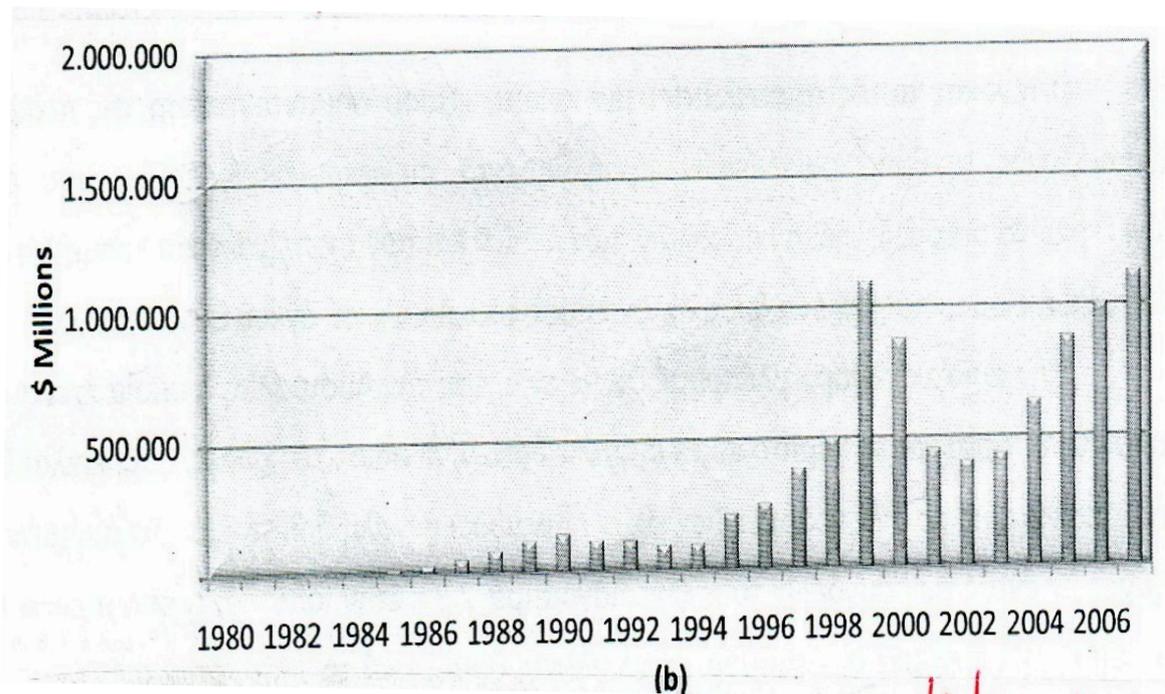
Στο διάγραμμα που ακολουθεί καταδεικνύεται ότι το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων κορυφώθηκε το 1999 και η αξία τους μειώθηκε αισθητά το 2001 και ακόμη περισσότερο το 2002 ενώ στη συνέχεια υπήρξε πάλι μια άνοδος το 2006.

⁹ EU Banking Structures», Οκτώβριος 2000.

¹⁰ EU Banking Structures», Οκτώβριος 2000

¹¹ www2.enthesis.net/index/php?news=503.

Διάγραμμα 2: Αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων 1980-2007 στην Ευρώπη.



ΠΗΓΗ: Thomson Financial 4-9-2008

1.5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι εξαγορές διακρίνονται σε:

- απλές και
- συγχωνευτικές.

Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση, που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος, παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Επίσης, σημαντικές κατηγορίες διακρίσεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η ακόλουθη¹²:

- Οριζόντια Συγχώνευση.
- Κάθετη Συγχώνευση.
 - Προς τα εμπρός
 - Προς τα πίσω.
- Ανομοιογενής Συγχώνευση.

Πιο συγκεκριμένα, η οριζόντια συγχώνευση, αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες όπου, οι προς συγχώνευση εταιρείες συμμετέχουν στον ίδιο κλάδο παραγωγής, με αποτέλεσμα η ποικιλία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών τους να μη μεταβάλλεται ουσιαστικά μετά τη συγχώνευση. Η οριζόντια ολοκλήρωση αποτελεί έναν άμεσο και γρήγορο τρόπο για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά. Έτσι συνοπτικά, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της οριζόντιας συγχώνευσης αποτελούν:

1. ο συνεχώς μειούμενος ανταγωνισμός στις αγορές που δραστηριοποιείται η νέα εταιρεία,
2. η αδιάκοπη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου αγαθών και υπηρεσιών της και
3. η παράλληλη διαφοροποίηση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.

Η κάθετη συγχώνευση διαιρείται σε δύο κατηγορίες. Η έννοια της κάθετης συγχώνευσης προς τα εμπρός ουσιαστικά αποτελεί ένα μηχανισμό για τη διατήρηση των εμπορικών κερδών μέσα στην επιχείρηση, με την παράλληλη αποφυγή της διαρροής των κερδών της προς τους εμπορικούς συνεργάτες-μεσάζοντες, της παραγωγικής της διαδικασίας.

Αντίστοιχα, η κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλάβει δραστηριότητες που, ως εκείνη τη στιγμή, αποτελούσαν προστάδιο της παραγωγικής της δραστηριότητας. Η κάθετη ολοκλήρωση δημιουργεί στην επιχείρηση μια δυνατότητα ελιγμού και ευελιξίας τόσο σε θέματα ποιότητας, όσο και ποιοτικού ελέγχου των επιμέρους ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί στην παραγωγική της διαδικασία.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης, είναι δυνατό να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της βελτίωσης,

¹² <http://www.otoe.gr/GESS/dokimia/mergersgen.htm>

τόσο σε θέματα τιμολόγησης προϊόντων και των ενδιάμεσων εισροών του οικονομικού κυκλώματος, όσο και σε θέματα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει αλλά και των υποπροϊόντων που η ίδια χρησιμοποιεί.

Ανομοιογενής συγχώνευση: πρόκειται για ενώσεις επιχειρήσεων που είτε παράγουν διαφορετικά προϊόντα είτε πωλούν τα προϊόντα τους σε ξεχωριστές αγορές. Η πρώτη κατηγορία είναι γνωστή σαν ανομοιογενείς συγχωνεύσεις επέκτασης προϊόντων, ενώ η δεύτερη είναι γνωστή σαν ανομοιογενείς συγχωνεύσεις επέκτασης προϊόντων αγορών. Τέλος η συνένωση δύο επιχειρήσεων που είναι ουσιαστικά μη σχετιζόμενες είναι γνωστή σαν καθαρή ανομοιογενής συγχώνευση.

1.6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, συνεπώς μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης.

Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια¹³:

- 1) Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.

¹³ Γεωργοπούλου Β, (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/exagores_syg.htm.

2) Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.

3) Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό,
- αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία,
- απορρόφηση ανταγωνιστών,
- ενίσχυση της θέσης της στην αγορά,
- αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων,
- προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης,
- συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών,
- ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
- είσοδος σε νέα αγορά/χώρα, περιοχή,
- διαφοροποίηση προϊόντων-υπηρεσιών κ.ά.

Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, και συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου, είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

«Η υλοποίηση της συγχώνευσης μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές στην πράξη. Μπορεί να είναι¹⁴:

¹⁴ Γεωργοπούλου Β, (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/exagores_syg.htm.

- ✓ άμεση ή σταδιακή,
- ✓ ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κ.λπ.

Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική-νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της. Έτσι, οι διάφορες συνέπειές της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων.

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται¹⁵:

- από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης,
- από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (συναφής δραστηριότητα, συμπληρωματικότητα λειτουργιών, συμβατότητα πολιτισμικών, διοικητικών και εργασιακών δεδομένων, αλλά και της προϋπάρχουσας επιχειρησιακής κουλτούρας)
- από τη γενικότερη κοινωνική-οικονομική συγκυρία στη χώρα ή και διεθνώς.

Σε κάθε περίπτωση, η υπάρχουσα εμπειρία για τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τη δυσκολία τους και επισημαίνει, ανάμεσα στις σπουδαιότερες προϋποθέσεις επιτυχίας τους,

- τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων,
- τη σημασία του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο όρος εξαγορές και συγχωνεύσεις καλύπτει μεγάλη ποικιλία πραγματικών καταστάσεων και επιλογών. Γι' αυτό το λόγο, οι συνέπειές τους στην οργάνωση και την πορεία των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλογα διαφοροποιημένες.

¹⁵ Γεωργοπούλου Β, (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/exagores_syg.htm.

1.7. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Παρά τους πολλούς λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ορισμένες στρατηγικές ανάπτυξης δεν είναι πάντα ομαλές.

Έρευνες Εταιρειών Συμβούλων για λογαριασμό της E.E., αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα, ανέδειξαν ως κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα - επιτυχία των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων¹⁶:

- το φόβο των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας και των εργασιακών τους δικαιωμάτων,
- τις (συχνά βίαιες ή αποσπασματικές) αλλαγές στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην υπάρχουσα εργασιακή πρακτική,
- την ασάφεια και ανασφάλεια του προσωπικού και των στελεχών σχετικά με τις προοπτικές του νέου επιχειρησιακού σχήματος, τη θέση τους στην ιεραρχία και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους.

Σημειώνοντας ότι η απασχόληση δεν είναι κατά κανόνα ο κύριος λόγος που προκαλεί τις συγχωνεύσεις, αλλά συνιστά μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά από αυτές, οι ίδιες έρευνες εντοπίζουν σημαντικές ποσοτικές και κυρίως ποιοτικές επιπτώσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στην απασχόληση, μεταξύ των οποίων¹⁷:

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση,
- σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
- σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών
- «απαλλαγή» της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή εθελουσίας εξόδου,
- σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας,

¹⁶ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf

¹⁷ Όπως παραπάνω

που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και μπορεί να αποβούν κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται συγκεντρωμένοι οι κυριότεροι λόγοι που ωθούν στην πραγματοποίηση Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων, καθώς και οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω της πραγματοποίησής τους αυτής.

Πίνακας 1: Οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης και αποτυχίας μιας Ε ή Σ

Λόγοι πραγματοποίησης Ε ή Σ		Λόγοι αποτυχίας Ε ή Σ
Οικονομίες κλίμακας και φάσματος	Ε ή Σ	Δυσκολίες ενοποίησης
Συνδυασμός πόρων Εκμετάλλευση υπερβάλλουσας ρευστότητας		Ανεπαρκής αξιολόγηση της εταιρείας στόχου
Αύξηση δυναμικής στην αγορά		Υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές
Κόστος και χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων		Αδυναμία υλοποίησης συνεργειών
Υπέρβαση εμποδίων εισόδου		Ρόλος στελεχών Διοικητική αλαζονεία
Αύξηση διαφοροποίησης Εξάλειψη χαμηλής αποδοτικότητας εταιρίας στόχου		Δημιουργία πολύ μεγάλης επιχείρησης
Αποφυγή υπερβάλοντος ανταγωνισμού		Υπερβολικό χρέος

ΠΗΓΗ: Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία».

Επίσης, σημαντικοί λόγοι που δημιουργούν αποτυχίες, καθώς και αντικίνητρα στις εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι¹⁸:

¹⁸ Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 464-473.

- Ανεπαρκής αξιολόγηση – υπερεκτίμηση προσδοκώμενων συνεργιών. Όταν μια επιχείρηση εξετάζει ένα στόχο προς εξαγορά, συνήθως εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου κατά την οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει και τα κόστη που ενδεχομένως θα δημιουργηθούν.

Ωστόσο, οι όποιες εκτιμήσεις για επίτευξη συνεργιών μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες. Και αυτό γιατί η εκτίμηση της προβλεπόμενης π.χ. αύξησης των εσόδων συχνά παρουσιάζει τρομακτική δυσκολία στον υπολογισμό, διότι εξαρτάται από εξωτερικές παραμέτρους, οι οποίες συχνά είναι πέραν του ελέγχου της διοίκησης.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει ο κίνδυνος η Εξαγορά και Συγχώνευση δύο εταιριών να γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος.

Πολλές επιχειρήσεις, κυρίως στον τραπεζικό τομέα, έχουν την τάση να εξαγοράζουν άλλες επειδή αυτή είναι και η τάση της αγοράς ή από φόβο μήπως το μικρό μέγεθός τους τις καταστήσει ευάλωτες σε εξαγορές. Στις περιπτώσεις αυτές η αναίτια εξαγορά και η ανεπαρκής αξιολόγηση των εξαγοραζόμενων εταιριών όχι μόνο δεν αποφέρει συνέργειες, αλλά πολύ συχνά οδηγεί στο αντίθετο αποτέλεσμα, βάζοντας σε κίνδυνο τις προοπτικές του όλου εγχειρήματος. Καθίσταται επομένως φανερό ότι υπάρχουν πολλές δυσκολίες στην ακριβή εκτίμηση ύπαρξης συνέργειας και του οφέλους που ενδεχομένως θα αποφέρει.

- Δυσκολίες ενοποίησης – ο ανθρώπινος παράγοντας. Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιριών αφορά στην ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου. Αφορά επίσης στην προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια διαδικασία μάλλον χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα.
- Υπερβολικό χρέος. Μια επιχείρηση που αποφασίζει να εξαγοράσει κάποια άλλη είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει, αν είναι πεπεισμένη ότι αυτή η κίνηση θα της αποφέρει μεγάλο όφελος. Όμως, συνήθως είτε λόγω ελλιπούς ελέγχου των οικονομικών της επιχείρησης που εξαγοράζεται, είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης των στελεχών της για

την απόφασή τους, η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας βρίσκεται σε μια θέση όπου δεν γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση-στόχος. Προκειμένου να εξασφαλίσει την επιχείρηση-στόχο, η επιχείρηση-αγοραστής είναι πρόθυμη να διαθέσει υψηλή υπεραξία στους μετόχους της πρώτης, το οποίο συνεπάγεται μεγάλη έξοδα. Αν μάλιστα δεν διαθέτει τα ρευστά που απαιτούνται, στρέφεται σε άλλο είδος χρηματοδότησης, συνήθως δανεισμό από τράπεζες .

- Προσωπικοί λόγοι των διευθυντικών στελεχών για την εξαγορά και πιθανόν λόγοι προβολής και ιδίων συμφερόντων.
- Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και ορθής επενδυτικής λογικής, η οποία να βασίζεται σε ρεαλιστικά στοιχεία.
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Έχουν αναπτυχθεί θεωρίες σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να υπολογίζονται οι πιθανές συνέργιες. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι υπερβολικές προσδοκίες δημιουργούν λανθασμένη εικόνα στην αγορά σχετικά με τις ικανότητες του νέου σχήματος και τελικά οδηγούν στην αποτυχία ανάπτυξης των αρχικών του δεσμεύσεων.
- Σε μεσοπρόθεσμο διάστημα παρατηρούνται συγκρουόμενες επιχειρηματικές κουλτούρες, οι οποίες δεν επιτρέπουν στην ενοποιημένη επιχείρηση, πλέον, να αναπτύξει εκείνα τα πλεονεκτήματα που θεωρητικά διαθέτει.
- Συγκρουόμενα συμφέροντα και εσωτερικός ανταγωνισμός.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως είναι το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζεται από τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, όπως και οι παράγοντες που αφορούν μεταβλητές τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει.
- Η Οικονομική συγκυρία που επικρατεί. Μία εξαγορά και συγχώνευση μπορεί να μην γίνει ποτέ, ή και αν γίνει μπορεί να μην επιτύχει τους στόχους της, ως αποτέλεσμα αποκλειστικά εξωεπιχειρησιακής κατάστασης και των μακροοικονομικών συνθηκών¹⁹.
- Αδυναμία γρήγορης και επιτυχούς ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων. Η προσπάθεια ένωσης των δύο εταιριών αφορά την ένωση δυο διαφορετικών

¹⁹ Μανουσαρίδου Α., (2010), «Εξαγορές και συγχωνεύσεις. Μελέτη περίπτωσης: ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα», Διπλωματική εργασία, σελ. 17.

ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου. Αφορά επίσης την προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των δυο επιχειρήσεων. Πρόκειται όμως για μια διαδικασία μάλλον χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα.

- Εκτός από την περίπτωση που οι δύο επιχειρήσεις αποδεικνύονται μη συμβατές, ως προς την στρατηγική που ακολουθούν, έμφαση δίνεται στην περίπτωση που ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που ευθύνεται για την αποτυχία. Όταν μιλάμε για ανθρώπινο παράγοντα αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και την εταιρική κουλτούρα που το διακρίνει. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των συμβόλων, αξιών, ιδεολογιών και υποθέσεων που λειτουργούν συχνά ασυνείδητα ώστε να καθοδηγούν και να διαμορφώνουν την ατομική και την εταιρική συμπεριφορά²⁰.

²⁰ Φραγκάκης Εμ., (2010), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα», πτυχιακή εργασία, Άγιος Νικόλαος, σελ. 42-43.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΓΓΕΟΡΕΣ ΚΑΙ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται οι οικονομικές συνέπειες που επιφέρει μια εξαγορά ή συγχώνευση στις επιχειρήσεις. Αναλύονται οι θεμελιώδεις προϋποθέσεις που οδηγούν τόσο στην ύπαρξη όσο και στην εντατικοποίηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, καθώς και τα κίνητρα που έχουν οι επιχειρήσεις για την πραγματοποίησή τους. Ερευνώνται ποιες είναι οι οικονομικές συνέπειες, οι θετικές και οι αρνητικές που σηματοδοτούν τη συμφωνία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Τέλος, παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας του Ινστιτούτου ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ για τις οικονομικές επιπτώσεις που έχει μια εξαγορά ή συγχώνευση.

2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών επηρέασε βαθύτατα την διεξαγωγή συγχωνεύσεων καθώς διέυρνε το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δημιούργησε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Η εταιρική αναδιάρθρωση με σκοπό²¹:

- την συνεχή επέκταση,
- την άμεση απόκτηση τεχνολογίας και πνευματικής ιδιοκτησίας,
- την μείωση του κόστους παραγωγής και εργασίας,
- την ιδανική αξιοποίηση - εντατικοποίηση της εργασίας, (με ταυτόχρονη εξειδίκευση και διαίρεση της εργασίας) ή
- τον αποκλεισμό ενδεχόμενου ανταγωνισμού,

κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

²¹ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 22-23.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την ύπαρξη και εντατικοποίηση των συγχωνεύσεων αποτελούν:

- η ύπαρξη οικονομίας της αγοράς,
- η αποτελεσματική κεφαλαιαγορά,
- οι αναπτυγμένοι χρηματοοικονομικοί θεσμοί

καθώς δημιουργούν μεγάλες δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω του χρηματιστηρίου, συσσώρευση εταιρικού πλούτου αλλά και απλοποιημένη, ευέλικτη διαδικασία απόκτησης του ελέγχου ή της εξαγοράς μιας εταιρίας μέσω των μετοχών της.

Οι προϋποθέσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό στο σύνολο των αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών ανά τον κόσμο και σε συνδυασμό με την επικράτηση των φιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών (με προεξάρχουσες τις Αγγλο-Σαξωνικές οικονομίες) έθεσαν τις συγχωνεύσεις σε κυρίαρχο ρυθμιστή του ανταγωνισμού της αγοράς.

- Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών και του εμπορίου,
- οι αποκρατικοποιήσεις,
- η σημαντική παροχή κεφαλαίων (μέσω τραπεζικών και κρατικών χρηματοδοτικών συστημάτων) για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων,
- καθώς και η δημιουργία νομικών πλαισίων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την διοικητική απλοποίηση των συγχωνεύσεων

δημιούργησαν τις βάσεις για έντονη εταιρική δραστηριότητα²².

Η θεαματική εξέλιξη της τεχνολογίας αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας διεξαγωγής συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας στους τομείς των μεταφορών και της επικοινωνίας καθιστά εφικτή την ανάπτυξη της εταιρικής οργάνωσης χωρίς γεωγραφικά όρια, ευνοώντας έτσι την εταιρική επέκταση.

Επιπλέον, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν στις εταιρείες, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, είτε την εξαγορά εταιρειών που διαθέτουν τεχνογνωσία, είτε

²² INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 22-23.

την είσοδο, μέσω εξαγορών, σε αγορές που διαθέτουν τεχνογνωσία ή εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό συγχωνεύσεων, (ιδιαίτερα εντός της Ε.Ε.), αποδίδεται στην κρίση του βιομηχανικού τομέα από την εξελικτική πορεία της οικονομίας των αναπτυγμένων χωρών από την γεωργία στην βιομηχανία και τέλος στον τομέα των υπηρεσιών, προκαλώντας έτσι την στρατηγική αντίδραση των εταιρειών μέσω αναδιαρθρώσεων²³.

2.3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Τα κίνητρα τα οποία συνήθως οδηγούν τις επιχειρήσεις σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, θα πρέπει να μελετηθούν υπό το πρίσμα των εναλλακτικών επιλογών που εμφανίζονται στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Έτσι, τα κυριότερα κίνητρα είναι τα εξής²⁴:

1. Το κίνητρο της ορθολογικής οργανώσεως και επεκτάσεως των επιχειρήσεων:
οι συγχωνευόμενες επιχειρήσεις ενδεχομένως να προσδοκούν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους με την είσοδο σε νέες εγχώριες ή διεθνείς αγορές, νέες πηγές εφοδιασμού πρώτων και λοιπών υλών και νέους δρόμους διαθέσεως των προϊόντων τους. Η κατάκτηση νέων αγορών είναι δυνατό να αποβλέπει στην μείωση του κόστους παραγωγής, με την κατανομή των γενικών εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής. Είναι ακόμη δυνατό, οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις να επιδιώκουν την διαφοροποίησή τους, δηλαδή την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους σε κερδοφόρες κατηγορίες προϊόντων ή την καθετοποίηση του παραγωγικού κυκλώματος τους.

²³ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 22-23.

²⁴ Σακέλλης Ι., (2001), «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Μετατροπές Εταιρειών και εκτίμηση αξίας επιχείρησης», Αθήνα, εκδόσεις Βρύκους, σελ. 85-87.

Εξάλλου η απορρόφηση μιας επιχειρήσεως από μια ευδοκίμως λειτουργούσα επιχείρηση παρέχει στην απορροφούμενη επιχείρηση επιτυχή διοίκηση, έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, τακτικούς προμηθευτές, σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής και κανάλια διανομής των προϊόντων της.

Η διοίκηση της απορροφούσας επιχειρήσεως από την άλλη πλευρά μπορεί να σχεδιάζει την δραστηριότητά της με βάση την προϊστορία της απορροφούμενης επιχειρήσεως χωρίς ιδιαίτερους κινδύνους, αφού η συγχώνευση δεν δημιουργεί πρόσθετο ανταγωνισμό, όπως συμβαίνει με την κατασκευή νέων παραγωγικών εγκαταστάσεων, οι οποίες να ανταγωνίζονται την παραγωγή των παλαιών εγκαταστάσεων.

Σημειώνεται ακόμη ότι πολλές συγχωνεύσεις επιχειρήσεων πραγματοποιούνται προκειμένου οι συγχωνευόμενες εταιρίες να καρπωθούν φορολογικά οφέλη, όπως για παράδειγμα τον υπολογισμό των αποσβέσεων πάνω στην τρέχουσα αξία των παγίων στοιχείων.

2. Το αμυντικό κίνητρο: η εξαγοράζουσα επιχείρηση επιδιώκει να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, έτσι ώστε να αποθαρρύνει μια πιθανή εξαγορά αυτής από κάποια άλλη ανταγωνίστρια εταιρία.
3. Το επιθετικό κίνητρο: Η επιχείρηση προβαίνει σε εξαγορά μιας άλλης επιχειρήσεως πριν αυτή καταστεί ανταγωνίστριά της και έτσι αποφεύγει την ισχυροποίηση της ανταγωνίστριας στην αγορά.
4. Το κερδοσκοπικό κίνητρο: Μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη, με σκοπό να ανεβάσει την αξία της, προκειμένου, μετά την παρέλευση μιας χρονικής περιόδου να την πουλήσει σε τρίτους.

Επίσης, η μελέτη των εξαγορών και συγχωνεύσεων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από δύο οπτικές γωνίες. Η μία πλευρά είναι αυτή του αγοραστή και η άλλη είναι εκείνη του πωλητή. Τα κίνητρα για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις των ενδιαφερομένων πλευρών, μας οδηγούν στη διάκριση μεταξύ²⁵:

- των «επιθετικών» ή ενεργητικών κινήτρων και

²⁵ Φραγκάκης Εμ., (2010), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα», πτυχιακή εργασία, Άγιος Νικόλαος.

➤ των «αμυντικών» ή παθητικών κινήτρων.

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια διαπιστωμένη τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων, ικανών²⁶:

- να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της Ο.Ν.Ε.
- Να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση - επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση.
- Να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.
- Να αξιοποιήσουν τις συνέργειες που οφείλουν να αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.

Τα κίνητρα για την πραγμάτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε στα εξής τρία επίπεδα²⁷:

- 1) το βραχυπρόθεσμο,
- 2) το μεσοπρόθεσμο και
- 3) το μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Στο **βραχυπρόθεσμο επίπεδο**, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να προκύψουν από κίνητρα όπως:

²⁶ Όπως παραπάνω

²⁷ Όπως παραπάνω

- ❖ Η αύξηση των κερδών ανά μετοχή (Earning Per Share, EPS). Η αύξηση των κερδών ανά μετοχή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αύξηση της τιμής της μετοχής και τη δημιουργία υπεραξίας στους μετόχους.
- ❖ Η μείωση του δείκτη P/E. Ο δείκτης P/E, πολλαπλασιαστής των κερδών της επιχείρησης, είναι ένας ευρέως διαδεδομένος χρηματοοικονομικός δείκτης. Η «χρηστική» αξία του εν λόγω δείκτη, εντοπίζεται στο γεγονός ότι παριστάνει το «premium», το οποίο είναι διατεθειμένος ο επενδυτής να πληρώσει για κάθε χρηματική μονάδα κέρδους που επιτυγχάνει η επιχείρηση. Σε πολλές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, το δυναμικό κίνητρο είναι η μείωση του δείκτη P/E της εξαγοράστριας εταιρίας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μειωμένης κερδοφορίας.
- ❖ Οι συνεργασίες που δημιουργούνται σε θέματα ρευστότητας. Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα σε δείκτες ρευστότητας επιδιώκουν τη συνένωση με κάποια εταιρεία, η οποία διαθέτει «υγιή» χρηματοοικονομική διάρθρωση.
- ❖ Τα φορολογικά οφέλη που προκύπτουν, είτε μέσω της αλλαγής της κλίμακας φορολόγησης επί των κερδών, είτε μέσω της αύξησης του ορίου των αποθεματικών, είτε μέσω ενός συνδυασμού των δύο παραπάνω παραγόντων.

Αντίστοιχα, **τα μεσοπρόθεσμα κίνητρα** παρουσιάζονται ως εξής:

- ❖ Αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης. Η αύξηση των μεγεθών του ενοποιημένου πλέον ισολογισμού οδηγεί σε μεγαλύτερο ύψος ιδίων κεφαλαίων, μειώνοντας τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν τόσο οι μέτοχοι, όσο και οι δανειστές της επιχείρησης (προμηθευτές, χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, κ.ά.).
- ❖ Μείωση του συνολικού δανεισμού του νέου σχήματος με παράλληλη βελτίωση της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο.

Τέλος, τα κίνητρα για εξαγορές και συγχωνεύσεις σε μακροπρόθεσμο επίπεδο μπορούν να συνοψιστούν ως εξής²⁸:

- ❖ Δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος που εμφανίζονται σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Οι οικονομίες κλίμακας μεταφράζονται σε οικονομική αξία, μέσω του αυξημένου μεγέθους και της αυξημένης παραγωγικής δυνατότητας, την οποία αποκτά η επιχείρηση για το χαρτοφυλάκιο των αγαθών και υπηρεσιών της. Επιπλέον, σε μακροχρόνιο επίπεδο, επιτυγχάνεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης τόσο στον ίδιο κλάδο, όσο και σε άλλες αγορές, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση αυξάνει τη διαπραγματευτική της ικανότητα σε επίπεδο προμηθειών ενδιαμέσων υποπροϊόντων. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη μείωση του λειτουργικού της κόστους με παράλληλη αύξηση των περιθωρίων κέρδους της.

Αντίστοιχα, οι οικονομίες φάσματος επιτρέπουν στην επιχείρηση να κινηθεί σε νέες «κατευθύνσεις» προϊόντων και σε νέους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, η επιχείρηση επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, καλύπτοντας ολοένα και μεγαλύτερο μέρος (φάσμα) των καταναλωτικών αναγκών μιας οικονομίας, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται σε νέες αγορές, αυξάνοντας έτσι το ρυθμό ανάπτυξής της και μειώνοντας την εξάρτησή της από συγκεκριμένες αγορές και προμηθευτές.

- ❖ Μακροχρόνια ενδυνάμωση της επιχείρησης, μέσω της μειωμένης έντασης του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται σε έναν κλάδο. Σε μια αγορά ολιγοπωλιακής διάρθρωσης, δύο ισχυροί «παίκτες» έχουν συμφέρον να ενώσουν τις δυνάμεις τους παρά να αναλωθούν σε έναν πόλεμο μεταξύ τους, ο οποίος πιθανόν να μην οδηγήσει σε κάποιο τελικό νικητή, μέσω της μείωσης των τιμών των τελικών προϊόντων.
- ❖ Απόκτηση αποκλειστικής τεχνολογικής γνώσης αλλά και ειδικών επιχειρηματικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, λόγω της άμεσης επαφής μεταξύ των διοικητικών στελεχών, αναπτύσσουν ένα «ομαδικό κεφάλαιο» (Team capital) σημαντικής δυναμικής, το οποίο η μεγάλη επιχείρηση, λόγω του μεγέθους της, δεν μπορεί να το επιτύχει. Λειτουργεί σε

²⁸ Φραγκάκης Εμ., (2010), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα», πτυχιακή εργασία, Άγιος Νικόλαος.

αυτήν την περίπτωση το μεγάλο μέγεθος, ως αντικίνητρο για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος εργασίας.

- ❖ Δημιουργούνται δυνατότητες συνέργειας μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων το οποίο κατά τη διάρκεια της αρχικής διαπραγμάτευσης δεν μπορούσε να υπολογιστεί και να συνεκτιμηθεί στην αποτίμηση της αρχικής συμφωνίας. Παρόλα αυτά, σε μακροχρόνιο επίπεδο ανακαλύπτονται σταδιακά νέοι επιχειρηματικοί σχεδιασμοί, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε επιπρόσθετα στρατηγικά οφέλη.
- ❖ Υπέρβαση εμποδίων εισόδου. Εμπόδια, όπως για παράδειγμα μεγάλες επενδύσεις για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση προϊόντων, μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη αν στην αγορά υπάρχουν ήδη αυξημένοι ανταγωνισμοί. Μια εξαγορά και συγχώνευση με εγχώρια επιχείρηση παρέχει όχι μόνον τη γνώση της αγοράς, αλλά και ένα εγκαταστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη στο όνομα της επιχείρησης-στόχου (brand loyalty). Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, ακόμα και μέσω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι εξαγορές και συγχωνεύσεις θα αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις²⁹.
- ❖ Δυνατότητες μεγαλύτερου ρυθμού ανάπτυξης, οι οποίες δημιουργούνται σε πολλές περιπτώσεις μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων για την επιχείρηση.
- ❖ Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων. Είναι γνωστό ότι μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη. Κατά συνέπεια, ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης, αποφεύγοντας το ρίσκο της εξ αρχής δημιουργίας προϊόντος.

Είναι δυνατόν να ισχυρισθεί κάποιος ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία,

²⁹ Hitt M.A., D.R., Ireland, and R.E. Hoskisson, (2001), «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», South-Western College Publishing, 4th edition.

γιατί συνήθως η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δε «ρискάρει» για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.

- ❖ Διοικητική αλαζονεία. Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους. Στα αγγλικά ο όρος ονομάζεται managerial hybris, προέρχεται όμως από την ελληνική λέξη «ύβρις». Πράγματι, η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις όπως στην περίπτωση απόκτησης της Kraft από την Philip Morris³⁰.

Μπορούμε επίσης να χωρίσουμε τους λόγους, που βελτιστοποιούν την αξία, για την πραγμάτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων σε δύο επίπεδα³¹:

1. μέσω μείωσης του κόστους και
2. μέσω αύξησης των εσόδων και των κερδών.

Οι λόγοι που βελτιστοποιούν την αξία μέσω μείωσης του κόστους είναι:

- Οικονομίες κλίμακας.
- Οικονομίες σκοπού.
- Αντικατάσταση λιγότερο αποτελεσματικών διευθυνόντων από πιο ικανούς.
- Μείωση του ρίσκου λόγω γεωγραφικής και προϊόντικης διαφοροποίησης.
- Μείωση του κόστους εισόδου σε μία αγορά.
- Μείωση φορολογικών υποχρεώσεων και γενικότερα φορολογικοί λόγοι.
- Αυξημένη δύναμη στην αγορά.
- Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις αγορές λόγω μεγαλύτερου μεγέθους.
- Το μεγαλύτερο μέγεθος επιτρέπει στην τράπεζα να αξιολογείται η πιστοληπτική της ικανότητα.

Οι λόγοι που βελτιστοποιούν την αξία μέσω αύξησης των εσόδων και των κερδών είναι³²:

³⁰ Μανουσαρίδου Αικ., (2010), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 14-16.

³¹ Γεωργοπούλου Β, (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/exagores_syg.htm.

- ✓ Δυνατότητα προσφοράς καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων προσφορών σε μεγάλους πελάτες.
- ✓ Δυνατότητα προσφοράς περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα σημείο (το λεγόμενο « one-stop shopping»).
- ✓ Δυνατότητα πρόσκτησης περισσότερων πελατών λόγω γεωγραφικής και προϊόντικής επέκτασης.
- ✓ Δυνατότητα πρόσκτησης περισσότερων πελατών καθώς το μεγαλύτερο μέγεθος αυξάνει την αναγνωρισιμότητα και δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας.
- ✓ Αλλαγή στην οργανωσιακή δομή.
- ✓ Η αυξημένη δύναμη στην αγορά δίνει τη δυνατότητα αύξησης των τιμών και των περιθωρίων κέρδους.
- ✓ Δυνατότητα αύξησης του κινδύνου του χαρτοφυλακίου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και, υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές, σε ορισμένες δε μάλιστα περιπτώσεις αντιφατικές.

2.4. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι αιτίες για τις οποίες πραγματοποιούνται Εξαγορές και Συγχωνεύσεις είναι πολλοί και πρέπει να μελετηθούν συνδυαστικά μεταξύ τους, ούτως ώστε να μπορέσουμε να εξαγάγουμε και τις συνέπειες που αυτές αποφέρουν για τα συμβαλλόμενα μέρη.

³² Γεωργοπούλου Β, (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», www.ine.otoe.gr/Tekmiriosi/tekmiriosi_doc/exagores_syg.htm.

Έτσι, οι επιμέρους αιτίες είναι οι εξής³³:

1) «Εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας

Αυτές προκύπτουν από το αυξανόμενο μέγεθος της νέας επιχείρησης. Η μείωση του κόστους είναι μια συνεργία η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί σε μια εξαγορά, γι' αυτό και αποτελεί συνήθως τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μιας Εξαγοράς ή Συγχώνευσης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα:

- στην διαχείριση των αποθεμάτων,
- στην αγορά των πρώτων υλών ή
- στον τομέα της παραγωγής.

Επίσης μπορούν να εμφανιστούν και σε άλλους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης όπως:

- στην προβολή,
- στην έρευνα και ανάπτυξη ή
- διανομή.

Η μείωση αυτή του κόστους λόγω των οικονομιών κλίμακας είναι συνήθως πολύ υψηλή, όταν η αγοράστρια και εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκουν στον ίδιο κλάδο (οριζόντια εξαγορά) και στην ίδια χώρα.

2) Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος

Αφορούν την παροχή νέων εξειδικευμένων ή διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων από την επιχείρηση. Αυτά απορρέουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση, στο όλο σύστημα, των προμηθευτών και των διανομέων, με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων.

3) Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων

Οι πόροι έχουν να κάνουν από τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό. Η επιχείρηση μπορεί από την αρχή να θέλει να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο για να εκμεταλλευθεί κάποια προτερήματά της, όπως είναι:

- η πρόσβασή της σε φθηνές πρώτες ύλες,

³³ Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 458-465.

- το δίκτυο διανομής της,
- αλλά ακόμα και τα ικανά στελέχη της.

4) Αύξηση μεριδίου αγοράς

Σχεδόν πάντα αυξάνεται και η δύναμη της επιχείρησης, λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους της καινούργιας. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό και να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη.

Από την άλλη μεριά, η αύξηση της δύναμης στην αγορά μιας επιχείρησης την διευκολύνει:

- να προσελκύσει τα ικανότερα στελέχη της αγοράς,
- να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες καθώς επίσης και
- να πραγματοποιήσει εξαγορές και συγχωνεύσεις από θέση ισχύος.

Η επιχείρηση τοποθετείται καλύτερα στον κλάδο και αυξάνει την δύναμή της σε σχέση με τους προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές, είναι ικανότερη να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών καθώς επίσης και να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα προϊόντα.

5) Υπέρβαση εμποδίων εισόδου

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Για παράδειγμα η είσοδος τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους για να μπορέσουν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας και να προσφέρουν τα προϊόντα σε ανταγωνιστική τιμή.

Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμα πιο δύσκολη αν υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός και έτσι μια Εξαγορά ή Συγχώνευση θα της παράσχει όχι μόνο την γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχωρίων καταναλωτών αλλά επίσης ένα ήδη επαρκές εγκατεστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη στο όνομα της επιχείρησης στόχου. Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, ακόμα και λόγω κρατικών παρεμβάσεων τόσο οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις θα αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις.

6) Αύξηση της δυναμικής της αγοράς

Η εξαγορά μιας επιχείρησης είναι πολύ καλύτερος τρόπος για να επεκταθεί δυναμικά μια επιχείρηση παρά να αναπτύξει καινούργια γραμμή προϊόντων. Η κατάργηση πολλών ρυθμιστικών περιορισμών αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις ανάγκασαν πολλές επιχειρήσεις

να προβούν σε συγχωνεύσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές, διατηρώντας την δυναμική τους.

Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί μέσω της εξαγοράς να ορίσει μια δραστηριότητα ή να κατακτήσει μια αγορά που τα όριά της δεν έχουν ακόμα διαμορφωθεί.

7) Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων

Είναι γνωστό ότι μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό τα στελέχη προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης έτσι ώστε να αποφύγουν το ρίσκο μιας από την αρχή δημιουργίας προϊόντος και τους κινδύνους που αυτή συνεπάγεται.

Είναι δυνατόν να ισχυρισθεί κάποιος ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία. Και αυτό γιατί πολλές φορές η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δεν διατίθεται εύκολα να επενδύσει για την ανάπτυξη νέου προϊόντος. Η εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων είναι για την επιχείρηση πιο ακίνδυνη.

8) Αύξηση διαφοροποίησης

Είναι γνωστό ότι όταν μια επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της, εισερχόμενη σε άγνωστες για αυτήν αγορές, συναντά πολλές δυσκολίες, κυρίως επειδή τα στελέχη δεν έχουν γνώση των αγορών αυτών. Η εξαγορά λοιπόν μιας επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη στην αγορά αυτή αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης είτε όσο αφορά σχετικούς είτε άσχετους κλάδους παραγωγής. Η πρόσβασή της στην ίδια υπάρχουσα γνώση των στελεχών αλλά και στην παραγωγική διαδικασία της εταιρίας – στόχου, στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αποτελεί για την επιχείρηση- αγοραστή ένα πρόσθετο πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση μπορεί μέσω της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων να εξασφαλίζει μέσω της απόκτησης μιας άλλης επιχείρησης:

- την μείωση της εποχικότητας των πωλήσεων της και ως εκ τούτου την ευαισθησία των εσόδων της στις συνθήκες της αγοράς και
- να επιτύχει μεγαλύτερη αφοσίωση από τους πελάτες της.

9) Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μη αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος.

10) Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης – στόχου.

Πολλές φορές η επιχείρηση – αγοραστής μπορεί να διαθέτει διοικητικές και άλλες ικανότητες αρκετές για να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοση της επιχείρησης – στόχου.

11) Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης – αγοραστή.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα προβεί σε μια εξαγορά, αν κρίνει ότι έτσι θα αυξήσει την αποδοτικότητά της.

12) Διοικητική αλαζονεία.

Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις – στόχους. Πράγματι η αλαζονεία είναι ορισμένες φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Διαπιστώνουμε λοιπόν από τα παραπάνω ότι όταν συντρέχουν οι παραπάνω συνθήκες τότε συνήθως ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και συχνά όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή, τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά, η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί τα κόστη διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο και ρίσκο που ενέχει αυτή η ενέργεια.

Επίσης όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί αν εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος παραγωγής αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική, ισχυροποιώντας την θέση της και αυξάνοντας τα μερίδιό της στην αγορά.

2.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις αποτελούν τη δίοδο με την οποία μια επιχείρηση βρίσκει πρόσβαση σε νέους πόρους, και που με την ανάπτυξή τους, θα αυξήσει τα εισοδήματά της και θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε μια τέτοια απόφαση είναι:

- ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου της,
- οι τεχνολογικές εξελίξεις,
- οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που την επηρεάζουν άμεσα κ.ά.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προσδίδουν μία δυναμική στη νέα εταιρία, που αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής της. Η δυναμική αυτή οδηγεί σε βελτίωση των δεικτών και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών. Αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Οι προσδοκίες αυτές όμως δρουν βραχυπρόθεσμα.

Σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδος της τιμής της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν η εταιρία διευρύνει τα κέρδη της στα επόμενα χρόνια. Μία ισχυρή εταιρία που προκύπτει από συγχώνευση, έχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο να αντιμετωπίσει τον οξυνόμενο ανταγωνισμό, εγχώριου και διεθνούς χαρακτήρα. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συμβάλλουν στην μεγέθυνση μεριδίου αγοράς και την απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης δίνοντάς της την δυνατότητα να ελέγχει και να θέτει τις τιμές που επιθυμεί στην αγορά μέσω της τιμολογιακής δύναμης που αποκτά.

Η στρατηγική των συγχωνεύσεων και εξαγορών των εταιριών αποτελεί εξάλλου, τρόπο επιβίωσης και ισχυροποίησής τους απέναντι στο συστημικό κίνδυνο καθώς και σε επιθετικές προτάσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών από αλλοδαπές εταιρίες.

Παράλληλα η δημοσιότητα είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα που οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεπάγονται. Μία συγχώνευση συμβάλλει στην ισχυροποίηση του Brand name που επιφέρει με τη σειρά της πολλαπλά οφέλη σε πολλούς τομείς και ειδικότερα στις πωλήσεις και στις οικονομικές συναλλαγές της, αλλά και γενικότερα στην αξιοπιστία της.

Επίσης μία συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει:

- στην εξοικονόμηση πόρων,
- στη μείωση κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού, και

- την γενικότερη εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.

Οφέλη προκύπτουν και στην τεχνολογία και τεχνογνωσία που αποτελούν περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Η μεγέθυνση συμβάλλει:

- στη ταχύτερη ανάπτυξη και εκμετάλλευση τεχνολογίας
- στην παραγωγή και γενικότερα,
- στην εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων των δύο εταιριών.

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους. Οι λεγόμενες οικονομίες φάσματος εμφανίζονται όταν το κόστος παραγωγής αρκετών προϊόντων μαζί σε μία μόνο επιχείρηση, είναι μικρότερο από το κόστος παραγωγής των προϊόντων ξεχωριστά σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις.

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις επίσης οδηγούν σε μεγαλύτερη χρηματοοικονομική σταθερότητα. Οι χρηματικές ροές και τα κέρδη της είναι περισσότερο σταθερά και προβλέψιμα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη χρηματοοικονομική διοίκηση και περισσότερο επιτυχημένη.

Τέλος, από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές μπορεί να προκύψουν φορολογικές ελαφρύνσεις και απαλλαγές, όπως στην περίπτωση της αξιοποίησης των κερδών των αγοραζουσών μέσω της επανεπένδυσης των υπερκανονικών κεφαλαιακών διαθεσίμων, είτε μέσω της εμφάνισης μειωμένων κερδών από την εξαγορά/συγχώνευση με εταιρίες με ζημιές³⁴.

2.6. ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΣ

Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της ανακοίνωσης μιας συμφωνίας Εξαγοράς ή Συγχώνευσης και της ολοκλήρωσης των διαδικασιών ενοποίησης διευρύνεται πολύ περισσότερο από ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί. Αυτή η εξέλιξη έχει ιδιαίτερα αρνητικό

³⁴ <http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/67/Soukos.pdf?sequence=1>

αντίκτυπο στην αποτελεσματική πραγματοποίηση της συγχώνευσης, λόγω της επίδρασής της σε πέντε κρίσιμα μέτωπα³⁵:

- 1) Αύξηση του κόστους κεφαλαίου. Όσο πιο αργά αρχίσει να λειτουργεί ο νέος οργανισμός, τόσο πιο αργά θα επιτευχθούν και οι συνέργειες. Για την Εξαγορά ή Συγχώνευση, όμως, δεσμεύθηκαν κεφάλαια που πρέπει να αρχίσουν μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα να αποδίδουν. Καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση συνεργειών συνεπάγονται μείωση της πραγματικής αξίας τους, δεδομένου ότι το κεφάλαιο έχει κόστος ευκαιρίας.
- 2) Κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η περίοδος μέχρι και την ενοποίηση είναι για τους εργαζομένους ένα χρονικό διάστημα άγχους και φόβου πως τα κεκτημένα τους (συνεργάτες, αναγνώριση, εργασιακές συνθήκες, ακόμη και η θέση τους) μπορεί να χαθούν. Κάτω από την πίεση αυτή είναι δυνατό να αποχωρήσουν οι εργαζόμενοι-κλειδιά, εάν βρουν αλλού εργασία.
- 3) Απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών. Αβεβαιότητα αισθάνονται και οι προμηθευτές αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αναρωτιούνται εάν θα εξακολουθούν να έχουν εμπορική συνεργασία και με τη νέα επιχείρηση και εάν οι όροι της θα είναι οι ίδιοι. Εξετάζουν και το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλους πελάτες για να μη βρεθούν προ δυσάρεστων εκπλήξεων, αν η νέα επιχείρηση τους ζητήσει τη διακοπή της συνεργασίας τους. Οι πελάτες, ομοίως, βρίσκονται αντιμέτωποι με το ερώτημα εάν ο νέος οργανισμός που θα προκύψει από τη συγχώνευση θα συνεχίσει να συνεργάζεται μαζί τους στην ίδια βάση συνεργασίας. Καραδοκούντες ανταγωνιστές μπορεί να εκμεταλλευθούν αυτή την αγωνία των πελατών και να τους προσελκύσουν. Για παράδειγμα, όταν η Arvin Meritor αγόρασε από τη Volvo τη μονάδα παραγωγής αξόνων για βαριά οχήματα, η συμπεριφορά της στο πλαίσιο της νέας επιχείρησης όπου εντάχθηκε απέναντι στον πελάτη της - τώρα πια- Volvo άλλαξε. Ενώ πριν ενδιαφερόταν για την κατασκευή εξαρτημάτων ακριβώς με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που η Volvo επιθυμούσε, μετά την εξαγορά άρχισε να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τόσο το κόστος της παροχής εξειδικευμένων εξαρτημάτων όσο και τις επιθυμίες των άλλων

³⁵ Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 469-470.

πελατών που απέκτησε και που πιθανώς να δυσαρεστούνταν από τις μηχανικές αλλαγές που η Volvo ήθελε να επιβάλει.

- 4) Κίνδυνος να ενισχύσουν οι ανταγωνιστές τη θέση τους. Όσο περισσότερες δυσκολίες αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενοποίησης, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο χρόνος για τον οποίο αφιερώνει η εξαγοράζουσα ένα μέρος των πόρων της και της προσοχής της στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και της μετέπειτα ενσωμάτωσης της εξαγοραζόμενης. Στερεί δε τους πολύτιμους αυτούς πόρους από τη βασική της δραστηριότητα, δίνοντας στους ανταγωνιστές της τη μοναδική ευκαιρία να ενισχύσουν τη δική τους θέση στον κλάδο.
- 5) Αβεβαιότητα των μετόχων. Η παράταση της περιόδου ενοποίησης αποτελεί ένδειξη αδυναμίας της εξαγοράζουσας να ενεργήσει σύμφωνα με το πρόγραμμα. Συνήθως οι μέτοχοι «τιμωρούν» αυτή την αδυναμία.

2.7. ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ/ΑΔΕΔΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ επιχείρησε να καταγράψει το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και να αποτυπώσει τις εξελίξεις που αυτό συνεπάγεται στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, διενεργώντας σχετική επιτόπια έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων στις οποίες προέβη ειδικά ειδικευμένο προσωπικό. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη χρονική περίοδο Σεπτεμβρίου 2004 μέχρι και Φεβρουαρίου 2007.

Η διερεύνηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και των νέων πολιτικών των επιχειρήσεων που ενεπλάκησαν στη διαδικασία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί μια παράμετρο της έρευνας προκειμένου να εξετασθεί κατά πόσο οι συντελεσθείσες πράξεις συνέβαλαν στην βελτίωση της εικόνας των επιχειρήσεων. Το μέρος αυτό της έρευνας

το ινστιτούτο το απεύθυνε μόνο στους εκπροσώπους των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνονται στη συνέχεια³⁶.

Οι επιχειρήσεις που έχουν εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζουν κυρίως αύξηση του μεριδίου εξαγωγών (6/10 περίπου) κατά την πρώτη τριετία από την πράξη Εξαγοράς και Συγχώνευσης.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συνοδεύονται, κυρίως, από αύξηση των πωλήσεων στα 2/3 των περιπτώσεων κατά το ίδιο χρονικό διάστημα.

Στα ίδια ποσοστά κυμαίνεται και η αύξηση των επενδύσεων με αφορμή την Εξαγορά και Συγχώνευση.

Οι μισές τουλάχιστον επιχειρήσεις που εμπλέκονται στις σχετικές αναδιαρθρώσεις είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ενώ οι τιμές των μετοχών τους παρουσιάζουν συνηθέστερα πτωτική τάση πριν από την αναγγελία της Εξαγοράς και Συγχώνευσης, και αυξητική πορεία μετά την αναγγελία της πράξης.

Τέλος, οι καινοτομίες στις πολιτικές των επιχειρήσεων που συνοδεύουν τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εκδηλώνονται, κυρίως, με την μορφή των οργανωτικών αλλαγών και τις επενδύσεις νέων προϊόντων, και λιγότερο συχνά με την μορφή των νέων συνεργασιών, της εισαγωγής της τεχνολογίας και της δημιουργίας νέων ειδικοτήτων.

Τα οικονομικά αποτελέσματα, τέλος, και οι νέες πολιτικές των επιχειρήσεων στο νέο ανταγωνιστικό πεδίο και η συσχέτισή τους με τις εξελίξεις στην απασχόληση συμπεκνώνονται στα ακόλουθα:

Οι πράξεις που συνδέονται με την συνολική μείωση της απασχόλησης παρουσιάζουν:

- τον υψηλότερο δείκτη αύξησης του μεριδίου εξαγωγών,
- υψηλό δείκτη αύξησης των πωλήσεων και των επενδύσεων,
- την υψηλότερη παρουσία εισαγωγών στο χρηματιστήριο,
- την συχνότερη εκδήλωση μείωσης της τιμής της μετοχής πριν από την αναγγελία της πράξης (6/10 των περιπτώσεων) και

³⁶ INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 159-160.

- την αύξηση της τιμής της, στα 2/3 των αντίστοιχων περιπτώσεων, μετά την αναγγελία της πράξης.

Οι καινοτομίες στις οποίες προβαίνει η κατηγορία αυτή εστιάζονται, συνήθως,:

- στις οργανωτικές αλλαγές των επιχειρήσεων,
- στην παραγωγή νέων προϊόντων
- και στην ανάπτυξη νέων συνεργασιών,

διατηρώντας στα χαμηλότερα επίπεδα την εισαγωγή της τεχνολογίας και την δημιουργία νέων ειδικοτήτων.

Η αύξηση της απασχόλησης συνδέεται, κυρίως,:

- με οργανωτικές αλλαγές,
- με την παραγωγή νέων προϊόντων και
- την εισαγωγή της τεχνολογίας παρουσιάζοντας τα σχετικά υψηλότερα ποσοστά δημιουργίας νέων ειδικοτήτων.

Τέλος, η σταθερότητα της συνολικής απασχόλησης αναπτύσσει επαρκώς τις επιμέρους καινοτομίες εκτός από την δημιουργία νέων ειδικοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο :

ΕΠΗΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι επιπτώσεις που έχουν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στις εργασιακές σχέσεις. Καταρχάς παρατίθενται οι επιπτώσεις που αυτές έχουν στον ευρωπαϊκό χώρο ούτως ώστε να αντιληφθούμε ότι οι επιπτώσεις είναι οι ίδιες και στον ελλαδικό χώρο. Στη συνέχεια δίνονται οι συνέπειές τους στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς αυτές επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις. Όμως, επειδή υπάρχουν, καθώς ερευνήσαμε, αρνητικές επιπτώσεις, δίνουμε και τους τρόπους που αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τέλος και στο κεφάλαιο αυτό παραθέτουμε την έρευνα του Ινστιτούτου ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ αναφορικά με τις επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις.

3.2. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Στις ευρωπαϊκές χώρες, ιδιαίτερα της «Δυτικής» Ευρώπης, λόγω των αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων και των νέων οικονομικών προσανατολισμών τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις συγχωνεύτηκαν, περιόρισαν ή μετέβαλαν τους παραγωγικούς τους στόχους ή ακόμη μετέφεραν σε άλλες περιοχές ή χώρες τις παραγωγικές τους εγκαταστάσεις. Αποτέλεσμα ήταν να εμφανισθεί ένα κύμα ομαδικών απολύσεων, υποαπασχόλησης και γενικότερα προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις, και αντιδράσεων του συνδικαλιστικού κινήματος³⁷.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, ο αριθμός των μετασχηματισμών των επιχειρήσεων αυξήθηκε σημαντικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, και ύστερα από μια μικρή κάμψη στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παρουσιάζει όλο και μεγαλύτερη ανάκαμψη.

³⁷ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 23-30.

Η παγκόσμια εικόνα της οικονομίας καθώς και η άνοδος του ευρώ έναντι του δολαρίου, συνέβαλλαν στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στο χώρο του ευρώ και επέτειναν τις συνεχώς αυξανόμενες αναδιαρθρώσεις των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Μία εικόνα του πρόσφατου παρελθόντος αλλά και των επερχόμενων εξελίξεων που επιφέρουν οι διαδικασίες των συγχωνεύσεων μας παρέχουν τα επίσημα στοιχεία του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων. Οι πραγματοποιηθείσες ή εξαγγελθείσες απολύσεις ως συνέπεια συγχωνεύσεων και εξαγορών εντός της Ε.Ε. κατά τα έτη 2002-2007 ανέρχονται σε 32.511, ενώ οι σχεδιαζόμενες νέες θέσεις σε 520 (σε δείγμα εταιριών που απασχολούν άνω των 250 ατόμων).

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της ευρωπαϊκής οικονομίας με δυσμενείς επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις τόσο σε επίπεδο απασχόλησης όσο και στη διαμόρφωση των όρων και εργασιακών συνθηκών. Ο προβληματισμός επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι συγχωνεύσεις προγραμματίζονται και υλοποιούνται³⁸:

- έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων,
- σημαντικές απολύσεις,
- εντατικοποιημένες εργασιακές σχέσεις και
- ελλειπείς μηχανισμοί αποζημίωσης.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι 10.734 θέσεις εργασίας χάθηκαν, ως συνέπεια εξαγορών και συγχωνεύσεων μόνο στο πρώτο τρίμηνο του έτους 2007 στον ευρωπαϊκό χώρο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση συγχώνευσης των εταιριών Unicredit-Capitalia, από την οποία προήλθε απώλεια 8.000 θέσεων εργασίας.

Οι οργανωτικές αλλαγές που επιφέρει η συγχώνευση κυρίως μέσω της δημιουργίας διπλών, ταυτόσημων θέσεων, επικάλυψης αρμοδιοτήτων και πλεονάζοντος προσωπικού, επιφέρουν μοιραία δραστική μείωση του εργατικού δυναμικού και αλλαγές επί το δυσμενέστερο στις εργασιακές σχέσεις. Καταγράφεται μάλιστα το φαινόμενο, αυτή ακριβώς η μείωση του κόστους εργασίας, να αποτελεί το κίνητρο της διαδικασίας των μετασχηματισμών των επιχειρήσεων (συγχωνευτικής διαδικασίας).

³⁸ INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 23-30.

Ακόμη, όμως, και όταν λόγω της συγχώνευσης, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, αυτές είναι δυσανάλογες συγκριτικά με αυτές που χάνονται, καθώς ο αριθμός των απωλειών πάντοτε υπερβαίνει τον αριθμό των θέσεων που δημιουργούνται.

Ως βασικός λόγος απώλειας της θέσης εργασίας εμφανίζεται στις περισσότερες χώρες, η λήξη της προσωρινής απασχόλησης (συμβάσεις ορισμένου χρόνου που δεν ανανεώνονται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης), ενώ ακολουθούν η καταγγελία της σύμβασης εργασίας (απόλυση) και η πρόωρη συνταξιοδότηση (η οποία εμφανίζεται συχνά με τη μορφή της εθελούσιας εξόδου).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην ΕΕ-25 με την μορφή της απώλειας της θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα έντονες για τις γυναίκες και τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (άνω των 50 ετών), ως πιο ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού³⁹.

3.3. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ.)

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικρο-οικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακρο-οικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες. Γι' αυτό και είναι σκόπιμο να παραθέσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.

³⁹ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 23-30.

Ειδικές μελέτες για το θέμα εντοπίζουν δύο βασικές περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων⁴⁰:

1. **Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.** Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης). Η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κ.λπ.), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών.

Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσής τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές

⁴⁰ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενότητων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης.

Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

2. **Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών – πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.** Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται:

- σε κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής /εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας)
- σε οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κ.λπ.)
- σε χωροταξική ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κ.λπ.).

Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Η παρέμβαση της Διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.

Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σ' αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντροποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) εργασιακά καθεστώτα ή και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές.

Στην περίπτωση αυτή ανακύπτουν τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

3. **Επικεντρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.** Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/ υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή και περιοχής.

Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία. Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/ διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας»,

- σχετικά προστατευμένης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,
- με σαφείς και επωφελείς για τους εργαζόμενους κανόνες, ρυθμίσεις και παροχές
- με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας.

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους – προμηθευτές ή/ και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας.

Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης της αγοράς εργασίας τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

«Οι περισσότερες εμπειρίες από Εξαγορές και Συγχωνεύσεις καταδεικνύουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, εκτός των παραπάνω, όπως⁴¹:

- η στρατηγική,
- ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση,
- το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής,
- η κουλτούρα της επιχείρησης κ.ά.,

οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Ειδικότερα, μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξωνικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Η.Β.) στις διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, τα οποία εστιάζονται σε στοιχεία όπως⁴²:

- άμεση ελαχιστοποίηση κόστους προσωπικού,
- εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση (αποσταθεροποίησης διάρκειας σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας),
- προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης – αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση, - έντονα μονομερείς πρακτικές.

Αντίθετα, τα επικρατούντα στην ηπειρωτική Ευρώπη πρότυπα Διοίκησης, εστιάζονται σε διαφορετικά στοιχεία όπως:

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό,
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης,
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου),
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης,

⁴¹ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

⁴² Όπως παραπάνω.

- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων,
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα.

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξωνικού προτύπου». Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τα διοικητικά πρότυπα, τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος⁴³.

3.4. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδικευση.

Ειδικά στις σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις.

⁴³ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η Πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές της αρχές⁴⁴.

Με βάση την διεθνή εμπειρία οι συγχωνεύσεις και εξαγορές συνεπάγονται⁴⁵:

- Μείωση της απασχόλησης, κυρίως στο χαμηλής ειδίκευσης δυναμικό σε συνδυασμό με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης.
- Δυσμενείς αλλαγές στους όρους εργασίας και απόπειρες μονομερούς επιβολής κανονισμών εργασίας.
- Σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και τα καθήκοντα των στελεχών με κατεύθυνση την ευελιξία και την πολυδυναμία (αξιολόγηση εργασίας, καθορισμός διαφορετικών αρμοδιοτήτων που μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον τόπο, τον χρόνο και τα καθήκοντα εργασίας, τρόπους αμοιβής).
- Σχετική αύξηση της απασχόλησης στο ειδικευμένο και νεότερο προσωπικό.
- Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης των διαφορετικών συστημάτων διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης της εργασίας.
- Συστήματα εργασιακών σχέσεων πολλαπλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση.
- Επιθετική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Μονομερείς ρυθμίσεις στην βάση του διευθυντικού δικαιώματος.
- Προβλήματα αντιπροσωπευτικότητας των συνδικαλιστικών οργανώσεων και δομής των φορέων εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικο-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων ή συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν

⁴⁴ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων

⁴⁵ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 31.

αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή/ και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα.

Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης και του εργασιακού status quo, 3 βασικές επιδράσεις⁴⁶:

- 1) Επίδραση εξαγοράς: οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό/ εξορθολογισμό / κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας.
- 2) Πολυεθνική επίδραση (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση): αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του «διαίρει και βασίλευε» για την απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω, αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή/ και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.
- 3) Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα: τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, την ιεραρχία ή και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πλώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

Οι συγχωνεύσεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση, ιδιαίτερα αν εξετασθούν μακροπρόθεσμα. Στην πράξη, όχι μόνο δεν δημιουργούν θέσεις εργασίας, αλλά

⁴⁶ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

οδηγούν σε ραγδαία μείωσή τους, λόγω συρρίκνωσης των αριθμών των επιχειρήσεων και των καταστημάτων τους και περικοπές θέσεων λόγω «επικάλυψης» αρμοδιοτήτων.

Παρά το κοινοτικό θεσμικό πλαίσιο, οι επιχειρηματικές αναδιαρθρώσεις των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο οδηγούν τελικά σε μείωση της απασχόλησης και σε απορρύθμιση των υφιστάμενων (προς την αναδιάρθρωση) εργασιακών σχέσεων. Πολλές φορές, οι νέοι ιδιοκτήτες δεν μπορούν να χειρισθούν το εργασιακό καθεστώς της επιχείρησης που έχουν εξαγοράσει και αποφασίζουν⁴⁷:

- περικοπές θέσεων εργασίας,
- εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας,
- ελαστικοποίηση των σχέσεων εργασίας,
- απροθυμία σύναψης νέων συλλογικών συμβάσεων εργασίας στην επιχείρηση.

Οι συγχωνεύσεις οδηγούν συχνά σε υπεργολαβίες, οι οποίες κατά συνέπεια οδηγούν στη μείωση της απασχόλησης, καθώς συχνά οι αποχωρούντες από την επιχείρηση εργαζόμενοι, είτε με συνταξιοδότηση ή με λήξη συμβάσεων ορισμένου χρόνου, δεν αντικαθίστανται με νέους αλλά επιλέγονται σε αντικατάστασή τους άτυπες μορφές απασχόλησης (συμβάσεις έργου, ανεξάρτητων υπηρεσιών, τηλεργασία κ.ά.). Αλλά και οι απασχολούμενοι με άτυπες σχέσεις εργασίας στον «παλαιό» εργοδότη, σπάνια συνεχίζουν την απασχόλησή τους στην συγχωνευόμενη επιχείρηση.

Οι συγχωνεύσεις και οι αναδιαρθρώσεις συντελούνται με ολοένα και αυξανόμενους ρυθμούς, προκειμένου οι επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές. Ο σχεδιασμός, όμως, και η υλοποίηση των συγχωνεύσεων δεν θα πρέπει να γίνονται μόνο με οικονομικά κριτήρια, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και οι κοινωνικές συνέπειες που την ακολουθούν τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο⁴⁸.

Οι επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα εντοπίζονται στις απαντήσεις που δόθηκαν από τα συνδικάτα σε έρευνα της ΟΤΟΕ. Σε αυτές παρατηρείται⁴⁹:

⁴⁷ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 45-46.

⁴⁸ Όπως παραπάνω.

⁴⁹ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

- Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
- Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων.
- Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων/ θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κ.λπ.), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
- Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης.
- Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κ.λπ.).
- Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες

που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.

- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.
- Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης.
- Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών – επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Απασχόλησης, ειδικά για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, επισημαίνουν προβλήματα και ειδικότερα⁵⁰:

- Εμφανή μείωση της προστασίας της απασχόλησης.
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον προσωπικό (που διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα ή και τη μονιμότητα, εάν είχε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου –

⁵⁰ Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

περίπτωση των Ταχυδρομείων στη Δανία) και σε νέο (νεοπροσλαμβανόμενο), με πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς.

- Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση, με συνέπειες στη δομή και στην ενότητα της συλλογικής εκπροσώπησης, στα πεδία της συλλογικής διαπραγμάτευσης κ.λπ.
- Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών ΣΣΕ στον ίδιο κλάδο (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, ιδίως στις τηλεπικοινωνίες). Η κατάτμηση αυτή οδήγησε σε προβληματισμούς για τη δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping στον ίδιο κλάδο.
- Πιο «επιθετική» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Μάλιστα, υπάρχει σαφής τάση σύγκλισης και διάδοσης κριτηρίων και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τον ιδιωτικό στο Δημόσιο Τομέα.
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προϋπάρχουσα συμμετοχή των εργαζομένων στο Δ.Σ. της ιδιωτικοποιημένης επιχείρησης, διατηρήθηκε είτε με νομοθετική ρύθμιση (Γαλλία), είτε με συλλογική σύμβαση μετά την ιδιωτικοποίηση (Φινλανδία, Γερμανία). Παράλληλα φαίνεται να αναπτύσσονται νέες μορφές, οικονομικής κυρίως συμμετοχής των εργαζομένων στην ιδιοκτησία (διανομή μετοχών) και στα αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Έξαρση των συγκρούσεων, είτε άμεσα μεταξύ των μερών (Ην. Βασίλειο, Ελλάδα), είτε με την αξιοποίηση κατάλληλων πολιτικών και κοινωνικών «λόμπι» (Δανία, Ολλανδία, Νορβηγία).

Συχνά η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται το μέγεθος της αβεβαιότητας που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Πολλοί από αυτούς δε γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν τη θέση τους ή θα απολυθούν μέσα στο ευρύτερο κλίμα των απολύσεων που συνοδεύει τις περισσότερες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.

Η αβεβαιότητα μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων-στόχων, έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι εταιρίες που συγχωνεύονται ήταν σκληροί ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας εταιρίας να νιώθουν ηττημένοι, φοβισμένοι και συχνά προδομένοι. Οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην εξαγορασθείσα εταιρία δε γνωρίζουν ποιος θα είναι ο ρόλος τους στη νέα εταιρία καθώς επίσης και πώς θα ταιριάζουν οι προσωπικοί κι επαγγελματικοί τους στόχοι στην κουλτούρα του νέου οργανισμού.

Όσον αφορά στα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντός τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή, λόγω του ότι βρίσκονται αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν ως εκείνη τη στιγμή και μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης-στόχου. Ορισμένες φορές τα στελέχη αυτά, όπως εξάλλου και οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας, έρχονται αντιμέτωποι με το αίσθημα της απώλειας της αναγνώρισής τους, φοβούνται πως η νέα εποχή που ξεκινά μετά την εξαγορά διαγράφει αυτόματα όλα τα προηγούμενα επιτεύγματά τους και θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους⁵¹.

3.5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ **ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Έρευνες δείχνουν ότι μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων απέτυχε στους οικονομικούς στόχους καθώς διενεργήθηκαν με τρόπο βλαπτικό για το ηθικό, την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Προς την κατεύθυνση αυτή, και για να αντιμετωπισθούν οι επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, θεσπίστηκαν από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών

⁵¹ Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 468-469.

Κοινοτήτων νομοθετικά κείμενα, στα οποία δίνονται κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες, για να επιτευχθεί η «χρυσή τομή» μεταξύ της εξασφάλισης της σταθερότητας της απασχόλησης και της άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η συγχώνευση και γενικότερα η μεταβίβαση επιχειρήσεων συνιστά μια από τις περιπτώσεις, στις οποίες η επιχειρηματική δράση δημιουργεί πεδίο έντονης διακινδύνευσης για τα συμφέροντα των εργαζομένων της συγχωνευόμενης ή μεταβιβαζόμενης επιχείρησης και μάλιστα στο ιδιαίτερα ευαίσθητο πεδίο της υπόστασης αλλά και του περιεχομένου της ατομικής σχέσης εργασίας.

Το συμφέρον και των δυο φορέων της επιχείρησης, του παλαιού και του νέου, να απαλλαγούν από τους εργαζομένους της επιχείρησης προβαίνοντας σε απολύσεις ή και να μειώσουν τις δαπάνες της επιχείρησης μεταβάλλοντας τους όρους εργασίας, αποτελεί σημαντικό κίνδυνο απέναντι στον οποίο πρέπει να θωρακισθούν οι εργαζόμενοι.

Οι οδηγίες 77/187, 75/129/75 και 98/50 που αφορούν στις μεταβιβάσεις των επιχειρήσεων και στην αντιμετώπιση του προβλήματος των ομαδικών απολύσεων και η 94/45 για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Επιχείρησης, συνιστούν αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών.

Ωστόσο, παρά τη θεσμοθέτηση των κοινοτικών κειμένων, οι εργασιακές σχέσεις εξακολουθούν να πλήττονται από τους συνεχείς μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων στον Ευρωπαϊκό Χώρο.

Σκοπός των οδηγιών είναι να εξασφαλίσουν τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβολής του εργοδότη, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παραμείνουν εργαζόμενοι υπό το «νέο» εργοδότη με τους όρους και τις συνθήκες που είχαν συμφωνήσει με τον «παλαιό» εργοδότη. Με την θέσπιση των κοινοτικών οδηγιών επιχειρήθηκε να διασφαλισθεί, ότι η ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής αγοράς δεν θα έχει αρνητικές επιπτώσεις σε βάρος των εργαζομένων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Η σύγχρονη διεθνής τάση για ολοένα και περισσότερη ευελιξία στους όρους εργασίας και η αύξηση της ανεργίας στο Ευρωπαϊκό χώρο, έχει δημιουργήσει έντονες αμφισβητήσεις για την αποτελεσματικότητα του ισχύοντος κοινοτικού θεσμικού πλαισίου.

Οι οδηγίες έχουν εφαρμογή σε μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων σε άλλο επιχειρηματία, ως αποτέλεσμα νομικής μεταβολής ή συγχώνευσης. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που δημιουργούνται για τον εκχωρητή (παλαιό εργοδότη), απορρέουν από την σύμβαση εργασίας ή την εργασιακή σχέση,

(υφιστάμενη κατά την ημερομηνία της μεταβίβασης), και μεταφέρονται αυτοδικαίως, εξαιτίας της μεταβίβασης αυτής, στον εκδοχέα (διάδοχο εργοδότη).

Σύμφωνα με το περιεχόμενο των οδηγιών, μετά την μεταβίβαση, ο εκχωρητής παραμένει παράλληλα προς τον εκδοχέα, υπεύθυνος ως προς τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την σύμβαση εργασίας ή την εργασιακή σχέση και θα πρέπει να τηρεί τους συμφωνηθέντες με συλλογική σύμβαση όρους εργασίας, όπως αυτοί εφαρμόζονταν και έναντι του εκχωρητή, έως την ημερομηνία της καταγγελίας ή τη λήξη της συλλογικής σύμβασης ή την έναρξη της ισχύος ή την εφαρμογή της άλλης συλλογικής σύμβασης.

Η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν συνιστά αυτή καθ' εαυτή λόγο απόλυσης για τον εκχωρητή ή τον εκδοχέα παρά μόνον εάν αυτή κρίνεται απαραίτητη για λόγους «οικονομικού, τεχνικού ή οργανώσεως».

Κρίσιμος χρόνος, ωστόσο, για τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων είναι αποκλειστικά ο χρόνος που συντελείται η μεταβίβαση (εξαγορά ή συγχώνευση), χωρίς να εξετάζεται η διατήρηση της απασχόλησης και το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, σε στάδιο που προηγείται ή ακολουθεί τη συγχώνευση⁵².

Η εθνική νομοθεσία των κρατών μελών στις περισσότερες περιπτώσεις, δημιουργεί στους εργοδότες την υποχρέωση να ενημερώνουν τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση που σχεδιάζουν συγχώνευση, εξαγορά ή οποιοδήποτε μετασχηματισμό της νομικής μορφής της επιχείρησης τους, με εξαίρεση τη Φινλανδία όπου η υποχρέωση αυτή περιορίζεται στις περιπτώσεις που η επικείμενη μεταβολή θα έχει επιρροή στις εργασιακές σχέσεις.

⁵² ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 32-33.

3.6. ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το ΙΝΕ/ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ πραγματοποίησε μία έρευνα, τη χρονική περίοδο Σεπτεμβρίου 2004 μέχρι και Φεβρουαρίου 2007, με αντικείμενο τις επιπτώσεις του φαινόμενου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων (ΕκΣ) στο πεδίο της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων. Η έρευνα απευθύνθηκε σε εκπροσώπους επιχειρήσεων καθώς και σε σωματεία εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δίνονται στη συνέχεια.

Μετά από μια Εξαγορά ή Συγχώνευση η συχνότερη εξέλιξη που παρουσιάζεται στην επιχείρηση είναι ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της. Οι εργοδότες επίσης θεωρούν ότι αλλάζει και ο τρόπος κατάρτισης του προσωπικού, ο τρόπος άσκησης της διοίκησης καθώς και οι εργασιακές σχέσεις. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πρώτα αλλάζει ο τρόπος άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος ταυτόχρονα με τις εργασιακές σχέσεις και στη συνέχεια οι πολιτικές κατάρτισης του προσωπικού. Το μεγαλύτερο ποσοστό 47% θεωρεί ότι αλλάζουν οι εργασιακές σχέσεις και το 41% ότι μειώνεται το προσωπικό.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι ο οργανωτικός και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων αποτελεί την συνηθέστερη πρακτική μιας ποικιλίας πολιτικών που ακολουθούν της Εξαγοράς και Συγχώνευσης, όπως η ενίσχυση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης απέναντι στο προσωπικό, και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων. Η συνολική, τέλος, μείωση, του προσωπικού συνιστά την εξέλιξη που συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο βαθμό εφαρμογής των εν λόγω πολιτικών των επιχειρήσεων.

Το περιεχόμενο των εργασιακών δικαιωμάτων ανάμεσα στο προσωπικό των διαφορετικών εταιρειών που οδηγούνται σε εξαγορά ή συγχώνευση, με τις επιμέρους διαφορές που το χαρακτηρίζουν, αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης συζήτησης. Σε αυτό το πλαίσιο κρίσιμο είναι το ερώτημα που αφορά στην διατήρηση των διαφορετικών επιπέδων δικαιωμάτων ή στην εξομοίωσή τους υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Στο ζήτημα αυτό καταγράφεται απόκλιση στις απόψεις των ερωτώμενων μερών.

Τα μεν σωματεία του συνολικού δείγματος κατανέμουν ισομερώς (ανά 50%) τις απόψεις τους ανάμεσα στην διατήρηση των διαφορών και στην εξομοίωσή τους. Αντιθέτως, οι διοικήσεις ισχυρίζονται σε ποσοστό 61% ότι επήλθε εξομοίωση των διαφορετικών επιπέδων δικαιωμάτων.

Η διατήρηση των διαφορών συναντάται στην πλειοψηφία των πράξεων (54%) που συνδυάστηκαν με τη μείωση της συνολικής απασχόλησης. Ως προς το μέγεθος του προσωπικού που αυξάνεται ή παραμένει σταθερό επέρχεται συνήθως εξομοίωση (60% και 58% αντίστοιχα).

Αναζητώντας τις αλλαγές που συντελέστηκαν σε ειδικότερα πεδία των εργασιακών σχέσεων διαπιστώνεται ότι αυτές εντοπίζονται σε μια ευρεία θεματολογία με επιλογές που κατανέμονται ευρέως και που καλύπτουν το 82,2% και το 80,7% των περιπτώσεων σύμφωνα με τις απόψεις των συνδικάτων και των εργοδοτών αντίστοιχα.

Ως συνηθέστερες πρακτικές για τις οποίες συγκλίνουν σχετικά εργοδότες και συνδικάτα είναι κατά σειράν οι εξής:

- Οι διοικήσεις θεωρούν ως συχνότερη εξέλιξη την αλλαγή στο σύστημα των αμοιβών (27,7%) και ακολουθούν
- οι διαφοροποιήσεις στους κανονισμούς εργασίας (21,7%)
- οι αλλαγές στο ωράριο και στη δομή των συνδικαλιστικών οργανώσεων (10,8%), και τέλος
- στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων (9,6%).

Από την πλευρά τους τα σωματεία κατανέμουν, καταρχήν, τις απόψεις τους ανάμεσα στις αλλαγές στο σύστημα των αμοιβών και τους κανονισμούς του προσωπικού (20,4%), και ακολουθούν οι αλλαγές στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων (15,9%) και στην δομή και οργάνωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων μαζί με τις αλλαγές στο ωράριο εργασίας (12,1%).

Η έρευνα επίσης κατέδειξε ένα ευρύ φάσμα αλλαγών στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων με κυριότερες εκφράσεις τις αλλαγές στο σύστημα διαμόρφωσης των αμοιβών και στους κανονισμούς εργασίας. Οι εν λόγω αλλαγές εκδηλώνονται, κατά κανόνα, όταν επέρχεται και η συνολική μείωση της απασχόλησης.

Η αναζήτηση πρακτικών που στοχεύουν στον περιορισμό του «εργασιακού κόστους» ή των δαπανών για την εργασία αποτελεί βασική επιλογή που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις μετά τις συντελούμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η πτυχή αυτή αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με ποικιλία παρεμβάσεων στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Σύμφωνα με τα συνδικάτα η συνηθέστερη επιλογή είναι

εκείνη της έντασης των ρυθμών εργασίας (33,6%) και ακολουθούν η ανάπτυξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης (21,9%) και η αλλαγή στο σύστημα των αμοιβών (11,7%).

Αντιθέτως, για τις διοικήσεις προηγείται η ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας (21,2%) και ακολουθούν η ένταση των ρυθμών εργασίας (17,3%) και η αλλαγή του συστήματος των αμοιβών (1,9%).

Η ένταση των ρυθμών εργασίας συνιστά την πλέον διαδεδομένη εφαρμογή και ακολουθεί η χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Επίσης, από την έρευνα αναδεικνύεται η καθιέρωση νέων συστημάτων αμοιβής του προσωπικού μετά τις συντελούμενες αναδιαρθρώσεις με επικρατέστερες μορφές την εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και την σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων. Οι δύο αυτές πρακτικές βρίσκονται, άλλωστε, σε στενή μεταξύ τους αλληλεξάρτηση από την στιγμή που η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης συνδέεται με σύστημα αξιολόγησης και η καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης παραπέμπει και στη μέτρηση της ατομικής απόδοσης του εργαζόμενου.

Η ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών εργασίας συνιστά μια ακόμη παράμετρο των εξελίξεων που ακολουθούν τις αναδιαρθρώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Τα στοιχεία κρίνουν ότι το 83,4% των πράξεων συνοδεύτηκε με αύξηση της ευέλικτης εργασίας γεγονός που συμμερίζεται το 60% των εκπροσώπων των διοικήσεων, με κυριότερες εκφράσεις, μιας ποικιλίας πρακτικών, εκείνες των συμβάσεων ορισμένου χρόνου και της χρήσης των εργολαβιών. Η μείωση, τέλος, της συνολικής απασχόλησης συγκεντρώνει, ως κατηγορία, το κύριο βάρος, της ανάπτυξης των ευέλικτων εργασιακών σχέσεων.

Μια ακόμη συνέπεια των Εξαγορών κα Συγχωνεύσεων στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η αύξηση των καθηκόντων του στελεχικού δυναμικού των επιχειρήσεων. Η συνέπεια αυτή αφορά κυρίως στα μεσαία και ανώτερα στελέχη των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και κατ' εξαίρεση το ανώτατο στελεχικό δυναμικό. Το φαινόμενο αυτό καταγράφεται, κυρίως, στις πράξεις τις οποίες αυξάνεται η απασχόληση.

Συνοψίζοντας αναφορικά με τις επιπτώσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα⁵³:

⁵³ ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 153-154.

- Οι αλλαγές στις πολιτικές των επιχειρήσεων είναι εκτεταμένες, εκδηλώνονται τουλάχιστον στο 90% των πράξεων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων και αφορούν, κυρίως, στις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς, αλλά και στον τρόπο άσκησης της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους, στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και στην ενίσχυση των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Αναφορικά με τις εξελίξεις στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, κυριαρχεί η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος και των ατομικών συνεργασιών μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων με κατεύθυνση την εξατομίκευση των εργασιακών σχέσεων σε βάρος των συλλογικών διαδικασιών.
- Στο ήμισυ τουλάχιστον των πράξεων τα διαφορετικά επίπεδα εργασιακών δικαιωμάτων, που ίσχυαν πριν από την συντελεσθείσα Εξαγορά και Συγχώνευση, διατηρήθηκαν και υπό το νέο καθεστώς χωρίς να επιτυγχάνεται η εξομοίωσή τους.
- Οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς αφορούν στο 80% των πράξεων και εκδηλώνονται, συνήθως, με επιμέρους αλλαγές στο σύστημα διαμόρφωσης των αμοιβών και στους κανονισμούς προσωπικού.
- Οι νέοι τρόποι διαμόρφωσης των αμοιβών εκφράζονται, συνήθως, με τις πρακτικές εισαγωγής συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού και σύνδεσης του μισθού με την απόδοση των εργαζομένων.
- Η μείωση των δαπανών για την εργασία (μείωση του «εργασιακού κόστους») υπό το νέο καθεστώς αναπτύσσεται ως πρακτική στο 80% των πράξεων με κύριες εκφράσεις την ένταση των ρυθμών εργασίας και την χρήση ευέλικτων μορφών απασχόλησης.
- Η ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας εκδηλώνεται στο 80% των πράξεων με κυριότερες εκφράσεις τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου (προσωρινή απασχόληση) και την χρήση εργολαβιών (outsourcing).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο :

ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό κρίθηκε απαραίτητο να μελετηθεί μια περίπτωση τράπεζας, της Alpha Bank, ώστε να ερευνηθούν οι συνέπειες που επιφέρουν στον όμιλό της οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις που πραγματοποίησε. Επίσης, κρίθηκε αναγκαίο να μελετηθεί και η πορεία μιας επιχείρησης, του Ομίλου ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, ώστε να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις και παράλληλα να διαπιστωθούν εάν όλα αυτά που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν πρακτική εφαρμογή.

4.2. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου «Ι. Φ. Κωστοπούλου» μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Καλαμών». Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως». Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε «Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως», αργότερα, το 1972 σε «Τράπεζα Πίστεως» και τέλος τον Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως⁵⁴.

Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και αναπτύσσει τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας δημιουργώντας νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

⁵⁴ <https://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=8>

4.3. ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ALPHA BANK

1998

Ο όμιλος της Alpha Τράπεζας Πίστεως, το 1998 εξαγόρασε το 75% της κυπριακής Lombard Natwest, η οποία από την 1/10/98 λειτουργεί με το όνομα Alpha Τράπεζα Limited. Η τελευταία κάλυπτε το 5% της τραπεζικής αγοράς της Κύπρου και διέθετε 24 υποκαταστήματα. Επίσης, μέσα στο 1998 δημιουργήθηκε η Alpha Ασφαλιστική από συγχώνευση της Ελληνοβρετανικής και της Εμπορικής Ασφαλιστικής.

1999

Στις 29 Μαρτίου του 1999, το Δ.Σ. της Εμπορικής Τράπεζας αποφάσισε να μεταβιβάσει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha - Τράπεζα Πίστεως. Ήταν η μεγαλύτερη μέχρι τότε ιδιωτικοποίηση κρατικής τράπεζας με τίμημα 798 εκατ. ευρώ. Ο όμιλος της Ιονικής διέθετε δίκτυο 230 υποκαταστημάτων, καταστήματα στο Λονδίνο και τη Σόφια, πέντε θυγατρικές χρηματοπιστωτικές εταιρίες (ΑΕΔΑΚ, Επενδύσεων, Finance, Leasing, Χρηματιστηριακή), την Ιονική - Εκπαιδευτική και την Ιονική Ξενοδοχειακή ιδιοκτήτρια των ξενοδοχείων Athens Hilton και Rhodos Imperial. Η συγχώνευση των δύο ομίλων ολοκληρώθηκε στις 25/4/2000 και έτσι προέκυψε το νέο τραπεζικό σχήμα με την επωνυμία Alpha Bank.

Το Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου, η Alpha Bank απέκτησε, έναντι τιμήματος 9,45 εκατ. ευρώ, το 65% της Kreditna Banka AD-Skopje, ιδιωτικής τράπεζας της FYROM. Επρόκειτο για την τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα των Σκοπίων, η οποία διέθετε τότε τρία καταστήματα και 47 υπαλλήλους. Το ενεργητικό της ανήρχετο σε 15,98 εκατ. ευρώ, οι χορηγήσεις της ήταν 5,33 εκατ. ευρώ, οι καταθέσεις 6,02 εκατ. ευρώ και τα κέρδη της ήσαν 798 χιλ. ευρώ. Αυτή η κίνηση από μέρους της Alpha Bank έδωσε τη δυνατότητα στον όμιλο δραστηριοποίησης σε όλη τη Βαλκανική, μέσω των Alpha Bank Romania και των υποκαταστημάτων στην Βουλγαρία και στην Αλβανία.

2000

Στη Ρουμανία εξαγόρασε την Banca Bucuresti που διέθετε δίκτυο εννέα καταστημάτων σε οκτώ πόλεις και προσωπικό 300 ατόμων. Στα τέλη Μαΐου του 2000 η τράπεζα μετονομάστηκε σε Alpha Bank Romania.

Στις 25 Απριλίου του 2000 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της Ιονικής Τράπεζας και προέκυψε η νέα τράπεζα Alpha Bank. Οι μέτοχοι της Ιονικής έλαβαν μετοχές της νέας τράπεζας με αναλογία 1,5προς 1. Ο όμιλος διέθετε στοιχεία ενεργητικού αξίας 25,3 δισ. ευρώ, με χρηματιστηριακή αξία 7,5 δισεκ. ευρώ, ενώ είναι ο δεύτερος στην Ελλάδα με 437 υποκαταστήματα, 720 ATMs και 2,7 εκατ. λογαριασμούς πελατών.

Στις 4 Ιουνίου του ίδιου χρόνου, η Alpha Bank ανακοίνωσε ότι συμφώνησε να αγοράσει από τους κατόχους του μειοψηφικού πακέτου των μετοχών της θυγατρικής της Alpha Bank Cyprus το 14,36% ώστε να ελέγχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου. Η θυγατρική της Alpha Bank διαθέτει δίκτυο 29 υποκαταστημάτων στην Κύπρο και στο τέλος του 2001 είχε ενεργητικό 1,85 δισ. ευρώ.

Στις 10 Αυγούστου του ίδιου χρόνου, η Alpha Bank εξαγόρασε το υπόλοιπο ποσοστό της θυγατρικής της τράπεζας των Σκοπίων Alpha Bank A.D. Skorje ώστε να ελέγχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου. Η τράπεζα αυτή διέθετε δίκτυο 6 υποκαταστημάτων εκ των οποίων 3 στα Σκόπια και από ένα στο Τέτοβο, Στρώμνιτσα και Μοναστήριο.

Στις 27 Δεκεμβρίου του ίδιου πάντα χρόνου, ανακοινώθηκε ότι η Alpha Bank εξαγόρασε το υπόλοιπο 15% της θυγατρικής της τράπεζας Alpha Bank Romania συγκεντρώνοντας με τον τρόπο αυτό το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου⁵⁵».

2001

Στη διάρκεια του 2001 πραγματοποιήθηκε η λειτουργική συγχώνευση της Ιονικής Leasing που είχε ως αποτέλεσμα την Alpha Leasing Χρηματοδοτικές Μισθώσεις. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους η Alpha Bank εξαγόρασε το ποσοστό συμμετοχής της Τράπεζας Κύπρου στην εταιρία factoring ABC factors. Ο όμιλος εισήλθε στο χώρο της ναυτασφαλιστικής μεσιτείας τον Ιανουάριο του 2002 με την εξαγορά της εταιρείας Π.Π. Καραμάνος Α.Ε. Επίσης, από τη συγχώνευση της Δέλτα Πληροφορικής, θυγατρικής

⁵⁵ http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ekdoseis/euro_2008/enotD.pdf

εταιρείας του ομίλου, και της Singular προέκυψε η Delta Singular. Εξαγόρασε, επίσης την Commercial Bank of London και την ICAP Hellas A.E.⁵⁶

2002

Την 4.6.2002 η Alpha Bank ανακοίνωσε ότι συμφώνησε να αγοράσει από τους κατόχους του μειοψηφικού πακέτου των μετοχών της θυγατρικής της Alpha Bank Cyprus το 14,36% ώστε να ελέγχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου.

Την 10.8.2002 η Alpha Bank εξαγόρασε το 16,41% της θυγατρικής της τράπεζας των Σκοπίων Alpha Bank A.D Skorje (πρώην Kreditna Banka AD-Skorje), ώστε να ελέγχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου. Η τράπεζα αυτή διαθέτει δίκτυο 6 υποκαταστημάτων εκ των οποίων 3 στα Σκόπια και από ένα στο Τέτοβο, Στρώμνιτσα και Μοναστήριο (Βιτόλια).

2003

Κατά την διάρκεια του 2003 συγχωνεύτηκαν με την τράπεζα δι' απορροφήσεως, οι εταιρίες Alpha Συμμετοχών Ρουμανίας A.E. και Alpha Επενδύσεων A.E.

Σημαντικές είναι, επίσης, οι κινήσεις εντός των ορίων του ομίλου, δηλαδή η απορρόφηση από τη μητρική Alpha Bank θυγατρικών της εταιρειών. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της Alpha Επενδύσεων A.E.E.X, η συγχώνευση της οποίας ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2003.

2004

Η Alpha Επενδύσεων A.E.E.X, απορρόφησε τη Δέλτα Singular τον Αύγουστο του 2004 και εξαγόρασε το 50% των μετοχών της Alpha Leasing Romania το Σεπτέμβριο του 2004, με αποτέλεσμα ο όμιλος να κατέχει το σύνολο των μετοχών της εταιρείας.

2005

Την 19.1.2005 η Τράπεζα της Ελλάδος ενέκρινε την εξαγορά από την Alpha Bank του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου της Jubanka a.d. Beograd που ήταν η πέμπτη μεγαλύτερη τράπεζα της Σερβίας. Τον Ιανουάριο του 2005 η Alpha Bank εξαγόρασε το 88,64% του

⁵⁶ Τσιμούρτου Ό., (2007), 'Ιδιωτικοποιήσεις και η επίδρασή τους στις τράπεζες», Ηράκλειο, σελ. 47.

μετοχικού κεφαλαίου (936.182 μετοχές) έναντι 152.000.000 ευρώ από τη κυβέρνηση της Σερβίας, που κατείχε το 82,69% και την Yugobanka, που κατείχε το 5,95% ενώ θα υπέβαλλε μέχρι τον Ιούνιο του ίδιου έτους πρόταση εξαγοράς για το υπόλοιπο 11,36% που κατείχαν μέτοχοι μειοψηφίας και με ισοδύναμους όρους προς αυτούς που συνομολογήθηκαν με τους τους δύο κύριους μετόχους. Η Jubanka είχε 90 υποκαταστήματα και εξυπηρετούσε 286.000 ιδιώτες και 30.000 επιχειρήσεις.

2006

Την 16.10.2006 η Alpha Bank ανακοίνωσε ότι υπέγραψε σύμβαση πώλησης αντί 255.000.000 ευρώ της θυγατρικής της Alpha Ασφαλιστική στον γαλλικό όμιλο ασφαλειών και διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων AXA Group που δραστηριοποιείται στη Δυτική Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την περιοχή της Ασίας – Ειρηνικού Ωκεανού. Ταυτόχρονα η Alpha Bank πέτυχε μακροχρόνια αποκλειστική συμφωνία συνεργασίας με την AXA στον τομέα των τραπεζοασφαλιστικών υπηρεσιών. Η AXA διαθέτει 50.000.000 πελάτες σε πενήντα χώρες, απασχολεί 110.000 υπαλλήλους και διανομείς προϊόντων και το πρώτο εξάμηνο του 2006 ανέφερε ότι πραγματοποίησε κέρδη 41 δισεκατομμυρίων ευρώ.

2007

Την 27.3.2007 η Alpha Bank ανακοίνωσε την επίτευξη συμφωνίας με τους μετόχους της νεοσυσταθείσας τράπεζας OJSC (Open Joint Stock Company) Astra Bank της Ουκρανίας για την εξαγορά ποσοστού 90% του μετοχικού της κεφαλαίου. Η συναλλαγή δεν δημιουργεί υπεραξία εξαγοράς και το τίμημα αντανakλά το ιδρυτικό κεφάλαιο της τραπεζής που ανέρχεται σε 9.000.000 ευρώ. Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφώνησαν από κοινού ότι οι ιδρυτικοί μέτοχοι της Astra Bank θα διατηρήσουν ποσοστό συμμετοχής 10% στο μετοχικό κεφάλαιο και θα εξακολουθούν να συμμετέχουν στη διοίκηση της τράπεζας.

Η Astra Bank αποσκοπεί στη δημιουργία δικτύου εθνικής εμβέλειας έως το 2010, με ενδιάμεσο στόχο την ανάπτυξη 50 καταστημάτων έως τα τέλη του 2008. Η τράπεζα θα προσφέρει πλήρεις τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.

2012

Την 16 Οκτωβρίου 2012, η Alpha Bank υπέγραψε μετά της Crédit Agricole S.A. σύμβαση εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της Εμπορικής Τραπέζης Α.Ε. και κυριότητας της Crédit Agricole S.A.

2013

Την 1 Φεβρουαρίου 2013, σε συνέχεια της συμφωνίας εξαγοράς της Εμπορικής Τραπέζης την 16 Οκτωβρίου 2012 από την Alpha Bank Α.Ε. μετά της Crédit Agricole S.A. και της λήψεως των οικείων κανονιστικών εγκρίσεων από τις Ελληνικές και Κυπριακές Κεντρικές Τράπεζες και Επιτροπές Ανταγωνισμού, το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής μεταβιβάσθηκε από την Crédit Agricole στην Alpha Bank.

4.4. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ALPHA BANK

ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Ο Όμιλος της Alpha Bank έχει ως στόχο του να ενδυναμώσει τη θέση του στην αγορά τόσο την εγχώρια όσο και του εξωτερικού. Έτσι στην προσπάθειά του αυτή για ενίσχυση και εξάπλωση των δραστηριοτήτων του εφαρμόζει διπλή στρατηγική:

- 1) δημιουργεί νέες εταιρίες οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με την τράπεζα και λειτουργούν σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.
- 2) πραγματοποιεί εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η πιο σημαντική επενδυτική κίνηση που πραγματοποίησε ήταν η εξαγορά του 51% της Ιονικής Τράπεζας μέσα στο 1999 και η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των δύο τραπεζών στις 25/4/2000, η οποία και αποτέλεσε την απαρχή της δημιουργίας ενός μεγάλου εύρωστου και δυναμικού ιδιωτικού ελληνικού ομίλου, ικανού να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον

εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, μέσα στο πλαίσιο της ενωμένης Ευρώπης και των διεθνών αγορών κεφαλαίου.

Μέσα από αυτή την εξαγορά ενισχύθηκε ο όμιλος της Alpha Bank, καθώς με την απόκτηση της Ιονικής διπλασιάστηκαν τα καταστήματα του ομίλου κατά το έτος 1999 και έγιναν 438, ενώ σήμερα αριθμεί περίπου 405 καταστήματα. Αυτή η αύξηση ενίσχυσε το μερίδιο αγοράς του ομίλου, το οποίο διαμορφώθηκε στο 20% της συνολικής ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Έτσι η Alpha Bank έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα επί του συνόλου των ελληνικών τραπεζών, πίσω από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και μια από τις 80 μεγαλύτερες της Ευρώπης.

Η πρόσβαση στη μεγάλη πελατειακή βάση της Ιονικής δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας του ομίλου της Alpha Bank. Επιπλέον, η αύξηση του μεριδίου αγοράς κατέστησε τον όμιλο ιδιαίτερα ελκυστικό για ενδεχόμενες συμμαχίες και συνεργασίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Ειδικότερα στο θέμα των εσόδων, οι σημαντικότερες θετικές συνέπειες σχετίζονται με τα ακόλουθα σημεία.

Πριν την συγχώνευση, η Ιονική είχε έσοδα που αντιστοιχούσαν στο 40% περίπου των εσόδων της Alpha Bank. Επομένως, στον τομέα αυτό υπήρχαν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης μέσω συντονισμού των εργασιών των δύο τραπεζών, πράγμα το οποίο έγινε από το πρώτο κιόλας εξάμηνο του 1999, μετά την εξαγορά, όπου τα καθαρά έσοδα από τόκους και προμήθειες της Ιονικής ενισχύθηκαν κατά 49% και 42% αντίστοιχα.

Η άμεση και πλήρης συνεννόηση και συνεργασία των θυγατρικών εταιριών των δύο τραπεζών, καθώς και η έμφαση στην αξιοποίηση κοινών υποστηρικτικών διαδικασιών ενδυνάμωσε σημαντικά τις προοπτικές αύξησης των εσόδων και της κερδοφορίας του ομίλου. Με την κατάλληλη αξιοποίηση των παραπάνω παραγόντων η Alpha Bank πέτυχε, ήδη από το εννιάμηνο μέχρι το Σεπτέμβριο του 1999, αύξηση:

- της κερδοφορίας της,
- των χορηγήσεων της (κατά 40% ετησίως),
- των καταθέσεων της και
- των repos (κατά 39% ετησίως).

Τα αντίστοιχα νούμερα για τις χορηγήσεις της Ιονικής, κατά την ίδια περίοδο, είναι αύξηση κατά 11%. Στο τέλος του 2003 οι καταθέσεις της Alpha Bank πλησίαζαν τα €22 δις.

Πέραν όμως από τις ευεργετικές συνέπειες στον τομέα των εσόδων, η συγχώνευση με την Ιονική δημιούργησε μεγάλες προοπτικές για την εξασφάλιση συνεργιών και για τη βελτίωση της ποιότητας και τον εμπλουτισμό των προσφερομένων υπηρεσιών. Η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και εύρους, που προέκυψαν από τη συγχώνευση, εξασφάλισαν πράγματι εκτεταμένες συνέργιες. Οι συνέργιες αυτές είναι δύο ειδών:

- 1) Συνέργιες που οδηγούν σε διεύρυνση των εσόδων (όπως αυτές αναλύθηκαν πιο πάνω) και βελτίωση της παραγωγικότητας. Στο δίκτυο της Ιονικής, συγκεκριμένα, αυξήθηκε από το πρώτο εξάμηνο της εξαγοράς η παραγωγικότητα των καταστημάτων κατά 10-12%, όσον αφορά τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις ανά εργαζόμενο. Επίσης, η παραγωγικότητα ενισχύθηκε και από την παρουσία των καταστημάτων του ομίλου σε 86 νέες περιοχές, μετά τη μεταστέγαση 74 καταστημάτων σε γειτονικές τοποθεσίες.
- 2) Συνέργιες που οδηγούν στην εξοικονόμηση πόρων, στον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών και στη βελτίωση των δεικτών αποτελεσματικότητας, μέσω της εξάλειψης των παράλληλων δομών διοίκησης και κεντρικών υπηρεσιών.

Αναφορικά δε με τις επιχειρησιακές συμβάσεις αυτές διατηρήθηκαν σε ισχύ όσες είχαν υπογραφεί από την Ιονική Τράπεζα. Έγινε, όμως, μια προσπάθεια μείωσης των συνολικών δαπανών που σχετίζονται με το προσωπικό και εφαρμόστηκε πρόγραμμα κινήτρων εξόδου προσωπικού για άτομα μεγάλης ηλικίας.

Οι προσλήψεις στον όμιλο περιορίστηκαν σε προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης και η στελέχωση των υπηρεσιών με στενότητα προσωπικού καλύφθηκε μέσω εσωτερικών μετακινήσεων εργαζομένων, μέσω μιας προσπάθειας ομογενοποίησης τόσο σε εργασιακό όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

Η συγχώνευση, τέλος, της Alpha Πίστewος με την Ιονική συντέλεσε στην αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας των δύο τραπεζών συνολικά. Συγκεκριμένα, η διεθνής υπηρεσία οικονομικών αξιολογήσεων Moody's αξιολόγησε το δείκτη ρευστότητας της Alpha Bank με A3, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει για τον όμιλο καλύτερη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές του εξωτερικού με πολύ ευνοϊκότερους όρους.

4.5. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ **ΚΙΝΗΣΕΙΣ**

Ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ξεκινώντας από το 1999, πραγματοποίησε τις εξής στρατηγικές κινήσεις⁵⁷:

- 1) Την απόσχιση των βιομηχανικών κλάδων των φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων και του παγωτού, δημιουργώντας έτσι δύο αυτόνομες λειτουργικά εταιρίες, τη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και τη ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε.
- 2) Τη δημιουργία της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., η οποία ελέγχει μετοχικά 16 θυγατρικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων.
- 3) Την ολοκλήρωση της συμφωνίας με την DANONE και την ήδη γνωστή ανταλλαγή των μετοχών που πραγματοποιήθηκε, καθώς η DANONE απέκτησε το 30% της νέας ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και αντάλλαξε το 20% που κατείχε στη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε όλους τους μετόχους της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ να καρπωθούν μελλοντικές υπεραξίες που θα προέλθουν από αυτό το σημαντικό περιουσιακό στοιχείο.
- 4) Τη στρατηγική συνεργασία με τη μεγαλύτερη πολυεθνική εταιρία στα τυροκομικά και στο βούτυρο, ARLA FOODS amba, δημιουργώντας έτσι την ARLA FOODS HELLAS Α.Ε.Β.Ε.Ε., η οποία την καθιστά ηγέτη στο συγκεκριμένο κλάδο.
- 5) Την εξαγορά της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε. και την ολοκλήρωση της εξαγοράς της ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε., η οποία έτσι θα είναι εισηγμένη έχοντας τη δυνατότητα να προχωρήσει αυτόνομα στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών της σχεδίων και στην επιδίωξη στρατηγικών συμμαχιών.

Τέλος, η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ολοκλήρωσε με απόλυτη επιτυχία την πιο σημαντική της αναπτυξιακή επένδυση, αποκτώντας το 60% του μετοχικού κεφαλαίου της GOODY'S. Η επιχειρηματική αυτή κίνηση της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, μέσα από τη

⁵⁷ <http://www.plant-management.gr/index.php?id=974>

διαδικασία της υποβολής Δημόσιας Πρότασης για την εξαγορά 5,6 εκατομμυρίων μετοχών της GOODY'S, πιστοποιεί, για μία ακόμη φορά, τις αξίες που ενστερνίζεται το όραμα και η επιχειρηματική της δράση. Η ανταπόκριση των μετόχων της GOODY'S στη Δημόσια Πρόταση της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ήταν πραγματικά εξαιρετική, αφού οι μέτοχοι της GOODY'S αποδέχτηκαν την προσφορά της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, υπερκαλύπτοντας το ζητούμενο αριθμό μετοχών.

Κατά το 2005 ο όμιλος της Δέλτα Συμμετοχών προχωρά⁵⁸:

- 1) σε απορρόφηση της εταιρίας Chipita,
- 2) σε απορρόφηση της εταιρίας Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος,
- 3) σε απορρόφηση της εταιρίας Μπάρμπα Στάθης και
- 4) σε απορρόφηση της εταιρίας Goody's

ενώ παράλληλα πωλεί την Δέλτα Παγωτού στη Nestle έναντι των 240 εκατ. ευρώ.

Η συγχώνευση με απορρόφηση της Chipita και των θυγατρικών Goody's και Μπάρμπα Στάθης από τη Δέλτα Συμμετοχών πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 69 - 77 του Κ.Ν. 2190/1920, ενώ ως ημερομηνία του ισολογισμού μετασχηματισμού καθορίστηκε η 31η Δεκεμβρίου 2005.

Ταυτόχρονα με τις παραπάνω συγχωνεύσεις, η Δέλτα Συμμετοχών προχωρήσει στη συγχώνευση με απορρόφηση και της 100% θυγατρικής της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος.

4.6. ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Με τις πραγματοποιούμενες συγχωνεύσεις που πραγματοποίησε ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ δημιούργησε ένα Όμιλο εταιριών στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων, με

⁵⁸ <http://archive.in.gr/news/reviews/article.asp?lngReviewID=654964&lngItemID=671881>

κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα 600 εκ. ευρώ για το 2001, ο οποίος παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο όχι μόνο στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, όπου πλέον κατέχει ηγετική θέση:

- με πάνω από 80.000 σημεία πώλησης,
- 11 μονάδες παραγωγής,
- πάνω από 5.000 εργαζόμενους,
- πληθώρα παραγόμενων προϊόντων με αναγνωρισμένα σήματα και
- μία πελατειακή βάση 50 εκ. κατοίκων,

διεκδικώντας πλέον μερίδιο σε αγορές που ξεπερνούν τα 2 τρισ. €, αλλά και σε μία περισσότερο διευρυμένη περιοχή στην Ευρώπη.

Όπως σημειώνουν στελέχη της εταιρίας, μία τέτοια πορεία δράσης γεμάτη με ηχηρά και έμπρακτα μηνύματα αισιοδοξίας και δυναμισμού, από έναν από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς και παραγωγικούς Ομίλους της χώρας, είναι απόδειξη της πραγματικής ζωντάνιας της επιχειρηματικής δράσης και συντελεί στην υγιή ανάπτυξη της οικονομίας της ευρωπαϊκής Ελλάδας.

Επιπλέον με τη συγχώνευση με απορρόφηση της Chipita και των θυγατρικών Goody's και Μπάρμπα Στάθης από τη Δέλτα Συμμετοχών, κερδισμένοι βγήκαν οι μέτοχοι καθώς οι μέτοχοι της Chipita θα ανταλλάξουν κάθε 1 μετοχή της που κατέχουν σήμερα, με 0,33 νέες μετοχές, οι οποίες θα προέλθουν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Δέλτα Συμμετοχών εξαιτίας της συγχώνευσης.

Οι μέτοχοι της Goody's θα ανταλλάξουν κάθε 1 μετοχή της Goody's που κατέχουν σήμερα, με 1,05 νέες μετοχές, οι οποίες θα προέλθουν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Δέλτα Συμμετοχών εξαιτίας της συγχώνευσης.

Οι μέτοχοι της Μπάρμπα Στάθης θα ανταλλάξουν κάθε 1 μετοχή της που κατέχουν σήμερα, με 0,54 νέες μετοχές, οι οποίες θα προέλθουν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Δέλτα Συμμετοχών εξαιτίας της συγχώνευσης.

Η Δέλτα Συμμετοχών συμμετέχει σήμερα στην Goody's με ποσοστό 71,05% και στην Μπάρμπα Στάθης με ποσοστό 81,71%.

Σύμφωνα με τις προτεινόμενες σχέσεις ανταλλαγής, μετά τη συγχώνευση οι μέτοχοι της Chipita θα αποκτήσουν ποσοστό 24% περίπου στην ενοποιημένη εταιρεία, οι υπόλοιποι (πλην της Απορροφώσας) μέτοχοι της Goody's θα αποκτήσουν ποσοστό 7,4% και οι

υπόλοιποι (πλην της Απορροφώσας) μέτοχοι της Μπάρμπα Στάθης θα αποκτήσουν ποσοστό 1,8% περίπου στην ενοποιημένη εταιρεία. Δεδομένου ότι η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος είναι 100% θυγατρική της Δέλτα Συμμετοχών, δεν θα εκδοθούν νέες μετοχές κατά την απορρόφηση της πρώτης από τη δεύτερη.

Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των προτεινόμενων σχέσεων ανταλλαγής, εν όψει των συγχωνεύσεων, έχει γίνει η παραδοχή ότι το σύνολο των υφιστάμενων μετατρέψιμων ομολογιών της Δέλτα Συμμετοχών θα έχει μετατραπεί σε 3.926.046 νεοεκδιδόμενες κοινές μετοχές της εταιρείας πριν από τη κατάρτιση του Σχεδίου Σύμβασης Συγχώνευσης.

Οι συγχωνεύσεις δημιουργούν μία μεγάλη ελληνική εταιρεία κορυφαίων μαρκών διατροφής και ηγέτη στην αγορά των τροφίμων με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη.

Η μεγαλύτερη παγκοσμίως εταιρεία τροφίμων Nestle κατά το 2005 ανακοίνωσε ότι θα εξαγοράσει την Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού, θυγατρική της Δέλτα Συμμετοχών, έναντι 240 εκατ. ευρώ περίπου, προκειμένου να επεκτείνει την θέση της στην αναπτυσσόμενη αγορά παγωτού στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια.

Η Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού, με πωλήσεις 122 εκατ. ευρώ το 2004, κατέχει ηγετική θέση στην αγορά παγωτού στην Ελλάδα, την Βουλγαρία, την ΠΓΔΜ, την Ρουμανία, την Σερβία και το Μαυροβούνιο. Ποσοστό μεγαλύτερο του 96% της Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού κατέχει ο όμιλος γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων Δέλτα Συμμετοχών. Η Nestle θα εξαγοράσει το 96% στην Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού, ενώ θα προβεί σε υποχρεωτική προσφορά για την εξαγορά των υπόλοιπων μετοχών.

Η εταιρεία παραγωγής της σοκολάτας Kit Kat και του καφέ Nescafe είπε ότι η εξαγορά θα ενισχύει την θέση της στην αγορά παγωτού παγκοσμίως, προσθέτοντας ότι η εγχώρια ανάπτυξη και η ανάπτυξη στο εξωτερικό της έχει δώσει ηγετική θέση στην αγορά παγωτού.

Η Nestle ήδη έχει ενισχύσει την θέση της στην συγκεκριμένη αγορά με την εξαγορά της βιομηχανίας παγωτού Dreyer's Grand Ice Cream το 2002. Οι βασικές μάρκες της Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού περιλαμβάνουν τα παγωτά Nirvana, Boss, Aloma και Magnum⁵⁹.

⁵⁹ <http://archive.in.gr/news/reviews/article.asp?lngReviewID=654964&lngItemID=671881>

4.7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΔΕΛΤΑ **ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΜΕΤΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ 2005**

Αύξηση κερδών και μικρή μείωση πωλήσεων εμφάνισε ο Όμιλος Δέλτα Συμμετοχών στο πρώτο εξάμηνο του 2005, μετά τις πραγματοποιούμενες συγχωνεύσεις.

Ειδικότερα⁶⁰, οι πωλήσεις του Ομίλου ανήλθαν στα 351,4 εκατ. ευρώ από 353,6 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας μία ελαφρά συγκράτηση, η οποία βάσιμα εκτιμάται ότι θα υπερκαλυφθεί μέχρι το τέλος του έτους με αναμενόμενη τελική άνοδο της τάξεως του 3%.

Τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν στα 72,6 εκατ. ευρώ από 52,9 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 37,3%, ενώ τα κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT), διαμορφώθηκαν στα 56,2 εκατ. ευρώ από 34,9 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 61,4%.

Τα κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας ανήλθαν στα 26,7 εκατ. ευρώ, από 10,3 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 159,8%.

Αντίστοιχα, τα κέρδη ανά μετοχή μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας διαμορφώθηκαν στα 0,66 ευρώ ανά μετοχή, από 0,31 ευρώ ανά μετοχή το 2004.

Στόχος του Ομίλου Δέλτα είναι η ενίσχυση της ηγετικής θέσης που κατέχει στους κλάδους που δραστηριοποιείται και η διαρκής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του. Παράλληλα, ο Όμιλος παραμένει σταθερά προσηλωμένος στον στόχο της ενίσχυσης των ελεύθερων ταμειακών ροών του, οι οποίες εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά 20% το 2005 σε σχέση με το 2004, ενώ προβλέπεται ότι την ίδια τουλάχιστον αύξηση θα παρουσιάσουν και τα κέρδη ανά μετοχή.

⁶⁰ <http://www.reporter.gr/%CE%95%CE%B9%CE%B4%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/13585-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CE%B4%CE%AD%CE%BB%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82-37-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CE%AD%CF%81%CE%B4%CE%B7-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%BC%CE%AE%CE%BD%CE%BF%CF%85>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντική αύξηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων.

Βασικές αιτίες του φαινομένου, του λόγου δηλαδή για τον οποίο μια επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει ή να συγχωνευθεί με μια άλλη, είναι η εδραίωση της θέσης της στην παγκόσμια ή εγχώρια αγορά, η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε νέα προϊόντα και αγορές με αποτέλεσμα την δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων.

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων συνοδεύεται από εκτεταμένες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις με έμφαση στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων και των κανονισμών εργασίας, στην εισαγωγή νέων συστημάτων αμοιβής, στην ενίσχυση της ευελιξίας της εργασίας αλλά και στην ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος παράλληλα με τις πρακτικές εξατομίκευσης των σχέσεων εργασίας.

Οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο διαμόρφωσης των αμοιβών με την εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, παράλληλα με τις αλλαγές στους κανονισμούς του προσωπικού.

Επιπλέον, η μείωση του «εργασιακού κόστους» επιτυγχάνεται κυρίως με την εντατικοποίηση της εργασίας και την αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, με κυριότερες εκφράσεις την χρήση των προσωρινών συμβάσεων ορισμένου χρόνου και των εργολαβιών με το σύστημα του outsourcing.

Οι συγχωνεύσεις είναι διαδικασίες αλλαγής οικονομικής φύσεως και στις περισσότερες περιπτώσεις προκαλούν ανησυχία και δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους. Οι αναδιαρθρώσεις οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης με κύριο χαρακτηριστικό την απώλεια θέσεων εργασίας και τη μείωση της συνολικής απασχόλησης, που εκδηλώνεται συνηθέστερα μέσα από τη διαδικασία της εθελούσιας εξόδου, ενώ η πρακτική των απολύσεων βρίσκεται συχνότατα στην ημερήσια διάταξη. Το κοινωνικό κόστος αυτών των επιλογών αφορά ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων με κύρια θέματα τους ηλικιωμένους μισθωτούς.

Όταν οι αναδιαρθρώσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο κοινωνικός διάλογος. Οι κανόνες περί ανταγωνισμού απειλούν να καταργήσουν τον κοινωνικό διάλογο, καθώς εξετάζουν το φαινόμενο μόνο από οικονομική σκοπιά. Είναι

επιτακτικό, να εξετάζονται και οι κοινωνικές πτυχές, οι οποίες παρά τα υφιστάμενα θεσμικά πλαίσια, είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Έτσι, παρά την θέσπιση κοινοτικών κανόνων που προβλέπουν ενημέρωση και διαβουλεύσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, τις περισσότερες φορές καθυστερούν να εφαρμοσθούν και να τεθούν σε ισχύ με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται αφότου έχει ήδη αποφασισθεί η συγχώνευση και έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες της.

Οι κοινοτικές οδηγίες θεσπίζουν κανόνες με στόχο την προστασία των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης και ομαδικών απολύσεων, κατά τρόπο περιοριστικό, εξαπλωμένες σε νομικά θέματα που προκύπτουν κατά το χρονικό διάστημα της μεταβολής του προσώπου του εργοδότη. Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί μία σημαντική προσπάθεια περιορισμού των δυσμενών συνεπειών των αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση.

Ωστόσο, στην πράξη φαίνεται ότι το θεσμικό πλαίσιο δεν αρκεί, είτε γιατί πολλές φορές παρακάμπτεται με διάφορες μεθοδεύσεις, πριν ή μετά τη διαδικασία συγχώνευσης, είτε γιατί είναι δυσχερής η ουσιαστική εφαρμογή του.

Αναφορικά με τις οικονομικές επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων, έχουμε να επισημάνουμε ότι αυτές είναι συνήθως αυξητικές μετά την πραγματοποίησή τους. Επίσης, συνοδεύονται με αύξηση του μεριδίου εξαγωγών για όσες επιχειρήσεις έχουν εξαγωγική δραστηριότητα, σημαντική αύξηση των πωλήσεών τους καθώς και των επενδύσεών τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων κατάφεραν μετά από τέτοιες στρατηγικές κινήσεις να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, να εδραιώσουν το όνομά τους στην εγχώρια και εξωτερική αγορά καθώς και να επεκταθούν και σε άλλες καινοτόμες πολιτικές και στρατηγικές. Αυτές εκδηλώνονται συνήθως μετά από μία εξαγορά ή συγχώνευση με τη μορφή οργανωτικών αλλαγών και επενδύσεων σε νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Γεωργακοπούλου Β., (2000), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.
- 2) Γιακάς Κ., (2011), «Οι επιπτώσεις των εξαγορών στις επιχειρήσεις στόχους στην ελληνική οικονομία», Πάτρα, Διπλωματική εργασία.
- 3) Θεοδώρου Ε., (2009), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», Κρήτη, εκδόσεις ΤΕΙ Κρήτης.
- 4) ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2008), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα.
- 5) Μανουσαρίδου Αικ., (2010), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Μελέτη Περίπτωσης: Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- 6) Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου.
- 7) Σακέλλης Ε., (2001), «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως», Αθήνα, εκδόσεις ΒΡΥΚΟΥΣ.
- 8) Τσιμούρτου Ό., (2007), «Ιδιωτικοποιήσεις και η επίδρασή τους στις τράπεζες», Ηράκλειο.
- 9) Financial Times - Εφημερίδα Ναυτεμπορική 6-1-2000, «Στα όριά της η αγορά εξαγορών και συγχωνεύσεων», διαθέσιμο στο www.naytemporiki.gr.
- 10) Φραγκάκης Εμ., (2010), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα», Άγιος Νικόλαος.

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- 1) <http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/67/Soukos.pdf?sequence=1>

- 2) www2.enthesis.net/index/php?news=503.
- 3) www.otoe.gr/GESS/dokimia/mergersgen.htm
- 4) <http://www.reporter.gr>
- 5) <http://www.plant-management.gr/index.php?id=974>