

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.
ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.

ΜΑΡΙΑ ΣΑΜΙΩΤΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας.....

Όνοματεπώνυμο... ΜΑΡΙΑ ΣΑΜΙΩΤΗ.....

Ημερομηνία..... 18/11/2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη

Ευχαριστίες

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- 1.1 Προσδιορισμός του φαινομένου της συγχώνευσης
- 1.2 Κύριος στόχος της εργασίας
- 1.3 Αναμενόμενα αποτελέσματα
- 1.4 Γιατί πραγματοποιείται μία συγχώνευση
- 1.5 Πού πραγματοποιείται μία συγχώνευση
- 1.6 Πώς πραγματοποιείται μία συγχώνευση

Κεφάλαιο 2: ΚΥΡΙΩΣ ΘΕΜΑ

- 2.1 Ορισμός Συγχώνευσης
- 2.2 Λειτουργικές επιπτώσεις ανάλογα με το πεδίο της δράσης
 - A. Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω συγχώνευσης
 - B. Λόγοι Επιτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω συγχώνευσης

Κεφάλαιο 3: ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

3.1 Ελληνικά δεδομένα

3.2 Διεθνή δεδομένα

Κεφάλαιο 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Παρουσίαση κυρίων συμπερασμάτων

4.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (βιβλία και άρθρα)

Ξενόγλωσση (βιβλία και άρθρα)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πίνακες, Σχήματα

**ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.
ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.**

ΜΑΡΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΣΑΜΙΩΤΗ

Σημαντικοί όροι : Συγχώνευση , Μονάδες , Ελληνική εμπειρία, Διεθνής εμπειρία.

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Η οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας καθημερινά , τόσο της Ελλάδας όσο και των υπολοίπων χωρών της ευρωπαϊκής και διεθνούς επικράτειας, διακρίνονται για τον συνεχή ρυθμό αλλαγών στις αποφάσεις και στις στρατηγικές που πρέπει να υιοθετήσουν προκειμένου να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

Ένα κυρίαρχο μέσο υλοποίησης μίας οικονομικής στρατηγικής είναι οι συγχωνεύσεις που συντελούνται σε αρκετούς τομείς της αναπτυξιακής δραστηριότητας. Μάλιστα ,τα τελευταία χρόνια παρατηρείται κινητικότητα στις συγχωνεύσεις μεγάλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού και ευρύτερου δημοσίου τομέα. Εμφανής σκοπός η καλύτερη οργάνωση, η παροχή καλύτερων υπηρεσιών και η μείωση του κόστους των αντίστοιχων προϊόντων.

Με την συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζεται η έννοια της συγχώνευσης σε θεωρητικό επίπεδο και οι επιπτώσεις, θετικές και αρνητικές, σε λειτουργικό επίπεδο σε διάφορους κλάδους της παραγωγικής διαδικασίας .

Επίσης , προβάλλονται τα αποτελέσματα της έρευνας για τις συγχωνεύσεις στην Ελλάδα με συχνότερη παρουσία στον τραπεζικό, χρηματοοικονομικό και ασφαλιστικό χώρο και λιγότερο σε υπηρεσίες και στα λοιπά αναπτυγμένα κράτη και σε λοιπές επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Τέλος , προκύπτουν συμπεράσματα από την εκπόνηση αυτής της ερευνητικής εργασίας για την παρουσία του φαινομένου των συγχωνεύσεων καθώς και κάποιες προτάσεις για μελλοντική δράση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγχωνεύσεις των διαφόρων μονάδων, όπως των επιχειρήσεων ιδιωτικού, δημοσίου τομέα και γενικότερων εκμεταλλεύσεων, αποτελούν βασικούς τρόπους υλοποίησης των στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας μιας μεγάλης, μεσαίας ή και μικρής επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, καθώς και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των άλλων, επιβάλλουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όχι μόνο για τη συνεχή επιτυχία μίας επιχείρησης, αλλά και για την εξασφάλιση της ίδιας της επιβίωσής της.

Κύριος στόχος αυτής της εργασίας, είναι: α) Ο ορισμός της έννοιας της συγχώνευσης, καθώς και η εξήγηση γιατί και ποια είναι τα κίνητρα που οδηγούν στη λήψη μίας τέτοιας στρατηγικής απόφασης, πώς και σε ποιες μορφές μονάδων συντελείται και β) Ποιές είναι οι λειτουργικές επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, που συνήθως απορρέουν από την πραγματοποίησή της στο εσωτερικό περιβάλλον και γενικά στη λειτουργική δομή μίας επιχείρησης. Επιπλέον παρουσιάζονται γ) τα όποια παραδείγματα συγχωνεύσεων που έχουν λάβει χώρα στην Ελλάδα και τα παραδείγματα και σε άλλες χώρες και δ) τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντικές ενέργειες και έρευνες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταρχήν στην Ελλάδα προβάλλουν την δυναμική των συγχωνεύσεων, ως αναπόφευκτη πρακτική επιβίωσης κυρίως του τραπεζικού χώρου, με υποτονική παρουσία στη λοιπή οικονομική δραστηριότητα, όπως αντίθετα παρατηρείται σε πολλά άλλα αναπτυγμένα κράτη (π.χ. φαρμακοβιομηχανίες, αεροπορικές εταιρείες κλπ.). Βέβαια τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και κινητικότητα στις συγχωνεύσεις μεγάλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η επιλογή της συγχώνευσης παρουσιάζεται ως εν δυνάμει μία προτεινόμενη λύση στρατηγικής κατεύθυνσης για την ποιοτικότερη και λειτουργικότερη μελλοντική ύπαρξη πολλών μονάδων, στα πλαίσια της διαδικασίας ανάπτυξης μιας χώρας. Είναι μία στρατηγική μέθοδος ,ένα μέσο για την εφαρμογή και υιοθέτηση εκ μέρους μίας επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία αγορά σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Βέβαια σε λίγες περιπτώσεις συγχωνεύσεων παρατηρείται σύνθεση ίσων μερών. Κατά κανόνα περιλαμβάνουν την άσκηση στρατηγικής επιρροής εκ μέρους των μάντζερ του ενός οργανισμού στον άλλο. Η συγχώνευση δύο ή και περισσότερων επιχειρήσεων συνιστούν περιπτώσεις εκμεταλλεύσεων αναπτύξεως δραστηριοτήτων (με κάθετη ή οριζόντια κατεύθυνση), η οποία συνεπάγεται ουσιαστική μεταβολή των συνθηκών και των δυνατοτήτων των συμβαλλόμενων οικονομικών μονάδων.

Οι λόγοι που συνήθως οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ανάλογες αποφάσεις διευρύνσεως είναι πολλοί και συνήθως αναφέρονται σε επιλογές και προβλήματα σχετικά με:

- α) Τις συνθήκες ανταγωνισμού** και με στόχο να επιτύχουν αύξηση του ποσοστού πωλήσεων, να καταστούν ελέγχουσα δύναμη της αγοράς κ.ό.κ.
- β) Τις συνθήκες στον τομέα παραγωγής**, προκειμένου να αξιοποιήσουν τυχόν αδρανές παραγωγικό δυναμικό (οικονομίες κλίμακας), να βελτιώσουν την τεχνολογία παραγωγής για καλύτερη ποιότητα και ίσως μείωση κόστους, να διερευνούν το φάσμα των παραγόμενων προϊόντων και την παραγωγική τους ικανότητα, να βελτιώσουν (ή και να επιβάλλουν ίσως) όρους προμήθειας πρώτων υλών και υλικών.
- γ) Τις συνθήκες χρηματοδοτήσεων** των δραστηριοτήτων τους. Σε ανάλογες περιπτώσεις, είναι δυνατή η αύξηση της πιστοληπτικής ικανότητας, η βελτίωση της ρευστότητας, η αναδιάρθρωση των κεφαλαίων, η αύξηση του γοήτρου στην αγορά κεφαλαίων και δημιουργία δυνατότητας εκδόσεως νέων μετοχών με δημόσια εγγραφή, καλύτερη εκμετάλλευση (αξιοποίηση) του κεφαλαίου κινήσεως (αποθέματα, εισπρακτέοι λογαριασμοί, διαθέσιμα, κλπ.).
- δ) Τις συνθήκες του συστήματος διανομής.** Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται η αριστοποίηση της εκμεταλλεύσεως και η καλύτερη απόδοση στο στάδιο:
- Της μεταφοράς προϊόντων και πρώτων υλών
 - Της αποθηκεύσεως προϊόντων και πρώτων υλών
 - Του δικτύου αντιπροσώπων, κ.ό.κ.
- ε) Τις συνθήκες διοικήσεως και αναπτύξεως δραστηριοτήτων.** Προβλήματα διοικήσεως και αναπτύξεως δραστηριοτήτων είναι συνήθως ποικιλόμορφοι, ενδεικτικά όμως αναφέρουμε τα εξής:
- Βελτίωση του επιπέδου των διευθυντικών στελεχών, με την παραδοχή ότι τα διευθυντικά στελέχη της μιας θα είναι (σε ορισμένους τομείς) καλύτερα από εκείνα της άλλης.
 - Διασπορά του επιχειρησιακού κινδύνου (όταν διευρύνεται ο τομέας δραστηριοτήτων).
 - Διεύρυνση των αγορών (γεωγραφική ή και τομέων κλπ.).
 - Συνδυασμός πλεονεκτημάτων Η απόφαση εξαγοράς ή συγχωνεύσεως (όπως άλλωστε όλες οι μεγάλες αποφάσεις των επιχειρήσεων), είναι ιδιαίτερα σοβαρή και καθοριστική ίσως για την πορεία των επιχειρησιακών πραγμάτων.
- Αναλυτικότερα, οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης μίας συγχώνευσης σε μία μονάδα, είναι οι ακόλουθοι:
- **Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας (Economies of Scale)**
Αυτές προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης (π.χ. οριζόντιες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για αύξηση των πωλήσεών τους).

Η επίτευξη οικονομιών κλίματος αποτελεί μία από τις κυριότερες αιτίες υλοποίησης ενός τέτοιου εγχειρήματος. Στο παρελθόν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών για παράδειγμα ήταν απόρροια αποτυχημένης διαχείρισης και η πλειονότητά τους αφορούσε ιδρύματα μικρού μεγέθους και χαμηλής απόδοσης. Όμως τις τελευταίες δεκαετίες οι συγχωνεύσεις (και εξαγορές) θεωρούνται εναλλακτική στρατηγική για επέκταση και αύξηση της αξίας ενός οργανισμού ,ενισχύοντας παράλληλα την ανταγωνιστική του θέση ,τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Η άποψη που επικρατεί είναι ότι το σχήμα που προκύπτει θα έχει επίδοση ,η οποία θα υπερβαίνει το άθροισμα των επιδόσεων των μεμονομένων οργανισμών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με :

- Την μείωση του κόστους (λόγω οικονομιών κλίματος).
- Τον καλύτερο συνδυασμό των διοικητικών ικανοτήτων της κάθε τράπεζας(λόγω διαφορετικών εμπειριών και εξειδικεύσεων στην αγορά)
- Την καλύτερη παρουσία και διείσδυση στην αγορά ,χρησιμοποιώντας μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων.

Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)δημιουργούνται όταν το μέσο κόστος παραγωγής (δηλαδή το κόστος ανά μονάδα παραγωγής(average cost of production) μειώνεται καθώς αυξάνεται η τραπεζική παραγωγή. Η επίτευξη οικονομιών κλίματος ,στα πλαίσια ενός τραπεζικού ιδρύματος αποτελεί ένα στόχο που μπορεί να οδηγήσει σε μία δυναμική ανάπτυξη του, αφού η μείωση του μέσου κόστους παραγωγής μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και να ενισχύει την κερδοφορία του ιδρύματος. Επιπλέον ,το τραπεζικό ίδρυμα που επιτυγχάνει τέτοιους είδους οικονομίες ,ισχυροποιεί την παρουσία του και την διείσδυσή του στην αγορά ,χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα το δίκτυο καταστημάτων του για την προώθηση των προϊόντων του.

Η μαθηματική απεικόνιση των οικονομιών κλίμακας δίνεται από τον παρακάτω λόγο:

$$S = AC/MC = C(Y) / [Y dC/Dy]$$

Όπου S : Οικονομίες Κλίμακας

Ac :Μέσο Κόστος

MC :Οριακό κόστος

Y: Επίπεδο προϊόντος

C(Y) :Κόστος ανά μονάδα προϊόντος

dC/dY:Μεταβολή του κόστους για μία δεδομένη μεταβολή προϊόντος. 4

3.Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας , Λαγοδήμος Αθανάσιος ,ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,Εκδόσεις ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ,Αθήνα 2007.

4.Π. Ε .Πετράκης, Χρηματοοικονομικό και Τραπεζικό Σύστημα, Β΄Τόμος, Αθήνα 2002.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης των οικονομιών κλίμακας. Η συνήθης διάκριση γίνεται σε εσωτερικές οικονομίες (internal economies) οι οποίες πραγματοποιούνται από τις δραστηριότητες της ίδιας επιχείρησης και είναι το αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγής τους και σε εξωτερικές οικονομίες (external economies) που προέρχονται από παράγοντες ανεξάρτητους από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις περισσότερες φορές προκύπτουν σαν αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων άλλων επιχειρήσεων του ίδιου ή άλλου κλάδου.

Εκμετάλλευση Οικονομιών Φάσματος (Economies of Scope)

Αφορούν την παροχή νέων εξειδικευμένων ή έντονα 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 τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων. Οι οικονομίες φάσματος (economy of scope) υπάρχουν όταν το κόστος παραγωγής αρκετών προϊόντων μαζί σε μία μόνο επιχείρηση είναι μικρότερο από το κόστος παραγωγής των προϊόντων ξεχωριστά σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις. Η παρουσία ή η απουσία οικονομιών φάσματος στον τραπεζικό τομέα αποτελεί ένα στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα μίας χώρας. Εάν υπάρχουν οικονομίες φάσματος στον τραπεζικό κλάδο, τότε τα εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα είναι λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι εμπορικές τράπεζες οι οποίες παρέχουν όλες τις υπηρεσίες.⁵

Συνδυασμός και Αλληλοσυμπλήρωση Πόρων

Οι πόροι σχετίζονται με τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό (π.χ. ο συνδυασμός μιας δυνατής σε έρευνα και ανάπτυξη φαρμακοβιομηχανίας, με μια άλλης φαρμακοβιομηχανία δυνατή στο μάρκετινγκ). Μάλιστα, η επιχείρηση-αγοραστής 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, αλλά ακόμα και τα ικανά στελέχη της. Μία πρόσφατη σημαντική συγχώνευση μεταξύ δύο μεγάλων φαρμακευτικών επιχειρήσεων, της ευρωπαϊκής Pharmacia και της αμερικανικής Upjohn, είχε ως βασικό στόχο η πρώτη να βρει δίοδο στα δίκτυα πωλήσεων της Βόρειας Αμερικής, η δε δεύτερη να αποκτήσει μια πηγή νέων φαρμάκων.

- **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. Χαρακτηριστική, στο σημείο αυτό, ήταν η μετατροπή της αμερικανικής νομοθεσίας κατά των μονοπωλίων (antitrustlaw) στις αρχές τους 1980, η οποία επέτρεπε, πιο ελεύθερα από πριν, την οριζόντια ή κάθετη επέκταση των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες για παράδειγμα συγχωνεύσεις που έλαβαν και λαμβάνουν χώρα στη βιομηχανία των φαρμακευτικών ειδών, έχουν σαν κίνητρο την αύξηση του μεριδίου αγοράς, μειώνοντας ταυτόχρονα τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Στην Αμερική, τέτοια κάθε εξαγορά, με σκοπό τον πλήρη έλεγχο πάνω στις τιμές των προϊόντων, ήταν της επιχείρησης διανομής φαρμάκων MedcoContainmentServices από την Merck το 1993, για \$6.6. δισ.

5.OECD, 'Economies of Scale and Scope in the Financial Services Industry': A Review of the Recent Literature, Paris, 1992

Στη Μεγάλη Βρετανία, η οριζόντια συγχώνευση της GlaxoPLC με την WellcomePLC, το 1995, έγινε για να συνδυάσουν τις λειτουργίες παραγωγής και διανομής τους και να μειώσουν το κόστος διανομής και ανάπτυξης προϊόντων, αυξάνοντας έτσι τη δυναμική τους στην αγορά.

Το 1997 έγινε, ίσως, η εκδοτική συγχώνευση της δεκαετίας, όταν η αμερικανικής εταιρεία RandomHouse εξαγόρασε την ReedConsumerBooks, όμως, όπως αποδείχθηκε, υπήρχε και συνέχεια. Το 1998, ο γερμανικός εκδοτικός οίκος BertelsmannAG μπήκε στην αγορά των ΗΠΑ και προχώρησε στη συγχώνευση της Random με την γερμανική θυγατρική του BantamDoubledayDell. Δημιουργήθηκε έτσι ένας διεθνής κολοσσός, με μεγάλα οικονομικά πλεονεκτήματα από την παροχή διεθνούς δικτύου και τα υπερασύγχρονα συστήματα διανομής, ως την κάθετη αύξηση της κερδοφορίας του εκδότη, αφού ο κολοσσός θα εξαπλώσει το δίκτυο πωλήσεών του και μέσω του Internet.

Ακόμα και στο χώρο των τραπεζών, ο «πυρετός» των συγχωνεύσεων που εκίνησε από την Αμερική, μεταφέρθηκε και στην Ευρώπη. Στην Ιταλία, η CreditItaliano το 1998, ανακοίνωσε τη συγχώνευσή της με την Unicredito, ελεγκτικό όμιλο που απαρτίζεται από τρεις επιμέρους ιταλικές τράπεζες. Ο νέος τραπεζικός όμιλος θα είναι ο δεύτερος σε μέγεθος στην Ιταλία, από πλευράς ενεργητικού, μετά από αυτόν που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση της IMI με την SanPaolo. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο θα κατατάσσεται στη 12^η θέση. Η συγχώνευση αυτή θα αυξήσει το μέγεθος της Credito και θα ισχυροποιήσει τη θέση της στην τραπεζική αγορά της Βόρειας Ιταλίας.

- **Υπέρβαση Εμποδίων Εισόδου**

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Για παράδειγμα, η είσοδός τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους για να μπορέσουν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, κάποια στιγμή, και να προσφέρουν τα προϊόντα σε ανταγωνιστική τιμή. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμα πιο δύσκολη, αν στην αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός.⁶ Μια συγχώνευση με μία εγχώρια επιχείρηση, θα της παράσχει όχι μόνον τη γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχώριων καταναλωτών, αλλά επίσης είναι ήδη επαρκές εγκατεστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια ήδη εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη, στο όνομα της επιχείρησης-στόχου (brandloyalty). Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά, ακόμα και λόγω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι συγχωνεύσεις θα αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, μέσω της εξαγοράς της CapitalCities/ABC από την Disney για \$19.3 δισ., το 1995, η δεύτερη όχι μόνο διπλασίασε τα περιουσιακά της στοιχεία, αλλά επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην Ευρώπη και στην Ασία, όπου η CapitalCities έχει ένα ήδη επιτυχημένο μεγάλο δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Ούτε είναι τυχαίες, στην περίπτωση της Ελλάδας, η στρατηγική κίνηση της Τράπεζας Πειραιώς, το 1998, να εξαγοράσει τη μικρή αμερικανική τράπεζα MarathonBank, στην προσπάθειά της να εκμεταλλευθεί ένα επαρκές δίκτυο καταστημάτων της στην Αμερική, εξυπηρετώντας έτσι ένα μεγάλο τμήμα της ελληνικής κοινότητας στην Astoria και στο City (η οποία ελληνική κοινότητα έχει εκδηλώσει άμεσο ενδιαφέρον για επενδύσει και συναλλαγές με την Ελλάδα).

6. Barney, J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage Addison-Wesley Publishing Company, 1997, pp441

- **Αύξηση της Δυναμικής στην Αγορά**

Η συγχώνευση με μία ή περισσότερες άλλες επιχειρήσεις, είναι πολύ καλύτερος τρόπος για να επεκταθεί δυναμικά μια επιχείρηση, παρά να αναπτύξει μια καινούργια γραμμή προϊόντων. Η κατάργηση πολλών ρυθμιστικών περιορισμών, αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό και στον ασφαλιστικό τομέα, για παράδειγμα, ανάγκασαν πολλές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, σε όλο τον κόσμο, να προβούν σε συγχωνεύσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις νέες αλλαγές, διατηρώντας τη δυναμική τους.

Αλλά και στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της BMW, η οποία για να εισέλθει στην αγορά μεσαίας κατηγορίας και sport αυτοκινήτων, εξαγόρασε το 80% της RoverCars από τη μητρική της BritishAerospacePLC για \$1.2 δισ., το 1994. Η συμφωνία αυτή αυτομάτως της εξασφάλισε 3 τύπους αυτοκινήτων. Στα πλαίσια αυτά κινήθηκε και η πρόσφατη διαμάχη μεταξύ BMW και Volkswagen, για την εξαγορά της RollsRoyce. Στην περίπτωση αυτή, σκοπός της BMW ήταν να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιό της άλλη μία αυτοκινητοβιομηχανία υψηλού κύρους, που θα την ενισχύσει σημαντικά, εισερχόμενη πλέον στην αγορά υπερπολυτελών αυτοκινήτων.

Στην Ελλάδα, τη στιγμή που πολλές ελληνικές επιχειρήσεις εξαγοράζονται, ο TITAN, ηγετική επιχείρηση στον κλάδο των οικοδομικών υλικών και του τσιμέντου στη χώρα μας, με την εξαγορά του εργοστασίου στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ (η οποία αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της διεθνοποίησης), εδραιώνει την παρουσία του στο εξωτερικό, ώστε να επηρεάσει τις εξελίξεις στον διεθνή χώρο.

- **Μείωση Κόστους και Χρόνου Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων**

Είναι γνωστό ότι μία καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μία επιχείρηση. Κατά συνέπεια ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν κάτι παραπάνω για τη συγχώνευση μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφύγουν το ρίσκο μιας εκ νέου παραγωγής προϊόντος και την ανάγκη, στη συνέχεια, να προωθήσουν τις πωλήσεις του. Εξάλλου, τα αποτελέσματα μιας συγχώνευσης μπορούν να υπολογιστούν πιο εύκολα μέσα από την ανάλυση των ιστορικών αρχείων και των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης-στόχου, αλλά και με τις προβλέψεις που μπορούν να γίνουν σχετικά με τη μελλοντική κερδοφορία της νέας εταιρείας.⁷

Η δημιουργία, για παράδειγμα, του νέου μοντέλου Discovery από την Daimler-BenzAG, τη μητρική της Mercedes-Benz, το 1994, έγινε με την προοπτική ότι οι πρώτες πωλήσεις του μοντέλου αυτού στις ΗΠΑ δεν θα γίνουν πριν από το 1997. Η στρατηγική λοιπόν της Mercedes-Benz βλέπουμε ότι αρχικά ήταν πιο μακροχρόνια, με υψηλό ρίσκο (αφού προτιμά να χτίσει καινούριο εργοστάσιο για την παραγωγή νέου μοντέλου), σε αντίθεση με αυτή της BMW, η οποία προτίμησε το δρόμο των εξαγορών, για να επεκταθεί σε νέες αγορές και να διευρύνει τη γκάμα προϊόντων που προσφέρει στους πελάτες της. Ωστόσο, η στρατηγική ανάπτυξης της Daimler-BenzAG, άλλαξε και στράφηκε και εκείνη στις εξαγορές.

Είναι δυνατόν να ισχυρισθεί κάποιος ότι οι συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία. Και αυτό, γιατί πολλές φορές η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δε διατίθεται εύκολα να επενδύσει για την ανάπτυξη νέου προϊόντος. Η εναλλακτική στρατηγική της συγχώνευσης είναι για την επιχείρηση πιο ακίνδυνη. Εξάλλου, η ίδια η επιχείρηση-στόχος μπορεί να έχει πρόσβαση σε φθηνότερες και περισσότερες πηγές από την επιχείρηση-αγοραστή, με τις οποίες θα μειωθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής των προϊόντων.⁸

- **Αύξηση Διαφοροποίησης**

Είναι γνωστό ότι, όταν μία επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της εισερχόμενης σε άγνωστες γι'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 όσον αφορά σχετικούς είτε άσχετους κλάδους παραγωγής. Η πρόσβασή της στην ήδη υπάρχουσα γνώση των στελεχών, αλλά και στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας-στόχου, στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αποτελεί για την επιχείρηση αγοραστή ένα πρόσθετο πλεονέκτημα.

Ένα σημαντικό βήμα προς μία διεθνή διαφοροποίηση των προϊόντων της έκανε και η ιαπωνική εταιρεία Sony, όταν προχώρησε στην κάθετη ολοκλήρωσή της, με την εξαγορά των αμερικανικών εταιρειών CBSRecords και ColumbiaPictures. Όχι μόνο επέκτεινε με αυτόν τον τρόπο διεθνώς το δίκτυο διανομών της, αλλά και ξεπέρασε τα σημαντικά εμπόδια εισόδου που συναντούσε στην αμερικανική αγορά, βρίσκοντας έτσι διέξοδο στα καινούρια προϊόντα και την τεχνολογία της.

- **Αποφυγή Υπερβάλλοντος Ανταγωνισμού**

Με το να επεκταθεί μία επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μή αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος. Τη δεκαετία του 1980, αμερικανικές επιχειρήσεις σε πολλές βιομηχανίες συνάντησαν προβλήματα μείωσης της ανταγωνιστικότητάς τους έναντι της έντονης παρουσίας ιαπωνικών, γερμανικών και άλλων διεθνών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική εδώ είναι η περίπτωση της GeneralMotors, η οποία στη δεκαετία του 1980 κατείχε το 50% της αμερικανικής αγοράς αυτοκινήτων. Καθώς όμως αυξήθηκε σταδιακά η παρουσία των γερμανικών, ιαπωνικών και νοτιοκορεάτικων εταιρειών, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το μερίδιο αγοράς της μειώθηκε στο 30%. Στην προσπάθειά της να αποφύγει τον αυξημένο αυτό ανταγωνισμό, η επιχείρηση προχώρησε στην εξαγορά των μη συσχετιζόμενων άμεσα με αυτή εταιρειών ElectronicDataSystem (EDS) και HughesAerospace.

- **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. Ορισμένοι, στο σημείο αυτό, πιστεύουν οι εξαγορές που έλαβαν χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο (όπως αυτές από της Hanson ή την BTR) ήταν άκρως ωφέλιμες για τη βρετανική οικονομία, καθώς έδωσαν το κίνητρο στα στελέχη των εξαγοραζουσών επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τους πόρους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων πιο αποδοτικά.

8. Ευθύμογλου Πρόδ.Γ. Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη 1990.

- **Αύξηση Κερδών Ανά Μετοχή**
Αυτό συνήθως επιδιώκουν επιχειρήσεις με υψηλό λόγο τιμής προς κέρδη ανά μετοχής (P/E).
- **Μείωση Υπερβάλλουσας Ρευστότητας Επιχείρησης-Αγοραστή**
Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα προβεί σε μία εξαγορά, αν κρίνει ότι έτσι θα αυξήσει την αποδοτικότητά της.
- **Διοικητική Αλαζονεία (Hybris)**
Συχνά, τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μία αλαζονική συμπεριφορά, πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους. Στα αγγλικά, ο όρος ονομάζεται *managerialhybris*, όμως προέρχεται από την ελληνική λέξη «ύβρις». Πράγματι, η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε συγχωνεύσεις.

Σύνοψη: Βλέπουμε λοιπόν, ότι οι συγχωνεύσεις έχουν νόημα όταν συντρέχουν οι ακόλουθες συνθήκες: ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή, τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά, η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί το κόστος διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο και κίνδυνο που ενέχει αυτή η ενέργεια. Επίσης, όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μία συγχώνευση μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας, που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος παραγωγής, αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική, ισχυροποιώντας τη θέση της και αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά.

Η παγκόσμια δραστηριότητα όσον αφορά τις συγχωνεύσεις κυριαρχείται από την Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη ενώ είναι πολύ λιγότερο συνηθισμένη σε άλλες οικονομίες, όπως για παράδειγμα της Ιαπωνίας. Το γεγονός αντικατοπτρίζει την επιρροή των διαφορών μεταξύ των συστημάτων διακυβέρνησης που υφίστανται.

ΕΛΛΑΔΑ

Ο κλάδος ο οποίος παρουσιάζει μια αυξανόμενη τάση συγχωνεύσεων είναι καταρχήν ο κλάδος των Υπηρεσιών. Η τάση αυτή είναι τόσο εμφανής, που θα καθορίσει τις εξελίξεις τα επόμενα χρόνια, κυρίως στο χώρο των Τραπεζών και των Ασφαλειών, με σκοπό να δημιουργηθούν λίγοι και μεγάλοι σε μέγεθος χρηματοοικονομικοί όμιλοι, οι οποίοι θα εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών τους, τόσο σε ασφάλεια, όσο και επενδυτικά προγράμματα. Το κυρίαρχο στοιχείο λοιπόν της τραπεζοασφαλιστικής αγοράς είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί αλλαγών, με αποτέλεσμα τον μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού τοπίου.⁹

9.Θωμαδάκης Σ-Γιαννισης Τα,Απελευθέρωση Αγορών και Μετασχηματισμοί στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα ,Εκδόσεις Παπαζήση,Αθήνα1996.

Οι πρώτες σημαντικές κινήσεις ξεκίνησαν πριν από μερικά χρόνια, όταν δημιουργήθηκε η Metrolife-Εμπορική, που είναι η θυγατρική του ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας. Ακολούθησε η Εθνική Ασφαλιστική όταν απορροφώντας το σύνολο των θυγατρικών ασφαλιστικών εταιρειών του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, αναδείχθηκε ηγέτιδα δύναμη της αγοράς. Κατόπιν, σειρά είχε ο όμιλος της Ελληνοβρετανικής, ο οποίος, συγχωνευόμενος με την Εμπορική Ασφαλιστική, δημιούργησε την Alpha Ασφαλιστική, θυγατρική εταιρεία του ομίλου της Τράπεζας Πίστωσης (ελέγχει το 70% των μετοχών). Έχουμε εισέλθει πλέον στην εποχή των «τραπεζοασφαλειών». Οι μεν ασφαλιστικές εταιρείες επιθυμούν τη συνεργασία, διότι κατ' αρχήν αναζητούν πρόσβαση στο δίκτυο των τραπεζικών καταστημάτων, ενώ παράλληλα ενισχύουν την κεφαλαιακή τους βάση και τη φερεγγυότητά τους. Από την άλλη πλευρά οι Τράπεζες επιδιώκουν τη συνεργασία γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο διευρύνουν τον κύκλο δραστηριοτήτων τους και χρησιμοποιώντας το δίκτυο των ασφαλιστικών εταιρειών, αποκτούν δίκτυο πωλήσεων έξω από τα καταστήματά τους.

Ενδεικτικά, από το 1991 και έπειτα, ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς έχει πραγματοποιήσει 20 συγχωνεύσεις (και εξαγορές). Και έτσι αναδεικνύεται στην μεγαλύτερη σε μέγεθος Τράπεζα στην ελληνική αγορά. Οι πιο πρόσφατες συγχωνεύσεις των ελληνικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας Κύπρου, CPBBank και Ελληνικής Τράπεζας (Μάρτιος 2013) και της MilleniumBank (Απρίλιος 2013).

Επίσης, στις 22 και 23 Νοεμβρίου του 2014, η Τράπεζα Πειραιώς ολοκλήρωσε με απόλυτη επιτυχία το έργο της ενοποίησης των συστημάτων της Γενικής Τράπεζας, στο ενιαίο περιβάλλον των συστημάτων πληροφορικής του Ομίλου. Από τη Δευτέρα 24 Νοεμβρίου 2014, όλοι οι πελάτες της Γενικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς εξυπηρετούνται, από κοινά συστήματα πληροφορικής και με τις ίδιες διαδικασίες, μέσα από το ενοποιημένο δίκτυο των 830 καταστημάτων, των 1.850 ATMs και των 470 μηχανημάτων Easypay. Από την ίδια μέρα, όλοι οι πελάτες χρησιμοποιούν για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές τους την ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής Winbank, καθώς και τα υπόλοιπα ηλεκτρονικά κανάλια εξυπηρέτησης της Τράπεζας Πειραιώς.

Η ενοποίηση των συστημάτων της Γενικής Τράπεζας, είναι η έκτη στη σειρά των ενοποιήσεων των συστημάτων πληροφορικής της πρώην ATE Bank, της Ελληνικής Τράπεζας, της Τράπεζας Κύπρου, της CPBBank και της MilleniumBank, οι οποίες ολοκληρώθηκαν με απόλυτη επιτυχία και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.¹⁰

10.FORTUNEGREECE.COM.Τρ.Πειραιώς, Οι Τράπεζες που έχει εξαγοράσει και συγχωνεύσει στην Ελλάδα,18/04/2015.

ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Μπορούμε να διακρίνουμε τις συγχωνεύσεις, **ανάλογα με το είδος τους**, σε:

- Οριζόντιες, όταν και οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα, όπως ήταν η συγχώνευση των βρετανικών φαρμακευτικών βιομηχανιών GlaxoPLC και WellcomePLC το 1995.
- Κάθετες, όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Συμπληρωματικές, όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες.

Ανάλογα με τη **διαδικασία πραγματοποίησής τους**, σε:

- Φιλικές (amicable)
- Εχθρικές (hostile), όπου η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά.

Επίσης, ανάλογα με τον **τρόπο πραγματοποίησης** των συγχωνεύσεων, διακρίνουμε και τρία είδη συγχώνευσης, που χαρακτηρίζονται ως εξής:

- Ανοιχτός γάμος (extensionmergers): Η επιχείρηση-αγοραστής δεν σκοπεύει να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης-στόχου και συνεπώς δεν τίθεται θέμα αλλαγής της κουλτούρας της
- Συνεργατικές συγχωνεύσεις (collaborativemergers): Η επιχείρηση-αγοραστής αποσκοπεί στην ανταλλαγή στοιχείων με την επιχείρηση-στόχο, τόσο όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και όσον αφορά την κουλτούρα τους, ώστε να επικρατήσουν τα καλύτερα στοιχεία των δύο. Ο αντίστοιχος όρος γι' αυτό το είδος συγχώνευσης είναι «μοντέρνος γάμος».
- Επανασχεδιαστικές συγχωνεύσεις (redesignmergers): Η επιχείρηση-αγοραστής επιθυμεί να πραγματοποιήσει μία αναδιάρθρωση στη λειτουργία και κατ' επέκταση στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου, ώστε να την προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα και στις δικές της απαιτήσεις. Πρόκειται για έναν «παραδοσιακό γάμο».

Από τα παραπάνω είδη «γάμων», το πιο σπάνιο είναι ο «ανοιχτός γάμος», το πιο συμφέρον είναι ο «μοντέρνος γάμος» και οι περισσότερες συγχωνεύσεις καταλήγουν σε «παραδοσιακό γάμο». Ακόμα και αν η αντίληψη της επιχείρησης-αγοραστή αφορά «μοντέρνο γάμο», η αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση-στόχο οδηγεί σε «παραδοσιακό γάμο». Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους παρεξηγήσεις, είναι απαραίτητο να γίνει σωστή πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερόμενων, εν τούτη περιπτώσει των εργαζομένων, ώστε αντί να στέκονται εμπόδια στην εξέλιξη της συγχώνευσης, να συμβάλλουν και αυτοί με τον τρόπο τους στην καλύτερη διεξαγωγή της. 11.

11. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ 340-365.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.

Υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα για την ανάπτυξη μέσω της συγχώνευσης.

Ένας κύριος λόγος είναι η ανάγκη να παρακολουθεί ο οργανισμός τις εξελίξεις σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου παρατηρούνται αλλαγές σχετικά με τη ταχύτητα εισόδου στις αγορές, την επικρατούσα ανταγωνιστική κατάσταση, τις ευκαιρίες ενοποίησης και τις χρηματαγορές οι οποίες ενδέχεται να δημιουργούν συνθήκες που προσφέρουν κίνητρα υπέρ των συγχωνεύσεων.

Ταχύτητα Εισόδου: Τα προϊόντα ή οι αγορές ενδέχεται να μεταβάλλονται τόσο γρήγορα που η εξαγορά ή συγχώνευση να καθίσταται ο μόνος τρόπος εισόδου στην αγορά ,εφόσον η διαδικασία εσωτερικής ανάπτυξης είναι υπερβολικά βραδεία.

Η ανταγωνιστική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει μία εταιρεία ώστε να προτιμήσει την συγχώνευση ή εξαγορά. Αν είναι δύσκολο για μία νέα εταιρεία να εισέλθει στην αγορά επειδή θα δημιουργήσει υπέρμετρη πληρότητα, τότε μέσω του μετασχηματισμού ο κίνδυνος της ανταγωνιστικής αντίδρασης μειώνεται.

Ευκαιρίες ενοποίησης: Όπου τα επίπεδα βιομηχανικής συγκέντρωσης είναι χαμηλά ίσως προσφέρεται η ευκαιρία να βελτιωθεί η ισορροπία μεταξύ παροχής και ζήτησης μέσω της συγχώνευσης εταιρειών και της απαλλαγής από περιττές παραγωγικές μονάδες.

Οι χρηματαγορές: Αν η αξία της μετοχής ή η αναλογία τιμής /κέρδους μίας εταιρείας κινούνται σε υψηλά επίπεδα τότε ίσως η εταιρεία βρει την ευκαιρία να εξαγοράσει μία εταιρεία με χαμηλή τιμή μετοχής ή αναλογία τιμής/κέρδους.

Επίσης ενδέχεται να χρήζουν εξέτασης και θέματα που αφορούν στις ικανότητες εκμετάλλευσης στρατηγικών ικανοτήτων ως κίνητρο συγχώνευσης ,αποδοτικότητας τιμής/κόστους για τον εξορθολογισμό των πόρων ή την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων κλίμακας καθώς και την κατάκτηση νέων ικανοτήτων.

Η εκμετάλλευση στρατηγικών ικανοτήτων μπορεί να αποτελέσει κίνητρο εξαγοράς και συγχώνευσης ,για παράδειγμα, μέσω της αγοράς εταιρειών στο εξωτερικό με στόχο την εκμετάλλευση δεξιοτήτων μάρκετινγκ ή έρευνας και ανάπτυξης διεθνώς.

Η αποδοτικότητα τιμής/κόστους αποτελεί διαπιστωμένο κανόνα εξαγορών ,κατά κανόνα μέσω της συγχώνευσης μονάδων για τον εξορθολογισμό των πόρων,(για παράδειγμα ,υπηρεσίες κεντρικών γραφείων ή εγκαταστάσεις παραγωγή)ή την εξασφάλιση πλεονεκτημάτων κλίμακας.

Η κατάκτηση νέων ικανοτήτων, μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω εξαγορών η συγχωνεύσεων ή τουλάχιστον να αποτελέσει κίνητρο αυτών. Για παράδειγμα μία εταιρεία μπορεί να εξαγοραστεί για την τεχνογνωσία της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης ή την γνώση συγκεκριμένων διαδικασιών ανάπτυξης ή αγορών.

Βιβλιογραφία.

1. GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLESRICHARD WHITTINGTON, ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις Κριτική, Οκτ. 2011.
2. Β. Ν. Σαρσέντης., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996.
3. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας , Λαγοδήμος Αθανάσιος ,ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ , Εκδόσεις ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, Αθήνα 2007.
4. Π. Ε .Πετράκης, Χρηματοοικονομικό και Τραπεζικό Σύστημα, Β΄ Τόμος, Αθήνα 2002.
5. OECD, 'Economies of Scale and Scope in the Financial Services Industry' :A Review of the Recent Literature, Paris, 1992.
6. Barney, J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage Addison-Wesley Publishing Company , 1997, pp441
7. ΕΥΘΥΜΟΓΛΟΥ Γ. ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ, ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ Τ. ΙΩΑΝΝΗΣ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2000.
8. Ευθύμογλου Πρόδ. Γ. Επιχειρησιακή Στρατηγική , Θεσσαλονίκη 1990
9. Θωμαδάκης Σ-Γιαννισης Τα, Απελευθέρωση Αγορών και Μετασχηματισμοί στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα 1996
10. FORTUNE GREECE.COM. Τρ. Πειραιώς, Οι Τράπεζες που έχει εξαγοράσει και συγχωνεύσει στην Ελλάδα, 18/04/2015.
11. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ 340-365.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ - ΑΠΟΤΥΧΙΑ/ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Η συγχώνευση είναι μια απόφαση αμοιβαίας συμφωνίας, ότι δύο οργανισμοί, από κοινού θα κατέχουν την κυριότητα ενός νέου σχήματος. Δηλαδή, 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. 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.

Στην πράξη, λίγες συγχωνεύσεις παρουσιάζουν σύνθεση ίσων μερών. Έτσι, κατά κανόνα περιλαμβάνουν την άσκηση της στρατηγικής επιρροής εκ μέρους του μανάτζερ του ενός οργανισμού στον άλλο.

ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Λόγοι Αποτυχίας

Ο δρόμος των συγχωνεύσεων δεν είναι πάντα ομαλός. Πολλές φορές, τα μεγαλεπήβολα αυτά εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Προχωρώντας στην ανάλυση, θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στους βασικούς λόγους που οδηγούν την προσπάθεια εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων σε αποτυχία. Αυτοί είναι η ανεπαρκής αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης-στόχου, η αδυναμία ομαλής ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων, το υπερβολικό χρέος που δημιουργείται από τη χρηματοδότηση της εξαγοράς της επιχείρησης-στόχου και ο ρόλος των στελεχών των δύο επιχειρήσεων κατά τη συγχώνευση.

Ανεπαρκής Αξιολόγηση Απόδοσης Επιχείρησης-Στόχου

Όταν μία επιχείρηση εξετάζει την απόφαση εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω συγχώνευσης, συνήθως εισέρχεται σε μία διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου, κατά την οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει μια τέτοια κίνηση και τα κόστη που θα δημιουργηθούν. Πολλές φορές, όμως, αυτή η διαδικασία αποδεικνύεται ανεπαρκής, αφού ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται προεκπλήξεων μετά τη συγχώνευση, ανακαλύπτοντας ότι υπερεκτίμησε τα οφέλη που θα αποκόμιζε ή υποεκτίμησε τα κόστη που θα απέρρεαν.

Αρχικά, θα αναφερθούμε στην υπερεκτίμηση των ωφελειών που η επιχείρηση-αγοραστή αναμένει να καρπωθεί από τη συγχώνευσή της με την επιχείρηση-στόχο. Όσον αφορά το κόστος που δημιουργείται μετά τη συγχώνευση, επιγραμματικά αναφέρουμε ότι αφορά κυρίως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δύο επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια ενοποίησής τους.

Ένας από τους βασικότερους λόγους που μια επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της συγχώνευσης, είναι η πιθανότητα να επιτευχθεί ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δηλαδή ικανότητες που δεν έχουν άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και είναι πολύ δύσκολο να μιμηθούν. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη συνέργειας.

Η συνέργεια αφορά την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης από αυτή που θα είχαν οι δύο επιχειρήσεις, αν λειτουργούσαν ξεχωριστά και παίρνει τη μορφή οικονομιών κλίμακας και φάσματος βελτίωσης δικτύου διανομής, αύξησης του μεριδίου αγοράς και του ποσοστού των κερδών.¹

Υπάρχουν όμως δυσκολίες στην ακριβή εκτίμηση ύπαρξης συνέργειας και του οφέλους που ενδεχομένως θα αποφέρει. Η συνέργεια συνεπάγεται τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που οφείλεται στην ανάπτυξη κάποιων μοναδικών θεμελιώδους ικανότητας ή στη συμπληρωματικότητα των παραγωγικών συντελεστών των δύο επιχειρήσεων.

Δυστυχώς όμως, αυτό το φαινόμενο είναι πολύ σπάνιο και τα στελέχη πολλές φορές οδηγούνται σε αναζήτηση συνέργειας, εκεί που τελικά αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχει, με αποτέλεσμα η εξαγορά να γίνεται για λανθασμένους λόγους. Υπάρχει ακόμα και το ενδεχόμενο να υπάρχει δυνατότητα συνέργειας, όμως τα διοικητικά στελέχη να αδυνατούν να την αντιληφθούν και συνεπώς να μην είναι σε θέση να κατευθύνουν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, ώστε να την επιτύχουν.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων, που απέτυχαν στο να εκτιμήσουν επαρκώς τα οφέλη που θα τους παρείχε η εξαγορά μιας επιχείρησης. Θα αναφέρουμε μερικές από τις πιο γνωστές, όπως η Coca-Cola και η Phillip Morris. Η Cola-Cola με δεδομένη την επιτυχία της στον τομέα των αναψυκτικών, αποφάσισε το 1975 να δοκιμάσει τις ικανότητές της στον τομέα του κρασιού, εξαγοράζοντας τρεις επιχειρήσεις που παρήγαγαν κρασί. Το σκεπτικό γι' αυτή την κίνηση διαφοροποίησης, ήταν ότι μπορούσε να εκμεταλλευτεί την επιτυχία που ήδη είχε στο marketing, για να επικρατήσει και στην αγορά κρασιού. Δυστυχώς, οι εκτιμήσεις της δεν ήταν σωστές και διαπίστωσε μετά από οριακά κέρδη επτά ετών, ότι η διαφορά των δύο προϊόντων δεν ήταν μόνο στο περιεχόμενό τους, αλλά και στο κοινό στο οποίο απευθυνόταν, στην τιμολογιακή τους πολιτική και φυσικά στο δίκτυο διανομής τους.

Μετά από οκτώ χρόνια, το 1983, αναγκάστηκε να τις πουλήσει. Η Phillip Morris, επίσης στη δεκαετία του 1970, μετά από μία μεγάλη επιτυχία που είχε σημειώσει με την εξαγορά της MILLER BREWING, χρησιμοποιώντας και εκείνη τη δύναμη που είχε στο marketing, αποφάσισε να ακολουθήσει την ίδια στρατηγική και στην αγορά των αναψυκτικών, εξαγοράζοντας την Seven-Up, που την εποχή εκείνη βρισκόταν στην τρίτη θέση της αγοράς. Η πρώτη της κίνηση ήταν να μεταφερθεί προσωπικό marketing από την Phillip Morris στη Seven-Up και η δεύτερη να επαναπροσδιορισθεί η θέση του προϊόντος στην αγορά. Η τελευταία είχε εντυπωσιακά αρνητικά αποτελέσματα.

¹ Johnson Gerry, Scholes Keran, Whittington Richard, *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011

Ο λόγος ήταν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον ήταν πολύ σκληρό, με την παρουσία της Coca-Cola και της PepsiCo. Μέχρι τότε, η Seven-Up ήταν επικεντρωμένη στην παραγωγή αναψυκτικού με βάση το λεμόνι και δεν ερχόταν σε αντιπαράθεση με τις δύο άλλες επιχειρήσεις. Όταν όμως εξαγοράστηκε από την Phillip Morris, έβγαλε μία μη καφεϊνούχα cola, προκαλώντας τις άλλες δύο, που με τη σειρά τους έβγαλαν αναψυκτικό με βάση το λεμόνι. Το αποτέλεσμα ήταν η Seven-Up να χάσει μερίδιο αγοράς, παρόλο που η επιχείρηση αγοραστής επένδυσε σε αυτή πολύ χρόνο και κεφάλαιο, και να εξαναγκαστεί η Phillip Morris να την πουλήσει. Το λάθος που έκανε ήταν ότι δεν αξιολόγησε σωστά την επιχείρηση-στόχο, διότι αν το είχε κάνει θα είχε διαπιστώσει ότι seven-up δεν είχε ανάγκη από ενδυνάμωση του marketing της και ότι στον κλάδο που ανήκε υπήρχαν ήδη επιχειρήσεις με ηγετική θέση στο χώρο του marketing

Επίσης, η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος που προκύπτουν από τη δημιουργία μιας μεγάλης επιχείρησης, είναι ένας εξίσου βασικός λόγος για την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης. Όμως, στους περισσότερους κλάδους, το απαραίτητο μέγεθος, που είναι επαρκές για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, είναι συνήθως μεσαίας ή και μικρής τάξης. Μια επέκταση πέρα από αυτό το μέγεθος, με την προσδοκία ότι θα λειτουργήσει ως αρωγός στη μείωση του κόστους της επιχείρησης και στην ανάπτυξη καινοτομιών προϊόντων, μπορεί να στραφεί εναντίον της επιχείρησης-αγοραστή.

Αυτό μπορεί να συμβεί, διότι είναι δυνατόν να δημιουργηθούν αντισοικονομίες σε κάποια άλλα μέρη της αλυσίδας αξίας, οι οποίες αντισταθμίζουν τη μείωση του κόστους και τη δημιουργία νέων υπηρεσιών.

Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας είναι απαραίτητα να υπάρχουν για να επιτυγχάνεται σωστός έλεγχος και διοίκηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία γραφειοκρατίας, η οποία είναι από μόνη της σημαντική τροχοπέδη στην ανάπτυξη και στην υγιή λειτουργία ενός οργανισμού. Επιπλέον, η ανάγκη συγκέντρωσης των αρμοδιοτήτων, για την καλύτερη διοίκηση μιας μεγάλης επιχείρησης, την εμποδίζει να είναι ευέλικτη και δεν έχει τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης στις αιφνίδιες αλλαγές της αγοράς.

Δυσκολίες Ενοποίησης

Ένας δεύτερος βασικός λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω της συγχώνευσης, είναι η αδυναμία γρήγορης και επιτυχούς ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων. Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιρειών αφορά την ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου, αλλά και το βασικότερο, την προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων.

Πρόκειται για μία διαδικασία μάλλον χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα. Εκτός από την περίπτωση όπου οι δύο επιχειρήσεις αποδεικνύονται μη συμβατές, ως προς τη στρατηγική που ακολουθούν, έμφαση δίνεται στην περίπτωση όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που οφείλεται 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 συμπεριφορά.

Παρόλο που η συμβατότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας και ο βαθμός της είναι απόλυτα συνδεδεμένος με την επιτυχία μιας συγχώνευσης, τα κριτήρια διαπίστωσής της είναι μάλλον αόριστα και τελικά αγνοούνται, με αποτέλεσμα, κατά τις διαπραγματεύσεις της, να δίνεται ελάχιστη έως καθόλου σημασία.

Οι δυσάρεστες συνέπειες απαντώνται κατά τη μεταβατική περίοδο, μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας και είναι ιδιαίτερα σοβαρές, σε σημείο που να οδηγήσουν μία, καθ' όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της, πολλά υποσχόμενη συγχώνευση, σε αποτυχία.

Για παράδειγμα, το 1986, η εξαγορά αξίας \$ 500 εκατομμυρίων της βρετανικής Wedfwood China από την επίσης βρετανική Waterford Crystal, θεωρήθηκε και από τις δύο επιχειρήσεις ως «ο τέλειος γάμος», όμως μέσα σε τρία χρόνια, η αξία των μετοχών μειώθηκε κατά 60% και οι μέτοχοι απαιτούσαν «διαζύγιο». Αιτία ήταν η ασυμβατότητα των δύο επιχειρήσεων, που οφείλετο σε διαφορές στη διοίκηση, στα οργανωτικά συστήματα και σε προβλήματα με το εργατικό δυναμικό της Waterford.

Αν μελετήσουμε την περίπτωση εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω της συγχώνευσης με μία επιχείρηση σε σχετικό κλάδο, διαπιστώνουμε ότι κίνητρό της είναι η πεποίθηση ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αποδοτικά το φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο της άλλης επιχείρησης. Αποβλέπει, λοιπόν, στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση του προσωπικού διεπιχειρησιακά, ώστε να μπορέσει να τοποθετήσει το σωστό άνθρωπο στη σωστή θέση και να επωφεληθεί από τους ανθρώπινους πόρους της άλλης επιχείρησης. Επίσης, αποβλέπει στη ροή πληροφοριών μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, ώστε να ωφελούνται αμφότερες.

Για να πετύχει το στόχο της, η επιχείρηση-αγοραστής ασκεί πιέσεις στους υπαλλήλους και τα στελέχη της νεοαποκτηθείσας επιχείρησης, σε μια προσπάθεια εναρμόνισης της συμπεριφοράς τους και του τρόπου εργασίας τους, σύμφωνα με τα πρότυπα της δικής της πλέον κουλτούρας.

Τι επιπτώσεις έχει όμως μια τέτοια κίνηση στο προσωπικό της επιχείρησης-στόχου; Σίγουρα υπάρχει δυσκολία στη μεταφορά και ενσωμάτωση της κουλτούρας της επιχείρησης-αγοραστή στην επιχείρηση-στόχο.

Πρόκειται για μία διαδικασία που ενέχει κινδύνους λανθασμένου χειρισμού, εκ μέρους των στελεχών. Ήδη επικρατεί αβεβαιότητα στην επιχείρηση-στόχο, ανάμεσα στους εργαζομένους, που δεν γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν τη θέση τους ή θα απολυθούν, μέσα στο ευρύτερο κλίμα των απολύσεων που συνοδεύει τις περισσότερες συγχωνεύσεις.

Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι η πρόσφατη μεγάλη συγχώνευση μεταξύ BP και Amoco τελικά είχε ως «θύματα» το 6% των εργαζομένων των δύο επιχειρήσεων. Σύμφωνα με ανακοίνωση των εταιρειών, 6.000 από τους 100.000 εργαζομένους του κολοσσιαίου πετρελαϊκού ομίλου την εργασία τους. Στα τέλη του 1998, ανακοινώθηκε η εξαγορά της αμερικανικής Bankers Trust από τη γερμανική Deutsche Bank. Αναμφισβήτητα είναι μία από τις μεγαλύτερες εξαγορές όλων των εποχών στον τραπεζικό τομέα, το τίμημα της οποίας ανήλθε στα \$10.1 δις. Με την κίνηση αυτή, δημιουργήθηκε ένας τραπεζικός γίγαντας, με συνολικό ισολογισμό \$ 834 δις, ο οποίος χειρίζεται κεφάλαια της τάξης των \$688 δις και απασχολεί προσωπικό 96.442 υπαλλήλων, εκτοπίζοντας από την πρώτη θέση της παγκόσμιας τραπεζικής κατάταξης την Union Bank of Switzerland.

Η νέα επιχείρηση ετήσια εξοικονόμηση 1.7 δις μάρκων από το έτος 2001, ενώ τα κέρδη ανά μετοχή αυξήθηκαν κατά 10-15% την ίδια χρονική περίοδο. Όμως, μεταξύ των ιδιαίτερα αρνητικών επιπτώσεων της εξαγοράς, είναι ότι χάθηκαν περίπου 5.000 θέσεις εργασίας στα γραφεία και καταστήματα του νέου τραπεζικού κολοσσού στη Νέα Υόρκη και το Λονδίνο.

Έχει παρατηρηθεί, μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων-στόχων, μία συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Όσον αφορά τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντός τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή, λόγω του ότι βρίσκονται αντιμέτωποι 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-στόχους.

Επιπλέον, πολλές είναι οι φορές που οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση-στόχο είναι προκατειλημμένοι έναντι της επιχείρησης-αγοραστή και τείνουν να παρεξηγούν και να απορρίπτουν συλλήβδην τις αντιλήψεις της, σχετικά με τους στόχους και το σκοπό για τον οποίο έγινε η συγχώνευση. Οι ασάφειες και η αβεβαιότητα που επικρατούν, πυροδοτούν μία σύγκρουση των δύο ειδών κουλτούρας και διαμάχες για το ποια θα επικρατήσει.

Η σύγκρουση έγκειται κυρίως στο διαφορετικό τρόπο σκέψης που διακρίνει την κάθε επιχείρηση και στη δυσκολία του να βρει κάποια άλλη επιχείρηση που να τον μοιράζεται. Η αλληλοσυμπληρούμενες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να βρεθούν και για το λόγο αυτό, πολλοί «γάμοι» οδηγούνται σύντομα σε «διαζύγιο».

Μία από τις πιο χτυπητά ανόμοιες επιχειρήσεις, οι οποίες συνδέθηκαν με συγχώνευση, ήταν οι αμερικανικές PRICE CLUB και CostCo Wholesale, που δημιούργησαν την Price/CostCo Inc., για να αντιμετωπίσουν την ηγέτιδα επιχείρηση στην αγορά των αποθηκευτικών χώρων. Η συγχώνευσή τους υποσχόταν μεγάλα οφέλη, όμως βρέθηκαν αντιμέτωπες με πολλές προβλήματα, κυρίως κουλτούρας.

Τα στελέχη της PRICE CLUB είχαν τη νοοτροπία των αποφοίτων του Harvard, ενώ τα στελέχη της CostCo Wholesale είχαν τη νοοτροπία των ατόμων που ξεκίνησαν από χαμηλά και κατάφεραν να φτάσουν ψηλά. Όπως είναι φυσικό, δεν υπήρχε πιθανότητα επιτυχούς συνεργασίας μεταξύ τους και η συγχώνευση λύθηκε μέσα σε έναν χρόνο.

Τέλος, όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις συγχωνεύσεις που κάνουν, κυρίως σε Ευρώπη, Ιαπωνία και Αμερική, προκύπτει επίσης και το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας.

Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, στη διοίκηση, στη θέση των απλών υπαλλήλων, στους κανόνες εργασίας, στη δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Συνεπώς, η ασυμβατότητα της εθνικής κουλτούρας, μπορεί να είναι ακόμα ένας λόγος αποτυχίας μιας συγχώνευσης.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα, είναι η πώληση της Τράπεζας Αθηνών στον κορεάτικο όμιλο Hanwa, κατά τη διάρκεια των αποκρατικοποιήσεων, την περίοδο 1991-1993. Αυτή, όχι μόνο δεν οδήγησε στην ανάπτυξη της τράπεζας, αλλά αντίθετα επιδείνωσε τις εγγενείς αδυναμίες που αντιμετώπιζε.

Συγκεκριμένα, η διοίκηση και γενικότερα η επιχειρηματική φιλοσοφία που ακολούθησε ο κορεάτικος όμιλος, μπορεί να έχουν αποδειχθεί για τις αγορές της Ασίας αποτελεσματικά, όχι όμως αναγκαία και για την ελληνική πραγματικότητα. Σε αυτό μπορούν να προστεθούν και οι αναποτελεσματικοί μέθοδοι ελέγχου στη χορήγηση δανείων, που εφάρμοσαν οι Κορεάτες.

Η αποτυχία της προσέγγισης του κορεάτικου ομίλου, έγκειται στις προφανείς διαφορές στην εθνική και κατά προέκταση στην εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις δύο επιχειρήσεις.²

Υπερβολικό Χρέος

Μία επιχείρηση που αποφασίζει να εξαγοράσει κάποια άλλη, ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης, που θα της επιτρέψει την είσοδο σε κάποια νέα και ενδεχομένως πιο συμφέρουσα αγορά, είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει, ιδιαίτερα αν είναι πεπεισμένη ότι αυτή η κίνηση θα της αποφέρει μεγάλο όφελος.

Όμως, συνήθως, είτε λόγω ελλιπούς ανάλυσης είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης των στελεχών της, για την απόφασή τους, η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας βρίσκεται σε μία θέση, όπου δεν γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση-στόχος για την αγορά. Γνωρίζει μόνο ότι πρέπει να την αποκτήσει και η υπόθεση αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον όταν παράλληλα υπάρχει και κάποια άλλη επιχείρηση που επιθυμεί να κάνει το ίδιο.

Αν οι μετοχές της επιχείρησης-στόχου διακινούνται στο Χρηματιστήριο, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυξάνεται η τιμή της μετοχής της. Προκειμένου να εξασφαλίσει την επιχείρηση-στόχο, η επιχείρηση-αγοραστής είναι πρόθυμη να διαθέσει υψηλή υπεραξία (premium) στους μετόχους της πρώτης, το οποίο συνεπάγεται μεγάλα έξοδα.

² **Barney, J.**, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison- Wesley Publishing Company, 1997, pp 441

Αν μάλιστα δε διαθέτει τα ρευστά που απαιτούνται, στρέφεται σε άλλου είδους χρηματοδότηση, συνήθως δανεισμό από τράπεζες και μέσω junk bonds (ομόλογα με υψηλό επιτόκιο, διότι πρόκειται για αβέβαιη επένδυση, αφού εξαρτάται από την επιτυχία ή αποτυχία της εξαγοράς). Επίσης, μπορεί να ακολουθήσει και ανορθόδοξους τρόπους χρηματοδότησης για την αγορά των μετοχών, να χρησιμοποιήσει, για παράδειγμα, ιδίους χρηματικούς πόρους, οι οποίοι όμως αρχικά προορίζονταν για άλλες δραστηριότητες.

Αν η απόδοση της επιχείρησης-στόχου αντικατοπτριζόταν στην αξία που είχαν στο Χρηματιστήριο οι μετοχές της, για να αποφέρει κέρδη, μετά την εξαγορά της, θα πρέπει η απόδοσή της να αυξηθεί κατά τουλάχιστον το ποσοστό της υπεραξίας που πλήρωσε η επιχείρηση-αγοραστής για να την εξαγοράσει. Επιπλέον, το χρέος που έχει δημιουργηθεί από τον δανεισμό πρέπει να αποπληρωθεί. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θυσιάζονται πόροι που αλλιώς θα χρησιμοποιούνταν για μακροπρόθεσμες επενδύσεις, κυρίως για έρευνα και ανάπτυξη και για αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης.

Αν δε, διανύει και περίοδο ύφεσης, με μείωση των κερδών και αύξηση των επιτοκίων, θα δυσκολευτεί να αποπληρώσει το χρέος και μπορεί να οδηγηθεί ακόμα και σε χρεοκοπία.

Σύμφωνα με τον Mark Sirower, στη διδακτορική του διατριβή που αφορούσε τη σχέση μεταξύ υπεραξίας εξαγοράς και συνέργειας, «αν μία επιχείρηση πληρώνει υψηλή υπεραξία για μια ευκαιριακή εξαγορά, πρέπει να γνωρίζει ότι κατά πάσα πιθανότητα δεν θα έχει επιτυχία. Δεν θα αποπληρώσει το κόστος του κεφαλαίου, διότι οι συνέργειες είναι δύσκολο να επιτευχθούν, ακόμα και με μια σωστή στρατηγική».

Μόλις η επιχείρηση ξεπεράσει το 25%, που θεωρείται η κατώτερη υπεραξία, τότε πραγματικά «ρискάρει».

Από στοιχεία της MERGERSTAT, το 1995, η μέση υπεραξία (PREMIUM) για συμφωνίες άνω των \$ 500 εκατομμυρίων, ήταν 37%, πιο κάτω από το 41% του 1994, αλλά σαφώς ανώτερο του 26% του 1993. Άρα, οι επιχειρήσεις πραγματικά ρισκάρουν εξαγοράζοντας. «Άλλωστε, είναι αναγκασμένες να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες πολύ σκληρά, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να παράγουν μεγάλα κέρδη. Πληρώνοντας και μεγάλη υπεραξία, πρέπει να ανταγωνιστούν ακόμη περισσότερο, για να ξεπληρώσουν τα χρέη τους».

Καταλήγει λέγοντας ότι «για να αποσβεστεί μία υπεραξία της τάξης του 50%, η επιχείρηση-αγοραστής, που άρχισε να έχει συνέργειες στο δεύτερο χρόνο, θα πρέπει να αυξήσει την απόδοση της καθαρής θέσης της επιχείρησης-στόχου κατά 12% το δεύτερο χρόνο και να το διατηρήσει για τα επόμενα εννέα χρόνια». Μπορούμε να κατανοήσουμε ότι, η πληρωμή υψηλής υπεραξίας για την εξαγορά μιας επιχείρησης-στόχου, έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει την επιχείρηση-αγοραστή στη συσσώρευση χρέους, παρά την αύξηση των κερδών της, ακόμα και αν εξετάσουμε το θέμα μακροπρόθεσμα.

Ρόλος Στελεχών

Προβλήματα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν και κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων της συγχώνευσης. Τα προβλήματα αυτά, ενώ δεν είναι έντονα ή ακόμα και εμφανή αρχικά, είναι δυνατόν αργότερα να ενταθούν και να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Όπως είναι φυσικό, κυρίαρχο ρόλο στις διαπραγματεύσεις έχουν τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή. Βασικό ρόλο όμως, κατέχει και ένα πλήθος άλλων ατόμων, με διάφορες ειδικότητες, είτε από την ίδια την εταιρεία, είτε ανεξάρτητα από αυτή.

Τα εν λόγω άτομα, που συνήθως δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ μεταξύ τους, καλούνται να αναλύσουν, να επεξεργαστούν και να παρουσιάσουν από κοινού την άποψή τους για την επικείμενη απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση, σε πολύ σύντομο χρόνο. Τα στελέχη δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στη διαδικασία διαπραγμάτευσης, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όμως, πολλές φορές αδυνατούν να οργανώσουν αποτελεσματικά τους υπόλοιπους αναλυτές και να δημιουργήσουν το κλίμα συνεργασίας που απαιτείται. Κατά συνέπεια, η ανάλυσή τους τείνει να μην έχει συνοχή και να αγνοούνται κάποια άλλα θέματα που προκύπτουν από τη συγχώνευση.³

Η έλλειψη συνοχής οφείλεται στο ότι κάθε στέλεχος μελετά από τη δική του οπτική γωνία την πιθανότητα διαφοροποίησης μέσω της συγχώνευσης και δεν προσπαθεί να την αντιμετωπίσει ως σύνολο. Κάτω από αυτό το σκεπτικό, συγκεντρώνονται πολλές απόψεις που αφορούν διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης και όχι μια σφαιρική ανάλυση, όπως θα ήταν αναγκαίο. Επιπλέον, οι αναλυτές αγνοούν ορισμένα θέματα, διότι υπολογίζουν ότι θα τα επιλύσουν οι αρμόδιοι, μετά τη συγχώνευση.

Τα θέματα αυτά όμως, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για το νέο βήμα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα κατά πόσο οι δύο επιχειρήσεις είναι συμβατές οργανωτικά και οι δυσκολίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία ενοποίησης, με τις συνέπειες που εξετάσαμε νωρίτερα.

Κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων, και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται σε κατάσταση αβεβαιότητας, όσον αφορά στο αποτέλεσμα της συμφωνίας που πρόκειται να κάνουν. Μπορεί να συμφωνήσουν στα περισσότερα θέματα της ημερησίας διάταξης και να διαφωνήσουν ή να αφήσουν για αργότερα κάποια θέματα που τους δυσκολεύουν.

Όμως, όταν έρθει η στιγμή να αντιμετωπίσουν αυτά τα θέματα, οι δυσκολίες που αγνόησαν μπορεί να γίνουν αιτία για την αποτυχία της συμφωνίας. Τι είναι όμως αυτό που επισπεύδει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και πιθανότατα οδηγεί σε λάθος εκτιμήσεις, που μπορεί να αποβούν καταστροφικές για τη μητρική επιχείρηση;

³ Αγγελοπούλου Πηνελόπη και Λεβέντης Γεώργιος, *Συγχωνεύσεις- Εξαγορές- Αναδιορθώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 2000

Πρώτον, μόλις διαρρεύσει η πληροφορία ότι η επιχείρηση σκέφτεται την πιθανότητα να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της συγχώνευσης, επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας, εντός και εκτός της επιχείρησης.

Το εργατικό δυναμικό και των δύο επιχειρήσεων θορυβείται και στην αγορά οι ανταγωνιστές προβαίνουν σε διάφορες κινήσεις για να αντιμετωπίσουν τον επικείμενο κίνδυνο. Το αποτέλεσμα είναι τα στελέχη να προσπαθούν να κλείσουν το θέμα όσο γίνεται γρηγορότερα, με την τελική επίτευξη της συμφωνίας.

Δεύτερον, τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή, που πιθανότατα έχουν προτείνει ή ασχοληθεί ιδιαίτερα με την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, είναι φυσικό να έχουν ταυτιστεί με αυτή και να επιθυμούν να γίνει, ακόμα και αν οι προβλέψεις δεν είναι τόσο ευοίωνες. Για να αποφύγουν αντιρρήσεις, επισπεύδουν τη διαδικασία και κλείνουν τη συμφωνία.

Τέλος, σε μία διαδικασία συγχώνευσης, πολλοί είναι εκείνοι που θα επωφεληθούν, αν τελικά πραγματοποιηθεί, άσχετα με το αν είναι απόλυτα συμφέρουσα ή όχι. Τίθεται, δηλαδή, θέμα συμφερόντων.

Μελετώντας πιο εμπεριστατωμένα το ρόλο που παίζουν τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης μίας συγχώνευσης και μετά από την πραγματοποίησή της, συμπεραίνουμε ότι φέρουν σημαντικό μέρος της ευθύνης για μια πιθανή αποτυχία της.

Οι παράμετροι ευθύνης πηγάζουν κυρίως από τη συμπεριφορά και τη στάση των στελεχών του αγοραστή απέναντι στο στόχο και τα στελέχη του, αλλά και γενικότερα απέναντι στην όλη ιδέα της συγχώνευσης.

Τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή μπαίνουν στις διαπραγματεύσεις με την αυτοπεποίθηση του επιβλέποντα, θεωρώντας τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου κατώτερα σε αξία, αφού η επιχείρησή τους έφτασε στο σημείο να εξαγοραστεί.

Στη συνέχεια, μετά το κλείσιμο της συμφωνίας προκύπτει το θέμα του ποιος είναι ο καταλληλότερος για να αναλάβει τη διοίκηση των τμημάτων της επιχείρησης-στόχου;

Τα στελέχη της μητρικής, για να επιβλέπουν και να ελέγχουν ή τα στελέχη του στόχου που γνωρίζουν τη λειτουργία τους και τις απαιτήσεις που έχουν; Αποτέλεσμα είναι το ξέσπασμα διαμάχης μεταξύ των στελεχών και η μεγέθυνση της έντασης που ήδη υφίσταται.

Πολλές συγχωνεύσεις αναδείχθηκαν σε μεγάλες επιτυχίες, ενώ άλλες κατέληξαν σε «διαζύγιο», λόγω της αδυναμίας ύπαρξης συνεργασίας και σύμπνοιας μεταξύ των στελεχών των δύο επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, η οριζόντια συγχώνευση των βρετανικών φαρμακευτικών βιομηχανιών Glaxo PLC και SmithKline Beecham, το 1995, λόγω κάθετης ρήξης των δύο διοικητικών ομάδων, οδηγήθηκε σε αποτυχία πριν καν ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις.

Μπορεί τα μελλοντικά θετικά αποτελέσματα της συγχώνευσής τους, τόσο ως προς την αύξηση των κερδών, όσο και ως προς τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, να ήταν εμφανή, ωστόσο, οι διαφωνίες όσον αφορά στη σύνθεση του νέου διοικητικού συμβουλίου απέτρεψαν την τελική συμφωνία.

Πέρα όμως από τη δυσκολία συνεργασίας που προκύπτει μετά τη συγχώνευση προβλήματα δημιουργούν τα στελέχη και πριν από αυτή. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το Πανεπιστήμιο της Columbia. «όσο μεγαλύτερη είναι η αλαζονεία του Διευθύνοντα Συμβούλου, τόσο μεγαλύτερη είναι η υπεραξία που η επιχείρηση είναι πιθανόν να πληρώσει», δηλαδή, διαπιστώνουμε πόσο ισχυρά είναι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη σε μία, επιχείρηση, αφού είναι σε θέση να δεχθούν να πληρώσουν μια μεγάλη υπεραξία που δεν είναι εύλογη, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τη συμφωνία που επιθυμούν.

Για το λόγο αυτό, τίθενται υπό αμφισβήτηση τα κίνητρα για μερικές από τις ακριβότερες συμφωνίες, αφού πιστεύεται ότι υποκινήθηκαν από την επιθυμία των στελεχών για ενδυνάμωση της θέσης τους.

Αναμφισβήτητα, το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι συνδεδεμένο άμεσα με το γόητρο και τη θέση των στελεχών: όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο ισχυρότερο θεωρείται ένα ανώτερο στέλεχος και τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει στην αγορά.

Συνεπώς, μία συγχώνευση συμβάλλει στην ενδυνάμωση της θέσης των στελεχών και γι' αυτό το λόγο είναι οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της, αγνοώντας τις περισσότερες φορές τις αντιδράσεις των μετόχων. Παρατηρείται, δηλαδή, το φαινόμενο συγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ στελεχών και μετόχων, όπου επικρατεί συνήθως η άποψη των στελεχών, αφού θεωρούνται οι ειδήμονες σε θέματα οικονομικής ανάλυσης και διαχείρισης.

Συχνά, τα στελέχη, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν την επιχείρηση, καταστρέφουν, παρά δημιουργούν αξία. Υπάρχουν τρεις λόγοι καταστροφής αξίας, δηλαδή μείωσης της τιμής της μετοχής της επιχείρησης-αγοραστή, κατά τη συγχώνευση δύο επιχειρήσεων: η φτώχη σε αποτελέσματα ηγεσία, η δημιουργία κοινών πολιτικών εκεί όπου δεν αρμόζουν (ενοποίηση διοικητικών διαδικασιών, συστημάτων παραγωγής κλπ.) και ο αποπροσανατολισμένος συντονισμός (όταν δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην ανεύρεση συνεργιών μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και παραμελείται η επιδίωξη μεγιστοποίησης κέρδους σε καθένα από αυτά).

Η μείωση της απόδοσης μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, που έχουν υπό την επίβλεψή τους πολλά επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, τα οποία ασχολούνται με διαφοροποιημένες δραστηριότητες, δεν μπορούν να έχουν επαρκή γνώση όλων των εργασιών που διεξάγονται.

Συχνά, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τους νέους τομείς που εισέρχεται η επιχείρηση, διαφέρουν από αυτούς που άφησαν μεγαλύτερη σημασία παλαιότερα τα στελέχη. Αποτέλεσμα είναι η αδυναμία αποτελεσματικής ηγεσίας και η καταστροφή αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης-αγοραστή. Δεν είναι λοιπόν σε θέση να αξιολογήσουν επαρκώς τις στρατηγικές που εφαρμόζουν και τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη των επιμέρους τμημάτων.

Έτσι, επικεντρώνουν την προσοχή τους σε βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους, αντί σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς. Με αυτή την αντίληψη, όμως, η επιχείρηση οδηγείται σε μείωση των μακροπρόθεσμων επενδύσεων, ιδιαίτερα αυτών που αφορούν έρευνα και ανάπτυξη και σε μείωση της απόδοσής της, μακροπρόθεσμα.

Αφού δεν υπάρχει έρευνα και ανάπτυξη, δεν υπάρχουν καινοτομίες. Για να αποκτήσει καινοτομίες, η επιχείρηση προσανατολίζεται σε νέες αγορές, με διαχρονική όμως μείωση των καινοτομιών.

Λόγω της ενδυνάμωσης του ανταγωνισμού και της μείωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ορισμένες αγορές, στρέφονται μέσω νέων εξαγορών σε νέες αγορές, καταλήγοντας σε έναν φαύλο κύκλο που ανακυκλώνει ένα χρόνιο πρόβλημα απόδοσης.

Εξετάζοντας τις επιπτώσεις που έχει μια συγχώνευση στη λειτουργία της επιχείρησης-αγοραστή, διαπιστώνουμε ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να παραμεληθούν οι τρέχουσες εργασίες της, λόγω επικέντρωσης του ενδιαφέροντος στην επιχείρηση-στόχο.

Ενδιαφέρον παράδειγμα αποτελεί η KMART CORP, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ξεκίνησε μια στρατηγική εξαγορών γρήγορα αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων λιανοπωλητών. Έδωσε περισσότερο έμφαση στη νέα της δραστηριότητα και παραμέλησε την αρχική της, με αποτέλεσμα να χάσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς και να αναγκαστεί να πουλήσει τις εξαγορασθείσες επιχειρήσεις, το 1995.

Επίσης, ως ένα παράδειγμα της πρόσφατης ελληνικής οικονομικής πραγματικότητας, σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις των συγχωνεύσεων, είναι το γεγονός ότι νέα εμπλοκή στη διαδικασία εξυγίανσης των επιχειρήσεων μέσω του άρθρου 99 είχαν προκαλέσει οι συγχωνεύσεις των τραπεζών που βρίσκονταν σε πλήρη εξέλιξη αυτή την περίοδο.

Όπως αναφέρουν μεγάλα δικηγορικά γραφεία της Αθήνας, από τις αρχές του 2013 σημειώνονταν σοβαρές χρονικές καθυστερήσεις για να συμφωνήσουν οι πιστωτές στην εξυγίανση μιας επιχείρησης (απαιτείτο το 60% του συνόλου των πιστωτών), καθώς οι τράπεζες συγχωνεύονται και άρα απαιτούνται συνεδριάσεις δύο Διοικητικών Συμβουλίων αντί ενός.⁴

Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου, έχουν και αυτά μερίδιο ευθύνης. Μέσα στο γενικότερο κλίμα αναδιάρθρωση, που ακολουθεί μία συγχώνευση, αισθάνονται ευάλωτα λόγω της ευρύτερης τάσης για απολύσεις, και αποφεύγουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Σημειώνεται, δηλαδή, μία περίοδος στασιμότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης-στόχου: όλα μπαίνουν σε αναμονή μέχρι την τελική συμφωνία με την επιχείρηση-αγοραστή.

Ο φόβος των στελεχών έγκειται στο ότι υπάρχει η πιθανότητα κάποιες αποφάσεις τους να μη φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και θα γίνουν λόγος επίστευσης της λύσης της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, μετά τη συγχώνευση.

⁴ Ντόκας Α., «Οι συγχωνεύσεις μπλοκάρουν την εισαγωγή στο 99», Εφημερίδα Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, 17 Φεβρουαρίου 2013 σελ. 3

Παράλληλα, σημειώνεται και μία τάση των στελεχών να φεύγουν με δική τους πρωτοβουλία, ιδιαίτερα στελέχη που κατέχουν σημαντικές θέσεις-κλειδιά, αφήνοντας την επιχείρηση-στόχο ουσιαστικά χωρίς διοίκηση σε αρκετά τμήματά της.

Ακόμα όμως και αν τα στελέχη αυτά δεν αποχωρήσουν, πολλές φορές συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εχθρικού κλίματος μετά της συγχώνευση και η βελτίωσή του είναι ένα ακόμα πρόβλημα που καλούνται να επιλύσουν τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, όπως η εμπειρία έχει δείξει, πως δεν είναι λίγες οι φορές που το κύμα των συγχωνεύσεων, κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα έφερε στις επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, μια μελέτη της Minitor για τη συγχώνευση δύο μεγάλων ελληνικών τραπεζών, της Εμπορικής και της Ιονικής, απορρίφθηκε ομόφωνα κατόπιν συνεδρίασης, από τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας και τους προέδρους των τραπεζών. Και αυτό γιατί, όπως διαπιστώθηκε, η ενοποιημένη τράπεζα που θα προέκυπτε, δεν θα ήταν αποδοτικότερη και παρά το μέγεθός της. Δε θα εξασφάλιζε τα σημερινά μερίδια στην αγορά των δύο τραπεζών. Εξάλλου, είναι γνωστό ότι τα δίκτυα των δύο τραπεζών ήταν ανταγωνιστικά, αλλά κυρίως μελλοντικά θα προέκυπταν εργασιακά, ασφαλιστικά και φορολογικά προβλήματα. Τελικά, στη συγκεκριμένη περίπτωση, προκρίθηκε η λύση της πώλησης της Ιονικής ως η καλύτερη αφού η συγχώνευση και η μεγέθυνση δε δίνει πάντα το άριστο αποτέλεσμα από πλευράς αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας.⁵

⁵ Παπαδάκης, ΒΜ Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Έχοντας αναφέρει και αναλύσει τους βασικότερους λόγους αποτυχίας μιας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ, στη συνέχεια θα εξετάσουμε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση- αγοραστής για να αποφύγει τα προβλήματα που προκύπτουν κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής κίνησης.

Αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτή πρέπει να δράσει, θα αναφερθούμε στην αντιμετώπιση των επιμέρους προβλημάτων, τα οποία και συναντήσαμε προηγούμενα στην ανάλυση μας.

Έλεγχος (Screening) της Επιχείρησης- Στόχου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όταν μία επιχείρηση αποφασίζει να αναπτυχθεί και επιλέγει να το κάνει αυτό μέσω Ε ή Σ με μία άλλη επιχείρηση, εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης –στόχου: αποτιμά τα οφέλη και τα κόστη από την Ε ή Σ. Σε αυτή ακριβώς τη διαδικασία πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της, για να μπορέσει να αποφύγει προβλήματα και να σημειώσει επιτυχία στην προσπάθειά της.

Η διαδικασία ελέγχου (κινήσεις) πρέπει να ξεκινά από τη στιγμή που η επιχείρηση θέτει επί τάπητος την ανάγκη ανάπτυξης- επέκτασης. Είναι πολύ χρήσιμη, διότι, αρχικά, συμβάλλει στην αύξηση της γνώσης που έχει η επιχείρηση για πιθανές επιχειρήσεις –στόχους. Επίσης οδηγεί σε μία πιο ρεαλιστική εκτίμηση των προβλημάτων της Ε ή Σ, ιδιαίτερα όσον αφορά την ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων. Και τέλος, μειώνει το ρίσκο από μία Ε ή Σ με προβληματικές επιχειρήσεις.

Η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τρία βήματα, κατά τη διαδικασία ελέγχου:

- Εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται σε Ε ή Σ και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής. Παράλληλα, ορισμός των χαρακτηριστικών της ιδεατής επιχείρησης- στόχου.

Με αυτό τον τρόπο, μπαίνει στη διαδικασία εμβάθυνσης στους λόγους που την οδηγούν σε διαφοροποίηση μέσω Ε ή Σ και είναι σε θέση να αναθεωρήσει την απόφασή της, αν διαπιστώσει ότι τελικά δεν είναι συμφέρουσα. Επιπλέον, προσδιορίζει τα στοιχεία που επιθυμεί να έχει μία επιχείρηση- στόχος και αποφεύγει τη σπατάλη ενέργειας για τη μελέτη επιχειρήσεων που δεν τα έχουν.

- Σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξη τους, ανάλογα με:
 - I. την οικονομική τους θέση,
 - II. τη θέση τους στην αγορά προϊόντος,
 - III. το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον ,
 - IV. τις διοικητικές τους ικανότητες και ,
 - V. την εταιρική τους κουλτούρα.

Η μελέτη αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων κάθε υποψήφιας επιχείρησης, του μεγέθους της πιθανής συνέργειας, των πιθανών προβλημάτων ενοποίησης και της συμβατότητας στην κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων.

- Τέλος, επιλογή εκείνης της υποψήφιας επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή, αφού έχει λάβει υπόψη της τη γνώμη των ειδικών αναλυτών που εμπλέκονται σε διαδικασίες τέτοιου είδους.

Μετά την πραγματοποίηση των δύο πρώτων βημάτων, η επιχείρηση- αγοραστής είναι πλέον σε θέση να κάνει την επιλογή της, στηριζόμενη στις συμβουλές των ειδικών που ασχολούνται με τις Ε&Σ, και φυσικά στη γνώμη των στελεχών της.

Επαρκής Αξιολόγηση Απόδοσης Στόχου

Όπως αναλύσαμε προηγούμενα, ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας μιας Ε ή Σ είναι η υπερεκτίμηση των μελλοντικών οφελών. Η διαδικασία ελέγχου της εκάστοτε επιχείρησης –στόχου, όταν γίνεται σωστά, βοηθά στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος.

Μέσω της επαρκούς αρχικής αξιολόγησης επιτυγχάνεται ο εντοπισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν από την ενοποίηση των λειτουργιών των δύο επιχειρήσεων καθώς και των ωφελειών που αυτά συνεπάγονται. Όσο πιο διεξοδικά πραγματοποιείται η διαδικασία ελέγχου, τόσο πιο εύκολα μπορούν να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία που αποδεικνύουν αν ενδέχεται να δημιουργηθούν ή όχι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο επιχειρήσεων. Επίσης οι αναλυτές είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα οφέλη που θα αποφέρει η δημιουργία ή η βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορούν δηλαδή να εκτιμήσουν τις χρηματικές εισροές που θα προκύψουν για την επιχείρηση-αγοραστή, μετά την Ε ή Σ.

Επίσης, το σκεπτικό που πρέπει να διακρίνει την επιχείρηση – αγοραστή είναι η αναζήτηση επιχειρήσεων που διαθέτουν παραγωγικούς συντελεστές ή άλλα στοιχεία που θα λειτουργήσουν συμπληρωματικά με τα δικά της, ώστε να δημιουργηθεί συνέργεια. Συχνά, μέσα από τέτοιου είδους προσπάθειες δημιουργούνται μοναδικά περιουσιακά στοιχεία, που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η διαφοροποίηση δε, μέσω Ε ή Σ με επιχείρηση που ασχολείται με συναφές αντικείμενο αποδεικνύεται πολύ συμφέρουσα, αφού η επιχείρηση – αγοραστής μπορεί να επικεντρώσει την προσοχή της στις πιο σημαντικές της λειτουργίες και τις υπόλοιπες να τις διεξάγει μέσω της επιχείρησης –στόχου. Γι' αυτή την τελευταία δυνατότητα, συνήθως προηγούνται στρατηγικές συμμαχίες, που συμβάλλουν στη διαπίστωση της συμβατότητας των δύο επιχειρήσεων (οι στρατηγικές συμμαχίες αναλύονται στο κεφάλαιο δέκα του παρόντος).

Μία επιπλέον εργασία, που μπορεί να γίνει μέσω της διαδικασίας της αρχικής αξιολόγησης, είναι ο υπολογισμός της αξίας που θα προστεθεί στην επιχείρηση, αν κάνει την Ε ή Σ. Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (net present value), είναι σε θέση να εκτιμήσει την τιμή αγοράς της επιχείρησης- στόχου και να βεβαιωθεί ότι όντως θα προστεθεί αξία στην επιχείρηση. Υπολογίζοντας τις χρηματικές ροές που θα έχει η επιχείρηση – στόχος διαχρονικά μπορούμε να διαπιστώσουμε αν η Ε ή Σ είναι κερδοφόρα επένδυση.

Διευκόλυνση Διαδικασίας Ενοποίησης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μια επιχείρηση που επιλέγει να κάνει μία Ε ή Σ, αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την ενοποίηση της με την επιχείρηση-στόχο. Τα προβλήματα αυτά συνήθως πηγάζουν από την έλλειψη συμβατότητας στο είδος της εταιρικής κουλτούρας, που χαρακτηρίζει τις δύο επιχειρήσεις. Σύμφωνα με μελέτη αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε μια εταιρική κουλτούρα, πριν προσπαθήσουμε να τη μεταβάλλουμε.⁶ Το ερώτημα που τίθεται είναι πως μπορεί η επιχείρηση να κατανοήσει την κουλτούρα που διακρίνει την επιχείρηση-στόχο της;

Η αναγνώριση της εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης πριν από μία Ε ή Σ μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρατήρησης του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής της δομής και των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται. Επίσης, μία πιο εμπειριστατωμένη έρευνα θα γινόταν μέσω συνεντεύξεων των στελεχών της, από όπου είναι δυνατόν να αποκομίσει χρήσιμες πληροφορίες, εκ των έσω. Τέλος, μέσω ερωτηματολογίων των υπαλλήλων της, ώστε να μπορέσουν να σχηματίσουν άποψη για τον τρόπο σκέψης τους και αντιμετώπισης του νέου εργασιακού καθεστώτος που ενδέχεται να τους επιβληθεί. Με αυτούς τους τρόπους μπορεί μία επιχείρηση να βολιδοσκοπήσει και να διαπιστώσει αν υπάρχει περίπτωση επιτυχούς συνεργασίας.

Επιπλέον, χρήσιμος θα ήταν ένας 'έλεγχος της κουλτούρας' (culture audit) για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Πρόκειται για ένα αντικείμενο μέσο σύγκρισης των δύο ειδών εταιρικής κουλτούρας, συζήτησης ομοιοτήτων και διαφορών τους, καθώς και αναγνώρισης τους είδους «γάμου» που είναι προτιμότερο. Ο έλεγχος αυτός συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων και στην εκτίμηση διαφορών στις πρακτικές και τα συστήματα αξιών διαχρονικά. Εξασφαλίζεται λοιπόν, η αξιόπιστη κρίση σε σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία που μπορεί να έχει οποιοδήποτε πρόγραμμα ενοποίησης. Ένας τέτοιος έλεγχος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμος στον εντοπισμό παραπληροφόρησης, που πολλές φορές οδηγεί τις επιχειρήσεις σε λάθος κατεύθυνση, κατά τις αναζητήσεις τους. Βέβαια η επιτυχία μιας ενοποίησης εξαρτάται αναμφισβήτητα από τον είδος Ε ή Σ που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και τις επιπτώσεις που θα έχει στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου. Συναντήσαμε τριών ειδών συγχωνεύσεις⁷

- Ανοιχτός «γάμος» (extension mergers): η επιχείρηση – αγοραστής δεν σκοπεύει να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης-στόχου και συνεπώς δεν τίθεται θέμα αλλαγής της κουλτούρας της.
- Συνεργατικές Ε ή Σ (collaborative mergers): η επιχείρηση-αγοραστής αποσκοπεί στην ανταλλαγή στοιχείων με την επιχείρηση-στόχο, τόσο όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και όσον αφορά την κουλτούρα τους, ώστε να επικρατήσουν τα καλύτερα στοιχεία των δυο. Ο αντίστοιχος όρος γι' αυτό το είδος συγχώνευσης είναι «μοντέρνος γάμος»
- *Επανασχεδιαστικές Ε ή Σ (redesign mergers)*: η επιχείρηση-αγοραστής επιθυμεί να πραγματοποιήσει μια αναδιάρθρωση στη λειτουργία και κατ'επέκταση στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου, ώστε να την

⁶ Cartwright S. and C.L. Cooper, "The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" Academy of Management Executive, 1993, Vol 7 No2 pp59

⁷ Cartwright S. and C.L. Cooper, "The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" Academy of Management Executive, 1993 Vol 7 No2 pp63-64

προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα και στις δικές τις απαιτήσεις. Πρόκειται για ένα «παραδοσιακό γάμο».

Από τα παραπάνω είδη «γάμων», το πιο σπάνιο είναι ο « ανοιχτός γάμος», το πιο συμφέρον είναι ο «μοντέρνος γάμος» και οι περισσότερες συγχωνεύσεις καταλήγουν σε «παραδοσιακό γάμο». Ακόμα και αν η αντίληψη της επιχείρησης-αγοραστή αφορά «μοντέρνο γάμο», η αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση-στόχο οδηγεί σε «παραδοσιακό γάμο». Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους παρεξηγήσεις, είναι απαραίτητο να γίνεται σωστή πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερόμενων, εν τούτη περιπτώσει των εργαζομένων, ώστε αντί να στέκονται εμπόδιο στην εξέλιξη της συγχώνευσης, να συμβάλλουν και αυτοί με τον τρόπο τους στην καλύτερη διεξαγωγή της.

Όσον αφορά τις διεθνής E ή Σ, η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων ποικίλλει ανάλογα με τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης- αγοραστή. Γενικότερα, όμως, παρατηρείται δισταγμός εγκατάλειψης μιας συμφέρουσας κατά τα άλλα συμφωνίας λόγω ασυμβατότητας κουλτούρας. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα οι εξαγορές θεωρούνται τελευταία επιλογή, αλλά όταν πρόκειται να καταφύγουν σε αυτή, έχουν φροντίσει να μελετήσουν δεόντως την κουλτούρα της επιχείρησης –στόχου, μέσω προηγούμενης συνεργασίας. Αντίθετα οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες επιχειρήσεις στηρίζουν τις αποφάσεις τους αποκλειστικά σε οικονομικές και στρατηγικές αναλύσεις.

Τέλος ο τρόπος προσέγγισης της επιχείρησης – στόχου είναι εξίσου σημαντικός. Στους επιχειρησιακούς κύκλους μιλάνε για «φιλικές» και «εχθρικές» εξαγορές. Σίγουρα προτιμότερη για όλους είναι μια φιλική εξαγορά αφού εξασφαλίσει επιτυχία. Η επιτυχία αυτή επέρχεται μέσω προσπαθειών για υπέρβαση διαφορών κουλτούρας και για αποτελεσματική συνεργασία. Έτσι αποφεύγεται να σημειωθούν αποχωρήσεις πολύτιμων για την επιχείρηση στελεχών, αλλά και εργαζομένων σε θέσεις- κλειδιά, όπως από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, που είναι από τα σημαντικότερα τμήματα μιας επιχείρησης.⁸

⁸ Hitt, M.A., R.D Ireland and R.E Hoskisson, Strategic Management, Competitiveness and Globalization, IST edition, West Publishing, 1995, σελ.209-211

Αποφυγή Συσσώρευσης Χρέους

Η προσεκτική επιλογή επιχειρήσεων – στόχων και η αποτελεσματική εκτίμηση τους μπορούν να παρέχουν στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την τιμή που θα πρέπει να δώσει για να εξαγοράσει αυτή που θα επιλέξει. Σκόπιμη είναι και η έρευνα στην αγορά, ώστε να καταφέρει να κάνει την εξαγορά σε χρόνο που η αξία της επιχείρησης –στόχου είναι χαμηλή, αλλά υπάρχουν προσδοκίες για αύξηση της.

Βέβαια για να μη βρεθεί η επιχείρηση αργότερα με μεγάλο χρέος, είναι απαραίτητο καταρχάς να έχει την οικονομική άνεση για να πραγματοποιήσει την εξαγορά ή να έχει τη δυνατότητα ανάληψης χρέους (δηλαδή να διαθέτει περιουσιακά στοιχεία που να μπορεί να εκποιήσει για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις που έχει δημιουργήσει). Με αυτές τις προϋποθέσεις να πληρούνται, μετά τη συγχώνευση βρίσκεται με μικρό χρέος έναντι τρίτων.

Ακόμα όμως κι αν το χρέος της είναι σχετικά μεγάλο, μπορεί να το μειώσει σημαντικά εκποιώντας περιουσιακά στοιχεία τόσο δικά της όσο και της επιχείρησης – στόχου, τα οποία δε μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά ή είναι φτωχά σε απόδοση. Επιπλέον, απαραίτητως πρέπει να προβεί σε εξάλειψη όλων των διπλών εγκαταστάσεων και λειτουργιών, για να αποφύγει την ύπαρξη πηγών διπλού κόστους. Με αυτά τα μέτρα αποφεύγει τη συσσώρευση χρέους και αποκτά ελαστικότητα στη χρήση ρευστών, ώστε τυχόν κέρδη να τα διαθέτει για επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης ή να τα διανέμει στους μετόχους.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΙΣ Ε ή Σ

Η συγκριτική μελέτη διαφόρων ερευνών μεγάλου αριθμού Ε ή Σ, μας δίνει τη δυνατότητα να δώσουμε συγκεκριμένες συμβουλές στα στελέχη που σκοπεύουν να εμπλακούν σε κάποια Ε ή Σ. Αυτές είναι:

1. Συνειδητοποιημένοι λόγοι εξαγοράς: είναι απολύτως απαραίτητο για την εξαγοράζουσα επιχείρηση να γνωρίζει το γιατί θέλει αυτή τη συμφωνία και να έχει επιχειρήματα να το στηρίξει προκειμένου να πείσει τους εξαγοραζόμενους, προσωπικό της, και βέβαια εκείνους που θα επενδύσουν σ' αυτή.
2. Έρευνα ανάλυση και προγραμματισμός: κάθε επιχείρηση που πρόκειται να προχωρήσει σε μια Ε ή Σ πρέπει να είναι καλά “μελετημένη”. Πρέπει να έχει κάνει τόσο την εσωτερική της έρευνα και ανάλυση στοιχείων, που θα τη βοηθήσουν να αξιολογήσει τους υπάρχοντες πόρους της και τις ευκαιρίες στο περιβάλλον της. Επίσης, θα πρέπει να ανακαλύψει τη συγκεκριμένη επιχείρηση που εξυπηρετεί τα στρατηγικά της συμφέροντα, με το λιγότερο δυνατό κόστος και με τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Η εξαγορά αυτής της επιχείρησης θέλουμε να προσθέσει μεγαλύτερη αξία στο χαρτοφυλάκιο της και να χαρακτηρίζονται οι δυο επιχειρήσεις από μεγάλη συμβατότητα στα συστήματα διοίκησης και λειτουργίας τους.

3. Ξεκάθαρο όραμα: λόγω της ανησυχίας που χαρακτηρίζει συνήθως το προσωπικό των εταιριών που συγχωνεύονται ή γίνονται αντικείμενο εξαγοράς, είναι σημαντικό να μοιραστούν, τα ανώτατα στελέχη των δύο εταιρειών με το προσωπικό τους, το όραμα και την αποστολή της νέας εταιρείας, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα το ρόλο τους μέσα στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης και να αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μέσα σ' αυτή (όσο αυτό είναι εφικτό), αποκτώντας σιγά-σιγά την παλιά τους αφοσίωση και εμπιστοσύνη.
4. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: είναι το δυσκολότερο και πιο επικίνδυνο στοιχείο που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την ολοκλήρωση μιας τέτοιας διαδικασίας. **ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΛΑΘΟΣ** να θεωρούν τα στελέχη ότι:
 - τουλάχιστον οι άνθρωποι της εξαγοραζόμενης εταιρείας θα είναι ευχαριστημένοι,
 - μια κουλτούρα νέα και βελτιωμένη θα αναδυθεί ως δια μαγείας από το συνδυασμό των δύο προϋπαρχουσών,
 - το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να συνδυάσουν τα καλύτερα στοιχεία και των δύο εταιρειών και να βγάλουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη,

Όσο πιο γρήγορα επανέλθουν τα πράγματα στην κανονική τους ροή, τόσο λιγότερα προβλήματα θα αντιμετωπίσουν από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Προβλήματα που μπορεί να επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τις σχέσεις μεταξύ των νέων συναδέλφων, να δημιουργούν συναισθήματα κατωτερότητας και ανησυχίας αφού αισθάνονται ότι θα χάσουν τις θέσεις τους, να προκαλούν συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους κ.λ.π. Είναι σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να ασχοληθούν όσο χρόνο χρειάζεται με τους ανθρώπους, που αποτελούν άλλωστε και την ψυχή της επιχείρησης, και να διασκεδάσουν ή να επιλύσουν οποιεσδήποτε ανησυχίες, φόβους, καχυποψίες, και άλλα αρνητικά συναισθήματα που είναι φυσικό να υπάρχουν, ιδιαίτερα αν η εξαγορά έχει γίνει κάτω από εχθρικό κλίμα.

5. Μη αποκάλυψη των σχεδίων: δεν πρέπει να αποκαλύπτεται σε ευρύ κοινό στην εταιρία –στόχο η πρόθεση εξαγοράς. Αυτό δίνει σε όλες τις εχθρικές προς την εξαγορά ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρείας – στόχου το χρόνο να προετοιμάσουν την άμυνα τους και να αποφύγουν τελικά την εξαγορά, ή να κερδίσει όσο περισσότερα χρήματα είναι δυνατόν βρίσκοντας και άλλους πλειοδότες και δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνισμό γύρω από την επικείμενη πώλησή της.
6. Εγρήγορη: είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι έτσι θα λυθούν τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν με τον ανθρώπινο παράγοντα.
7. Συγχρονισμός: το να ξεκινήσει μια τέτοια διαδικασία τη στιγμή που το χρειάζονται και οι δύο πλευρές είναι ευχής έργον. Προϋποθέτει όμως μελέτη της εταιρείας-στόχου, έτσι ώστε να βρεθεί η κατάλληλη στιγμή για το χτύπημα. Με αυτό τον τρόπο και η εξαγορά θα γίνει αποδεκτή με μεγαλύτερη ευκολία αλλά και η επιχείρηση θα πληρώσει ίσως μικρότερη υπεραξία.

8. Μέτοχοι: είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την κίνηση της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Η πρακτική δείχνει ότι η πλειοψηφία των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποδίδει τίποτα περισσότερο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, κάποιες φορές δε, έχει και αρνητικά αποτελέσματα.
9. Έμφαση στην κουλτούρα: είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρίας έτσι ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές εκπλήξεις. Αν αυτό το κομμάτι της διαδικασίας παραμεληθεί τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν εντάσεις και προβλήματα, από τη διαφορετικότητα, εμφανή ή όχι, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.
10. Φιλικές Διαδικασίες: η Ε ή Σ καλό θα είναι να γίνει από την αρχή μέσα σε φιλικό κλίμα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται. Οι εξαγορές που ξεκίνησαν ως “αλώσεις” των εταιρειών-στόχων είχαν πάντα σχεδόν μειωμένη αποδοτικότητα λόγω του κακού κλίματος που υπήρχε και την αποτυχία στην επίτευξη συνεργειών.

Μετά την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων και την οριστικοποίηση της συμφωνίας, ακολουθεί όπως έχουμε ήδη δει η διαδικασία της ενοποίησης. Για να εξελιχθεί ομαλά και με επιτυχία, απαιτούνται ικανότατα και έμπειρα στελέχη που να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκύπτουν από τη συγχώνευση των δύο επιχειρήσεων: τους νέους ανθρώπινους πόρους και τις νέες ικανότητες που τους συνοδεύουν. Το ιδανικό θα ήταν να μετατρέψουν τη συγχώνευση σε ένα «μοντέρνο γάμο» και να αναδειχτεί μια κοινή κουλτούρα, που να διαθέτει τα καλύτερα στοιχεία και των δύο επιχειρήσεων.

Όμως έχει διαπιστωθεί δυσκολία στη συγχώνευση των συστημάτων αξιών διαφορετικών επιχειρήσεων, γι' αυτό είναι στη διακριτική ευχέρεια των στελεχών να μεθοδεύσουν τις διαδικασίες, ώστε να αποφύγουν την κατάληξη σε «παραδοσιακό γάμο». Διότι σε αυτόν, αναπόφευκτα, θα υπερισχύσει η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης-αγοραστή και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης – στόχου θα βρεθούν εκ των πραγμάτων υπό την αποκλειστική καθοδήγηση των στελεχών της πρώτης. Άλλωστε, ήδη οι εργαζόμενοι της επιχείρησης-στόχου διακατέχονται από απογοήτευση και αίσθημα απώλειας, με συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητας τους. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση, είναι αναγκαίο τα στελέχη της επιχείρησης –αγοραστή να σχεδιάσουν τη νέα λειτουργία της επιχείρησης –στόχου σε συνεργασία με τα στελέχη της, για να αναπτρωθεί το ηθικό τους και να αισθανθούν και πάλι απαραίτητοι, αλλά κυρίως για να επωφεληθούν από την εμπειρία τους.

Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δυο επιχειρήσεων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της συγχώνευσης τους. Μπορεί να μην υπάρχει κάποια συγκεκριμένη συνταγή για την επίτευξη της, όμως το ιδεατό πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι να αφήσουν στην άκρη τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και να συγκεντρωθούν στο να φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Στην πραγματικότητα, τα πράγματα είναι σίγουρα πολύ διαφορετικά. Τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή έχουν τον αέρα του νικητή και τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου νιώθουν ηττημένα. Όμως το πλεονέκτημα που έχουν οι δεύτεροι είναι η γνώση και η εμπειρία της λειτουργίας, της επιχείρησης του νέου κλάδου, κάτι το οποίο λείπει από τους πρώτους. Η συνεργασία τους θα βασιστεί ακριβώς σε αυτό το γεγονός και η επιτυχία

της έγκειται στην καλή διάθεση και των δύο πλευρών. Ο Πίνακας 9.3 συνοψίζει τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε&Σ.

Πίνακας 9.3: Χαρακτηριστικά Επιτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Ε&Σ⁴⁷

<i>Χαρακτηριστικά</i>	<i>Αποτελέσματα</i>
✓ Σωστή αξιολόγηση των επιχειρήσεων-στόχων.	✓ Επιλογή της επιχείρησης που πληρεί όλες τις προϋποθέσεις, σχετικά με την απόδοση και τα οφέλη που θα αποφέρει.
✓ Εξαγορά επιχειρήσεων-στόχων που διαθέτουν στοιχεία συμπληρωματικά με αυτά της μητρικής επιχείρησης.	✓ Μεγάλη πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεργιών.
✓ Συμβατότητα εταιρικής κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων.	✓ Καλύτερη συνεργασία, ευκολότερη διαδικασία ενοποίησης.
✓ Φιλική εξαγορά.	✓ Ευκολότερη και γρηγορότερη ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων.
✓ Οικονομική άνεση ή δυνατότητα ανάληψης χρέους, εκ μέρους της μητρικής επιχείρησης.	✓ Ευκολότερη χρηματοδότηση της εξαγοράς και μικρότερο χρέος μετά.
✓ Εμπειρία στελεχών που θα ασχοληθούν με την εξαγορά ή συγχώνευση.	✓ Ευελιξία κατά τις διαπραγματεύσεις και καλύτερη εκμετάλλευση ευκαιριών για βελτίωση της απόδοσης και των δύο επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

1. Johnson Gerry, Scholes Keran, Whittington Richard, *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011
2. **Barney, J.**, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, 1997, pp 441
3. Αγγελοπούλου Πηνελόπη και Λεβέντης Γεώργιος, *Συγχωνεύσεις- Εξαγορές- Αναδιορθώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 2000
4. Ντόκας Α., «Οι συγχωνεύσεις μπλοκάρουν την εισαγωγή στο 99», Εφημερίδα Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, 17 Φεβρουαρίου 2013 σελ. 3
5. Παπαδάκης, ΒΜ Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999
6. Cartwright S. and C.L. Cooper, "The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" Academy of Management Executive, 1993, Vol 7 No2 pp59
7. Cartwright S. and C.L. Cooper, "The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage" Academy of Management Executive, 1993 Vol 7 No2 pp63-64
8. Hitt, M.A., R.D Ireland and R.E Hoskisson, Strategic Management, Competitiveness and Globalization, IST edition, West Publishing, 1995, σελ.209-211

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΑ – ΔΙΕΘΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Στην Ελλάδα, το φαινόμενο των συγχωνεύσεων παρουσιάζει μεγαλύτερη πρακτική στο χώρο της τραπεζικής δραστηριότητας. Κυρίαρχη παρουσία σημειώνει σχετικά με τη διαδικασία των συγχωνεύσεων, η Τράπεζα Πειραιώς.

Το 2016, η Τράπεζα Πειραιώς συμπλήρωσε 100 χρόνια ζωής. Από το 1991 που πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της από το Ελληνικό Δημόσιο, η Τράπεζα Πειραιώς διέγραψε μια δυναμική πορεία εξέλιξης, αναλαμβάνοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στο τραπεζικό, οικονομικό και κοινωνικό γίγνεσθαι της χώρας. Η πορεία αυτή στηρίχθηκε στην εμπιστοσύνη των πελατών και των μετόχων της, όσο και στην αφοσίωση των εμπειρων ανθρώπων της, που δουλεύουν με όραμα και γνώμονα την ποιότητα, την καινοτομία και τη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό και την οικονομία. Η στρατηγική της ανάπτυξής της, στηρίχθηκε αφενός στην αυτοτελή ανάπτυξη των εργασιών της, όσο και σε σειρά συγχωνεύσεων που την κατέστησαν σήμερα πλέον τον μεγαλύτερο σε μέγεθος χρηματοπιστωτικό Όμιλο στην ελληνική αγορά, με παράλληλη ισχυρή παρουσία στην ευρύτερη περιφέρεια.¹

Η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universalbank). Διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο του μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στον αγροτικό τομέα μετά την εξαγορά της ATEbank, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στο greenbanking, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το εκτεταμένο δίκτυο των 880 καταστημάτων και περίπου 1.907 ATM του Ομίλου στην Ελλάδα, στα τέλη Ιουνίου 2014, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank.

Η διεθνής παρουσία του Ομίλου Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας στο τέλος Ιουνίου 2014 δίκτυο 288 καταστημάτων. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με 135 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 83 καταστήματα της PiraeusBankBulgaria, στην Αλβανία με την TiranaBank με 53 καταστήματα, στη Σερβία με 34 καταστήματα της PiraeusBankBeograd, στην Ουκρανία με 28 καταστήματα της PiraeusBankICB, στην Κύπρο με 14 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου, στην Αίγυπτο με την PiraeusBankEgypt με 39 καταστήματα, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο και στη Γερμανία με ένα κατάστημα στη Φρανκφούρτη.

 1.- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, *Business Leaders in Greece – Οι 500 Επιχειρήσεις και οι 200 όμιλοι με την υψηλότερη κερδοφορία για το 2013*, ICAP Group, 2014, σελ/ 96-97.

Η Τράπεζα Πειραιώς πρωταγωνίστησε στη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης και αναδιάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, υλοποιώντας με επιτυχία και σε χρόνους μοναδικούς για τα διεθνή τραπεζικά δεδομένα, 7 συγχωνεύσεις τραπεζών. Κατέστη έτσι βασικός πυλώνας της μεγάλης προσπάθειας για την αποκατάσταση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Πρόσφατοι «Σταθμοί» στην Πορεία του Ομίλου

2012-2013

- Ολοκλήρωση 7 ενοποιήσεων Τραπεζών. Σήμερα η Τράπεζα έχει ήδη ενσωματώσει πλήρως στα συστήματά της την πρώην ΑΤΕbank και τις εγχώριες δραστηριότητες των δικτύων των: Τράπεζας Κύπρου, CPB, Marfin-Egnatia, Ελληνικής Τράπεζας, Millennium Bank Ελλάδας, και αναμενόταν να ολοκληρώσει την απορρόφηση της Γενικής Τράπεζας στο τέλος του 2014, το οποίο και πραγματοποιήθηκε, όπως και της Πανελληνίας Τράπεζας το 2015.
- Το 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το «υγιές» τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος και τη Γενική Τράπεζα.
- Τον Μάρτιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας.
- Τον Ιούνιο 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τη Millennium Bank Ελλάδος.

Παλαιότερα, μετά το 1997, οπότε και πραγματοποιήθηκε η απορρόφηση – συγχώνευση της Τράπεζας Chase Manhattan Bank στην Αθήνα, ακολούθησε το 1998 η πρώτη μεγάλη εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης, η οποία ιδιωτικοποιήθηκε. Τον επόμενο χρόνο, το 1000, εξαγοράζει και στη συνέχεια απορροφά την Τράπεζα Χίου, μέσω αύξησης κεφαλαίου, στην οποία συμμετείχαν οι επενδυτές και ο Όμιλος Βαρδινογιάννη. Συνεχίζοντας την επέκτασή της, απορρόφησε, την ίδια χρονιά, τις δραστηριότητες στην Ελλάδα της Chase Manhattan αρχικά και κατόπιν της NatWest.

ΤΟ ΒΗΜΑ Ανάπτυξη
ΚΥΡΙΑΚΗ 28 ΙΟΥΛΙΟΥ 2013

Ο νέος τραπεζικός χάρτης

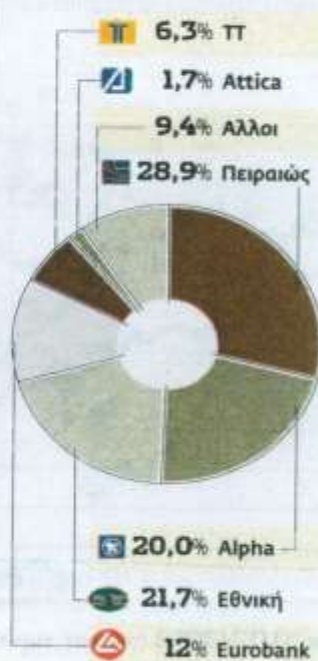
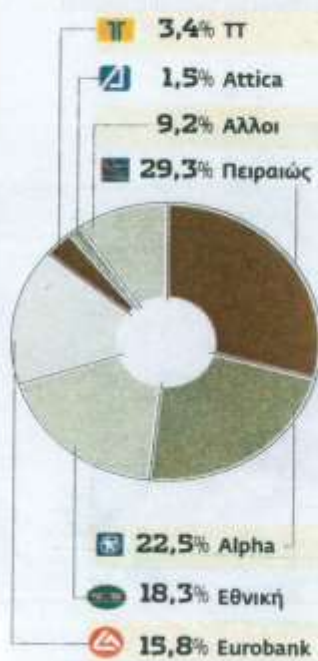
ΔΑΝΕΙΑ



ΚΑΤΘΕΣΕΙΣ



ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ



Το 2002 εξαγοράζει την κρατικά ελεγχόμενη ETBA και με αυτόν τον τρόπο ενισχύει την θέση της στα δάνεια των μεγάλων επιχειρήσεων. 2

Ειδικά αναφερόμενοι στην Τράπεζα MARFIN-ΕΓΝΑΤΙΑ-ΛΑΪΚΗ και μετέπειτα ονομαζόμενη CPB – CyprusPopularBank, αξίζει να αναφερθούμε στη διαδρομή της και το τελικό της σχήμα με συντομία. Καθοριστική για τη μετέπειτα παρουσία της και πριν συγχωνευθεί με την Τράπεζα Πειραιώς, αποδεικνύεται η παρουσία του ιδρυτή της MPB Bank (MarfinPopularBank) και νομικού κ. Ανδρέα Βγενόπουλου, ο οποίος εισχώρησε αρχικά, το 2005, στο μετοχικό κεφάλαιο μόνο της Εγνατίας Τράπεζας και στη συνέχεια, αφού είχε εξασφαλίσει κεφάλαιο από τους Άραβες του Ντουμπάι, προχώρησε και στην είσοδο στο μετοχικό κεφάλαιο της Λαϊκής Τράπεζας, δημιουργώντας έτσι την MarfinPopularBank (MPB). Οι τρεις Τράπεζες, Marfin, Λαϊκής και Εγνατία, συγχωνεύονται στο τέλος του 2006, δημιουργώντας ένα σχήμα με ίδια κεφάλαιο 3,3 δις ευρώ, που το κατέστησαν ως δεύτερη δύναμη σε Ελλάδα και Κύπρο εκείνη την εποχή.3

Τον Απρίλιο του 2013 πραγματοποιήθηκε η λειτουργική συγχώνευση της Τράπεζας Eurobank με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Δεκέμβριο του 2013 η νομική συγχώνευση των δύο Τραπεζών.

Η Τράπεζα Eurobank έχει ολοκληρώσει ήδη ένα αρκετά τολμηρό πλάνο αναδιάρθρωσης, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται σε μία διαδικασία μετασχηματισμού, με σκοπό η επόμενη μέρα να τη βρει ακόμη πιο κοντά στον πελάτη. Κύριος άξονας της στρατηγικής της είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός, διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της και αξιοποιώντας τα στελέχη της, ώστε να ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών.

Οι τράπεζες πλέον, ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων, έχουν πολύ μεγάλες πελατειακές βάσεις. Αυτό σημαίνει ότι καλούνται να γνωρίσουν και να κατανοήσουν τα εκατομμύρια των πελατών τους, να αντιληφθούν πλήρως τις ανάγκες τους και να ανταποκριθούν σε αυτές με τον βέλτιστο τρόπο. Δεν μιλάμε πλέον για μία εποχή ανάπτυξης όπου μέσω ενός προϊόντος, προσπαθούσαν οι τράπεζες να προσελκύσουν νέους πελάτες. Τώρα, βρίσκονται αντιμέτωπες με τη μεγάλη πρόκληση να καλύψουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους και να προσφέρουν μια σωστή και όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη πρόταση.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, και με βασικό ζητούμενο την πελατοκεντρικότητα, διαμορφώνεται και η στρατηγική της Eurobank εδώ και χρόνια. Τα καταστήματά της απευθύνονται στις διαφορετικές κατηγορίες πελατών – επιχειρήσεις και ιδιώτες – και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Σε αυτή την εξειδικευμένη εξυπηρέτηση, εξακολουθεί να επενδύει, με στόχο την ακόμα μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, αλλά και την ολοκληρωμένη προσέγγιση αυτών των αναγκών.

2.- Παπαϊωάννου Γ. – Μάρκου Α., «Πώς διαμορφώνεται ο νέος τραπεζικός χάρτης της χώρας», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη, σελ. 2-3.

3.- Μάρκου Α., «Οι Μεγάλες Διαμάχες στο Banking», Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη, σελ. 9.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο δίκτυο των καταστημάτων, μέσα στο πλαίσιο της προσπάθειας περιορισμού του κόστους λειτουργίας της τράπεζας, έχει προβεί στον εξορθολογισμό και του αριθμού των καταστημάτων της, έχοντας συγχωνεύσει περισσότερα από 100 καταστήματα το τελευταίο διάστημα. Αυτή τη στιγμή, η Eurobank, μετά τη συγχώνευση του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Νέας ProtonBank, απαριθμεί 500 περίπου καταστήματα, ο οποίος κατά την άποψη στελεχών, είναι ο ιδανικός αριθμός για να καλυφθούν οι ανάγκες της πελατείας της. Η Eurobank καινοτομεί στην Ελλάδα, εισάγοντας την έννοια του “dualbranding”. Είναι δηλαδή μια ενιαία τράπεζα, η οποία, μέσα από δύο διακριτά δίκτυα, καλείται να ανταποκριθεί στις ανάγκες αρκετά διαφορετικών πελατών. Το ένα δίκτυο, του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, καλείται να συνεχίσει την ιστορία και την παραδοσιακή εξυπηρέτηση το ΤΤ, ενώ το δίκτυο της Eurobank καλείται να συνεχίσει τη στοχευμένη και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση στην οποία έχει διακριθεί. Με αυτόν τον τρόπο, συνδυάζεται η παραδοσιακή τραπεζική εξυπηρέτηση και εμπειρία, με την καινοτομία και την εξειδίκευση.⁴

Από το 2006, ο γαλλικός όμιλος CreditAgricole και πρώην μητρικός όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας, είχε επενδύσει γύρω στα 10 δις ευρώ για το μέλλον της Τράπεζας στην Ελλάδα.

Η διετής δημοσιονομική κρίση και ο αποκλεισμός της χώρας από τις αγορές πίεσαν τους Γάλλους να πάρουν απόφαση για το αν θα διατηρήσουν ή όχι την επένδυση τους στην Εμπορική, που είναι η μεγαλύτερη επένδυση που έχει γίνει στην Ελλάδα.

Αν και πίστευε στις δυνατότητες ανάκαμψης της Τράπεζας, ο αντιπρόεδρος και δ/νων σύμβουλος της Εμπορικής Άλαν Στρούμπ, είχε κατανοήσει ότι, σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον, η συγκέντρωση του μεγάλου αριθμού τραπεζών σε 3-4 βασικούς παίκτες, ήταν αναπόφευκτα θέμα χρόνου. Έτσι, γι’ αυτόν, το στοίχημα ήταν πλέον να αποτελέσει η Εμπορική μέλος ενός μεγαλύτερου σχηματισμού, προκειμένου να μη χάσει το τρένο των εξελίξεων.

Η συνέχεια, γνωστή. Η Εμπορική συγκέντρωση άμεσα το ενδιαφέρον του κλάδου και η συμφωνία εξαγοράς της από την AlphaBank διαμόρφωσε σε μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις. Οι υπογραφές της συμφωνίας με την Alphaμπήκαν τον Οκτώβριο του 2013 και ο Γάλλος επικεφαλής της Εμπορικής παρέμεινε στη θέση του μέχρι και την τυπική ολοκλήρωση της συμφωνίας.⁵

4. Κορρέ Αγγελική-Μιχάλης Βλασταράκης, <<EUROBANK EFG, Οι προκλήσεις της Επόμενης Μέρας>>, The Banker’s Review Special Edition, σελ.22-25.

5. Στεργίου Λεωνίδα, «Γιατί είναι πρόκληση και εμπειρία η συγχώνευση δύο μεγάλων τραπεζών», *Εφημερίδα Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 17 Φεβρουαρίου 2013, σελ. 3.

Έτσι, τη Δευτέρα 28 Οκτωβρίου 2013, μεγάλο μέρος των συστημάτων της πρώην Εμπορικής Τράπεζας, ενοποιήθηκε επιτυχώς στο ενιαίο περιβάλλον πληροφοριακών συστημάτων και διαδικασιών της AlphaBank. Ως αποτέλεσμα του σημαντικού αυτού έργου, οι πελάτες της AlphaBank που έχουν προϊόντα καταθέσεων, κάρτες, ανοιχτά δάνεια και λογαριασμούς υπεραναλήψεως της πρώην Εμπορικής Τράπεζας, εξυπηρετούνται πλέον πλήρως, με ενιαίο πληροφοριακό σύστημα και διαδικασίες, από το σύνολο του διευρυμένου δικτύου της AlphaBank. Επίσης, από τη Δευτέρα 28 Οκτωβρίου 2013:

- Οι χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της πρώην Εμπορικής Τράπεζας εξυπηρετούνται πλέον από τις υπηρεσίες AlphaWebBanking, AlphaMobileBanking και AlphaPhoneBanking.
- Η υπηρεσία Μαζικών Πληρωμών της πρώην Εμπορικής Τράπεζας (Emporikie-businesspay) ονομάζεται AlphaMassPayments και λειτουργεί στο πλαίσιο του ενιαίου περιβάλλοντος συστημάτων της AlphaBank.
- Η Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης της AlphaBank είναι στη διάθεση όλων των πελατών στα τηλέφωνα 801 00 326 0000 (για κλήσεις από σταθερό εντός Ελλάδος) και +30 210 3260000 (για κλήσεις από κινητό και από το εξωτερικό).

Η υπηρεσία ηλεκτρονικού εμπορίου της πρώην Εμπορικής Τράπεζας (EmporikiSecuree-Commerce) εντάχθηκε στο ενιαίο περιβάλλον συστημάτων της AlphaBank, από την Παρασκευή 18 Οκτωβρίου 2013.⁶

Η AlphaBank πραγματοποίησε ένα ακόμη σημαντικό βήμα προς την πλήρη λειτουργική ενοποίηση με την πρώην Εμπορική Τράπεζα, καθώς το Σάββατο 30 Νοεμβρίου 2013, ολοκληρώθηκε με επιτυχία και η μετάπτωση των καταναλωτικών δανείων στο ενιαίο περιβάλλον πληροφοριακών συστημάτων και διαδικασιών της AlphaBank. Έτσι, όλοι οι πελάτες της AlphaBank που έχουν καταναλωτικά δάνεια της πρώην Εμπορικής Τράπεζας, μπορούν πλέον να εξυπηρετούνται πλήρως, με ενιαίο πληροφοριακό σύστημα και διαδικασίες, στα περισσότερα από 1.100 σημεία εξυπηρέτησής του διευρυμένου Δικτύου της AlphaBank, σε όλη την Ελλάδα, καθώς και μέσα από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Τράπεζας.

⁶Ενοποίηση συστημάτων πρώην Εμπορικής Τραπέζης στο περιβάλλον συστημάτων πληροφορικής της AlphaBank, 24 Νοεμβρίου 2014, www.alpha.gr



Σε κάθε περίπτωση, οι συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων που έχουν υλοποιηθεί από πέρυσι έως και σήμερα, έχουν αλλάξει τη φυσιογνωμία και τους συσχετισμούς δυνάμεων. Η Τράπεζα Πειραιώς εκθρόνισε την Εθνική Τράπεζα από την πρώτη θέση των μεριδίων στην εγχώρια αγορά, ελέγχοντας το 20%, η AlphaBank με 20% και η Eurobank με 12%, ενώ στα δάνεια έπονται η AlphaBank με 22,5%, η Εθνική με 18,3% και η Eurobank με 15,8%.

Επίσης, μια τάση που είναι εμφανής και θα καθορίσει τις εξελίξεις τα επόμενα χρόνια, είναι οι συγχωνεύσεις στον χώρο των Τραπεζών–Ασφαλειών, με σκοπό να δημιουργηθούν λίγοι και μεγάλοι σε μέγεθος χρηματοοικονομικοί όμιλοι, οι οποίοι θα εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών τους τόσο σε ασφάλεια όσο και επενδυτικά προγράμματα. Το κυρίαρχο στοιχείο της τραπεζοασφαλιστικής αγοράς είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί αλλαγών. Οι πρώτες σημαντικές κινήσεις ξεκίνησαν πριν από μερικά χρόνια, όταν δημιουργήθηκε η Metrolife-Εμπορική, που είναι η θυγατρική του ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας. Ακολούθησε η Εθνική Ασφαλιστική, όταν απορροφώντας το σύνολο των θυγατρικών ασφαλιστικών εταιρειών του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, αναδείχθηκε ηγέτιδα της αγοράς. Κατόπιν σειρά είχε ο όμιλος της Ελληνοβρετανικής, ο οποίος, συγχωνευόμενος με την Εμπορική Ασφαλιστική, δημιούργησε την AlphaΑσφαλιστική, θυγατρική εταιρεία του ομίλου της Τράπεζας Πίστωσης (ελέγχει το 70% των μετοχών). Έχουμε εισέλθει πλέον στην εποχή των «τραπεζοασφαλειών».7

Εκτός από το χώρο των Τραπεζών, κινητικότητα παρουσιάζει και ο χώρος των Υπηρεσιών, δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στην πρώτη περίπτωση, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συγχωνεύσεων είναι η περίπτωση των Εφοριών του Νομού Κυκλάδων.

Στο πλαίσιο του προγράμματος συγχωνεύσεων των Εφοριών που επιβλήθηκε από την Τρόικα, προκειμένου να μειωθεί το λειτουργικό κόστος των φορολογικών υπηρεσιών του κράτους και εκπονήθηκε από επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών, αποφασίστηκε να κλείσουν οι περισσότερες Εφορίες στο Νομό Κυκλάδων.

Στις Κυκλάδες λειτουργούσαν εννέα Εφορίες και συγκεκριμένα σε Άνδρο, Θήρα, Κέα, Μήλο, Νάξο, Πάρο, Σύρο, Μύκονο και Τήνο. Ύστερα από πολλή διαβούλευση και μελέτη, αποφασίστηκε να διατηρηθούν σε λειτουργία μόνοι οι ΔΥΟ Σύρου και Νάξου, και να μπει «λουκέτο» σε όλες τις υπόλοιπες.

7 Παπαδάκης, Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999

Σχετικά με τη Σύρο, διατηρεί την Εφορία της δικαιωματικά, διότι είναι η πρωτεύουσα του Νομού και εμπορικό και οικονομικό κέντρο. Αναφορικά με τη Νάξο και την αντίστοιχη ΔΥΟ Νάξου, αποφέρει συνολικά έσοδα κάθε χρόνο ύψους 21,9 εκατομ., ευρώ (το 9,88% των φορολογικών εσόδων του Νομού) και εξυπηρετεί 20.511 φορολογούμενους.⁸

Άλλο παράδειγμα, η περίπτωση συγχώνευσης στον κλάδο των υπηρεσιών, είναι η σχεδιαζόμενη συγχώνευση των δύο εταιρειών, Forthnet και Wind, και η παροχή υπηρεσιών fourplay στην αγορά, προκειμένου να χτυπηθεί ο ΟΤΕ.

Η Wind, με την απόκτηση του 27% της Forthnet, αλλάζει τα δεδομένα για την επόμενη μέρα της εισηγμένης εταιρείας και ταυτόχρονα δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε να μεταβάλει τον τηλεπικοινωνιακό χάρτη της χώρας.

Με μια κίνηση ματ, η Wind απέκτησε από τους αδιάφορους και απογοητευμένους με την επένδυσή τους Ολλανδούς της Cyrteto 27,04% της Forthnet, αντί μόλις 3,5 εκατ. ευρώ. Η συναλλαγή έγινε μέσω της κυπριακής FineLife, με την οποία η Wind είχε έρθει σε συμφωνία και είχε αποκτήσει δικαίωμα προαίρεσης αγοράς (calloption) για το ποσοστό αυτό.⁹

Η μεσολάβηση της Fine Life απαλλάσσει τη Wind από την υποχρέωση να λάβει άδεια από την ΕΕΤΤ και την Επιτροπή Ανταγωνισμού για την είσοδό της στην Forthnet, κάτι βεβαίως που θα απαιτηθεί αν η Wind συμφωνήσει με τον βασικό μέτοχο της Forthnet, που είναι οι Άραβες της Emirates International Telecommunications, ώστε να συνεργαστούν από κοινού για την ανάπτυξη της Forthnet.

Επίσης, με την κίνηση αυτή η Wind βγάζει από το παιχνίδι διεκδίκησης της Forthnet την Vodafone, η οποία τουλάχιστον ως τον Φεβρουάριο του 2013 ενδιαφερόταν σφοδρά για την εισηγμένη εταιρεία.

Τέλος, η εμπλοκή της Wind θα αφυπνίσει τους Άραβες της EIT, οι οποίοι ως τώρα είχαν παθητική στάση. Οι Άραβες που ελέγχουν το 41% υποχρεωτικά πρέπει τώρα να αναλάβουν τις ευθύνες τους και να αποφασίσουν αν θα βάλουν λεφτά ή όχι στην εταιρεία. Πλέον, ίσως και να βρίσκονται σε θέση άμυνας, αφού λόγω της χαμηλής κεφαλαιοποίησης της Forthnet (14 εκατομ. ευρώ), ενδέχεται η Wind να αυξήσει το ποσοστό της με νέες αγορές μετοχών μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών και οι Άραβες να πέσουν «θύματα» επιθετικές εξαγοράς.

Τι ώθησε όμως τη Wind να αποκτήσει συμμετοχή σε μία εταιρεία που ουσιαστικά εξαρτάται από τις τράπεζες, δεν εξυπηρετεί τα δάνειά της, τα οποία ξεπερνούν τα 320 εκατ. ευρώ, έχει σύνολο υποχρεώσεων 668 εκατ. ευρώ και αρνητικά ίδια κεφάλαια 51 εκατ. ευρώ;

8. Δημητρώλης Σπύρος, «Τα παρατράγουδα με τις συγχωνεύσεις των Εφοριών», *Εφημερίδα ΚΕΦΑΛΑΙΟ*, 21 Δεκεμβρίου, σελ. 8.

9. Κώτσης Β., «Πήραν φωτιά οι τηλεπικοινωνίες» *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, 28 Ιουλίου 2013, σελ. 6.

Παράγοντες της αγοράς αναφέρουν πως ναι μεν η Forthnet, χωρίς κινητή και υπέρογκο δανεισμό δείχνει να μην είναι βιώσιμη, αλλά εμφανίζει ποιοτικά στοιχεία που δεν μπορούν να αγνοηθούν, όπως ότι ο πρώτος εναλλακτικός πάροχος με περίπου 549.000 ενεργούς LLUσυνδρομητές. Μάλιστα, στο πρώτο εξάμηνο του 2013, αποκόμισε τη μερίδα του λέοντος από τις νέες ενεργές συνδέσεις –έγιναν 54.043, εκ των οποίων οι 35.660 ήταν της Forthnet- καθώς τα συνδυαστικά πακέτα υπηρεσιών Internet, τηλεφωνίας και συνδρομητικής τηλεόρασης(Nova)που παρείχε, είχαν μεγάλη ανταπόκριση.

Όπως επισημαίνουν, η τάση πλέον στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο στην Ευρώπη είναι οι υπηρεσίες fourplay. Δηλαδή, πακέτο υπηρεσιών σε κινητή τηλεφωνία, σταθερή τηλεφωνία, internetκαι payTV. ΗBritishTelecomδίνει στους συνδρομητές της και τηλεόραση, ο Sky, επίσης στη Βρετανία, προσφέρει στους πελάτες τους υπηρεσίες broadband, ενώ πρόσφατα η Telefonicaστην Ισπανία, έσπασε ταμεία παρέχονται στους συνδρομητές και payTV.

Η Wind πριν από καιρό είχε υποβάλει πρόταση για την εξαγορά της Forthnet που δεν περιελάμβανε τη Nova, συνολικού ύψους 200 εκατ. ευρώ. Εκτιμούσε τότε η διοίκηση της Wind – και δικαιολογημένα ίσως – ότι η Novaκαι οι υποχρεώσεις της αποτελούν βαρίδι για την ανάπτυξη της Forthnet. Ηεπιτυχία όμως των συνδιαστικών υπηρεσιών (36% αύξηση σε δωδεκάμηνη βάση το πρώτο τρίμηνο του 2013) και η διεθνής τάση, άλλαξαν τα δεδομένα.

Σύμφωνα με πληροφορίες, επιθυμητό σενάριο για την Wind, είναι να πεισθούν οι Άραβες να προχωρήσουν σε συγχώνευση των δύο εταιρειών. Σε μία τέτοια περίπτωση, οι μέτοχοι της Windθα είναι κυρίαρχοι στο μετοχικό κεφάλαιο του νέου σχήματος, αλλά οι Άραβες θα έχουν σοβαρές πιθανότητες να διασώσουν κάτι από την αρχική επένδυση στη Forthnet, η οποία είχε προσεγγίσει τα 200 εκατ. ευρώ. Μάλιστα, σε μια τέτοια περίπτωση, ο ΟΤΕ αποκτά ισχυρό ανταγωνισμό στο fourplay και οι υπόλοιποι πάροχοι θα πρέπει να ανασκουμπωθούν και να αναζητήσουν νέες συνεργασίες

Σε διεθνές επίπεδο, μία περίπτωση επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα, είναι η συγχώνευση της αμερικάνικης Chryslerμε τη γερμανική Daimler-Benz. Το 1998 ανακοινώθηκε μία από τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις όλων των εποχών στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αυτή της Daimler-Benzμε την Chrysler. Ο νέος όμιλος που δημιουργήθηκε με τη συγχώνευση των δύο αυτών εταιρειών, θα είναι γνωστός με την ονομασία DaimlerChryslerAG και θα συνδυάζει έσοδα της τάξης των \$130 δις. Πολλοί υποστηρίζουν, όπως εξάλλου και τα δύο ιθύνοντα διοικητικά στελέχη (Eatonγια την Chryslerκαι Schrempp για την Daimler), ότι οι επιχειρήσεις αυτές ταιριάζουν απόλυτα, ενώ η μία συμπληρώνει την άλλη.

Για παράδειγμα, η Chryslerκατασκευάζει αυτοκίνητα μεσαίας τιμής και ελαφρά φορτηγά, ενώ η Daimler-Benzπολυτελή αυτοκίνητα και βαριά φορτηγά. Η Chrysler

είναι δυαντή στη Β. Αμερική και αδύνατη στη Δ. Ευρώπη, ενώ η Daimler-Benz το αντίθετο. Η Chrysler δεν έχει επαρκή σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντος, ενώ η Daimler-Benz έχει τον πρώτο λόγο στην κατασκευή μηχανών και στην τεχνολογία. Η Chrysler είναι μία από τις πρωτοπόρους στην αμερικάνικη αγορά, ενώ η Daimler-Benz έχει ανασυγκροτηθεί και επεκτείνει σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητές της. Μπορούμε να δούμε λοιπόν, πόσο μέσα από τις αλληλοσυμπληρούμενες αυτές λειτουργίες, μπορούν οι δύο επιχειρήσεις, με τη συγχώνευσή τους να πετύχουν μεγάλου μεγέθους συνεργασίες.

Ωστόσο, τα δύο διοικητικά στελέχη προτιμούν, κάνοντας μικρά βήματα, να εξελιχθούν σταδιακά, χωρίς αναγκαία να πετύχουν από την πρώτη στιγμή συνέργειες. Αντίθετα, αυτό στο ποίο θα προχωρήσουν αμέσως, προκειμένου να ενοποιηθούν πλήρως μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, είναι η σύσταση επιτροπών ενοποίησης στην παραγωγή, το σχεδιασμό, τις πωλήσεις και το marketing των προϊόντων. Πρώτη τους επιδίωξη είναι να εστιάσουν την προσοχή τους στις βασικές λειτουργίες των δύο μερών.

Αναφορικά με την περίοδο που επέλεξαν να συγχωνευτούν, τα στελέχη υποστηρίζουν ότι καθοριστικό ρόλο παίζει ο οξυμένος ανταγωνισμός στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ειδικότερα για την Chrysler, υπήρχαν ορισμένα προβλήματα χρηματοδότησης, στην προσπάθειά της να επεκταθεί στο εξωτερικό. Όπως επίσης, είχε αρκετές αδυναμίες σε διοικητικές ικανότητες, ώστε να συντονίζει τις δραστηριότητες της υπερατλαντικά. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η συνεργασία θα οδηγήσει στη δημιουργία δύο κέντρων διοίκησης, τόσο στην Αμερική όσο και στη Γερμανία, ενώ βάρος θα δοθεί στην αύξηση του μεριδίου αγοράς παγκοσμίως και στην ολοκλήρωση των εσωτερικών λειτουργιών των δύο επιχειρήσεων.

Ολοκληρώνοντας, αναφερόμενοι στο θέμα της κουλτούρας των δύο μερών και το κατά πόσο είναι συμβατές οφείλουμε να πούμε ότι οι προηγούμενες συνεργασίες (1995-1996) και διαπραγματεύσεις, έχουν φέρει αρκετά κοντά τους εργαζόμενους των δύο εταιρειών. Γι' αυτό οι δυο διευθυντές υποστηρίζουν ότι δεν θα υπάρξει κανένα πρόβλημα προσαρμογής, αφού όπως χαρακτηριστικά έχουν δηλώσει, «*η χημεία είναι η κατάλληλη*». Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετά ενθουσιασμένοι με την όλη ιδέα.

Ένα άλλο παράδειγμα, είναι η συγχώνευση των αμερικανικών αεροπορικών εταιρειών United και Continental.¹⁰

Στο Σικάγο, την ολοκλήρωση της συγχώνευσής τους ανακοίνωσαν τη Δευτέρα 5 Οκτωβρίου 2010 οι αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες United και Continental αξίας 3,2 δις δολαρίων, δημιουργώντας τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο. Οι δύο εταιρείες συνέχιζαν να λειτουργούν ξεχωριστά για τους επόμενους δώδεκα μήνες, μέχρι να συγχωνευθούν οι στόλοι τους, κάτι που άρχισε να γίνεται αισθητό στους πελάτες των δύο εταιρειών ήδη από την άνοιξη του 2011. Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της νέας ενιαίας εταιρείας είναι ο Τζεφ Σμίσεκ από την Continental, ενώ ο Γκλεν Τίλτον από την United είναι μη εκτελεστικός πρόεδρος του 16μελούς διοικητικού συμβουλίου.

¹⁰ «Ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των αμερικανικών αεροπορικών United και Continental», 5 Οκτωβρίου 2010, www.in.gr/economy/article.

Οι δύο εταιρείες είχαν εξετάσει συγχώνευση και το 2008, αλλά τελικά η Continental–η μικρότερη, αλλά οικονομικά πιο εύρωστη από τις δύο- τελικά έκανε πίσω.

Οι συζητήσεις ξανάρχισαν μετά την ομαλή μετάβαση της συνένωσης Delta και Northwest, που δημιούργησαν έναν ισχυρότερο πόλο στην αμερικάνικη αεροπορική αγορά.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΙΣ Ε ή Σ

Η συγκριτική μελέτη διαφόρων ερευνών μεγάλου αριθμού Ε ή Σ, μας δίνει τη δυνατότητα να δώσουμε συγκεκριμένες συμβουλές στα στελέχη που σκοπεύουν να εμπλακούν σε κάποια Ε ή Σ. Αυτές είναι:

1. Συνειδητοποιημένοι λόγοι εξαγοράς: είναι απολύτως απαραίτητο για την εξαγοράζουσα επιχείρηση να γνωρίζει το γιατί θέλει αυτή τη συμφωνία και να έχει επιχειρήματα να το στηρίξει, προκειμένου να πείσει τους εξαγοραζόμενους, το προσωπικό της, και βέβαια, εκείνους που θα επενδύσουν σ' αυτή.
2. Έρευνα, ανάλυση και προγραμματισμός: κάθε επιχείρηση που πρόκειται να προχωρήσει σε μια Ε ή Σ πρέπει να είναι καλά «μελετημένη». Πρέπει να έχει κάνει τόσο την εσωτερική της όσο και την εξωτερική της έρευνα και ανάλυση στοιχείων, που θα την βοηθήσουν να αξιολογήσει τους υπάρχοντες πόρους της και τις ευκαιρίες στο περιβάλλον της. Επίσης, θα πρέπει να ανακαλύψει τη συγκεκριμένη επιχείρηση που εξυπηρετεί τα στρατηγικά της συμφέροντα, με το λιγότερο δυνατό κόστος και με τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Η εξαγορά αυτής της επιχείρησης θέλουμε να προσθέσει μεγαλύτερη αξία στο χαρτοφυλάκιό της και να χαρακτηρίζονται οι δύο επιχειρήσεις από μεγάλη συμβατότητα στα συστήματα διοίκησης και λειτουργίας τους.
3. Ξεκάθαρο όραμα: λόγω της ανησυχίας που χαρακτηρίζει συνήθως το προσωπικό των εταιριών που συγχωνεύονται ή γίνονται αντικείμενο εξαγοράς, είναι σημαντικό να μοιραστούν, τα ανώτατα στελέχη των δύο εταιριών με το προσωπικό τους, το όραμα και την αποστολή της νέας εταιρείας, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα το ρόλο τους μέσα στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης και να αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μέσα σ' αυτή (όσο αυτό είναι εφικτό), αποκτώντας σιγά-σιγά την παλιά τους αφοσίωση και εμπιστοσύνη.
4. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: είναι το δυσκολότερο και πιο επικίνδυνο στοιχείο που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την ολοκλήρωση μιας τέτοιας

διαδικασίας. ΕΙΝΑΙ ΜΕΓΑΛΟ ΛΑΘΟΣ να θεωρούν τα στελέχη ότι:

- τουλάχιστον οι άνθρωποι της εξαγοραζόμενης εταιρείας θα είναι ευχαριστημένοι,
- μια κουλτούρα νέα και βελτιωμένη θα αναδυθεί ως δια μαγείας από το συνδυασμό των δύο προϋπαρχουσών,
- το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να συνδυάσουν τα καλύτερα στοιχεία και των δύο εταιρειών και να βγάλουν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη,

Όσο πιο γρήγορα επανέλθουν τα πράγματα στην κανονική τους ροή, *τόσο* λιγότερα προβλήματα θα αντιμετωπίσουν από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Προβλήματα που μπορεί να επηρεάζουν την παραγωγικότητα, τις σχέσεις μεταξύ των νέων συναδέλφων, να δημιουργούν συναισθήματα κατωτερότητας και ανησυχίας αφού αισθάνονται ότι θα χάσουν τις θέσεις τους, να προκαλούν συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους κ.λ.π. Είναι σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να ασχοληθούν όσο χρόνο χρειάζεται με τους ανθρώπους, που αποτελούν άλλωστε και την ψυχή της επιχείρησης, και να διασκεδάσουν ή να επιλύσουν οποιεσδήποτε ανησυχίες, φόβους, καχυποψίες και άλλα αρνητικά συναισθήματα που είναι φυσικό να υπάρχουν, ιδιαίτερα αν η εξαγορά έχει γίνει κάτω από εχθρικό κλίμα.

5. Μη αποκάλυψη των σχεδίων: δεν πρέπει να αποκαλύπτεται σε ευρύ κοινό στην εταιρία-στόχο η πρόθεση εξαγοράς. Αυτό δίνει σε όλες τις εχθρικές προς την εξαγορά ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρείας - στόχου το χρόνο να προετοιμάσουν την άμυνά τους και να αποφύγουν τελικά την εξαγορά, ή να κερδίσει όσο περισσότερα χρήματα είναι δυνατόν βρίσκοντας και άλλους πλειοδότες και δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνισμό γύρω από την επικείμενη πώλησή της.
6. Εγρήγορση: είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι έτσι θα λυθούν τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν με τον ανθρώπινο παράγοντα.
7. Συγχρονισμός: το να ξεκινήσει μια τέτοια διαδικασία τη στιγμή που το χρειάζονται και οι δύο πλευρές είναι ευχής έργον. Προϋποθέτει όμως μελέτη της εταιρείας - στόχου, έτσι ώστε να βρεθεί η κατάλληλη στιγμή για το χτύπημα. Με αυτό τον τρόπο και η εξαγορά θα γίνει αποδεκτή με μεγαλύτερη ευκολία αλλά και η επιχείρηση θα πληρώσει ίσως μικρότερη υπεραξία.
8. Μέτοχοι: είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την κίνησή της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Η πρακτική δείχνει ότι η πλειοψηφία των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποδίδει τίποτα περισσότερο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, κάποιες φορές δε, έχει και αρνητικά αποτελέσματα.
9. Έμφαση στην κουλτούρα: είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρίας έτσι ώστε να αποφευχθούν

οδυνηρές εκπλήξεις. Αν αυτό το κομμάτι της διαδικασίας παραμεληθεί τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν εντάσεις και προβλήματα, από τη διαφορετικότητα, εμφανή ή όχι, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

10. Φιλικές διαδικασίες: η Ε ή Σ καλό θα είναι να γίνει από την αρχή μέσα σε φιλικό κλίμα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται. Οι εξαγορές που ξεκίνησαν ως "αλώσεις" των εταιρειών - στόχων είχαν πάντα σχεδόν μειωμένη αποδοτικότητα λόγω του κακού κλίματος που υπήρχε και την αποτυχία στην επίτευξη συνεργειών.

Μετά την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων και την οριστικοποίηση της συμφωνίας, ακολουθεί όπως έχουμε ήδη δει η διαδικασία ενοποίησης. Για να εξελιχθεί ομαλά και με επιτυχία, απαιτούνται ικανότατα και έμπειρα στελέχη που να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκύπτουν από τη συγχώνευση των δύο επιχειρήσεων: τους νέους ανθρώπινους πόρους και τις νέες ικανότητες που τους συνοδεύουν. Το ιδανικό θα ήταν να μετατρέψουν τη συγχώνευση σε ένα «μοντέρνο γάμο» και να αναδειχτεί μια κοινή κουλτούρα, που να διαθέτει τα καλύτερα στοιχεία και των δύο επιχειρήσεων.

Όμως έχει διαπιστωθεί δυσκολία στη συγχώνευση των συστημάτων αξιών διαφορετικών επιχειρήσεων, γι' αυτό είναι στη διακριτική ευχέρεια των στελεχών να μεθοδεύσουν τις διαδικασίες, ώστε να αποφύγουν την κατάληξη σε «παραδοσιακό γάμο». Διότι σε αυτόν, αναπόφευκτα, θα υπερισχύσει η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης-αγοραστή και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης-στόχου θα βρεθούν εκ των πραγμάτων υπό την αποκλειστική καθοδήγηση των στελεχών της πρώτης. Άλλωστε, ήδη οι εργαζόμενοι της επιχείρησης-στόχου διακατέχονται από απογοήτευση και αίσθημα απώλειας, με συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητάς τους. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση, είναι αναγκαίο τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή να σχεδιάσουν τη νέα λειτουργία της επιχείρησης-στόχου σε συνεργασία με τα στελέχη της, για να αναπτρωθεί το ηθικό τους και να αισθανθούν και πάλι απαραίτητοι, αλλά κυρίως για να επωφεληθούν από την εμπειρία τους.

Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δύο επιχειρήσεων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της συγχώνευσής τους. Μπορεί να μην υπάρχει κάποια συγκεκριμένη συνταγή για την επίτευξή της, όμως το ιδεατό πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι να αφήσουν στην άκρη τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και να συγκεντρωθούν στο να φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Στην πραγματικότητα, τα πράγματα είναι σίγουρα πολύ διαφορετικά. Τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή έχουν τον αέρα του νικητή και τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου νιώθουν ηττημένα. Όμως το πλεονέκτημα που έχουν οι δεύτεροι είναι η γνώση και η εμπειρία της λειτουργίας, της επιχείρησης και του νέου κλάδου, κάτι το οποίο λείπει από τους πρώτους. Η συνεργασία τους θα βασιστεί ακριβώς σε αυτό το γεγονός και η επιτυχία της έγκειται στην καλή διάθεση και των δύο πλευρών. Ο

παρακάτω Πίνακας συνοψίζει τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε&Σ.

Χαρακτηριστικά Επιτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω Ε&Σ

<i>Χαρακτηριστικά</i>	<i>Αποτελέσματα</i>
✓ Σωστή αξιολόγηση των επιχειρήσεων-στόχων.	✓ Επιλογή της επιχείρησης που κληρεί όλες τις προϋποθέσεις, σχετικά με την απόδοση και τα οφέλη που θα αποφέρει.
✓ Εξαγορά επιχειρήσεων-στόχων που διαθέτουν στοιχεία συμπληρωματικά με αυτά της μητρικής επιχείρησης.	✓ Μεγάλη πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεργιών.
✓ Συμβατότητα εταιρικής κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων.	✓ Καλύτερη συνεργασία, ευκολότερη διαδικασία ενοποίησης.
✓ Φίλική εξαγορά.	✓ Ευκολότερη και γρηγορότερη ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων.
✓ Οικονομική άνεση ή δυνατότητα ανάληψης χρέους, εκ μέρους της μητρικής επιχείρησης.	✓ Ευκολότερη χρηματοδότηση της εξαγοράς και μικρότερο χρέος μετά.
✓ Εμπειρία στελεχών που θα ασχοληθούν με την εξαγορά ή συγχώνευση.	✓ Ευελιξία κατά τις διαπραγματεύσεις και καλύτερη εκμετάλλευση ευκαιριών για βελτίωση της απόδοσης και των δύο επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία:

- 1.- ΤΡΑΠΕΖΑΠΕΙΡΑΙΩΣ, *BusinessLeadersinGreece – Οι 500 Επιχειρήσεις και οι 200 όμιλοι με την υψηλότερη κερδοφορία για το 2013*, ICAPGroup, 2014, σελ/ 96-97.
- 2.- Παπαϊωάννου Γ. – Μάρκου Α., «Πώς διαμορφώνεται ο νέος τραπεζικός χάρτης της χώρας», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, σελ. 2-3.
- 3.- Μάρκου Α., «Οι Μεγάλες Διαμάχες στο Banking», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, σελ. 9.
- 4.- Κορρέ Αγγελική-Μιχάλης Βλασταράκης ,<<EUROBANK EFG,Οι προκλήσεις της Επόμενης Μέρας>>,The Banker”s Review Special Edition,σελ.22-25.
- 5.Στεργίου Λεωνίδα, «Γιατί είναι πρόκληση και εμπειρία η συγχώνευση δύο μεγάλων τραπεζών», *Εφημερίδα Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 17 Φεβρουαρίου 2013, σελ. 3.
- 6.- Ενοποίηση συστημάτων πρώην Εμπορικής Τραπέζης στο περιβάλλον συστημάτων πληροφορικής της AlphaBank, 24 Νοεμβρίου 2014, www.alpha.gr
- 7.-Παπαδάκης, Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999.
- 8.- Δημητρέλλης Σπύρος, «Τα παρατράγουδα με τις συγχωνεύσεις των Εφοριών», *Εφημερίδα ΚΕΦΑΛΑΙΟ*, 21 Δεκεμβρίου, σελ. 8.
- 9.- Κώτσης Β., «Πήραν φωτιά οι τηλεπικοινωνίες», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, 28 Ιουλίου 2013, σελ. 6.
- 10.- «Ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των αμερικανικών αεροπορικών Unitedκαι Continental», 5 Οκτωβρίου 2010, www.in.gr/economy/article.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπερασματικά, με βάση την συνολική θεώρηση του φαινομένου των συγχωνεύσεων στην Ελλάδα και στην λοιπή διεθνή κοινότητα παρατηρείται ότι:

- 1) Στην Ελλάδα υπήρξε αναπτυγμένη δραστηριότητα συγχωνεύσεων την περασμένη δεκαετία στον χώρο των τραπεζών και γενικά των υπηρεσιών ενώ στις υπόλοιπες χώρες έχουν πραγματοποιηθεί συγχωνεύσεις δραστηριοτήτων και σε λοιπές μορφές εκμετάλλευσης όπως στον τομέα των βιομηχανιών, των τηλεπικοινωνιών, των αερομεταφορών και γενικότερα των μέσων μεταφορών κλπ.

Και την τελευταία δεκαετία όμως σημειώνεται κινητικότητα στο πεδίο των συγχωνεύσεων στην χώρα μας.

Το 2018 έγιναν επιλεκτικές και στοχευμένες τοποθετήσεις με προοπτικές ότι οδεύουμε ως χώρα σε πιο ισχυρά και σε μεγαλύτερα σε μέγεθος σχήματα που μπορούν να αντέξουν τους κλυδωνισμούς της εγχώριας οικονομίας και να αναπτυχθούν εκτός των ελληνικών συνόρων. ¹ Βέβαια μέχρι σήμερα δοκιμάζονται η πρακτική απήχηση των αποτελεσμάτων αυτών των επιχειρηματικών συμφωνιών στο ελληνικό κοινό των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων.

¹ FORTUNE GREECE.COM ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2018,26/12/2018.

Τηλεπικοινωνίες, τράπεζες, σούπερ μάρκετ αλλά και ενέργεια είχαν για ακόμα μια φορά την τιμητική τους με την υπογραφή συμφωνιών αρκετών εκατομμυρίων ευρώ. Ας δούμε λοιπόν τις κυριότερες συγχωνεύσεις(εξαγορές) που συντελέστηκαν εντός του 2018 στην Ελλάδα.2

Cyta.

Το 2018 μπήκε με μια επιχειρηματική κίνηση ορόσημο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Στο δεύτερο δεκαήμερο του Ιανουαρίου η Vodafone κατέβαλε 118,1 εκατ. ευρώ για την απόκτηση της Cyta Hellas, κίνηση η οποία ενισχύει σημαντικά την συνδρομητική της βάση που στα τέλη του 2017 διαμορφωνόταν σε 600.000 συνδρομητές. Ειδικότερα η Cyta, η οποία εδώ και καιρό αναζητούσε επενδυτή, διαθέτει ένα πελατολόγιο 307 χιλιάδων συνδρομητών για την σταθερή τηλεφωνία και 51 χιλιάδων συνδρομητών για την κινητή τηλεφωνία, καθώς και ιδιόκτητο εγκατεστημένο δίκτυο οπτικών ινών 5.500 χλμ.

Grivalia

Υπό άκρα μυστικότητα οι διοικήσεις των Eurobank και Grivalia έδωσαν τα χέρια για την συγχώνευση που θα ενισχύσει την κεφαλαιακή επάρκεια της τράπεζας. Με τη συγχώνευση τα ίδια κεφάλαια της Eurobank εκτιμάται ότι θα ανέλθουν στα 6,4 δισ. από 5,5 δισ. ευρώ σήμερα και το σταθμισμένο σε κίνδυνο ενεργητικό της στα 39 δισ. ευρώ, κάνοντας πολλούς να μιλούν για ένα deal που αλλάζει τα δεδομένα στον τραπεζικό κλάδο και οδηγεί σε μετασχηματισμό της Eurobank!

Προμηθευτική

Την επέκτασή της στην περιοχή της Αττικής αποφάσισε η διοίκηση της Μασούτης προβαίνοντας σε εξαγορά της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Προμηθευτική. Το ποσό της εξαγοράς δεν έγινε επισήμως γνωστό, ωστόσο παράγοντες της αγοράς αναφέρουν ότι το deal κινήθηκε μεταξύ 30-35 εκατ. ευρώ. Πέρα από την απόκτηση-απορρόφηση των υφιστάμενων καταστημάτων, το επιχειρηματικό σχέδιο της βορειοελλαδίτικης αλυσίδας προβλέπει και την ίδρυση νέων, μεταξύ αυτών και υπερμάρκετ (γνωστά ως Grand στην αλυσίδα «Μασούτης»), έως τα τέλη του 2019. Με την εξαγορά της «Προμηθευτικής», το δίκτυο της «Μασούτης» θα αριθμεί πλέον 329 καταστήματα. Σημειώνεται ότι από τα 272 καταστήματα που έχει σήμερα η «Μασούτης», τα 22 είναι cash & carry.

ΙΑΣΩ General

Η Hellenic Healthcare ενέταξε στο δίκτυό της, μετά την απορρόφηση του METROPOLITAN HOSPITAL, και το ΙΑΣΩ GENERAL, έναν από τους μεγαλύτερους παρόχους υγειονομικής μέριμνας της Αττικής δημιουργώντας έναν Όμιλο Υγειονομικών Μονάδων που καλύπτει τους κατοίκους όλης της πρωτεύουσας. Με την υπογραφή της συμφωνίας μεταβιβάστηκε το 97,2% των μετοχών της ΙΑΣΩ GENERAL ύψους 19,44 εκατ. ευρώ, ποσού που καταβλήθηκε για να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την απομείωση του τραπεζικού δανεισμού. Οι μετοχές που κατείχε η ΙΑΣΩ GENERAL σε θυγατρικές εταιρείες του ομίλου ΙΑΣΩ, σημαντικότερη εκ των οποίων ήταν η συμμετοχή στο ΙΑΣΩ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ (72,31%), αποκτήθηκαν, νωρίτερα, από την ΙΑΣΩ ΝΟΤΙΩΝ ΠΡΟΑΣΤΙΩΝ.

Frigoglass Jebel Ali FZE

Στα 12,5 εκατ. ευρώ ανήλθε το τίμημα που κλήθηκε να καταβάλει η ATEInvestment για την απόκτηση της Frigoglass Jebel Ali, θυγατρικής της Frigoglass που δραστηριοποιείται στον κλάδο της συσκευασίας υαλουργικών προϊόντων. Το συνολικό τίμημα της συναλλαγής είναι προσαρμοζόμενο ανάλογα με τις δανειακές υποχρεώσεις (debt-free basis) της Frigoglass Jebel Ali FZE. Τα 5 εκατ. δολάρια καταβλήθηκαν κατά την ολοκλήρωση της συναλλαγής, ενώ τα υπολειπόμενα 7,5 εκατ. δολάρια θα καταβληθούν σε 4 δόσεις εντός των επομένων 4 ετών από την ολοκλήρωση της συναλλαγής.

Ergopack

Σε μια ακόμη απόκτηση προχώρησε ο όμιλος Σαράντη ισχυροποιώντας ακόμη περισσότερο τη θέση του στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή. Στις 23 Μαρτίου πραγματοποίησε την προσθήκη της Ergopack έναντι 20 εκατ. ευρώ.

Βιομηχανία Ηπείρου

Περί τα 2,5 εκατ. ευρώ κόστισε στην ΕΛΒΑΛΧΑΛΚΟΡ η Βιομηχανία Ηπείρου, την οποία πρόσθεσε στο χαρτοφυλάκιο της στις 17 Απριλίου. Στο εργοστάσιο της Μεταλλουργικής Βιομηχανίας Ηπείρου που βρίσκεται στην περιοχή των Ιωαννίνων, γίνεται επεξεργασία κραμάτων χαλκού για ημιέτοιμα προϊόντα μεταλλικών δίσκων κερμάτων, κυάθια καλύκων και ταινιών σε ρολά. Υπενθυμίζεται πως στο παρελθόν στο εν λόγω εργοστάσιο γινόταν η παραγωγή κερμάτων και ορείχαλκου για χρήση πυρομαχικών.

UNIPACK

Στον λιβανέζικο όμιλο Frem Industrial Group SAL πέρασε η ελληνική χαρτοποιία ΠΑΚΟ της οικογένειας Κολιόπουλου. Πρόκειται για μια από τις ιστορικές εταιρείες του κλάδου με δραστηριότητα εδώ και πέντε δεκαετίες, η οποία εξειδικεύεται στην κατετοπιημένη βιομηχανία παραγωγής χαρτιού συσκευασίας, κυματοειδούς χαρτονιού (φύλλου) και χαρτοκιβωτίου όλων των τύπων, πρωτοπόρος στην ανακύκλωση ελληνικού παλαιοχάρτου. Το τίμημα δεν έγινε γνωστό, ενώ σε ότι αφορά τα οικονομικά της μεγέθη, στη χρήση του 2016 (σ.σ. τελευταίος δημοσιευμένος ισολογισμός) ο τζίρος της ΠΑΚΟ ανήλθε σε 21,34 εκατ. ευρώ από 21,1 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρονιά.

Αναφορικά με τα δεδομένα των συγχωνεύσεων στην λοιπή διεθνή κοινότητα την δεκαετία του 2010, υπήρξαν 464.439 συγχωνεύσεις & εξαγορές παγκοσμίως – αριθμός αυξημένος κατά 25% σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία, σύμφωνα με στοιχεία του Ινστιτούτου Συγχωνεύσεων, Εξαγορών και Συμμαχιών, μιας μη κερδοσκοπικής ερευνητικής οργάνωσης στις ΗΠΑ. Η συνολική αξία όλων αυτών των συμφωνιών αυξήθηκε κατά 26% σε σχέση με την περασμένη δεκαετία, στα 34,3 τρισ. δολάρια. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα.

Η Verizon αγοράζει τη Verizon Wireless

Σεπτέμβριος 2013

127,8 δισ. δολάρια

Η μεγαλύτερη συμφωνία της δεκαετίας ανήκει στον γίγαντα των τηλεπικοινωνιών Verizon. Για να χρηματοδοτήσει τη συναλλαγή, η εταιρεία πούλησε 49 δισεκατομμύρια σε χρέος – ποσό διπλάσιο της αξίας οποιασδήποτε προσφοράς εταιρικών ομολόγων στην ιστορία. Η Verizon εξασφάλισε τη χρηματοδότηση για να αγοράσει το μερίδιο 45% της Vodafone σε μια κοινοπραξία με την επωνυμία Cello Partnership, που είχαν σχηματίσει οι δύο εταιρείες τηλεπικοινωνιών το 2000.

Η Kraft συγχωνεύεται με τη Heinz

Μάρτιος 2015

80 δισ. δολάρια

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών γνώρισε τεράστιες μεταβολές αυτή τη δεκαετία, εξαιτίας κυρίως της εξέλιξης των καταναλωτικών προτιμήσεων. Καθιερωμένα

εμπορικά σήματα αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν νεότερα και πιο ...μοδάτα brands, τροφοδοτώντας έτσι ένα κύμα συγκεντροποίησης. Η μεγαλύτερη συγχώνευση & εξαγορά του κλάδου ήταν η αγορά της SAB Miller από την Anheuser-Busch InBev για 123 δισεκατομμύρια δολάρια το 2015. Την ίδια χρονιά, συγχωνεύθηκαν η Heinz και η Kraft. Μπορεί η συγκεκριμένη συμφωνία να ήταν χαμηλότερης αξίας αλλά ήταν εξίσου σημαντική βάσει των ονομάτων των εταιρειών. Βεβαίως, από το 2015, η τιμή της μετοχής της νέας εταιρείας που προέκυψε από τη συγχώνευση έχει πέσει κατά 58%.

Η Dell αγοράζει την EMC

Οκτώβριος 2015

67 δισ. δολάρια

Η μεγαλύτερη συγχώνευση & εξαγορά στην ιστορία του τεχνολογικού κλάδου ήταν η βάση του φιλόδοξου πενταετούς πλάνου του Michael Dell να μετατρέψει την εταιρεία προσωπικής υπολογιστικής σε κολοσσό των υπηρεσιών IT. Η Dell βγήκε από το χρηματιστήριο το 2013 και στη συνέχεια αγόρασε την EMC, έναν γίγαντα της αποθήκευσης δεδομένων, συσσωρεύοντας χρέος 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων για να χρηματοδοτήσει τη συμφωνία.

Η AT&T αγοράζει την Time Warner

Οκτώβριος 2016

106,3 δισ. δολάρια

Η συγκεκριμένη συμφωνία υπογράμμισε την ανάγκη των γιγάντων των μέσων ενημέρωσης για εδραίωση της παρουσίας τους σε μια στιγμή που νέοι παίκτες στον κλάδο της συνεχούς ροής – όπως η Netflix, η Hulu και η Amazon – ενθάρρυναν το κοινό να απομακρυνθεί από την καλωδιακή τηλεόραση. Την επόμενη χρονιά, η Disney εξαγόρασε την 21st Century Fox για 81 δισεκατομμύρια δολάρια, σε άλλη μία τεράστια συμφωνία στον χώρο των μέσων ενημέρωσης. Κάπως έτσι, ξεκίνησε ο ...πόλεμος της συνεχούς ροής.

Η CVS αγοράζει την Aetna

Δεκέμβριος 2017

70 δισ. δολάρια

Οι αλλαγές που επηρεάζουν τον κλάδο της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης είναι συνεχείς και πολυάριθμες, από την αύξηση των ιατρικών δαπανών μέχρι τη βελτίωση της ασφαλιστικής κάλυψης για τους Αμερικανούς. Πραγματοποιήθηκε μία από τις πιο απρόσμενες συγχωνεύσεις της δεκαετίας: ένας ασφαλιστικός γίγαντας να εξαγοράζεται από μια αλυσίδα φαρμακείων.

Η Bristol-Myers Squibb αγοράζει την Celgene

Ιανουάριος 2019

93,5 δισ. δολάρια

Η δεκαετία κινήθηκε εντυπωσιακά για τις φαρμακευτικές εταιρείες και τις συμφωνίες τους στη Γουόλ Στριτ. Τρεις από τις κορυφαίες συγχωνεύσεις & εξαγορές παγκοσμίως έλαβαν χώρα στον κλάδο του φαρμάκου, με τη μεγαλύτερη – την εξαγορά της Celgene από τη Bristol-Myers – να είναι και η μεγαλύτερη σε αξία για το 2019. Οι άλλες δύο; Η AbbVie είπε τον Ιούνιο ότι θα αγοράσει την Allergan για 84,1 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ πέρυσι η ιαπωνική Takeda Pharmaceutical πλήρωσε 82,3 δισεκατομμύρια δολάρια για τη βρετανική βιο-φαρμακευτική εταιρεία Shire.

2) Η αναδιάρθρωση που συντελείται στα νέα επιχειρησιακά σχήματα που προκύπτουν μέσω των συγχωνεύσεων και των συνεργειών εσόδων και κόστους ,στοχεύει στην αύξηση της κερδοφορίας και της βελτίωσης ρευστότητας λόγω μεγέθους και παραμερίζεται ή υποβαθμίζεται η εξυγίανση και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ,ο οποίος πόρος θεωρείται πολύ σημαντικός αν όχι ο σημαντικότερος για την διαδικασία παραγωγής. Επειδή οι επιδιωκόμενοι στόχοι των μεγάλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού και ευρύτερου δημοσίου τομέα είναι η καλύτερη οργάνωση ,η παροχή καλύτερων υπηρεσιών και η μείωση του κόστους των αντίστοιχων προϊόντων γίνεται χρήση και μέτρων εθελουσίας εξόδου των μισθωτών με οικονομικά κίνητρα, προς τα οποία προσχωρούν πρόσωπα με συμπληρωμένες τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης ή με επικείμενη την

συμπλήρωσή τους. Πολλοί από αυτούς αναγκάζονται στην λήψη μειωμένης σύνταξης και την επωφελή επένδυση αυτής.³

Το φαινόμενο εμφανίζεται και σε ΝΠΙΔ και ΙΔ ,τα τελευταία ελεγχόμενα από το Κράτος, προς τον σκοπό της αναδιοργάνωσης των Υπηρεσιών του Δημοσίου. Ως προς τα ΝΠΔΔ παρατηρούνται και τάσεις μετατροπής της νομικής τους μορφής σε ανώνυμες εταιρείες ,με μοναδικό μέτοχο βεβαίως το Κράτος. Είναι βέβαιο ότι με οποιαδήποτε μέθοδο και αν συντελείται η αλλαγή ,έχουμε επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που μεταφέρεται ,αλλά και σε εκείνο, που υπηρετεί στην επιχείρηση στην οποία απορροφάται, συγχωνεύεται, κλπ η άλλη επιχείρηση, παρά το νομικό καθεστώς προστασία που ισχύει από την μεταβολή του προσώπου του εργοδότη και τις επιμέρους προσπάθειες που καταβάλλονται να περιοριστούν αυτές με συμβατικούς κανόνες.⁴

Προβλήματα γεννώνται και στο κοινωνικοασφαλιστικό status του Προσωπικού της συγχωνευόμενης ή απορροφούμενης επιχείρησης, όταν με την αλλαγή εργοδότη έχουμε και αλλαγή φορέα ασφάλισης. Και οι περιπτώσεις αυτές δεν είναι σπάνιες, αν σκεφτεί κανείς ότι λειτουργούν πολλά Ταμεία κύριας ασφάλισης αλλά και πολλά επικουρικά. Άλλη διάσταση αποκτά το θέμα όταν το προσωπικό του ΝΠΔΔ που μετατρέπεται σε ΑΕ έχει ειδικό συνταξιοδοτικό καθεστώς ,όμοιο με εκείνο των δημοσίων υπαλλήλων .Η μεταβολή αυτή μετατρέπει αυτομάτως την σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου σε όμοια εξαρτημένης εργασίας του ιδιωτικού δικαίου με κοινωνικοασφαλιστικές επιπτώσεις.⁵

Επίσης στα πλαίσια των αρνητικών κοινωνικοοικονομικών αποτελεσμάτων που απορρέουν από τις πολυδιάστατες επιχειρηματικές αποφάσεις και τις επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στην κοινωνία παρατηρείται και η δημιουργία ανεργίας μέσω των ομαδικών ή μεμονωμένων απολύσεων. Υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας ,του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού και της συνεχούς αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων έχει γίνει αισθητή η ανάγκη και για βλαπτική εις βάρος του μισθωτού μεταβολή των όρων της συμβάσεως εργασίας, μέσω των απολύσεων. Και όταν οι απολύσεις είναι μεμονωμένες ,αφορούν περιορισμένο αριθμό ατόμων σε σύγκριση με το συνολικό προσωπικό της επιχείρησης, τότε αρκεί η γενική προστασία ,που παρέχει το δίκαιο της καταγγελίας της συμβάσεως εργασίας αορίστου και ορισμένου χρόνου. ⁶ Όταν όμως οι απολύσεις προσλαμβάνουν ομαδικό χαρακτήρα, δηλαδή αφορούν μεγάλο αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης, τότε προκύπτει η ανάγκη λήψεως ειδικών μέτρων για την άμβλυνση των δυσμενών συνεπειών των απολύσεων, όπως η διαβούλευση των εκπροσώπων των εργαζομένων με τον εργοδότη είτε για τον περιορισμό του αριθμού των απολύσεων ,είτε για την άμβλυνση των αρνητικών συνεπειών τους σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο.⁷

³ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΨΗΛΟΣ,ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ –ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ,ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ-ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ,ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ ,2000.

⁴.ΚΟΥΚΙΑΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ,ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ,ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ,,ΕΚΔ.Β,1995.

⁵ ΛΕΒΕΝΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ,ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ,ΔΕΝ1989.

6.ΛΕΒΕΝΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ,Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ,ΑΘΗΝΑ, 1990.

7 ΛΗΞΟΥΡΙΩΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ,ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΩΝ ΑΘΗΝΑ-ΚΟΜΟΤΗΝΗ,1989.,

3)Τα αποτελέσματα των συγχωνεύσεων δεν έχουν πάντα θετικό χαρακτήρα σε μία οικονομία και δεν συνάδουν πάντα με τους λόγους και τα κίνητρα πραγματοποίησης τους αλλά είναι δυνατόν να υπάρχουν και λόγοι που οδηγούν σε αποτυχή επιχειρηματικά δεδομένα. Τα συστατικά των επιτυχών ή μη αποφάσεων είναι άμεσα συνυφασμένα με το προφίλ των μάντζερς που λαμβάνουν τις αποφάσεις των συνεργειών ,το επιχειρηματικό κερδοφόρο ή μη υπόβαθρο των υπό συγχώνευση (και ενδεχομένως και εξαγορά) επιχειρήσεων ,το εξωτερικό περιβάλλον όπου πραγματοποιούνται αυτές, το ισχύον νομικό πλαίσιο που υπαγορεύει την δημιουργία τους.

Επειδή πιστεύω ότι για την μελλοντική ύπαρξη και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στα λοιπά αναπτυσσόμενα κράτη η διαδικασία των συγχωνεύσεων θεωρείται και είναι αναπόφευκτη , λόγω της παγκόσμιας οικονομικής συγκυρίας θεωρώ ότι :

1)Θα πρέπει οι αρμόδιοι φορείς λήψης των αποφάσεων να λαμβάνουν υπόψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό και το σύνολο των εργαζομένων που θα αφορμωθούν και θα συνυπάρξουν σε ένα νέο εργασιακό χώρο θα αποτελέσουν ένα δυναμικό μέρος μίας επιχειρησιακής συμφωνίας και θα αξιολογηθεί με τα κατάλληλα αντικειμενικά κριτήρια που θα το βοηθήσουν να προσαρμοστεί με επιτυχία στον νέο οργανισμό.

2)Το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα θα πρέπει να λειτουργήσει εκσυγχρονιστικά και όπου κρίνεται απαραίτητο να συμβαδίσει με το διεθνές δίκαιο για την επίστευση των διαδικασιών συγχώνευσης.

3)Αν το επιχειρησιακό όφελος για την εύρωστη, οικονομικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία κάποιων επιχειρήσεων συγκλίνει με την εικόνα της απορρόφησης και της συγχώνευσης είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα τότε αυτή θα πρέπει να συντελείται, παραβλέποντας το όποιο ενδεχόμενο μικροσυντεχνιακό σκοπό συνέχισης της αυτόνομης λειτουργίας τους.

Γενικά και πρακτικά για την αναδιάρθρωση , μεγέθυνση και διαμόρφωση ενός νέου εργασιακού και επιχειρησιακού φορέα ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεων απαιτείται μία συνολική ,σοβαρή ,υπεύθυνη και αντικειμενική λήψη αποφάσεων από τους ιθύνοντες της συμφωνίας λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους που αφορούν την συμφωνία ,προκειμένου το τελικό αποτέλεσμα να παρουσιάζει μελλοντική υπόσταση, ανάπτυξη ,προοπτική.-

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1) FORTUNE GREECE.COM ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2018, 26/12/2018.

2.) FORTUNEGREECE.COM, Οι επτά συγχωνεύσεις και εξαγορές της δεκαετίας που άλλαξαν την οικονομία και το επιχειρηματικό τοπίο, 02/01/2020.

3 ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΨΗΛΟΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΕΞΑΓΟΡΕΣ – ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ – ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ, 2000.

4. ΚΟΥΚΙΑΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΕΚΔ. Β, 1995.

5 ΛΕΒΕΝΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΔΕΝ 1989.

6. ΛΕΒΕΝΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, Η ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΕΞΗΡΤΗΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΑΘΗΝΑ, 1990.

7 ΛΗΞΟΥΡΙΩΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΩΝ ΑΘΗΝΑ – ΚΟΜΟΤΗΝΗ, 1989.,

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΕΛΛΗΝΙΚΗ (ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ)**

1 Β.Ν.Σαρσέντης., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1996.

2 Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας , *Λαγοδήμος Αθανάσιος ,ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ,*Εκδόσεις ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, Αθήνα 2007.

3 Π. Ε .Πετράκης, *Χρηματοοικονομικό και Τραπεζικό Σύστημα, Β΄Τόμος, Αθήνα 2002.*

4ΕΥΘΥΜΟΓΛΟΥΓ.ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ,ΛΑΖΑΡΙΔΗΣΤ.ΙΩΑΝΝΗΣ,ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΕΙΡΑΙΑΣ,2000.

5 Ευθύμογλου Πρόδ.Γ. *Επιχειρησιακή Στρατηγική ,Θεσσαλονίκη 1990*

6 Θωμαδάκης Σ-Γιαννισης Τα, *Απελευθέρωση Αγορών και Μετασχηματισμοί στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα ,*Εκδόσεις Παπαζήση ,Αθήνα1996

7 Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ 340-365.*

8 Αγγελοπούλου Πηνελόπη και Λεβέντης Γεώργιος, *Συγχωνεύσεις- Εξαγορές- Αναδιορθώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 2000*

9Ντόκας Α., «Οι συγχωνεύσεις μπλοκάρουν την εισαγωγή στο 99», *Εφημερίδα Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ*, 17 Φεβρουαρίου 2013 σελ. 3

10 ΤΡΑΠΕΖΑΠΕΙΡΑΙΩΣ, *BusinessLeadersinGreece – Οι 500 Επιχειρήσεις και οι 200 όμιλοι με την υψηλότερη κερδοφορία για το 2013*, ICAPGroup, 2014, σελ/ 96-97.

11 Παπαϊωάννου Γ. – Μάρκου Α., «Πώς διαμορφώνεται ο νέος τραπεζικός χάρτης της χώρας», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, σελ. 2-3.

12 Μάρκου Α., «Οι Μεγάλες Διαμάχες στο Banking», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Κορρέ Αγγελική-Μιχάλης Βλασταράκης ,<<EUROBANK EFG,Οι προκλήσεις της Επόμενης Μέρας>>,The Banker’s Review Special Edition,σελ.22-25.*

13 Στεργίου Λεωνίδα, «Γιατί είναι πρόκληση και εμπειρία η συγχώνευση δύο μεγάλων τραπεζών», *Εφημερίδα Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 17 Φεβρουαρίου 2013, σελ. 3.

14 Ενοποίηση συστημάτων πρώην Εμπορικής Τραπέζης στο περιβάλλον συστημάτων πληροφορικής της AlphaBank, 24 Νοεμβρίου 2014, www.alpha.gr

15 Δημητρέλλης Σπύρος, «Τα παρατράγουδα με τις συγχωνεύσεις των Εφοριών», *Εφημερίδα ΚΕΦΑΛΑΙΟ*, 21 Δεκεμβρίου, σελ. 8.

16 Κώσης Β., «Πήραν φωτιά οι τηλεπικοινωνίες», *Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ – Ανάπτυξη*, 28 Ιουλίου 2013, σελ. 6.

17 «Ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των αμερικανικών αεροπορικών United και Continental», 5 Οκτωβρίου 2010, www.in.gr/economy/article.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ (ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ)**

1 GERRY JOHNSON,KEVAN SCHOLLES RICHARD WHITTINGTON,ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Εκδόσεις Κριτική, Οκτ.2011.

2 OECD, *Economies of Scale and Scope in the Financial Services Industry:A Review of the Recent Literature*,Paris, 1992.

3 Barney,J.*Gaining and Sustaining Competitive Advantage* Addison-WeslPublishing Company ,1997,pp441

4 FORTUNEGREECE.COM. *Τρ.Πειραιώς, Οι Τράπεζες που έχει εξαγοράσει και συγχωνεύσει στην Ελλάδα,18/04/2015.*

5 Cartwright S. and C.L. Cooper, “The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage” *Academy of Management Executive*, 1993, Vol 7 No2 pp59

6 Cartwright S. and C.L. Cooper, “The role of culture Compatibility in Successful Organizational Marriage” *Academy of Management Executive*, 1993 Vol 7 No2 pp63-64

7 Hitt, M.A., R.D Ireland and R.E Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, IST edition, West Publishing, 1995, σελ.209-211