



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΟ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΣΤΑ ΠΛΟΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Α.Ε.Α.

ΣΥΓΧΩΡΕΝΣΕΙΣ & ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΙΛΙΟ ΤΡΟΦΙΜΟ.

ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΥΓΧΩΡΕΝΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΑΙΝΟΝΤΕΣ ΕΝΔΟΧΩΡΕΣ ΜΕΤΑΞΙ
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΙΩΤΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΒΑΙΝΟΝΤΕΣ ΕΝΔΟΧΩΡΕΣ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Είδη, κίνητρα και κριτήρια επιτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγωγών και παραδείγματα ενοποιήσεων μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας τροφίμων



00149738

Αργυρώ Φ. Φραγκίσκου

Διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός Ε.Μ.Π.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49738 + CD
COMP.	23127
ΤΑΞΗ	363.19 ΦρΑ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στη μνήμη του πατέρα μου

Επιθυμώ να αφιερώσω αυτό το βιβλίο στον πατέρα μου, τον άνθρωπο που με έμαθε να αγαπώ τον κόσμο και τους ανθρώπους. Ο πατέρας μου ήταν ένας άνθρωπος που πίστευε στην δύναμη της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η αγάπη του για την οικογένειά του και για τον τόπο του ήταν απεριόριστη. Η ζωή του ήταν μια συνεχής μάχη για την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια. Η μνήμη του είναι η δύναμή μου να συνεχίσω να αγωνίζομαι για έναν καλύτερο κόσμο.

Ο πατέρας μου ήταν ένας άνθρωπος που πίστευε στην δύναμη της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η αγάπη του για την οικογένειά του και για τον τόπο του ήταν απεριόριστη. Η ζωή του ήταν μια συνεχής μάχη για την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια. Η μνήμη του είναι η δύναμή μου να συνεχίσω να αγωνίζομαι για έναν καλύτερο κόσμο.

Ο πατέρας μου ήταν ένας άνθρωπος που πίστευε στην δύναμη της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η αγάπη του για την οικογένειά του και για τον τόπο του ήταν απεριόριστη. Η ζωή του ήταν μια συνεχής μάχη για την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια. Η μνήμη του είναι η δύναμή μου να συνεχίσω να αγωνίζομαι για έναν καλύτερο κόσμο.

Ο πατέρας μου ήταν ένας άνθρωπος που πίστευε στην δύναμη της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η αγάπη του για την οικογένειά του και για τον τόπο του ήταν απεριόριστη. Η ζωή του ήταν μια συνεχής μάχη για την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια. Η μνήμη του είναι η δύναμή μου να συνεχίσω να αγωνίζομαι για έναν καλύτερο κόσμο.

Ο πατέρας μου ήταν ένας άνθρωπος που πίστευε στην δύναμη της αλήθειας και της δικαιοσύνης. Η αγάπη του για την οικογένειά του και για τον τόπο του ήταν απεριόριστη. Η ζωή του ήταν μια συνεχής μάχη για την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια. Η μνήμη του είναι η δύναμή μου να συνεχίσω να αγωνίζομαι για έναν καλύτερο κόσμο.

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Αργυρώ Φ. Φραγκίσκου

Σημαντικοί όροι: Συγχωνεύσεις, εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες, διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, συνέργια, διαφοροποίηση, συσχετισμένη / ασυσχέτιστη διαποικίληση, στρατηγικό / οργανωσιακό ταίριασμα, εταιρική ταυτότητα, ελληνικός κλάδος τροφίμων.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής ζωής, η διεθνοποίηση της αγοράς, ο έντονος ανταγωνισμός, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, οι νομοθεσίες και κοινωνικές εξελίξεις αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επηρεάζουν την στρατηγική που επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σε αυτό το περιβάλλον.

Οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων επικεντρώνονται κυρίως στη μείωση του συνολικού κόστους βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και στο προσδιορισμό ευκαιριών ανάπτυξης και αύξησης της παραγωγικότητάς έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός. Οι πιέσεις αυτές διαμορφώνουν στρατηγικές επέκτασης των επιχειρήσεων σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο και σε διαφορετικές δραστηριότητες για τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά.

Στην παρούσα διπλωματική αναπτύσσονται τα είδη, τα κίνητρα και τα στάδια εξέλιξης των επιχειρηματικών ενοποιήσεων, τα κριτήρια επιτυχίας και οι λόγοι αποτυχίας τους και τα προβλήματα που προκύπτουν από την αντίσταση του ανθρώπινου δυναμικού στην αλλαγή και στην δημιουργία της νέας εταιρικής ταυτότητας. Επίσης γίνεται αναφορά σε αντιπροσωπευτικά παραδείγματα ενοποιήσεων και συμμαχιών μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας τροφίμων, που έγιναν κατά τη περίοδο 1998 - 2004.

Εκτενέστερη αναφορά γίνεται στις εταιρίες γαλακτοκομικών προϊόντων **ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανίας Λαρίσης** και **ΤΥΡ.Α.Σ.** και εξάγονται συμπεράσματα για την απόδοση τους μετά την εξαγορά της πρώτης από την δεύτερη. Η συγκεκριμένη περίπτωση αποτελεί παράδειγμα συγχώνευσης εταιριών, οι οποίες κατείχαν ηγετική θέση σε τοπικό επίπεδο και με την ενοποίησή τους κατέλαβαν σημαντική θέση στον Ελληνικό κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων και επεκτείνονται στην διεθνή αγορά.

Η περίπτωση **ΤΥΡ.Α.Σ. - ΟΛΥΜΠΟΣ** καθώς και άλλες συμμαχίες μεταξύ εταιριών οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ελληνικός κλάδος τροφίμων μπορεί να ενισχύσει τη θέση του στην παγκόσμια αγορά και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μόνο με τέτοιου είδους στρατηγικές ενοποιήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελίδα Ι
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	Σελίδα ΙΙ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Σελίδα ΙΙΙ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΟΡΙΣΜΟΙ	
1.1 Είδη και γενικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικών ενοποιήσεων	Σελίδα 1
1.2 Κίνητρα και κριτήρια συγχωνεύσεων και εξαγορών	Σελίδα 6
1.3 Στάδια των συγχωνεύσεων και εξαγορών	Σελίδα 11
Αναφορές	Σελίδα 19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	
2.1 Εισαγωγή	Σελίδα 21
2.2 Η σημασία της νέας εταιρικής ταυτότητας στις συγχωνεύσεις	Σελίδα 22
2.3 Κριτήρια επιτυχίας των συγχωνεύσεων	Σελίδα 25
2.4 Λόγοι αποτυχίας στις αλλαγές των επιχειρήσεων	Σελίδα 28
2.5 Στρατηγικές για την ενίσχυση της επιτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών	Σελίδα 33
Αναφορές	Σελίδα 37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ	
3.1 Εισαγωγή	Σελίδα 39
3.2 Αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού κατά την εξαγορά	Σελίδα 40
3.3 Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της εξαγοράς	Σελίδα 44
3.4 Διαδικασίες χειρισμού της αντίστασης στην αλλαγή	Σελίδα 47
3.5 Το μοντέλο της εμπιστοσύνης στις επιχειρηματικές συνενώσεις	Σελίδα 49
Αναφορές	Σελίδα 54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ	
4.1 Εισαγωγή	Σελίδα 56

4.2 Διαφορές μεταξύ διεθνών και εγχώριων συγχωνεύσεων και εξαγορών	Σελίδα 57
4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες	Σελίδα 58
4.4 Συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων στον Ελληνικό κλάδο τροφίμων	Σελίδα 62
4.5 Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του κλάδου τροφίμων	Σελίδα 66
4.6 Ανάλυση του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα	Σελίδα 69
Αναφορές	Σελίδα 73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

5.1 Εισαγωγή	Σελίδα 74
5.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού κλάδου τροφίμων	Σελίδα 75
5.3 Σημαντικές συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες	Σελίδα 78
5.4 Παράδειγμα εξαγοράς στην βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων – Στοιχεία των εταιριών ΤΥΡ.Α.Σ. και ΟΛΥΜΠΟΣ	Σελίδα 83
Αναφορές	Σελίδα 97

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Αναφορές

Σελίδα 98
Σελίδα 104

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Σελίδα 105

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I Οικονομικά αποτελέσματα Βιομηχανιών Τροφίμων

Σελίδα 109

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II Οικονομικά στοιχεία εταιρίας ΤΥΡΑΣ Α.Ε.

Σελίδα 112

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III Οικονομικά στοιχεία εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε.

Σελίδα 113

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κύριο Ν. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη υποστήριξή του στην υλοποίηση της διπλωματικής εργασίας μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Θεωρίες στην βιβλιογραφία των συγχωνεύσεων και εξαγορών	Σελίδα 7
Πίνακας 2 Θεμελιώδεις θεωρίες για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές	Σελίδα 36
Πίνακας 3 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	Σελίδα 77

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Κύκλος εργασιών εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.	Σελίδα 88
Διάγραμμα 2: Εξαγωγές εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.	Σελίδα 89
Διάγραμμα 3: Αριθμός εργαζομένων εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.	Σελίδα 89
Διάγραμμα 4: Κύκλος εργασιών εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	Σελίδα 94
Διάγραμμα 5: Επενδύσεις εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	Σελίδα 94
Διάγραμμα 6: Αριθμός εργαζομένων εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	Σελίδα 95
Διάγραμμα 7: Επεξεργασία γάλακτος εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	Σελίδα 95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 Είδη και γενικά χαρακτηριστικά επιχειρηματικών ενοποιήσεων

Σύμφωνα με τους Gilgeous και Chambers (1999, σελ. 44, 45) οι βασικές αιτίες της αλλαγής της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι οι παρακάτω:

- Η εσωτερική αλλαγή σχετίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, τη δομή, τη λειτουργία και το σύστημα ελέγχου και ισχύος.
- Η εξωτερική αλλαγή σχετίζεται με την τεχνολογία, τις αγορές, τις προσδοκίες των πελατών, τη νομοθεσία και την οικονομία.

Επίσης, οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορούν να εξεταστούν κάτω από τέσσερις διαστάσεις:

- Επιχείρηση: στρατηγική κατεύθυνση και ανταγωνιστική θέση
- Τεχνολογία: βελτίωση παραγωγικότητας, η οποία συνήθως παρέχει την ευκαιρία για αλλαγή
- Καινοτομία: η αλλαγή συνήθως απαιτεί κάτι καινοτόμο
- Οργάνωση: απαιτούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι για την εκτέλεση των παραπάνω καθηκόντων.

Η παγκόσμια οικονομία και ο ανταγωνισμός δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες αλλά και απειλές για κάθε επιχείρηση πιέζοντας παράλληλα για σημαντικές βελτιώσεις, όχι μόνο για να ανταγωνιστούν και να ευημερούν αλλά

και ακόμα για να επιβιώσουν. Επίσης η παγκοσμιοποίηση οδηγείται από ένα ισχυρό εύρος δυνάμεων που περιλαμβάνουν τις καινοτομίες στην τεχνολογία, την παγκόσμια οικονομική ολοκλήρωση, την εγχώρια ωρίμανση της αγοράς στις πιο αναπτυγμένες χώρες, και τις σημαντικές πολιτικοοικονομικές εξελίξεις όπως η κατάρρευση του παγκόσμιου κομμουνισμού.

Στις συγχωνεύσεις (**mergers**) δύο επιχειρήσεις ενοποιούν τις λειτουργίες τους σε μία σχετικά ισάξια βάση, διαθέτοντας τους πόρους και τις ικανότητές τους για την δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις εξαγορές (**acquisitions**) μία επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη), μετατρέποντας την σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Στις στρατηγικές συμμαχίες (**strategic alliances**) δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για μικρότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να πετύχουν στρατηγικούς στόχους που θα ωφελήσουν την μελλοντική τους πορεία (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 178).

Η εξαγορά αποτελεί μέρος της στρατηγικής της συσχετισμένης διαποίκισης (**related diversification**), όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση αναμένεται να παρέχει νέους πόρους, νέες γραμμές προϊόντων και διοικητικές επιδεξιότητες, ή ενισχύει την ανάπτυξη της επιχείρησης που την πραγματοποιεί μέσω της μη συσχετισμένης διαποίκισης (**unrelated diversification**) ή κοινοπραξίας (**conglomeration**), όπου δεν υπάρχει πρόθεση για επίτευξη συνεργιών. Σε αυτές τις στρατηγικές το στάδιο της ενσωμάτωσης των δύο μερών που συμμετέχουν μπορεί να περιλαμβάνει από ένα μεγάλο βαθμό λειτουργικής

ενσωμάτωσης στη συσχετισμένη διαποίκιση έως ένα μικρό βαθμό ενσωμάτωσης στη μη συσχετισμένη διαποίκιση (Stahl, Sitkin, 2002, σελ. 5-6).

Με την εξαγορά εννοείται η απόκτηση του ελέγχου της επιχείρησης από μία άλλη ενώ η συγχώνευση είναι ένας συγκεκριμένος τύπος εξαγοράς που αναφέρεται στο συνδυασμό των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού των δύο επιχειρήσεων. Υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την απόκτηση μίας εταιρίας εκτός από τη συγχώνευση, όπως η εξαγορά του μετοχικού κεφαλαίου ή του ενεργητικού της. Ένα άλλο είδος συγχώνευσης είναι η δημιουργία μίας καινούργιας επιχείρησης από το συνδυασμό δύο προηγούμενων, από τις οποίες μόνο η μία επιβιώνει. (Myeong-Gu Seo, σελ. 2).

Οι Brealey και Myers (1984, σελ. 19-20) αναφέρουν ότι οι ενοποιήσεις των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από τους παρακάτω τύπους συγχωνεύσεων:

- **Οριζόντια συγχώνευση (horizontal merger)**

Ο τύπος αυτός αφορά τις επεκτάσεις των επιχειρήσεων σε όμοιες ή σχετικές γραμμές προϊόντων και έχει ως στόχο την εξουδετέρωση του ανταγωνισμού την αύξηση του μεριδίου αγοράς είτε σε τοπικό επίπεδο ή με την επέκταση σε μη κορεσμένες αγορές. Ο λόγος για τον οποίον οι επιχειρήσεις προτιμούν την οριζόντια ολοκλήρωση (εξωτερική ανάπτυξη) και όχι την αύξηση των πωλήσεων (εσωτερική ανάπτυξη) είναι η χρησιμοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης στόχου, του οποίου η δημιουργία κοστίζει από άποψη χρόνου, και η μείωση του συνολικού αριθμού των ανταγωνιστών. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 183)

- **Κάθετη συγχώνευση (vertical merger)**

Ο τύπος αυτός αφορά την επέκταση σε παρεμφερή προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε να διασφαλιστεί ο έλεγχος όλων των σταδίων παραγωγικής διαδικασίας και διανομής των προϊόντων στην αγορά. Ανάλογα με την κατεύθυνση της ολοκλήρωσης η επιχείρηση επιδιώκει να διασφαλίσει τη συνεχή ζήτηση των προϊόντων της με την εξαγορά των δικτύων διανομής της (ολοκλήρωση προς τα εμπρός) ή να εξασφαλίσει τις απαραίτητες πρώτες ύλες για την παραγωγική διαδικασία της με την εξαγορά των προμηθευτών της (ολοκλήρωση προς τα πίσω).

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι περισσότερο κερδοφόρα από την ολοκλήρωση προς τα εμπρός, αλλά περιορίζει την ευελιξία της επιχείρησης δημιουργώντας εμπόδια εξόδου, τα οποία εμποδίζουν την επιχείρηση να εγκαταλείψει τον συγκεκριμένο κλάδο. (Wheelen, Hunger, 2004, σελ. 140)

- **Κοινοπραξία (conglomerate merger)**

Αποτελεί την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην παραγωγή προϊόντων σε διαφορετικές αγορές, στις οποίες η τεχνολογία είναι σχετικά σταθερή, μειώνοντας με αυτή την επέκταση τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η θεωρία του κύκλου ζωής των προϊόντων αναφέρει ότι τα περισσότερα προϊόντα περνάνε από μία σειρά διακεκριμένων φάσεων μέχρι την απόσυρσή τους από την αγορά. Λόγω του περιορισμένου χρόνου ζωής ειδικά σε περιβάλλον ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, η ύπαρξη της διαφοροποίησης στα προϊόντα και συγκεκριμένα στα διαφορετικά στάδια ζωής τους, διασφαλίζει και ενισχύει την θέση των επιχειρήσεων στις αγορές.

Οι σύγχρονες τάσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών (Marks, 1997, σελ. 267) ειδικά μετά την δημιουργία του «συνδρόμου της εξαγοράς» (**merger syndrome**) είναι οι παρακάτω:

- Οι συμφωνίες ενόπισης είναι κυρίως το αποτέλεσμα επιχειρησιακών στρατηγικών σχεδιασμών και σπανιότερα του ελέγχου τιμών των μετοχών ή της αύξησης ενός χαρτοφυλακίου.
- Οι συμφωνίες ορίζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις όταν οι επιχειρήσεις θέλουν να ακολουθήσουν τον γρήγορο ρυθμό τους με το να εξαγοράσουν ή να συνενωθούν παρά να αναπτυχθούν εσωτερικά.
- Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί περισσότερες συμφωνίες εφόσον οι εταιρίες επιδιώκουν να αναπτυχθούν σε νέες γεωγραφικές περιοχές.
- Οι συμφωνίες γίνονται μεταξύ μεγάλου μεγέθους οργανισμών, οι οποίες μετασχηματίζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Οι ενοποιήσεις και συνεργασίες των επιχειρήσεων αυξάνουν λόγω της απελευθέρωσης τιμών και του ανταγωνισμού, λόγω των κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών και λόγω των νέων αναγκών των πελατών.
- Οι managers βιάζονται να συμμετέχουν σε συμφωνίες και να διοικούν την ενσωμάτωση των εταιριών.
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι κείριος παράγοντας για την επιτυχία της συγχώνευσης και της εξαγοράς.

1.2 Κίνητρα και κριτήρια συγχωνεύσεων και εξαγορών

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν τις δημοφιλέστερες στρατηγικές για να πετύχουν οι επιχειρήσεις την ανάπτυξη, τη διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τις οικονομίες κλίμακας, στοιχεία που διασφαλίζουν την παρουσία των επιχειρήσεων στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Με τις παραπάνω στρατηγικές οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην επίτευξη του στρατηγικού ταιριάσματος μεταξύ των δύο επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ενοποίηση. Το στρατηγικό ταιρίασμα (**strategic fit**) χαρακτηρίζεται ως η ομοιότητα μεταξύ των επιχειρησιακών στρατηγικών, η οποία αποτελεί τη βάση για τη δυναμική στρατηγική συνέργια (Schraeder, Self, 2003, σελ. 511).

Οι κύριες οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς παρουσιάζονται στον **Πίνακα 1** (Kotter, 1996, σελ. 19). Οι δυνάμεις αυτές οδηγούν στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς και του ανταγωνισμού, με απειλές την αύξηση του ανταγωνισμού και την ταχύτερη εξέλιξη και ευκαιρίες τη διεύρυνση των αγορών και τη μείωση των εμποδίων. Συνέπεια των ευκαιριών και απειλών που δημιουργούνται είναι οι αλλαγές σε μεγάλη κλίμακα για τις εταιρίες, μέσα στις οποίες συγκαταλέγονται οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Κανείς δεν είναι άθρωτος απέναντι στις παρακάτω δυνάμεις, ακόμα και οι εταιρίες που παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε μικρές γεωγραφικές περιοχές επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση (Kotter, 1996, σελ. 18-19).

Πίνακας 1

Θεωρίες στην βιβλιογραφία των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Τεχνολογική αλλαγή	Διεθνής οικονομική ολοκλήρωση	Ωρίμανση αγορών σε αναπτυγμένες χώρες	Πολιτικές αλλαγές
Αποτελεσματική επικοινωνία	Λιγότεροι δασμοί	Μείωση ρυθμού εγχώριας ανάπτυξης	Καπιταλιστικό σύστημα
Αποτελεσματικές μεταφορές	Κυμαινόμενοι συναλλαγματικοί δείκτες	Επιθετικές εξαγωγές	Ιδιωτικοποίηση
Πληροφοριακά δίκτυα	Παγκόσμια κίνηση κεφαλαίου	Ελεύθερος ανταγωνισμός	

Κατά τη διερεύνηση της πιθανότητας συγχώνευσης μεταξύ δύο εταιριών, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εντοποίηση (Brealey, Mayers, σελ. 15):

Εσωτερικό περιβάλλον

- Γενικός χαρακτήρας της εταιρίας
- Μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού και περιουσιακών στοιχείων
- Δυνατότητα επέκτασης ή εσωτερικής ανάπτυξης
- Τρέχουσα κατάσταση της τεχνολογίας παραγωγικής διαδικασίας
- Διανομή πόρων στα διαφορετικά παραγόμενα προϊόντα
- Δυνατότητα προσαρμογής και διεύρυνσης της οργανωσιακής δομής

Εξωτερικό περιβάλλον

- Έκταση του ανταγωνισμού σε διάφορες γραμμές προϊόντων
- Δυναμικό της αγοράς
- Παραγωγικές διαδικασίες και τεχνολογίες των ανταγωνιστών
- Συνθήκες στις αγορές εργασίας και κεφαλαίου
- Νομοθετικό πλαίσιο που είναι σχετικό με το επιχειρηματικό περιβάλλον, δασμοί και άλλα θέματα δημόσιου ενδιαφέροντος.

Τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή της εξωτερικής ανάπτυξής τους είναι τα παρακάτω (Cooke, 1986, σελ. 26-35):

- **Συνέργια**

Όταν με την ενοποίηση δύο επιχειρήσεων αυξάνεται κατά πολύ το σύνολο των αξιών τους από την αξία της κάθε επιχείρησης όταν αυτές λειτουργούν ανεξάρτητα, τότε υφίσταται συνέργια. Με την συνέργια επιτυγχάνονται λειτουργικές οικονομίες κλίμακας και το αποτέλεσμα της μάθησης (**learning effect**) λόγω της αύξησης του παραγωγικής κλίμακας, η οποία απαιτεί επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

Η καμπύλη μάθησης (**learning curve**) παρουσιάζει σχηματικά τη συνάρτηση της τελικής τιμής του προϊόντος και του κόστους παραγωγής σε σχέση με την κλίμακα παραγωγής. Η επιχείρηση που βρίσκεται κάτω από την καμπύλη μάθησης γίνεται ο ηγέτης κόστους και οι υπόλοιπες του κλάδου γίνονται αποδέκτες του γεγονότος. Οι οριζόντιες ολοκληρώσεις είναι η σημαντικότερη στρατηγική με την οποία επιτυγχάνονται οι οικονομίες κλίμακας λόγω της ύπαρξης συνέργιας μεταξύ των παραγωγικών διαδικασιών.

- **Μείωση του αποθέματος παραγωγής**

Αυξανόμενου του μεγέθους της επιχείρησης αυξάνεται και το μερίδιο αγοράς με αποτέλεσμα λιγότερα αποθέματα προϊόντων παραμένουν στους χώρους αποθήκευσης.

- **Διοικητικά κίνητρα**

Συνήθως τα στελέχη επηρεάζονται από την επίτευξη προσωπικών στόχων που αφορούν την αύξηση των αποδοχών και του status τους που θα είναι αποτέλεσμα της διοίκησης ενός μεγαλύτερου οργανισμού. Επίσης τα στελέχη επιδιώκουν αύξηση των εσόδων και της κυριαρχίας της επιχείρησης στην αγορά καθώς επίσης και της άμυνας της υπάρχουσας θέσης στην αγορά.

- **Απόκτηση ανάπτυξης**

Όταν η επιχείρηση στόχος είναι σε φάση ανάπτυξης και όταν είναι φθηνότερο για μία άλλη επιχείρηση να την εξαγοράζει παρά να αναπτυχθεί σε νέες περιοχές τότε επιτυγχάνεται η διατήρηση της ανάπτυξης με την εξαγορά. Θεωρείται επικερδής η εξαγορά μίας εταιρίας σε ανάπτυξη από την επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία.

- **Απόκτηση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων**

Αποτελεί σημαντικό λόγο εξαγοράς π.χ. στην περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης για τη διασφάλιση των πρώτων υλών. Επίσης τα πιο αποδοτικά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης στόχου, όπως μια καλή ομάδα διοίκησης ή οι εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να χρησιμοποιηθούν επαρκώς και αποδοτικά.

- **Απόκτηση περιουσιακών στοιχείων με μειωμένη τιμή**

Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση που κάνει την εξαγορά γνωρίζει καλύτερα από την επιχείρηση στόχο την πραγματική αξία των στοιχείων της, και μπορεί να τα αγοράσει και να τα μεταπωλήσει στην πραγματική τιμή τους. Η βάση αυτής της εξαγοράς είναι ότι η υπάρχουσα διοίκηση δεν είναι επαρκής στο να χρησιμοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

- **Εξαγορά από τη διοίκηση λόγω της κατοχής δανειακών εγγυήσεων**

Συναντάται περισσότερο σε κοινοπραξίες επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων δραστηριότητας όπου η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι απόμακρη λειτουργία με αποτέλεσμα να σημειώνεται αργή απόκριση στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η επιχείρηση να μην αποδίδει. Η πώληση στη διοίκηση έχει το πλεονέκτημα ότι γίνεται με ταχύτητα και δεν εξαγοράζεται από τον ανταγωνισμό.

- **Διαφοροποίηση (Diversification)**

Το κίνητρο αυτό αποσκοπεί στη διαφοροποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης για να αυξήσει την απόδοση ή να μειώσει τον κίνδυνο. Υπάρχει όμως και η άποψη ότι η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών δεν έχει αξία για τους μετόχους, εφόσον μπορούν οι ίδιοι να διαφοροποιήσουν το χαρτοφυλάκιο μετοχών τους με πιο οικονομικό τρόπο από την εξαγορά.

- **Άλλοι λόγοι**

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται η εξαγορά του ανταγωνιστή με πιθανό στόχο την αύξηση των τιμών μέσω της δύναμης στην αγορά ή την

εκμετάλλευση των δεξιοτήτων του ειδικά όταν τα προϊόντα είναι συμπληρωματικά. Επίσης λόγοι που αποτρέπουν τις εξαγορές είναι τα αποτρεπτικά μέσα όπως οι αντι-κοινοπρακτικοί νόμοι, το κόστος μεταβίβασης, κυβερνητικές αποφάσεις κ.α.

1.3 Στάδια των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές περιλαμβάνουν οικονομικές και κοινωνικές διαδικασίες, οι οποίες μαζί με το στρατηγικό ταίριασμα και το ταίριασμα της οργάνωσης των επιχειρήσεων επηρεάζουν το αποτέλεσμα των παραπάνω στρατηγικών. Η διάρκεια της επίδρασης δεν προσδιορίζεται απόλυτα αλλά σίγουρα διαρκεί πολλά χρόνια μετά την έναρξη της διαδικασίας ενοποίησης. (Risberg, 2003, σελ. 2, 3)

Κάθε στάδιο στη διαδικασία της εξαγοράς είναι σημαντικό για την διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος της, του οποίου η επιτυχία ή η αποτυχία βασίζεται στην κατανόηση και στην αποτελεσματική διοίκηση των διαδικασιών, από τις οποίες απορρέουν οι αποφάσεις και το τελικό αποτέλεσμα των εξαγορών. Η ένταξη μιας επιχείρησης στον όμιλο μιας άλλης ή η ενσωμάτωση δύο επιχειρήσεων σε μία περιλαμβάνει διοικητικές πράξεις που διασφαλίζουν την αποδοτική κατεύθυνση των δραστηριοτήτων και των πόρων των οργάνωσεων προς την επίτευξη των κοινών στόχων αυτών των οργάνωσεων (Stahl, Sitkin, 2002, σελ. 5).

Οι Haspeslagh και Jemison (1991, σελ. 3) διαχωρίζουν την ενσωμάτωση μετά την εξαγορά σε τέσσερις τύπους, τη διατήρηση, την κατοχή, τη συμβίωση και την απορρόφηση, ανάλογα με το βαθμό απαίτησης για στρατηγική αλληλεξάρτηση (υψηλός / χαμηλός) και για αυτονομία της οργάνωσης (υψηλός / χαμηλός) των δύο μερών.

Η έρευνα του τρόπου λειτουργίας των εξαγορών με βάση την μελέτη των διαδικασιών τους εστιάζει λιγότερο στο αποτέλεσμα της εξαγοράς και περισσότερο στα μέσα του αποτελέσματος, και συγκεκριμένα στην μεταφορά ικανοτήτων που θα διαμορφώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τη διαδικαστική προοπτική (**processual perspective**), οι εξαγορές δεν είναι ανεξάρτητες, μεμονωμένες αποφάσεις, αλλά κυρίως είναι τα μέσα για την επίτευξη της εταιρικής ανανέωσης. Τα αναμενόμενα κέρδη δεν οφείλονται μόνο στην μεταβίβαση αλλά και οι διοικητικές δράσεις μετά τη συμφωνία καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος (Haspeslagh, Jemison, 1991, σελ. 3, 12, 105).

Παρόλο που οι Haspeslagh και Jemison υποστηρίζουν ότι η έρευνα της διαδικασίας της συγχώνευσης συντελεί στην κατανόηση των μερών της, είναι σημαντική και η κατανόηση των επιμέρους μερών που συμμετέχουν στην ενοποίηση για την κατανόηση της όλης διαδικασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στις ενοποιημένες εταιρίες είναι ο σημαντικός παράγοντας έρευνας γιατί τα άτομα είναι αυτά που ορίζουν και εκτελούν τις διαδικασίες. Είναι σημαντική η κατανόηση του πώς βιώνεται η περίοδος μετά τη

συγχώνευση από το ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών που συμμετέχουν σε αυτήν (Risberg, 2003, σελ. 3).

Στην βιβλιογραφία επισημαίνονται τα διαφορετικά στάδια από την έναρξη ως την ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων και εξαγορών και ανάλογα με το κριτήριο – στρατηγική, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή χρηματοοικονομικά – η έρευνα επικεντρώνεται στο στάδιο πριν ή μετά την συγχώνευση και στην αντίδραση της αγοράς μετά την ανακοίνωση αντίστοιχα.

Ένα παράδειγμα ταξινόμησης φάσεων εξαγοράς σύμφωνα με τους Haspesslagh και Jemison (1991, σελ. 145) είναι:

1. η ανάπτυξη της ιδέας εξαγοράς,
2. η αιτιολόγηση της εξαγοράς,
3. η ολοκλήρωση της εξαγοράς, και
4. τα αποτελέσματα της εξαγοράς

οι οποίες ανά δύο αποτελούν τα στάδια πριν και μετά την ενσωμάτωση των εταιριών.

Στην πρώτη φάση προτείνεται η ενδεχόμενη ενοποίηση και αξιολογούνται οι συμβαλλόμενες εταιρίες. Στη δεύτερη φάση αξιολογούνται οι επιπτώσεις της εξαγοράς για την εταιρία πριν ληφθεί η τελική απόφαση για την πραγματοποίησή της και, όταν η απόφαση είναι γεγονός ακολουθεί η τρίτη φάση κατά την οποία διαμορφώνεται το πλαίσιο των δράσεων της.

Γενικά τα όρια μεταξύ των διαφορετικών φάσεων που απαρτίζουν τις διαδικασίες των συγχωνεύσεων και των εξαγορών όπως αυτά ορίζονται στη βιβλιογραφία δεν είναι ευδιάκριτα στην πράξη ή ορισμένες φορές τα θέματα που αφορούν μία φάση μπορεί να ολοκληρωθούν με θέματα που περιλαμβάνονται σε διαφορετική φάση. Επίσης είναι δύσκολο να οριστούν χρονικά οι φάσεις γιατί μπορεί να εξελίσσονται την ίδια χρονική στιγμή γεγονότα που ανήκουν σε διαφορετικές φάσεις ή διαφορετικά λειτουργικά τμήματα των εταιριών να συμμετέχουν σε διαφορετικές φάσεις ή η σειρά των φάσεων να μην είναι απόλυτη, δηλαδή να μην εφαρμόζονται όλα τα στάδια κατά τη διάρκεια της ενσωμάτωσης.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται ο διαχωρισμός των σταδίων των εξαγορών είναι για να ξεχωρίσουν και να γίνουν κατανοητά τα γεγονότα του κάθε σταδίου και ο τρόπος διοίκησής τους. Κατά την ενσωμάτωση δύο εταιριών είναι απαραίτητο να καθοριστεί το στρατηγικό ταίριασμα και το ταίριασμα στην οργάνωση και την κουλτούρα τους (Risberg, 2003, σελ. 5 - 9).

Στρατηγικό ταίριασμα (strategic fit)

Στο American Federal Trade Commission (FTC) αναφέρονται οι παρακάτω τύποι εξαγορών ανάλογα με την συσχέτιση των κλάδων και των προϊόντων: οριζόντιες, κάθετες προς τα μπρος ή πίσω, επεκτάσεις προϊόντος και αγοράς και ασυσχέτιστες (conglomerate) εξαγορές. Επίσης η προηγούμενη εμπειρία των εταιριών σε εξαγορές (η εμπειρία σε εξαγορές οδηγεί σε πιο σίγουρο και επιτυχές αποτέλεσμα) και το μέγεθος των εταιριών (οι εξαγορές μεγάλους μεγέθους εταιριών οδηγούν σε οικονομίες κλίμακας) αποτελούν κριτήρια

στρατηγικής έρευνας των εξαγορών. Αυτοί οι τρόποι χρησιμοποιούνται για να υποδείξουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικού ταιριάσματος ανάμεσα στις συγχωνευόμενες εταιρίες και τον στρατηγικό σκοπό των εξαγορών.

Οι Haspeslagh και Jemison (1991) αναφέρουν τρία είδη στρατηγικής εξαγοράς. Το πρώτο είδος περιλαμβάνει τις διαφορές στους τύπους μεταφοράς ιδιοτήτων, οι οποίες αποτελούν τη βάση της δημιουργίας αξίας μεταξύ των εταιριών. Η μεταφορά ιδιοτήτων χωρίζεται ακολούθως σε τέσσερις τύπους: οφέλη κατά την ενσωμάτωση, συμμετοχή στους πόρους, μεταφορά λειτουργικών ιδιοτήτων και μεταφορά ιδιοτήτων διοίκησης. Το δεύτερο είδος διαχωρίζει τις εξαγορές με βάση την προσφορά τους στην επιχειρησιακή στρατηγική, και το τρίτο είδος σχετίζεται με τη συνεισφορά της εξαγοράς στην επιχειρηματική στρατηγική και αποτελείται από τρία επιμέρους είδη: την απόκτηση μίας συγκεκριμένης ιδιότητας, την απόκτηση μίας βάσης εκκίνησης ή την απόκτηση μίας υπάρχουσας επιχειρηματικής θέσης.

Το στρατηγικό ταίριασμα αναμένεται να οδηγήσει σε συνέργιες κατά την ένωση δύο εταιριών και βασίζεται στην πρόβλεψη ότι μια εταιρία ζητά μια άλλη εταιρία - συνεργάτη με την οποία θα ταιριάζει η στρατηγική της και θα μοιράζονται ομοιότητες. Σε μια τέτοια περίπτωση η επιτυχία της ολοκλήρωσης ορίζεται από ομοιογένεια σε στρατηγικό επίπεδο (Risberg, 2003, σελ. 7).

Οργανωσιακό ταίριασμα (organizational fit)

Κύριος στόχος των εταιριών για να πετύχουν την επιτυχημένη συγχώνευση είναι το ταίριασμα, ιδιαίτερα το πολιτιστικό (αν πρόκειται για διεθνείς εξαγορές)

και το οργανωσιακό. Το οργανωσιακό ταίριασμα επικεντρώνεται στον συνδυασμό μεταξύ διοικητικών και πολιτιστικών πρακτικών και στο πως τα χαρακτηριστικά του προσωπικού από κάθε εταιρία θα επηρεάσουν τον τρόπο συνένωσης των εταιριών.

Η επιτυχία του στρατηγικού και του οργανωσιακού ταιριάσματος και η πιθανή συνέργια δεν σημαίνει απόλυτα ότι θα πετύχει η φάση της ενσωμάτωσης των εταιριών γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά πάντα αρμονικά στην αλλαγή. Το γεγονός ότι μπορεί οι δύο εταιρίες να είναι παρόμοιες δεν αποτελεί εγγύηση της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ τους. Η επιτυχία της εξαγοράς δεν βασίζεται μόνο στην επιλογή των εταιριών, αλλά βασίζεται και στην απόφαση της που ενεργεί την εξαγορά αν θα ενσωματώσει την νέα εταιρία στην ήδη υπάρχουσα οργάνωση της ή αν θα την διατηρήσει αυτόνομη.

Η ενσωμάτωση είναι το σημαντικότερο στάδιο της εξαγοράς κατά την διάρκεια του οποίου οι δύο εταιρίες συνεργάζονται για την επίτευξη της οικονομικής αξίας της εξαγοράς. Σημαντικοί στόχοι που περιλαμβάνονται στο στάδιο της ενσωμάτωσης είναι η δημιουργία οικονομιών κλίμακας με τη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, η αξιοποίηση πόρων σε κοινές εργασίες, η ενοποίηση όμοιων λειτουργικών τμημάτων κ.α..

Για να επιτευχθούν οι επιθυμητές συνέργιες απαιτείται σχεδιασμός των διαδικασιών ενσωμάτωσης και τίποτα δεν πρέπει να αφηθεί στην τύχη. Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός ενσωμάτωσης μεταξύ των εταιριών θα εντείνονται οι

διαφορές στις κουλτούρες των δύο εταιριών και θα οδηγήσει σε εντονότερα φαινόμενα άγχους και έλλειψης συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα των στελεχών, ακόμα και σε ανώτατα διοικητικά στελέχη (Risberg, 2003, σελ. 9).

Σύμφωνα με τους Haspeslagh και Jemison (1991, σελ. 105) τα συνήθη προβλήματα που εμποδίζουν ή καθυστερούν την ομαλή ολοκλήρωση είναι τα παρακάτω:

- Η εταιρία που εξαγοράζει παραμένει στην πρωταρχική θέση της για την εξαγορά ακόμα και αν αλλάζει το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται η ολοκλήρωση.
- Η πρακτική της εξαγοράς καταστρέφει την αξία της για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας που κάνει την εξαγορά, με το να εφαρμόζονται μέτρα που αφορούν το σύστημα αμοιβών ή προαγωγών κ.α. προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο αντίσταση στην ολοκλήρωση.
- Το κενό ηγεσίας που δημιουργείται στο στάδιο της ολοκλήρωσης για να διατυπωθεί με σαφήνεια ο νέος στόχος των συνδυαζόμενων εταιριών.
- Συνήθως η ανώτερη διοίκηση ασχολείται κυρίως με το στάδιο της συμφωνίας μεταξύ των εταιριών.

Για να είναι επιτυχές το στάδιο της ολοκλήρωσης πρέπει να οριστούν δύο παράμετροι, η ανάγκη για στρατηγική αλληλεξάρτηση και για αυτονομία των οργανώσεων. Επίσης η ποιότητα (κυρίως αφορά την διοίκηση και την ικανότητά της να προκαλέσει τον στρατηγικό σκοπό της εξαγοράς) και το οικονομικό μέγεθος των εταιριών που εξαγοράζονται είναι σημαντικά για την επιτυχία της ολοκλήρωσης. (Haspeslagh, Jemison, 1991).

Το πρόβλημα της αλλαγής μέσα στις επιχειρήσεις θα αντιμετωπιζόταν πιο εύκολα αν σημειωνόταν σταθεροποίηση στο επιχειρηματικό περιβάλλον ή αν μειωνόταν ο ρυθμός εξέλιξής του. Όμως η στασιμότητα ή η μείωση του ρυθμού αλλαγής του περιβάλλοντος είναι αδύνατο να συμβεί για αυτό κρίνεται απαραίτητη η γνώση της επιτυχίας της αλλαγής αλλά και το πέρασμα αυτής της γνώσης σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων μέσα στις επιχειρήσεις (Kotter, 1996, σελ. 22).

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Gilgeous V., Chambers S., "Initiatives for Managing Resistance to change", Journal of General Management, Vol. 25, No. 2, Winter 1999, σελ. 44-45
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2002, σελ. 178, 183
3. Stahl, G.K., Sitkin, S.B., "Trust in Corporate Acquisitions", 2002/61/ABA, Working paper, INSEAD Fontainebleau, σελ. 5, 6
4. Myeong-Gu Seo, "Understanding Employee Responses to Post-merger Organizational Change Processes: An Integrative Framework", Management and Organization Department, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, σελ. 2, (In preparation for submission to Journal of Applied Behavioural Science).
5. Brealey, R.A., Myers, S. C., Principles of Corporate Finance, 1984, McGraw Hill, σελ. 17, 19, 20
6. Wheelen, T., Hunger, J., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 140
7. Marks. M., "Consulting in mergers and acquisitions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No. 3, 1997, σελ. 267

8. Schraeder, M., Self, D.R.: "Enchasing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, 41/5, 2003, σελ. 511

9. Kotter, J.P., Leading change, 1996, HBS Press σελ. 18, 19, 22

10. Cooke, T., Mergers and Acquisitions, 1986, Basil blackweel, σελ. 26-35

11. Risberg, A., "The Merger and Acquisition Process", Journal of International Business Studies, 2003, σελ.2-5, 7, 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι οι συγχωνεύσεις ορίζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις όταν οι εταιρίες θέλουν να τις ακολουθήσουν με το να εξαγοράσουν ή να συνενωθούν παρά να αναπτυχθούν εσωτερικά και από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, που ωθεί τις εταιρίες να αναπτυχθούν σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Το στρατηγικό και το οργανωσιακό ταίριασμα παρόλο που αποτελούν προϋποθέσεις επιλογής συγχωνεύσεων δεν σημαίνει απόλυτα ότι θα εξασφαλίσουν την επιτυχή ενσωμάτωση των εταιριών γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά πάντα αρμονικά στην αλλαγή. Το γεγονός ότι μπορεί οι δύο εταιρίες να είναι παρόμοιες δεν αποτελεί εγγύηση της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ τους.

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται η σημασία της νέας εταιρικής ταυτότητας που δημιουργείται κατά την ενοποίηση των επιχειρήσεων, και ο ρόλος της αντίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών στις συγχωνεύσεις. Επίσης θα αναφερθούν τα συνήθη κριτήρια επιτυχίας και οι λόγοι αποτυχίας καθώς και οι στρατηγικές ενίσχυσης επιτυχίας των εταιρικών ενοποιήσεων. Η σημασία της νέας εταιρικής ταυτότητας και η επιτυχής εξέλιξη των σταδίων ολοκλήρωσης θεωρούνται ως οι ισχυρότεροι παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων συγχωνεύσεων.

2.2 Η σημασία της νέας εταιρικής ταυτότητας στις συγχωνεύσεις

Στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον συμβαίνει το παράδοξο ότι παρόλο που συνεχίζεται η τάση για περισσότερες και μεγαλύτερες συγχωνεύσεις και εξαγορές, είναι σημαντικό το επίπεδο αποτυχίας επίτευξης των στόχων αυτών των στρατηγικών κινήσεων λόγω της σημασίας που δίνεται περισσότερο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και λιγότερο στην εξέλιξη των σταδίων της ενσωμάτωσης των εταιριών.

Τα σημαντικά θέματα που αφορούν το όραμα της ενοποιημένης επιχείρησης, την ηγεσία, την επικοινωνία, την διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων, τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και την ταχύτητα της ενοποίησης αποτελούν τις κύριες αιτίες αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σε αυτό το σημείο, η σύσταση μιας ισχυρής και ξεκάθαρης εταιρικής ταυτότητας συντελεί στη μείωση των προβλημάτων και στην σωστή επικοινωνία του λόγου ύπαρξης της νέας επιχείρησης προς τους πελάτες και τους υπαλλήλους της.

Στη συγχώνευση δημιουργείται ένας νέος οργανισμός από δύο διαφορετικά μέρη, όπου ένα από τα δύο ή και τα δύο αποκτούν μία νέα νομική ταυτότητα προερχόμενη από τον αγοραστή, την επιχείρηση στόχο ή από μία νέα σύλληψη. (Rosson, Brooks, 2002, σελ. 3, 4).

Η **εταιρική ταυτότητα** ορίζεται ως το σύνολο των μέσων με τα οποία ένας οργανισμός παρουσιάζει την υπόστασή του, και το σύνολο αυτό αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της εταιρίας. Η νέα ταυτότητα καθοδηγείται από το

εταιρικό όραμα, συνήθως επηρεάζεται από τις θέσεις του ιδρυτή της εταιρίας, του CEO ή του Διοικητικού Συμβουλίου και περιλαμβάνει το όνομα της εταιρίας, το εμπορικό σήμα της, τα χρώματα και τα σχήματα που χρησιμοποιούνται στις εταιρικές εγκαταστάσεις, στις διαφημιστικές καμπάνιες και σε διάφορα λειτουργικά αντικείμενα όπως επιστολόχαρτα, στολές εργασίας, μεταφορικά οχήματα κ.α. (Rosson, Brooks, 2002, σελ. 5-6).

Το μεγάλο κόστος της δημιουργίας μιας νέας εταιρικής ταυτότητας με όλα τα παραπάνω στοιχεία αλλά και η επίδραση που θα έχει ο νέος συμβολισμός της επιχείρησης στους πελάτες και τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντικά για την επιτυχία της ενοποίησης δύο επιχειρήσεων. Στην ανάπτυξη ενός νέου εταιρικού σήματος δεν πρέπει να παραβλεφθούν οι ιστορίες, οι διαφορετικές κουλτούρες, και οι αξίες στην αγορά των δύο εταιριών που συμμετέχουν στην ενοποίηση.

Κατά την δημιουργία της νέας εταιρικής ταυτότητας χρησιμοποιούνται συνήθως τρεις διαφορετικές βάσεις:

1. επικρατεί η μία εταιρική ταυτότητα του αγοραστή ή της εταιρίας στόχου (η άλλη εξαφανίζεται),
2. δημιουργείται μια υβριδική ταυτότητα από τον συνδυασμό στοιχείων των δύο εταιριών, και
3. δημιουργείται μια εντελώς νέα ταυτότητα.

Στην περίπτωση της επικράτησης μίας μόνο εταιρικής φήμης υποδηλώνεται ότι μετά την διαδικασία της ενοποίησης υπάρχει «νικητής» και «ηττημένος» και αυτό επιδρά αρνητικά στην επιτυχία της ολοκλήρωσης και ίσως και στην

αντίδραση των πελατών της μη επικρατούσας φέρμας. Στις συγχωνεύσεις η νέα κυρίως διατηρεί την ταυτότητα της μεγαλύτερης εταιρίας.

Στην περίπτωση της υβριδικής φέρμας υποδηλώνεται στην αγορά ένα είδος εξισορρόπησης μεταξύ των εταιριών, μπορεί όμως και να εκλαμβάνεται ως συμβιβασμός και έλλειψη νέου οράματος. Η ανάπτυξη μίας νέας εταιρικής φέρμας προκαλεί το ενδιαφέρον της αγοράς δημιουργώντας την αίσθηση μίας νέας αρχής, η οποία όμως απαιτεί ξανά την εγκαθίδρυση αυτής της φέρμας στην αντίληψη του αγοραστικού κοινού.

Η επικράτηση της φέρμας της επιχείρησης που πραγματοποιεί την εξαγορά οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις επενδύουν στην υπάρχουσα εταιρική φέρμα και αποτελεί κίνδυνο να προσαρμοστούν σε μία νέα, με την οποία θα πρέπει να συνδέσουν εκ νέου τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Επίσης είναι συχνή η προτίμηση της στρατηγικής της προτυποποίησης στις διαδικασίες, στα προϊόντα και τις εταιρικές ταυτότητες μετά την ενοποίηση των δύο μερών. Η τρίτη και όχι τόσο επαινητική αιτιολόγηση είναι ότι η διατήρηση της ταυτότητας της επιχείρησης που εξαγοράζει είναι ένα σημαντικό «τρόπαιο» στον «πόλεμο» των στρατηγικών αυτών (Rosson, Brooks, 2002, σελ.11).

2.3 Κριτήρια επιτυχίας της συγχώνευσης και εξαγοράς

Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως πλεονεκτήματα κόστους μέσω αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, χαμηλότερων εξόδων ή αποτελεσματικότερου δικτύου διανομής, πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μέσω ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών και καινοτομίας, ή πλεονεκτήματα χρόνου ανταπόκρισης προς τους πελάτες τα οποία είναι συνδυασμός πλεονεκτημάτων διαφοροποίησης και κόστους. (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 154).

Η αντικειμενική αξιολόγηση της διαχείρισης της αλλαγής προσφέρει τα παρακάτω οφέλη στην επιχείρηση (Parkison, McAdam, Henderson, 1999, σελ. 64-67):

- αυξημένη γνώση διοίκησης, η οποία θα ωφελήσει την μελλοντική αλλαγή,
- αποτελεσματικότερη εφαρμογή όλων όσων έχουν διδαχθεί κατά την διάρκεια της αλλαγής,
- αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων, και
- βελτιωμένη πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Parkison, McAdam, και Henderson (1999) υπάρχουν δύο είδη προσέγγισης της αξιολόγησης της συγχώνευσης, η μηχανιστική και η οργανική. Κατά τη **μηχανιστική προσέγγιση** (mechanistic approach) η νέα επιχείρηση υπάρχει για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος απόδοσης. Η μηχανιστική προσέγγιση επικεντρώνεται στον έλεγχο των διαδικασιών, στην

παραγωγικότητα και στην οικονομική αποδοτικότητα. Η αποτελεσματική αλλαγή κατά τη μηχανιστική προσέγγιση ορίζεται από το πόσο καλά η νέα επιχείρηση εναρμονίζεται στα εσωτερικά πρότυπα όσο αφορά τους στόχους απόδοσης, και πώς αυτά αντιπαρατίθενται τους ίδιους στόχους όπως αυτοί ορίζονται από τα πρότυπα των πελατών ή των μετόχων.

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι εκτός του φάσματος της μηχανιστικής προσέγγισης αξιολόγησης και η φιλοσοφία έναντι της αλλαγής βασίζεται σε σταθερή κατάσταση, ύπαρξη μικρού κινδύνου και συγγενή νομικά κριτήρια. Η αιτία και το αποτέλεσμα είναι σημαντική μια και είναι η ικανότητα να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της αλλαγής μέσω αντικειμενικών, συστηματοποιημένων και ποσοτικών μεθόδων.

Ένα τυπικό παράδειγμα μηχανιστικής προσέγγισης είναι τα πρότυπα ποιότητας **ISO 9000**, τα οποία είναι ιδιαίτερα συστηματοποιημένα και σύμφωνα με τα τεκμηριωμένα πρότυπα. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη δομή, τη διαδοχή και τη συνέπεια στα λειτουργικά τμήματα και της διαδικασίες της επιχείρησης.

Κατά την **οργανική προσέγγιση** (organic approach) η νέα επιχείρηση είναι προσανατολισμένη σε ένα συγκεκριμένο στόχο και οι υπάλληλοι πρέπει να στηρίζουν αυτόν το στόχο. Η αποτελεσματική αλλαγή ορίζεται σε αυτήν την περίπτωση σαν το επίπεδο ικανοποίησης που εκφράζεται από τους πελάτες και τους μετόχους. Η οργανική αξιολόγηση θεωρεί επίσης ότι η επιχείρηση υφίσταται για το όφελος των εργαζομένων και ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Η επιτυχία της ενσωμάτωσης των εταιριών ορίζεται από την οργανική προσέγγιση ως η αξιολόγηση του βαθμού προσαρμοστικότητας, του βαθμού ατομικής μάθησης και μάθησης του οργανισμού και του βαθμού ευελιξίας της δομής οργάνωσης, ο οποίος επιτρέπει ρύθμιση στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Ένα τυπικό παράδειγμα οργανικού μοντέλου αξιολόγησης της αλλαγής είναι ο ισολογισμός, ο οποίος παρέχει χρηματοοικονομικά μεγέθη που εκτιμούν την απόδοση της επιχείρησης από τρεις επιπρόσθετες διαστάσεις, του πελάτη, των επιχειρηματικών διαδικασιών και της ανάπτυξης. Με την αξιολόγηση των στοιχείων τους ισολογισμού παρακολουθούνται τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και καταγράφεται η πρόοδος της δημιουργίας ικανοτήτων και απόκτησης των απαιτούμενων για το μέλλον της επιχείρησης άυλων στοιχείων του ενεργητικού.

Σύμφωνα με τον Kallinger (1997) τα κριτήρια για να χαρακτηριστεί η επιτυχία της συγχώνευσης δυο μερών σε μια νέα επιχείρηση είναι:

- η καινοτομία της ενσωμάτωσης που ορίζεται από τις απαιτήσεις της αγοράς,
- η αξία της ενσωμάτωσης που δεν βασίζεται μόνο στην χαμηλή τιμή,
- η συσχετισμένη διαφοροποίηση,
- η έλλειψη γραφειοκρατικών διαδικασιών, και
- η πρόθεση των ηγετών της επιχείρησης να μετατρέπουν την προσωπική εμμονή με το εγχείρημα σε διατήρηση των επιχειρηματικών αξιών και ενέργειας.

2.4 Λόγοι αποτυχίας στις αλλαγές των επιχειρήσεων

Ο σχεδιασμός των συγχωνεύσεων και των εξαγορών εστιάζεται στο επιθυμητό στρατηγικό ταίριασμα και στην επίτευξη των συνέργιας μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτές. Τα παραπάνω αποτελέσματα όμως δεν επιτυγχάνονται πάντα λόγω εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων.

Στη σχετική βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετοί σημαντικοί λόγοι της μη επίτευξης των εταιρικών στόχων, όπου συμπεριλαμβάνονται η υπερεκτίμηση των συνεργιών, ο αργός ρυθμός της ενσωμάτωσης, η ελλιπής στρατηγική, η πληρωμή σε μετοχές και / ή η πληρωμή περισσότερο της αξίας, η ελλιπής επικοινωνία μετά την ενοποίηση και οι αντικρουόμενες εταιρικές κουλτούρες. Τα παραπάνω αίτια αποτυχίας αντιμετωπίζονται με την ύπαρξη στρατηγικών, χρηματοοικονομικών και οργανωσιακών ικανοτήτων πριν, κατά την διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας (Rosson, Brooks, 2002, σελ. 4).

Οι Huang και Kleiner (2004, σελ. 54) αναφέρουν τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία που υποδεικνύουν τα επίπεδα αποτυχίας των διαδικασιών ενοποίησης δύο επιχειρήσεων:

- Από τα οικονομικά αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι ποσοστό ίσο με 23% των εξαγορών ανακτούν το κόστος κεφαλαίου τους.
- Στις εταιρίες που εξαγοράζονται, το 47% των στελεχών αποχωρούν τον πρώτο χρόνο και το 75% αποχωρούν μέσα στα τρία πρώτα χρόνια μετά την αρχική φάση της ενοποίησης.

- Κατά τη διάρκεια των τεσσάρων έως οκτώ πρώτων μηνών της ενοποίησης σημειώνεται μείωση της παραγωγικότητας των στελεχών έως και 50%.
- Οι CEOs και CFOs αναφέρουν συχνά τα θέματα «ανθρώπινου δυναμικού» και εταιρικής κουλτούρας σαν τις πρωταρχικές αιτίες αποτυχίας των ενοποιήσεων των επιχειρήσεων.

Εν συνεχεία οι Huang και Kleiner αναφέρουν τους συνήθεις λόγους αποτυχίας στις συγχωνεύσεις και εξαγορές:

- Εμπόδια λόγω διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας: Έρευνα σε στελέχη που εργάζονταν σε περιβάλλον προβληματικών ή αποτυχημένων εξαγορών έδειξε ότι το 85% πιστεύει ότι το πρόβλημα είναι ο τρόπος και η πρακτική διοίκησης.
- Μη τήρηση χρονοδιαγράμματος της συγχώνευσης: Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να επισπεύσουν τη συγχώνευση για να εκμεταλλευτούν έγκαιρα τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να μειώσουν το κόστος μεταβίβασης, να διασφαλίσουν τα κέρδη τους και να διαλύσουν την ασάφεια των στελεχών αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητά τους.
- Ανθρώπινος παράγοντας: Τα στελέχη που εργάζονται στην επιχείρηση που εξαγοράζεται νιώθουν ανασφάλεια για την επαγγελματική εξέλιξη τους, το μισθό τους, τη μετακίνησή τους σε άλλη θέση ή περιοχή ακόμα και την παραμονή τους στην επιχείρηση.
- Υπερτιμημένη εξαγορά: Λάθος εκτίμηση για την αξία της επιχείρησης που εξαγοράζεται και την ανάπτυξη των κερδών της.

- Επιλογή λάθος επιχείρησης στόχου.
- Απαιτήση οικονομικών πόρων: Απαιτήση για επιπλέον κεφάλαιο κίνησης, εγκαταστάσεις παραγωγής, επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη και άλλα απρόβλεπτα έξοδα.

Ανάλογα με τον τύπο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών διαμορφώνεται και το επίπεδο επιτυχίας τους. Στις ασυσχέτιστες συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπου απαιτούνται μικρού μεγέθους ενσωματώσεις, μειώνονται οι λόγοι αποτυχίας. Στις κάθετες συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπου απαιτείται μια μεσαίου μεγέθους ενσωμάτωση, οι πιθανότητες αποτυχίας μπορεί να αυξηθούν. Στις οριζόντιες συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπου ο κύριος στόχος είναι η συνέργια, απαιτείται ο μεγαλύτερος βαθμός επιχειρησιακών ενσωματώσεων και συνεπώς αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες λανθασμένων κινήσεων σε σχέση με τις παραπάνω περιπτώσεις. (Myeong-Gu Seo, σελ. 2)

Το μέγεθος και ο αριθμός των αλλαγών που συμβαίνουν στις συγχωνεύσεις ή τις εξαγορές, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις καθώς η συχνή υποτίμηση αυτών των δυσκολιών ή η μη επαρκής διοίκησή τους οδηγεί σε φτωχή απόδοση αρκετών ενοποιήσεων. Σύμφωνα με τον Kotter (1996, σελ. 15-16) υπάρχουν οκτώ σημαντικά λάθη που σημειώνονται στην διάρκεια της αλλαγής των επιχειρήσεων, όπως αναφέρονται παρακάτω με τις αντίστοιχες συνέπειές τους:

Κοινά λάθη

- Επιτρέπουν τον εφησυχασμό
- Αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν μία ισχυρή συνένωση

- Υποτιμούν τη δύναμη του οράματος
- Δεν επικοινωνούν σωστά το όραμα
- Επιτρέπουν στα εμπόδια να παρακωλύσουν το νέο όραμα
- Αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν μικρές νίκες
- Διατυπώνουν πολύ γρήγορα τη νίκη τους
- Ολιγωρούν να δημιουργούν αλλαγές εντός της εταιρικής κουλτούρας

Συνέπειες

- Οι νέες στρατηγικές δεν εφαρμόζονται καλά
- Οι εξαγορές δεν επιτυγχάνουν τις αναμενόμενες συνέργιες
- Το reengineering διαρκεί και κοστίζει πολύ
- Ο περιορισμός των μεγεθών δεν περιορίζει τα κόστη
- Τα προγράμματα ποιότητας δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τα παραπάνω λάθη μπορούν να αποφευχθούν με τη γνώση και την κατάρτιση σε θέματα που αφορούν την αντίσταση στην αλλαγή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, την πολυπλοκότητα των σταδίων της εξαγοράς και πάνω από όλα την ηγεσία που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της αλλαγής.

Στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων, τα δύο συμμετέχοντα μέρη πρέπει να προσαρμόσουν τον τρόπο οργάνωσής τους σύμφωνα με τη νέα εταιρική κουλτούρα για να επιτευχθεί η συνέργια. Σε αυτό το στάδιο συνήθως δημιουργείται πρόβλημα συντονισμού και δεν επιβεβαιώνεται εύκολα η

προσπάθεια ενσωμάτωσης του κάθε συμμετόχου γιατί η ένταξη πρέπει να γίνεται με γρήγορους ρυθμούς, ενώ παράλληλα ο τρόπος λειτουργίας και επικοινωνίας του νέου συνεργάτη δεν ερμηνεύεται αρχικά εύκολα.

Την ίδια στιγμή υπάρχει ασάφεια για τις πιθανές συνέργιες που μπορεί να προκύψουν μετά τη συγχώνευση, και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι παρόλο που η διοίκηση συλλέγει πληροφορίες για τον πιθανό συνεργάτη στην φάση πριν τη συγχώνευση, η αντίδραση των ανταγωνιστών μετά τη συγχώνευση, τα οικονομικά στοιχεία και οι διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες δεν επιτρέπουν την απόλυτη αποσαφήνιση των ωφελειών.

Η συλλογή των πληροφοριών πριν τη συγχώνευση μπορεί να μοιραστεί με την εταιρία που συμμετέχει στην συγχώνευση ή να κρατηθεί μυστική, όμως στη μόνη περίπτωση που αποτελεί όφελος για την επιτυχία της συγχώνευσης να γνωστοποιηθεί όλη η γνώση είναι στις συγχωνεύσεις μεταξύ ομότιμων μερών, οι οποίες δεν είναι τόσο συχνές.

Συνεπώς οι αποτυχίες ειδικά των συγχωνεύσεων προκαλούνται επίσης και από την ασάφεια όσο αφορά τις πιθανές συνέργιες, το προβλήματα συντονισμού που μπορεί να προκύψουν και η απόφαση να διατηρηθούν κάποιες σημαντικές πληροφορίες απόρρητες. (Banal-Estanol, Seldeslachts, 2004, σελ. 25-27)

2.5 Στρατηγικές για την ενίσχυση της επιτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Εναλλακτικές στρατηγικές για την αποφυγή των λαθών που σημειώνονται συνήθως στη διαδικασία της ενοποίησης των εταιριών και για την ενίσχυση της επιτυχίας της είναι οι παρακάτω (Schraeder, Self, 2003, σελ. 522):

- | | |
|---------------------|---|
| Στρατηγική 1 | Μελέτη / εκτίμηση της συμβατότητας στις κουλτούρες |
| Στρατηγική 2 | Πρόληψη της αντίδρασης των εργαζομένων |
| Στρατηγική 3 | Σχεδιασμός για πιθανές αποστολές προκλήσεων |
| Στρατηγική 4 | Σχεδιασμός ευέλικτων και κατανοητών σχεδίων ολοκλήρωσης |
| Στρατηγική 5 | Μετάδοση σωστής πληροφόρησης και ενθάρρυνση επικοινωνίας κατά την διάρκεια της ενοποίησης |
| Στρατηγική 6 | Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στην διαδικασία της ενοποίησης |
| Στρατηγική 7 | Ενίσχυση του καθήκοντος με την δημιουργία ισχυρών επαγγελματικών σχέσεων και εμπιστοσύνης |
| Στρατηγική 8 | Διοίκηση της αλλαγής μέσω εκπαίδευσης, υποστήριξης και προσαρμογής |
| Στρατηγική 9 | Ευαισθητοποίηση σε ατομικούς και χρονικούς λόγους |

Οι ερευνητές, οι επενδυτές, η αγορά αλλά και το νομικό σύστημα δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στις πλευρές του ανθρώπινου δυναμικού και της εταιρικής κουλτούρας για να εξηγήσουν τις αποτυχίες που σημειώνονται στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές (Schraeder, Self, 2003, σελ. 512):

Η εταιρική κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες και πιστεύω μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών και από τεχνικά μέσα όπως ο εργασιακός χώρος. Δεδομένου του ότι η εταιρική κουλτούρα είναι προϊόν της επιτυχούς προσαρμοστικότητας της εταιρίας με το περιβάλλον της, η οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή θα δημιουργήσει αντίδραση και μη συμβατές εταιρικές κουλτούρες θα αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών οφελών.

Οι Schraeder και Self (2003) αναφέρουν ότι για το κριτήριο επιτυχίας του σταδίου πριν την ενοποίηση είναι το ταιρίασμα στην οργάνωση και την κουλτούρα των επιχειρήσεων που θα ενοποιηθούν. Συγκεκριμένα τέσσερις παράγοντες αναφέρονται οι οποίοι ενισχύουν την επιτυχία του σταδίου της ενοποίησης, και συγκεκριμένα:

- οι σχέσεις μεταξύ των διοικήσεων των επιχειρήσεων (αναφορές, λήψη αποφάσεων, ευελιξία),
- η συμβατότητα των επιχειρηματικών συστημάτων (τεχνολογική υποδομή των συναφών εταιριών)
- η εδραίωση κοινής επιχειρηματικής κουλτούρας η οποία θα ενισχύσει την ενοποίηση των εταιριών, και
- οι στόχοι τους οποίους επιδιώκουν να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις με την ενοποίησή τους.

Για την περίοδο μετά την συγχώνευση ή την εξαγορά απαιτούνται τα παρακάτω (Huang, Kleiner, 2004, σελ. 55 - 57):

- συνεχής και σαφής επικοινωνία

- καθοριστική ηγεσία
- διασφάλιση επικέντρωσης στον πελάτη (πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών)
- συγκεκριμένος διάλογος όποτε είναι απαραίτητο και εφικτό
- κατανόηση όλων των μηνυμάτων
- κατανόηση του γεγονότος ότι δεν μπορεί να είναι όλοι ικανοποιημένοι
- διοίκηση της αντίστασης σε κάθε επίπεδο, η οποία μειώνεται με την μείωση του χρόνου μετάβασης προς το τελικό στάδιο
- καθήλωση ρόλων, υπευθυνοτήτων και επαγγελματικών σχέσεων
- κατάρθρωση σχεδίου λειτουργίας της νέας επιχείρησης μετά το τέλος της μεταβατικής περιόδου
- εμπιστοσύνη στην ταχύτητα με την οποία πρέπει να γίνει η ενοποίηση
- αξιολόγηση μετά το πέρας της ενοποίησης (τουλάχιστον μία φορά για καθένα από τα τρία πρώτα χρόνια της νέας κατάστασης).

Στον πίνακα 2 καταγράφονται οι πηγές προβλημάτων στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές βάσει της υποκείμενων θεωριών, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα και οι σχετικές οδηγίες διόρθωσής τους (Meyong-Guo Seo, σελ. 32).

Πίνακας 2

Θεμελιώδεις θεωρίες για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές

Θεωρίες	Πηγές προβλημάτων	Προβλεπόμενα αποτελέσματα	Σχετικές προτάσεις
Ανασφάλεια	Αναμονή αρνητικής επίδρασης σε καριέρα και δουλειά.	Χαμηλή παραγωγικότητα. Εγκεντρική συμπεριφορά.	Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω.
	Παράταση ανησυχίας	Πνευματική και φυσική κατάπτωση, Έλλειψη κινήτρου.	Συνεχής επικοινωνία. Επίσπευση μετάβασης.
Κοινωνική ταυτότητα	Απώλεια της παλιάς εταιρικής ταυτότητας	Αίσθημα απώλειας, θυμός, λύπη. Άρνηση και απόρριψη της αλλαγής.	Προσπάθειες αποδέσμευσης.
	Συνεργασία με άλλα μέλη της εταιρίας	Συγκρούσεις των ομάδων. Πράξεις μη συμμόρφωσης	Δημιουργία νέας ταυτότητας. Ενδυνάμωση συνεργασίας.
Οργανωσιακή αλλοτρίωση	Επαφή με ή προσαρμογή σε διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες	Πίεση και αντίσταση. Ενδοεταιρική ένταση και σύγκρουση.	Ενδυνάμωση και διευκόλυνση μάθησης νέας κουλτούρας.
Σύγκρουση ρόλων	Ασαφείς και συγκρουόμενοι ρόλοι	Χαμηλή παραγωγικότητα. Χαμηλή ικανοποίηση από δουλειά.	Αμφίδρομη επικοινωνία. Αποσαφήνιση ρόλων.
Χαρακτηριστικά εργασίας	Αλλαγές σε εργασιακό περιβάλλον.	Ικανοποίηση από την εργασία. Συστηματική αποχή / Αποχωρήσεις.	Σχεδιασμός εργασιών μετά την ενσωμάτωση. Εκπαίδευση νέων καθηκόντων.
Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Αντίληψη της δίκαιης μεταχείρισης των υπάλληλων που παραμένουν που και εκτοπιζονται	Ψυχολογική αποξένωση. Μεταβολές ανθρώπινου δυναμικού.	Δίκαιη και αντικειμενική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ίση συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Rosson, P., Brooks, M., "Who Are We Now? M&A and Corporate Visual Identity", 9/2002, working paper, σελ. 3-6, 11
2. Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2002, σελ. 154
3. Parkison, S., McAdam, Henderson, J., "Organizational Change Evaluation: Towards a more subjective approach", Journal of General Management, Vol. 25, No. 2, Winter 1999, σελ. 64-67
4. Kallinger, J.C., 1997, Mergers and Acquisitions: managing the transaction, New York: Mc Graw – Hill, σελ. 31
5. Huang, C.T.W., Kleiner, B.H., "New Developments Concerning Managing Mergers and Acquisitions", Management Research News, Vol. 27, No. 4, 5/2004, σελ. 54-55, 57
6. Myeong-Gu Seo, "Understanding Employee Responses to Post-merger Organizational Change Processes: An Integrative Framework", Management and Organization Department, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, σελ. 2, (In preparation for submission to Journal of Applied Behavioral Science).

7. Kotter, J.P. 1996, Leading change, HBS Press σελ. 15-16

8. Banal-Estanol, A., University of Western Ontario, Seldeslachts, J., Universitat Autònoma de Barcelona, "Mergers Failures", 2004, working paper, σελ. 25-27

9. Schraeder, M., Self, D.R., "Enchasing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, 41/5, 2003, σελ. 512, 522

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Η διαδικασία ενσωμάτωσης δύο επιχειρήσεων και η διαμόρφωση της νέας εταιρικής κουλτούρας αποτελούν τις κύριες αιτίες επιτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να επισπεύσουν τη συγχώνευση για να εκμεταλλευτούν έγκαιρα τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να μειώσουν το κόστος μεταβίβασης, να διασφαλίσουν τα κέρδη τους και να διαλύσουν την ασάφεια των στελεχών αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητά τους.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό ως τον σημαντικότερο δέκτη των αλλαγών που επιφέρει η ενοποίηση των εταιριών και στο ρόλο τους στην επιτυχία της ενοποίησης. Η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που διοικούν τη συγχώνευση ή την εξαγορά και των ατόμων που υφίστανται την αλλαγή επιταχύνει τη διαδικασία της ολοκλήρωσης και θεωρείται από τους εργαζόμενους ως ένδειξη ενδιαφέροντος από την ηγεσία της εταιρίας προς αυτούς.

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται επίσης οι διαδικασίες χειρισμού της αντίστασης στην αλλαγή και το μοντέλο εμπιστοσύνης στην εξαγορά, που βασίζεται σε εμπειρική τεκμηρίωση και συγκεκριμένα στην αλληλεπίδραση

μεταξύ των χαρακτηριστικών της εξαγοράς, των αποφάσεων της διοίκησης της εταιρίας που την υλοποιεί και της εμπιστοσύνης των εργαζόμενων της εξαγοραζόμενης εταιρίας στη διοίκηση της μητρικής εταιρίας.

3.2 Αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού κατά την εξαγορά

Το στάδιο της ένταξης των εταιριών που συμμετέχουν στην εξαγορά στο νέο ενοποιημένο οργανισμό προκαλεί έντονη πίεση, άγχος και αβεβαιότητα στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Marks (1997, σελ. 267-79) το σύνδρομο της συγχώνευσης (**merger syndrome**) είναι πρωταρχική αιτία της μη επιτυχημένης συγχώνευσης ή εξαγοράς και περιλαμβάνει τις έντονες αντιδράσεις των στελεχών: τον προσανατολισμό στη διοίκηση κρίσιμων καταστάσεων και τη σύγκρουση των διαφορετικών εταιρικών φιλοσοφιών. Το σύνδρομο προκαλείται συνήθως από τα πρώτα στάδια της εξαγοράς.

Το πρώτο στοιχείο του συνδρόμου αφορά την πλήρη ενασχόληση των εργαζομένων με το τι σημαίνει η ενοποίηση για αυτούς, το εισόδημά τους και την καριέρα τους. Το δεύτερο στοιχείο αφορά τους κλυδωνισμούς προς τη διοίκηση κρίσεων των επιτελικών ομάδων και στις δύο επιχειρήσεις λόγω των πολλών καθηκόντων που αντιμετωπίζουν κατά την ενοποίηση. Το τρίτο στοιχείο αφορά τη σύγκρουση μεταξύ των διαφορετικών εταιρικών φιλοσοφιών, οι οποίες περιλαμβάνουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες, την οργανωτική δομή τους και τις επιχειρηματικές αξίες.

Οι Ivanchevich, Schweiger και Power (1987, σελ. 19-35) αναφέρουν ότι οι συνήθεις τύποι αβεβαιοτήτων που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό του προς εξαγορά οργανισμού είναι:

- η ίδια η εξαγορά στην οποία οι εργαζόμενοι δεν έχουν κανένα έλεγχο,
- η μελλοντική εξέλιξή τους αφού δεν γνωρίζουν τους στόχους της εξαγοράς, και
- η πιθανή αλλαγή των αρμοδιοτήτων τους και του εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες ενδεχομένως θα επηρεάσουν και την προσωπική ζωή τους.

Οι παραπάνω αβεβαιότητες δεν απασχολούν συνήθως το σύνολο των εργαζομένων διότι η εξαγορά μπορεί να θεωρηθεί από κάποιους ως την έναρξη για μια νέα και θετική επαγγελματική εξέλιξη.

Οι αντιδράσεις στην αλλαγή λόγω της εξαγοράς ποικίλουν ανάλογα με την κλίμακα στην ιεραρχία. Συγκεκριμένα, μια συνήθης αντίδραση των διευθυντικών στελεχών των εταιριών που εξαγοράζονται είναι να αποχωρούν διότι η διοίκηση της εταιρίας-στόχου είναι αυτή που υφίσταται τις σημαντικές αλλαγές. Τα στελέχη νιώθουν ότι μπορεί να χάσουν την θέση τους λόγω του ότι αυτή δεν προβλέπεται στο νέο οργανωτικό σχήμα ή μπορεί να υποβιβαστούν και να απευθύνονται στα αντίστοιχα στελέχη της εταιρίας που εξαγοράζει. Έχει παρατηρηθεί τα στελέχη αποχωρούν κυρίως στις ασυσχέτιστες εξαγορές.

Ένας άλλος λόγος που τα διευθυντικά στελέχη αποχωρούν από την εταιρία που εξαγοράζεται είναι ο έντονος έλεγχος από την νέα μητρική εταιρία. Οι αυξανόμενες αναφορές που απαιτούνται από τη μητρική εταιρία, η μείωση του

πλαίσιου ελευθερίας μέσα στο οποίο κινούνταν πριν την εξαγορά και ο διαφορετικός τρόπος διοίκησης και κουλτούρας ωθεί ειδικά τα πιο ταλαντούχα διευθυντικά στελέχη να αποχωρούν από τη θέση τους.

Η Risberg (2003, σελ. 17-18) αναφέρει την έπαρση της μητρικής εταιρίας και τους τρεις τύπους της, τη διαπροσωπική έπαρση, την έπαρση της εταιρικής κουλτούρας και τη διευθυντική έπαρση. Η συνήθης έκφραση της διαπροσωπικής έπαρσης είναι η πεποίθηση ότι τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας που εξαγοράζει είναι πιο ικανά από αυτά της εταιρίας-στόχου. Σύμφωνα με τον Marks (1997), η διαπροσωπική έπαρση δημιουργείται από τα στάδια της επισήμανσης των διαφορών με τις οποίες λειτουργούν τα δύο μέρη, της αξιολόγησης αυτών των διαφορών, της επίθεσης έναντι στο διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και της τελικής «επικράτησης» του ενός από τα δύο μέρη.

Η έπαρση της εταιρικής κουλτούρας εκφράζεται με την απόρριψη συμβόλων που αντιπροσώπευαν την εταιρία-στόχο και η διευθυντική έπαρση εκφράζεται με την ιδέα ότι τα διοικητικά και λειτουργικά συστήματα της μητρικής εταιρίας είναι ανώτερα και ότι η νέα εταιρία πρέπει να αφομοιωθεί σε αυτά. Σε αρκετές περιπτώσεις εξαγορών επειδή τα διοικητικά στελέχη απασχολούνται με τις επιπτώσεις στην εξέλιξή τους, δεν δίνεται η απαραίτητη πληροφόρηση στους υπαλλήλους για το μέλλον τους.

Η Risberg (2003, σελ. 19-20) αναφέρει επίσης τα παρακάτω κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που εξαγοράζονται:

- απώλεια της επαγγελματικής ταυτότητας που όριζε την θέση των υπαλλήλων πριν την εξαγορά της εταιρίας,
- έλλειψη πληροφόρησης για το μέλλον της εταιρίας και επακόλουθο άγχος,
- εμμονή για την επαγγελματική επιβίωση των υπαλλήλων με βάση τα νέα δεδομένα,
- παραίτηση από την θέση εργασίας τους,
- αντίκτυπος στην οικογένειά τους.

Τα παραπάνω επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο με αποτέλεσμα να δείχνουν μειωμένη αυτοπεποίθηση και αυτό-εκτίμηση, έλλειψη διάθεσης για δέσμευση στους εταιρικούς στόχους και παραγωγικότητα, ένταση στη σχέση με τους προϊστάμενους και τελικά αποχώρηση από την εταιρία. Για την εταιρία οι αρνητικές συνέπειες των παραπάνω είναι κυρίως η απώλεια ικανών στελεχών ή η παρουσία στελεχών που δεν δείχνουν επαρκή δέσμευση στο εταιρικό όραμα.

Σημαντικό στοιχείο για την ομαλή εξέλιξη των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η συνεχής πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Η αβεβαιότητα αποτελεί εμπόδιο στο στάδιο μετά την εξαγορά με αποτέλεσμα η μητρική εταιρία να επεμβαίνει δυναμικά στις διαδικασίες της νεοαποκτηθείσας εταιρίας και η δεύτερη να αντιδρά για τη διατήρηση της αυτονομίας της, με αποτέλεσμα την περαιτέρω απαίτηση της μητρικής εταιρίας για έλεγχο.

3.3 Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της εξαγοράς

Η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που διοικούν τη μετάβαση της εταιρίας στη συγχώνευση ή την εξαγορά και των ατόμων που υφίστανται την αλλαγή αποτελεί σημαντικό καταλύτη που επιταχύνει σημαντικά τη διαδικασία της ολοκλήρωσης και θεωρείται από τους εργαζόμενους ως ένδειξη ενδιαφέροντος από την εταιρία προς αυτούς.

Η επικοινωνία δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στην μονόπλευρη μεταφορά πληροφοριών από τη διοίκηση προς τους υφιστάμενούς τους, αλλά επεκτείνεται και στην εξαφάνιση των αβεβαιοτήτων που προκύπτουν από τις εξαγορές και τις αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Επίσης η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με ταχύτητα, σαφήνεια και πληρότητα του μηνύματος έτσι ώστε να προλαμβάνει την αβεβαιότητα και τη διασπορά φημών, οι οποίες εν τέλει θα επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και της εξαγοράς.

Ακόμα και η αρνητική πληροφορία φαίνεται ότι είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, οι απολύσεις προσωπικού που μπορεί να προκύψουν μετά την εξαγορά και η σωστή αντιμετώπιση των απολυόμενων από την εταιρία αναστέλλουν το φόβο και την αντίδραση των ατόμων που παραμένουν στην εταιρία (Risberg, 2003, σελ. 23-26).

Η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί τη μεγαλύτερη ανησυχία για τους εργαζόμενους, ενώ είναι γνωστό ότι για την επίτευξη των στόχων και τη μείωση του λειτουργικού κόστους οι επιχειρήσεις προσφεύγουν και σε μειώσεις θέσεων

εργασίας. Η καθαρή επικοινωνία τέτοιων προθέσεων σε όλους τους εργαζόμενους αποτελεί υποχρέωση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην συγχώνευση ή την εξαγορά, με λεπτομέρειες για τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα απολυόμενα άτομα (Schraeder, Self, 2003, σελ. 517).

Σύμφωνα με τους Mirvis και Marks (1986, σελ. 70-76), στη διαδικασία της συνεχούς πληροφόρησης πρέπει να συμμετέχουν όλα τα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε η πληροφόρηση να φτάνει σε όλους τους εργαζόμενους από τα αρχικά στάδια της εξαγοράς, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο συσσωρευτική γνώση και εμπειρία.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται επίσης η αντίθετη από τα παραπάνω άποψη και συγκεκριμένα ότι η υπερβολικά σαφής πληροφόρηση μπορεί να επηρεάσει τους στρατηγικούς στόχους της εξαγοράς. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να ελίσσονται χωρίς να δίνουν σαφείς δεσμεύσεις και τα κατώτερα στελέχη να μην εκφράζουν απόλυτα την θετική ή αρνητική άποψη για την εξαγορά.

Το είδος της πληροφόρησης και συγκεκριμένα αν αυτή θα είναι ανοικτή ή όχι εξαρτάται από την οργάνωση της εταιρίας που εξαγοράζεται. Σε εταιρίες που κυριαρχεί το ιεραρχικό σχήμα προτιμάται η μη ανοικτή επικοινωνία ενώ σε επίπεδα οργανωσιακά σχήματα προτιμάται η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία (Risberg, 2003, σελ. 29).

Επίσης και το είδος της ενοποίησης επηρεάζει την επικοινωνία και το εύρος που αυτή πρέπει να έχει. Πιο συγκεκριμένα στις συσχετισμένες εξαγορές λόγω του ότι η ενοποίηση αφορά μεγαλύτερο ποσοστό ταιριάσματος κουλτούρας και λειτουργικών τμημάτων, η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και να συμμετέχουν όλα τα τμήματα και οι περισσότερες ομάδες ατόμων. Αντίθετα στις κοινοπραξίες, όπου ορισμένα από τα τμήματα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτές μπορεί να παραμείνουν ανεξάρτητα, η επικοινωνία περιορίζεται ακριβώς μεταξύ των αλληλεπιδρόμενων τμημάτων και ομάδων που θα ενοποιηθούν.

Για την ανάπτυξη ενός ευέλικτου και περιεκτικού σχεδίου ολοκλήρωσης ο Sinetar (1981, σελ. 863-7) προτείνει τους εξής τύπους πληροφόρησης, ανάλογα με τα στάδια της συγχώνευσης ή της εξαγοράς:

- Στο αρχικό στάδιο της ενοποίησης προτείνεται η σταθερή πληροφόρηση μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων ατόμων, ακούγοντας τις ανησυχίες τους και απαντώντας στις ερωτήσεις τους με πληροφορίες που είναι γνωστές μέχρι εκείνη την στιγμή.
- Στο στάδιο της διαδικασίας ολοκλήρωσης απαιτείται η επικοινωνία της οργάνωσης, όπου δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες για τον χρόνο και τα τεχνικά μέσα διεξαγωγής της ενοποίησης, και προτείνεται η αξία της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων.
- Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο της μετάβασης δίνεται έμφαση στην άμεση επικοινωνία.

3.4 Διαδικασίες χειρισμού της αντίστασης στην αλλαγή

Σύμφωνα με μελέτη σε δείγμα εταιριών από τους Gilgeous και Chambers (1999, σελ. 56-57), απαιτείται η επικέντρωση της διοίκησης σε έξι σημεία που αφορούν την αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη μεταβατική περίοδο, ως εξής:

- i. Να επιτρέπεται στα άτομα να εκδηλώνουν τις ανασφάλειές τους.
- ii. Να γίνεται αξιολόγηση και ανατροφοδότηση πληροφοριών, είτε θετική ή αρνητική.
- iii. Να υπεισέρχονται άτομα στην αλλαγή και τις διαδικασίες της.
- iv. Να επιβεβαιώνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό βλέπει την οποιαδήποτε αλλαγή σαν μέρος της εργασίας του.
- v. Να γίνονται προβλέψεις για το αποτέλεσμα της αλλαγής.
- vi. Να επιβεβαιώνεται ότι όποιος επηρεάζεται από την αλλαγή γνωρίζει το «γιατί» και το «πώς».

Γενικά στα πλαίσια μιας επιτυχούς συγχώνευσης ή εξαγοράς πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η εμπλοκή των ατόμων, στους οποίους επιδρά άμεσα ή έμμεσα η αλλαγή, και να αναλύεται η επίδραση αυτή κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων ενοποίησης των εταιριών. Προληπτική ενέργεια χειρισμού της αντίστασης είναι η πλήρης πληροφόρηση των οφελών της ενοποίησης είτε από εσωτερικά ή από εξωτερικά κανάλια πληροφόρησης, όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, με ενημερωτικά δελτία τύπου και συνεντεύξεις που θα αφορούν το σκοπό, τους στόχους, και το σχεδιασμό της επίτευξης της συνέργιας (Schraeder, Self, 2003, σελ. 517).

Σύμφωνα με τους Schraeder και Self (2003), σημαντικό πρόβλημα για τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην ενοποίηση είναι η έλλειψη πληροφόρησης όσο αφορά τις νέες υπευθυνότητες τους, συνεπώς η πλήρης ενημέρωση για τις θετικές και αρνητικές πλευρές των νέων αρμοδιοτήτων που ένας εργαζόμενος θα αναλάβει μετά την ενοποίηση, συντελεί στον επιτυχή χειρισμό της αντίστασης στην αλλαγή.

Για τη διαδικασία της εγκαθίδρυσης της νέας κουλτούρας μέσα σε περιβάλλον αποδοχής από τους εργαζόμενους, οι Schraeder και Self (2003, σελ. 519-20) αναφέρουν ότι τα διατηρηματικά σεμινάρια και οποιεσδήποτε άλλες δραστηριότητες εκμάθησης είναι θετικά μηνύματα κυρίως για τους νεοεισερχόμενους στην νέα επιχείρηση. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι είναι σημαντικό για τη διοίκηση της αλλαγής να συμβαδίσει με τους διαφορετικούς ρυθμούς απόκρισης των ατόμων που συμμετέχουν στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Marks (1997, σελ. 274-79) η έγκαιρη παρέμβαση για την δημιουργία κοινής εταιρικής κουλτούρας κατά την ενοποίηση γίνεται με τη συνένωση των διαφορετικών κουλτουρών στην πρώτη φάση της ενοποίησης και με την υποστήριξη των στελεχών να κατανοήσουν τις διαφορετικές διαδικασίες των εταιρών τους και να δημιουργήσουν την επιθυμητή τελική κουλτούρα.

Επίσης ο Marks αναφέρει ότι για τη διοίκηση της κρίσης της ενοποίησης, τα στελέχη πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και να επικεντρωθούν στην ενοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών και των στελεχών και για τον προσδιορισμό

ξεκάθαρων παραγόντων επιτυχίας. Για τον χειρισμό της έντασης των στελεχών προτείνεται η επικοινωνία με όλα τα μέσα, η δημιουργία οράματος και η επίτευξη των επιθυμητών συνεργιών μέσω του ανθρώπινου δυναμικού.

3.5 Το μοντέλο της εμπιστοσύνης στις επιχειρηματικές συνενώσεις

Η εξάλειψη της ανασφάλειας και της αντίστασης των εργαζομένων στην εξαγορά, η ενίσχυση της δέσμευσης τους και της επαγγελματική απόδοσή τους και η αναβάθμιση της επικοινωνίας και της συνεργασίας αναπτύσσονται με την εμπιστοσύνη στην στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων.

Έχει αποδειχθεί ότι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων είναι κρίσιμος παράγοντας της διαμόρφωσης και της πραγματοποίησης σε διάφορους τύπους επιχειρηματικών συμμαχιών. Λόγω της ομοιότητας που παρουσιάζουν οι συμμαχίες με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, είναι λογική η υπόθεση ότι η εμπιστοσύνη είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές (Stahl, Sitkin, 2004, σελ. 2).

Ο ορισμός της εμπιστοσύνης στην αντίστοιχη βιβλιογραφία είναι η ψυχολογική κατάσταση που εμπεριέχει την πρόθεση για αποδοχή της έκθεσης στον κίνδυνο βασιζόμενη σε θετικές προσδοκίες των προθέσεων ή της συμπεριφοράς των άλλων. Τα κύρια χαρακτηριστικά της δημιουργίας

- Ακεραιότητα
- Θετική προαίρεση
- Ειλικρίνεια
- Ομόλογες αξίες

Οι Stahl και Sitkin (2004) παρουσίασαν ένα ερευνητικό μοντέλο που αφορά την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων της εταιρίας - στόχου στη διοίκηση της μητρικής εταιρίας κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης. Με αυτό το μοντέλο υποδεικνύουν ότι οι μη αποτίψιμοι ψυχολογικοί, κοινωνικοί λόγοι και η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελούν κρίσιμα σημεία στην επιτυχία της ενσωμάτωσης των επιχειρήσεων (**Σχήμα 1**). Το μοντέλο αφορά μόνο τις εξαγορές, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε συγχωνεύσεις μεταξύ άνισου μεγέθους επιχειρήσεων.

Το μοντέλο υποδεικνύει ότι η εμπιστοσύνη των εργαζόμενων της εξαγοραζόμενης εταιρίας στη διοίκηση της μητρικής εταιρίας επηρεάζει τόσο την στάση τους και τις προθέσεις τους όσο και την συμπεριφορά τους και την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της ένταξής τους στη μητρική εταιρία. Επίσης υποδεικνύεται ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην εξαγορά επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις πράξεις της εταιρίας που κάνει την εξαγορά όσο αφορά το στάδιο της ενσωμάτωσης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κύκλος μεταξύ των παραπάνω αλληλεπιδράσεων. Το μοντέλο βασίζεται σε εμπειρική τεκμηρίωση και συγκεκριμένα η αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εξαγοράς, των αποφάσεων της διοίκησης της εταιρίας που την υλοποιεί και της εμπιστοσύνης των εργαζόμενων της εξαγοραζόμενης εταιρίας στη διοίκηση της μητρικής εταιρίας (Stahl, Sitkin, 2004, σελ. 4, 10).

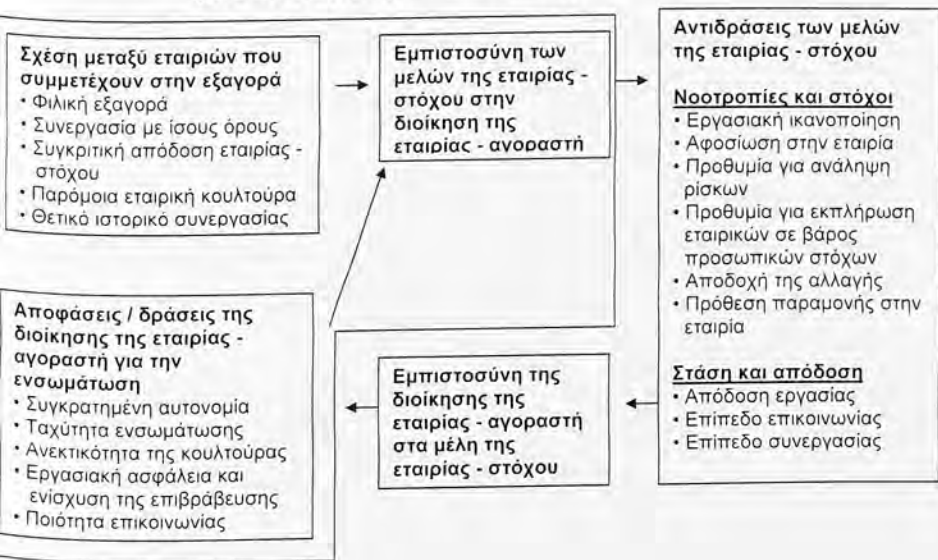
Τα χαρακτηριστικά της συσχέτισης μεταξύ δύο εταιριών που συμμετέχουν στην εξαγορά είναι τα παρακάτω (Stahl, Sitkin, 2004, σελ. 5-6):

- Φιλικότητα της εξαγοράς (στις εχθρικές εξαγορές δεν υφίσταται εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών και οι διαμάχες είναι έντονες, ενώ είναι πιθανή η αντικατάσταση της διοίκησης της εξαγοραζόμενης εταιρίας και η επιβολή συνεχούς και αυστηρού ελέγχου από την μητρική εταιρία).
- Ισότητα της ισχύος (όσο αυξάνεται η ασυμμετρία, το αδύναμο μέρος χάνει την εμπιστοσύνη του νιώθει ότι παραμελείται από το πιο δυνατό μέρος, εφόσον το δεύτερο έχει τους απαραίτητους πόρους για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων της εξαγοράς).
- Απόδοση της εταιρίας στόχου (όταν η εταιρία στόχος χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο διοίκησης και απόδοση, η εξαγορά της από μία εύρωστη εταιρία είναι για τους εργαζόμενους μια θετική εξέλιξη στην επαγγελματική σταδιοδρομία τους).
- Ομοειδής εταιρικές κουλτούρες (οι διαφορές στις εταιρικές κουλτούρες είναι αρνητικά συσχετισμένες με την εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών που συμμετέχουν στην εξαγορά).
- Θετικό ιστορικό συνεργασίας (η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται μέσω της επαναλαμβανόμενης και επιτυχημένης συνεργασίας μεταξύ των εταιριών).

Οι αποφάσεις της διοίκησης της μητρικής εταιρίας περιλαμβάνει τα παρακάτω σύμφωνα με το μοντέλο (Stahl, Sitkin, 2004, σελ. 7-8):

- Συγκράτηση της αυτονομίας (η απώλεια της αυτονομίας της διοίκησης της εξαγοραζόμενης εταιρίας πιθανόν θα οδηγήσει τους εργαζόμενους της στόχου σε πίεση, εχθρότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης).
- Ταχύτητα ενσωμάτωσης των εταιριών (μετά την εξαγορά οι εργαζόμενοι στην εταιρία στόχο περιμένουν γρήγορες αλλαγές και η καθυστέρηση προκαλεί τη δυσπιστία τους και εντείνει την ανασφάλειά τους).
- Ανεκτικότητα στην εταιρική κουλτούρα (η ευαισθητοποίηση της μητρικής εταιρίας στη διαφορετικότητα των εταιρικών κουλτουρών αυξάνει την εμπιστοσύνη του συνεργάτη και κατά συνέπεια την θετική εξέλιξη της ενσωμάτωσης).
- Σύστημα ανταμοιβής και εργασιακή εξασφάλιση (η αυξανόμενη εργασιακή εξασφάλιση, οι ανταμοιβές και οι ευκαιρίες για εξέλιξη της καριέρας των εργαζομένων μειώνει τη δυσπιστία και την αντίσταση στην αλλαγή).
- Ποιότητα της επικοινωνίας (η παροχή αξιόπιστης και σχετικής πληροφόρησης μειώνει την αμφισημία, την ανασφάλεια και το άγχος των εργαζομένων ενώ η έλλειψή της έχει αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων).

**Σχήμα 1: Μοντέλο εμπιστοσύνης κατά την ενσωμάτωση των εταιριών
μετά την εξαγορά (Stahl, Sitkin, 2001)^a**



ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Marks, M.L., "Consulting in mergers and acquisitions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No.3 1997, σελ. 267-279
2. Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M., Power, F.R. 1987, "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions", Human Resource Planning, Vol. 10, No. 1, σελ. 19-35
3. Risberg, A., "The Merger and Acquisition Process", Journal of International Business Studies, 2003, σελ. 17-20, 23-26, 29
4. Schraeder, M., Self, D.R., "Enchasing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, 41/5, 2003, σελ. 517, 519-20
5. Mirvis, P., Marks, M.L. 1986. "Merger syndrome: Management by crisis" (part 2), Mergers and acquisitions, Vol. 20, No. 3, σελ. 70-76
6. Sinetar, M., "Mergers, moral and productivity", Personnel Journal, 11/1981, σελ. 863-7
7. Gilgeous, V., Chambers, S., "Initiatives for Managing Resistance to change", Journal of General Management, Vol. 25, No. 2, 1999, σελ. 56-57

8. Stahl, G.K., Sitkin, S.B., "Trust in Mergers and Acquisitions", 2004, Stanford University Press, σελ. 2-10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΑΙ ΚΛΑΔΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Η αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε διαδικασία ενοποίησής τους, η εμπιστοσύνη που υποδεικνύουν στην αλλαγή και οι διαδικασίες διαχείρισης της αντίστασής τους σε αυτήν αποτελούν σημαντικά κριτήρια επιτυχίας των συγχωνεύσεων. Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης της συγχώνευσης και του ανθρώπινου δυναμικού που υφίσταται την αλλαγή επιταχύνει τη διαδικασία της ολοκλήρωσης και αποτελεί ένδειξη ενδιαφέροντος από την εταιρία προς τους εργαζόμενους.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται οι κύριοι παράγοντες επίδρασης στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές στο διεθνές και στο τοπικό περιβάλλον και οι κύριες διαφορές στα δύο διαφορετικά περιβάλλοντα. Επίσης αναλύονται οι κυριότερες δυνάμεις που χαρακτηρίζουν και διαμορφώνουν τον Ελληνικό κλάδο παραγωγής και εμπορίας τροφίμων και αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι που ώθησαν τις εγχώριες εταιρίες τροφίμων να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και την ανταγωνιστικότητά τους στην τοπική και διεθνή αγορά.

4.2 Διαφορές μεταξύ διεθνών και εγχώριων συγχωνεύσεων

Στον χώρο των διεθνών συγχωνεύσεων και εξαγορών εμφανίζονται κάποιες σημαντικές διαφορές όταν συγκριθούν με τις αντίστοιχες που συμβαίνουν μεταξύ εταιριών στην ίδια χώρα. Οι διαφορές αυτές διακρίνονται σε πολιτιστικές, νομικές, μακροοικονομικές, πολιτικές και άλλες που χαρακτηρίζουν κυρίως διαφορετικές χώρες και ηπείρους.

Οι πολιτιστικές διαφορές που χαρακτηρίζουν τα διαφορετικά κράτη διαφέρουν από τις εταιρικές κουλτούρες στο ότι οι πρώτες συγκροτούν το σύστημα αξιών των ατόμων, ενώ οι δεύτερες το σύστημα αξιών της κάθε εταιρίας, το οποίο πρέπει να ακολουθηθεί σε διεθνές επίπεδο αν οι εξαγορές είναι διεθνείς. Οι πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των κρατών δεν λειτουργούν περισσότερο αρνητικά από τις διαφορές στην εταιρική κουλτούρα γιατί οι πρώτες είναι αναμενόμενες στο σχεδιασμό των εξαγορών και τα διοικητικά στελέχη των εξαγοραζόμενων εταιριών είναι λιγότερα πιθανόν να αντιδράσουν στις αλλαγές και στην απώλεια της αυτονομίας λόγω αυτών των αλλαγών.

Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις παρουσιάζουν κάποιες ομοιότητες με τις ασυσχέτιστες ενσωματώσεις (**conglomerate mergers**). Συγκεκριμένα στις διεθνείς εξαγορές είναι καταρχήν άγνωστες η επιχείρηση και η τοπική αγορά στην μητρική εταιρία με αποτέλεσμα να μην σημειώνεται σημαντική παρέμβαση στη διοίκηση και το επιχειρηματικό αντικείμενο της εταιρίας που έχει εξαγοραστεί. Επίσης ο σχεδιασμός της ολοκλήρωσης δεν επικεντρώνεται τόσο στο στρατηγικό και οργανωσιακό ταίριασμα όσο στην εκπαίδευση της

διοίκησης στη γνώση, στην κατανόηση και στην αποδοχή των διαφορών μεταξύ μητρικής και θυγατρικής εταιρίας. Αν στις διεθνείς συγχωνεύσεις καθοριστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές, είναι πολύ σημαντική η πιθανότητα να διοικηθούν οι διαφορές, να προβλεφθεί το αποτέλεσμα και τελικά οι διεθνείς εξαγορές να παρουσιάζουν ομοιότητες με τις αντίστοιχες σε τοπική κλίμακα. (Risberg, 2003, σελ. 13-15)

4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες

Η σημασία του αυξανόμενου μεριδίου αγοράς στην κερδοφορία της επιχείρησης προβλέπεται από το πρόγραμμα **Profit Impact of Market Strategy** (PIMS), το οποίο δημιουργήθηκε στο Harvard Business School (Cooke, 1986, σελ. 117). Σύμφωνα με το πρόγραμμα αποδείχθηκε ότι το 80% των διαφορών μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας οφείλονται στην αγορά και το υπόλοιπο 20% στις ικανότητες ή την απουσία της διοίκησης. Η παραπάνω μελέτη παρουσίασε 6 σημαντικές στρατηγικές επιδράσεις στην κερδοφορία και τις καθαρές ταμιακές ροές των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την εξής σειρά:

- **Ένταση επενδύσεων**

Ο παράγοντας αυτός υποδεικνύει τα απαιτούμενα πάγια κεφάλαια και κεφάλαια κινήσεως για να παραχθεί μία μονάδα πώλησης ή η επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Η αυξημένη ένταση επενδύσεων έχει σαν αποτέλεσμα

την αρνητική επίδραση στην κερδοφορία και στις καθαρές ταμιακές ροές και συντελεί στη μείωση του ROI και των πωλήσεων.

- **Παραγωγικότητα**

Οι επιχειρήσεις με υψηλή επιπρόσθετη αξία ανά εργαζόμενο τείνουν να είναι περισσότερο κερδοφόρες. Η προστιθέμενη αξία είναι η συνεισφορά της επιχείρησης στην αύξηση της αξίας αγοράς των πρώτων υλών της.

- **Θέση στην αγορά**

Η θέση της επιχείρησης στην αγορά, τόσο σε απόλυτο ποσοστό μεριδίου όσο και σε σχετικό ποσοστό μεριδίου με τους τρεις μεγαλύτερους ανταγωνιστές, είναι σημαντικός παράγοντας για την κερδοφορία και τη ρευστότητα της επιχείρησης.

- **Ανάπτυξη της αγοράς**

Η επίδραση της ανάπτυξης της αγοράς είναι συνήθως θετική στις μονάδες κέρδους, κατ' ουσία δεν παίζει ρόλο στα ποσοστά κέρδους και είναι αρνητική στη ρευστότητα της επιχείρησης.

- **Ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών**

Η ποιότητα ορίζεται από τη θετική ή αρνητική αξιολόγηση που γίνεται από τους πελάτες στο προσφερόμενο πακέτο σε σχέση με τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά πακέτα και ανάλογα συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στην κερδοφορία και τις καθαρές ταμιακές ροές.

- **Καινοτομία / Διαφοροποίηση**

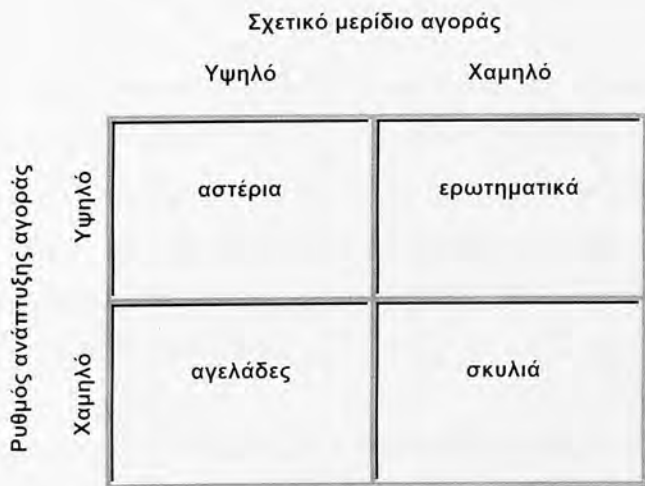
Οι παραπάνω παράγοντες παρουσιάζουν θετική επίδραση στην κερδοφορία και τη ρευστότητα της εταιρίας αν η ανάπτυξη, η εισαγωγή νέων προϊόντων και οι προσπάθειες των τμημάτων Marketing και Έρευνας και Ανάπτυξης συμβαδίζουν με μια ισχυρή θέση της επιχείρησης στην αγορά. Σε άλλη περίπτωση η καινοτομία σημαίνει υψηλό κόστος για την κατάκτηση μεριδίου αγοράς.

Οι παράγοντες της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και της ανάπτυξης της αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στην δημιουργία της στρατηγικής εφόσον γενικά με την αύξηση του μεριδίου αγοράς αυξάνεται και η κερδοφορία. Οι δύο παράγοντες είναι οι συντεταγμένες του διαγράμματος **Boston Consulting Group (BCG, Σχήμα 2)**, το οποίο αποτελεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάζεται η στρατηγική της εξαγοράς (Cooke, 1986, σελ. 118, 120).

Το διάγραμμα **BCG** συνδέει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε μία συγκεκριμένη αγορά, και υποδεικνύει ότι η ρευστότητα είναι ανάλογη της ανάπτυξης του προϊόντος και αυξάνεται με το μερίδιο αγοράς σαν αποτέλεσμα της επίδρασης της καμπύλης μάθησης. Όταν η επιχείρηση αυξάνει τη ρευστότητά της πρέπει να επενδυθεί σε προϊόντα ή δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται σαν «ερωτηματικά» και «αστέρια» στο διάγραμμα **BCG**. Αυτό μπορεί να γίνει ή με την ανάπτυξη νέων «ερωτηματικών», τα οποία μπορεί να αποδειχθούν πολυδάπανα αν είναι καινούργιο προϊόν ή με την στρατηγική της εξαγοράς.

Για να μειωθεί ο κίνδυνος που μπορεί να προκληθεί από τη στασιμότητα της επιχείρησης στην αγορά της, προτείνεται η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων με το ίδιο αντικείμενο, η εξαγορά σε αναπτυσσόμενες αγορές και η εξαγορά μεριδίου αγοράς όχι λιγότερο από 5%.

Σχήμα 2: Boston Consulting Group



4.4 Συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων στον Ελληνικό κλάδο τροφίμων

Ο σημαντικότερος λόγος της έξαρσης των συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, που σημειώθηκαν στον ελληνικό κλάδο τροφίμων και ποτών, είναι η προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους σε τοπικό επίπεδο και η ενδυνάμωση της παρουσίας τους σε διεθνές επίπεδο έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να αυξηθεί η κερδοφορία τους.

Για να αντιμετωπιστεί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός από τις επιχειρήσεις – κολοσσούς του κλάδου τροφίμων, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να αυξήσουν το μέγεθός τους μέσω των μεταξύ τους συνενώσεων ή των συμμαχιών και να επικρατήσουν εκτός της περιορισμένης ελληνικής αγοράς βελτιώνοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού κλάδου τροφίμων στην παγκόσμια αγορά.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων, η κάθετη ολοκλήρωση, η τεχνολογικές επιτεύξεις και η παραγωγικότητα αποτελούν κριτήρια της ανταγωνιστικότητας του κλάδου και οι επιχειρήσεις που έχουν τα παραπάνω στοιχεία καθώς και τεχνογνωσία σε διοίκηση και marketing και διαφοροποίηση προϊόντων, είναι δυνατόν να επεκτείνουν την παραγωγή τους σε διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που χάνουν την ανταγωνιστικότητά τους στην τοπική αγορά μπορούν μέσω των ενοποιήσεων και των συμμαχιών να αποκτήσουν να παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να αποκτήσουν πολυεθνικό χαρακτήρα επενδύοντας στην λειτουργία μονάδων παραγωγής και εμπορίας σε χώρες με χαμηλό λειτουργικό κόστος.

Η ελληνική αγορά τροφίμων είναι κατά τμήματα σε μεγαλύτερες και μικρότερες επιχειρήσεις και ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος, κυρίως στην επαρχία. Οι μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας τροφίμων έχουν να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (π.χ. ΜΕΒΓΑΛ, ΑΓΝΟ, ΤΥΡ Α.Σ., ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ, ΚΡΙ-ΚΡΙ, ΝΕΟΓΑΛ κ.α.) αλλά και τις ελληνικές μεγάλες επιχειρήσεις (ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ), οι οποίες προχωρούν σε εξαγορές, συγχωνεύσεις ή σε στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες μικρότερου ή μεγαλύτερου μεγέθους.

Οι παραπάνω επιχειρήσεις αποτελούν συγκεκριμένες στρατηγικές ομάδες - ομάδες με ίδια στρατηγική - γαλακτοκομικών προϊόντων (Σχήμα 3. Γεωργόπουλος, 2003, σελ. 117), στις οποίες έχουν σημειωθεί σημαντικές συνενώσεις μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων κυρίως για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός τοπικά.

Αρχικά οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν ήταν έτοιμες να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα που προκάλεσε ο διεθνής ανταγωνισμός, διότι λειτουργούσαν σε ένα έντονα προστατευόμενο περιβάλλον, χαρακτηριζόνταν από μικρό μέγεθος, χαμηλή ανταγωνιστικότητα, υστέρηση σε τεχνολογική υποδομή και έναν οικογενειακό τρόπο διοίκησης. Επίσης στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον επικρατούσε ύφεση και υπήρχαν δυσκολίες πρόσβασης στον τραπεζικό δανεισμό, υψηλά επιτόκια και έλλειψη επαρκών ρευστών διαθεσίμων στην αγορά (Χουλιάρη, 2003, σελ. 140-141).

Για να γίνει ανταγωνιστικός ο ελληνικός κλάδος μεταποίησης τροφίμων πρέπει να μειωθούν οι τιμές των προϊόντων και αυτό μπορεί να γίνει με την καμπύλη μάθησης, τις οικονομίες κλίμακας και σκοπού, την ολοκλήρωση με προμηθευτές και διανομείς (Wheelen, Hunger, 2004, σελ. 64).

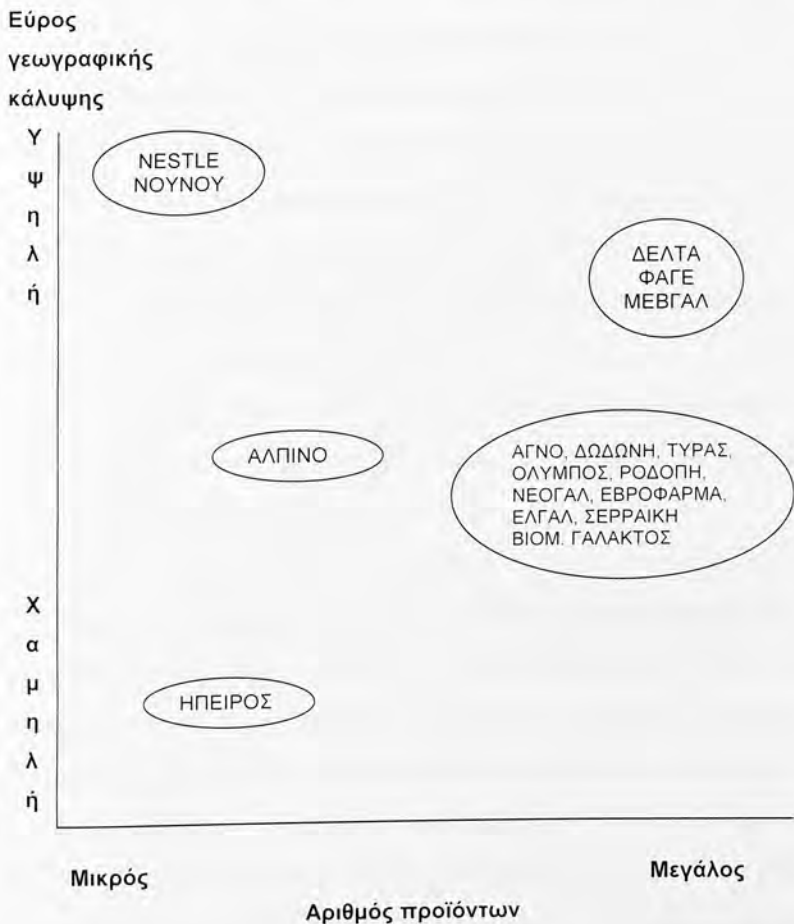
Με τις ενοποιήσεις και τις συμμαχίες των επιχειρήσεων επιτυγχάνονται συνέργιες μεταξύ των αλυσίδων αξίας τους, και αυτό πραγματοποιείται με την εφαρμογή των οικονομιών σκοπού, όπου δύο διαφορετικές γραμμές προϊόντων μοιράζονται τις ίδιες δραστηριότητες όπως τα κανάλια διανομής ή τις εγκαταστάσεις παραγωγής.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές συμμαχίας είναι οι παρακάτω (Wheelen, Hunger, 2004, σελ. 127):

- Απόκτηση τεχνολογίας και / ή παραγωγικών ικανοτήτων
- Απόκτηση πρόσβασης σε συγκεκριμένες αγορές
- Μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου
- Μείωση πολιτικού ρίσκου (για διεθνείς συμμαχίες)
- Επίτευξη ή διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι παραπάνω λόγοι που έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα την συνένωση του κλάδου μεταποίησης τροφίμων, αποτελούν σημαντικό κίνητρο για τις ελληνικές επιχειρήσεις έτσι ώστε να αναπτύξουν τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητές τους και εκτός των ελληνικών συνόρων, επιτυγχάνοντας μια σημαντική παρουσία του κλάδου στην παγκόσμια αγορά με προϊόντα ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

Σχήμα 3: Στρατηγικές ομάδες γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα



4.5 Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του κλάδου τροφίμων

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που καθόρισαν το εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο σημειώθηκαν οι τελευταίες συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες, είναι τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 76-77):

- Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και η πίεση που ασκεί στις επιχειρήσεις το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η τάση για απελευθέρωση των ρυθμίσεων των επιχειρήσεων και η σύγκλιση των τεχνολογιών.
- Η διάκριση των ανταγωνιστών όσο αφορά τις τεχνολογικές και διοικητικές ικανότητές τους, όπου στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους δεν είναι ευδιάκριτη.

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αποτελεί απειλή για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και ο στόχος των διοικητικών στελεχών είναι να διευκρινίσουν το αβέβαιο περιβάλλον κατατάσσοντας το ανάλογα με τον βαθμό πολυπλοκότητάς του και τον βαθμό αλλαγής του (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 78-79). Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2004, σελ. 52), η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στο στρατηγικό ταίριασμα μεταξύ του τι έχει να προσφέρει στην αγορά και τι ζητά το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, καθώς και στο ταίριασμα μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των δυνατοτήτων του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας τροφίμων χαρακτηρίζεται σύνθετο ως προς τον βαθμό

πολυπλοκότητάς του, γιατί περιλαμβάνει πολλούς τύπους προϊόντων (γαλακτοκομικά, τρόφιμα νωπά και κατεψυγμένα, αλκοολούχα ποτά και χυμοί κ.α.), μεγάλο αριθμό αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών και υψηλή απαίτηση για εξειδικευμένη γνώση.

Ανάλογα με το βαθμό αλλαγής του το περιβάλλον του κλάδου τροφίμων χαρακτηρίζεται σαν δυναμικό διότι οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες όσο αφορά την παραγωγή τροφίμων αλλά και οι απαιτήσεις των αγοραστών για νέους τύπους προϊόντων ωθεί τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν προϊόντα με γρήγορους ρυθμούς για να κερδίσουν μερίδια αγοράς.

Όσο αφορά το οικονομικό περιβάλλον ειδικά στην Ευρώπη το φθινό χρέμα αλλάζει την δυναμική των εταιρικών λειτουργιών. Τα χαμηλά επιτόκια των τελευταίων χρόνων δημιουργούν ένα περιβάλλον, στο οποίο τα διοικητικά στελέχη είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν μεγάλα ρίσκα αγοράς κεφαλαίου όπως είναι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Παρά τις αβεβαιότητες λόγω του euro, των επιτοκίων και της οικονομίας, η επιτυχία των εταιριών τα επόμενα χρόνια θα βασίζεται σε αυτό που έχουν κάνει οι νικητές από το 2000, δηλαδή στην μείωση κόστους, την διεύρυνση του περιθωρίου κέρδους, την ανάπτυξη επικερδών σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και διανομείς και την αύξηση της κερδοφορίας. (Business Week, July 28, 2003, σελ.55)

Οι κύριες κοινωνικο-πολιτιστικές επιδράσεις του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη του κλάδου τροφίμων είναι οι παρακάτω:

- Αλλαγή των καθημερινών συνηθειών και υποχρεώσεων, οι οποίες έχουν ωθήσει τους καταναλωτές να τρώνε εκτός σπιτιού (πολλαπλασιασμός επιχειρήσεων παραγωγής και σημείων πώλησης τροφίμων).
- Αυξημένες απαιτήσεις καταναλωτών σε ό,τι αφορά την ποιότητα και την ποικιλία των τροφίμων.
- Αύξηση αριθμού τουριστών και μόνιμων κατοίκων (π.χ. μετανάστες).

Το νομοθετικό πλαίσιο που έχει θεσπίσει η Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1973 και που αφορά τον έλεγχο των συγχωνεύσεων και εξαγορών, αποτελείται από τα παρακάτω κεντρικά σημεία (Cooke, 1986, σελ. 104-5):

- Η συγκέντρωση της αγοράς που παρεμποδίζει τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό είναι μη συμβατή με την Κοινή Αγορά και μπορεί να διαταχθεί διάλυση της συγχώνευσης ή κατανομή κάποιων επιχειρηματικών περιουσιακών στοιχείων. Αυτό το άρθρο δεν εφαρμόζεται στην περίπτωση που η συγκέντρωση είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων που συντελούν στο κοινό συμφέρον της Ε.Ε.
- Οι μεγάλοι μεγέθους συγχωνεύσεις θα κοινοποιούνται στην Επιτροπή πριν την ολοκλήρωση όταν ο συνολικός κύκλος εργασιών δεν είναι λιγότερος από 100 εκ. μονάδες μέτρησης. Υπάρχουν λεπτομερείς κανόνες υπολογισμού του κύκλου εργασιών και του μεριδίου αγοράς. Όταν το μερίδιο αγοράς είναι λιγότερο από 20%, θεωρείται συμβατό με τα δεδομένα πρότυπα και δεν απαιτείται κοινοποίηση πριν την ολοκλήρωση μίας συγχώνευσης όταν το εγχείρημα έχει σαν αποτέλεσμα κύκλο εργασιών μικρότερο από 30 εκ. μονάδες μέτρησης.

- Όταν κοινοποιούνται οι συγχωνεύσεις, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκινά διαδικασίες μέσα σε τρεις μήνες από την ημέρα της κοινοποίησης, εκτός αν υπάρχουν κάποιες λάθος πληροφορίες σχετικές με το εγχείρημα.
- Η Επιτροπή μπορεί να ζητήσει πληροφορίες για την συγχώνευση, για τους συνεργάτες και τους συμβούλους, θέτοντας χρονικά όρια και επιβάλλοντας πρόστιμα στην περίπτωση μη συμμόρφωσης. Μπορεί να γίνει έλεγχος σε οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων και να απαιτηθούν προφορικές επεξηγήσεις ή να γίνει επιτόπου έλεγχος σε εγκαταστάσεις κ.α. όλη η πληροφόρηση που θα αποκτηθεί πρέπει να επεξεργάζεται σε αυστηρή εχεμύθεια.
- Η απόφαση λαμβάνεται μέσα σε εννιά μήνες από την έναρξη των διαδικασιών ελέγχου.

4.6 Ανάλυση του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα (Porter)

Σύμφωνα με την προσέγγιση Porter, ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας τροφίμων χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω δυνάμεις:

- **Πιθανοί νέο-εισερχόμενοι στον κλάδο**

Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι σημαντικά και αποτελούνται κυρίως από την διαφοροποίηση ορισμένων προϊόντων με αναγνώριση της μάρκας και πίστη των αγοραστών σε αυτή, απαιτήσεις σε κεφάλαια λόγω των οικονομιών

κλίμακας και σκοπού, της καμπύλη εμπειρίας, της τεχνολογία, της πρόσβασης σε α' ύλες και της ευνοϊκή τοποθεσία. Επίσης σημαντικό εμπόδιο εισόδου είναι η πρόσβαση των επιχειρήσεων στα κανάλια διανομής εφόσον οι μεγάλες εμπορικές αλυσίδες είναι αυτές που προσφέρουν καλές θέσης προβολής των τροφίμων, όταν οι τιμές αγοράς είναι ικανοποιητικές και συνοδεύονται από επιθετικές προωθήσεις.

- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές των α' υλών στις επιχειρήσεις τροφίμων έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη γιατί υπάρχουν αρκετοί έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να διαπραγματεύονται μαζί τους για την τιμή και την ποιότητα των α' υλών. Επίσης οι πωλήσεις τους στον κλάδο τροφίμων αποτελούν σημαντικό ποσοστό του τζίρου των προμηθευτών και ενώ το κόστος μετακίνησης των αγοραστών τους είναι σημαντικό, οι επιχειρήσεις μεταποίησης τροφίμων μπορούν να εξισορροπήσουν τις δυνάμεις τους με τους προμηθευτές μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω.

- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές (αλυσίδες super market και τελικοί καταναλωτές) έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί ο όγκος αγορών που πραγματοποιείται είναι μεγάλος και αποτελεί σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους τους (αλυσίδες super market). Επιπρόσθετα το κόστος μετακίνησης των αγοραστών χονδρικής αλλά και των τελικών καταναλωτών είναι σχετικά χαμηλό, το προϊόν είναι τυποποιημένο, άφθονο και υπάρχει επαρκής πληροφόρηση για αυτό και

τέλος υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω (παραγωγή τροφίμων με μικρό κόστος από αλυσίδες super markets).

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι σημαντική για το σύνολο των τροφίμων, αλλά υφίσταται μόνο μεταξύ των διαφορετικών τύπων τροφίμων (π.χ. μεταξύ ροφημάτων, χυμών, αναψυκτικών και αλκοολούχων ποτών), συνεπώς η έλλειψη υποκατάστατων αυξάνει σημαντικά την κερδοφορία του κλάδου τροφίμων.

- **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η κερδοφορία του κλάδου τροφίμων μειώνεται λόγω της μάχης μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων για τη διεκδίκηση έστω και μικρού μεριδίου αγοράς από τον ανταγωνισμό με μείωση των τιμών και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Ενώ σημειώνεται τάση για ενοποίηση της αγοράς, ο αριθμός των ανταγωνιστών παραμένει μεγάλος, όπως και το υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, τα προϊόντα των ανταγωνιστών δεν είναι διαφοροποιημένα μεταξύ τους και το κόστος μετακίνησης των αγοραστών δεν είναι σημαντικό. Επίσης τα εμπόδια εξόδου είναι μεγάλα ειδικά για επιχειρήσεις που έχουν εξαγοράσει προμηθευτές.

- **Διαπραγματευτική δύναμη από υπόλοιπους ενδιαφερόμενους**

Οι Ευρωπαϊκοί νόμοι που αφορούν τις ποσοτώσεις στο γάλα (σύμφωνα με τις δεσμεύσεις που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή η Ελλάδα δεν μπορεί να παράγει ποσότητα μεγαλύτερη των 700000 τόνων αγελαδινού γάλακτος, τη

στιγμή που ανάγκες κατανάλωσης υπολογίζονται σε 900000 τόνους ετησίως) μειώνουν την κερδοφορία στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.

Οι θεσμικοί φορείς ελέγχου τροφίμων (κράτη, ελεγκτικές αρχές, ευρωπαϊκή εξουσία), αλλά και οι αυτόκλητοι (ΜΜΕ, διάφορες οργανώσεις, διατροφολόγοι και επιστήμονες) συνεισφέροντας στην προστασία του καταναλωτή κοινοποιώντας τα σοβαρά για την υγεία του καταναλωτή γεγονότα που σημειώνονται στον κλάδο περιορίζουν σημαντικά την κερδοφορία του. Επίσης τα σημαντικά κρούσματα ασθενειών όπως η σπογγώδης εγκεφαλοπάθεια (BSE) στα βοοειδή και η κρίση των διοξινών στα πουλερικά αποτέλεσε πλήγμα ακόμα και για την παραγωγή τροφίμων και ήταν η έναρξη για μια σειρά αυστηρών μέτρων εκ μέρους της ΕΕ όσο αφορά την ποιότητα των τροφίμων και την ασφαλή και περιβαλλοντικά φιλική παραγωγή τους.

Γενικά οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο παραγωγής και εμπορίας τροφίμων είναι ισχυρές και περιορίζουν την κερδοφορία με αποτέλεσμα η ανάγκη για αύξηση του μεριδίου αγοράς εντός και εκτός συνόρων να είναι ο σημαντικότερος στόχος των επιχειρήσεων με στρατηγικές επέκτασης στην αγορά όπως είναι οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές ή οι στρατηγικές συμμαχίες.

Λόγω του γεγονότος ότι τα εμπόδια εισόδου και εξόδου ειδικά για επιχειρήσεις που έχουν πετύχει οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση προϊόντων στον κλάδο τροφίμων είναι υψηλά, τα έσοδα και τα επίπεδα κερδοφορίας των επιχειρήσεων είναι υψηλά αλλά αμφίβολα (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 111).

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Risberg, A., "The Merger and Acquisition Process", Journal of International Business Studies, 2003, σελ. 13-15
2. Cooke, T., Mergers and Acquisitions, 1986, Basil blackweel, σελ. 104-105, 117-120
3. Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος, 2002, σελ. 76-79, 117
4. Χουλιάρá, Λ., «Διοικητική προσέγγιση στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003, σελ. 140-141
5. Wheelen, T., Hunger, D., Strategic Management and Business Policy, 2004, Pearson Pentice Hall, σελ. 52, 64, 127
6. Business Week, July 28, 2003, σελ.55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο για να μειωθεί ο κίνδυνος που μπορεί να προκληθεί από τη στασιμότητα των επιχειρήσεων στις αγορές που λειτουργούν, προτείνεται η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων με το ίδιο αντικείμενο, η εξαγορά σε αναπτυσσόμενες αγορές και η εξαγορά μεριδίου αγοράς όχι λιγότερο από 5%. Ο σημαντικότερος λόγος της έξαρσης των συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, που σημειώθηκαν στον ελληνικό κλάδο τροφίμων και ποτών, είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς των εταιριών τροφίμων σε τοπικό επίπεδο και η ενδυνάμωση της παρουσίας τους σε διεθνές επίπεδο έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να αυξήσουν τη κερδοφορία τους.

Παραδείγματα εταιριών του Ελληνικού κλάδου τροφίμων που προχώρησαν σε σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές αναφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο και αναπτύσσονται τα στοιχεία των εταιριών ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανία Λάρισας και ΤΥΡ.Α.Σ., όπου η δεύτερη εξαγόρασε τη πρώτη κατακτώντας με αυτήν την κίνηση ηγετική θέση στον εγχώριο κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων και ενίσχυση της δράσης της στις διεθνείς αγορές.

5.2 Χαρακτηριστικά του ελληνικού κλάδου τροφίμων

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών στις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού και κυρίως των Βαλκανίων. Πριν την ένταξη της χώρας μας στην ζώνη του ΕΥΡΩ, ο ελληνικός κλάδος τροφίμων συμπεριλάμβανε μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων χωρίς να απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και υπήρχε η δυνατότητα για ζημιογόνες επιχειρήσεις να αντλούν κεφάλαια με προνομιακούς όρους και να συγκαλύπτουν υψηλές και συνεχιζόμενες ζημιές. Για να γίνει ανταγωνιστικός ο κλάδος πρέπει ένα σημαντικό ποσοστό ζημιογόνων επιχειρήσεων να οδηγηθεί σε αναστολή εργασιών και ένα άλλο ποσοστό των ζημιογόνων επιχειρήσεων μαζί με μερικές από τις κερδοφόρες αναπόφευκτα να οδηγηθούν σε συγχωνεύσεις για να επιτευχθούν οι οικονομίες κλίμακας (**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**).

Ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας τροφίμων παρουσίασε από το 2001 έντονη κινητικότητα, τάσεις συγκέντρωσης, εξαγορές καθώς και επεκτάσεις σε αναπτυσσόμενες αγορές των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης. (ΕΞΠΡΕΣ, 26/2/2002). Οι κινήσεις αυτές χαρακτηρίστηκαν από επιτυχία, παρόλο που ο κλάδος αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα, όπως ήταν η αμφισβήτηση των καταναλωτών για την ποιότητα των προϊόντων (διατροφικές κρίσεις λόγω των διοξινών στα πουλερικά, της σπογγώδους εγκεφαλοπάθειας στα βοοειδή, των μεταλλαγμένων προσθέτων στα τρόφιμα κ.α.) και η σχέση με το λιανεμπόριο και τις μεγάλες αλυσίδες super market (**STAT BANK 2003**).

Όσο αφορά τα κέρδη των Ελληνικών επιχειρήσεων το 2003 μέσα στις εταιρίες που ξεχώρισαν συμπεριλαμβάνονται η ΔΕΛΤΑ Γάλακτος και Παγωτού, η ΦΑΓΕ, η ΜΕΒΓΑΛ, η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, η ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ, η ΘΡΑΚΗ, η ΝΙΚΑΣ και η Chirita International, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, του παραρτήματος. Ο Πρόεδρος τους ΣΕΒΤ κος. Δ. Δασκαλόπουλος ανέφερε στην ετήσια Γενική Συνέλευση ότι, για να αντιμετωπίσει ο κλάδος την πρόκληση της διευρυμένης Ευρωπαϊκής αγοράς με επιτυχία πρέπει να αντιμετωπίσει το αυξημένο κόστος των επενδύσεων που απαιτούνται για την ποιότητα και τη διαχείριση των διατροφικών κρίσεων και την ένταση του ανταγωνισμού.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά σε σημαντικές συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες που πραγματοποιήθηκαν τη χρονική περίοδο από το 1998 έως το 2004 στον ελληνικό κλάδο παραγωγής και εμπορίας τροφίμων. Η συγκεκριμένη χρονική επιλογή οφείλεται σε δύο λόγους, πρώτον στο ότι η χρονική διάρκεια 6 ετών μπορεί να μειώσει τυχόν χρονικές επιδράσεις και δεύτερον στο γεγονός ότι σε αυτήν την περίοδο σημειώθηκαν οι πιο σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές με δυνατότητα πρόσβασης στα σχετικά στοιχεία.

Στον Πίνακα 3 περιλαμβάνονται οι διαφορετικές επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορούν να επιλέξουν τα διευθυντικά στελέχη ανάλογα με την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων και την ελκυστικότητα του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 177). Σύμφωνα με το εξέταση του κλάδου τροφίμων στην Ελλάδα, η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και η θέση κάθε επιχείρησης είναι συνέπεια της επιλεγμένης στρατηγική της.

Πίνακας 3
Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Χαμηλή
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση– Αναστροφή (turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Από-επένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Ρευστοποίηση Χρεοκοπία

5.3 Σημαντικές συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες

Από τις αρχές του 2000 σημειώνεται μικρή συμμετοχή των επιχειρήσεων μεταποίησης τροφίμων στις ενοποιήσεις και τις μεταξύ τους συμμαχίες. Παρακάτω αναλύονται οι πιο σημαντικές ενοποιήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων ανά κλάδο προϊόντων (STAT BANK 2003).

Στον κλάδο catering - τυποποιημένων προϊόντων η «Hellenic Catering» ολοκλήρωσε τη συμφωνία συνεργασίας με την «Μπάρμπα Στάθης» (Γενική Τροφίμων) με την ίδρυση της εταιρίας «Green Food». Η Γενική Τροφίμων διαθέτει παρουσία σε κράτη των Βαλκανίων, της Μ. Ανατολής και της Κύπρου. Στον κλάδο λιπών-ελαίων η «Μύλοι Σόγιας» εξαγόρασε το 2000 την «Ανανίας Αθήνα Ελλάς Α.Ε.», η οποία μετονομάστηκε σε «Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια».

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, η ΦΑΓΕ έχει επενδύσει σημαντικά ποσά στην εξαγορά τυροκομείων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, τα οποία έχει εκσυγχρονίσει. Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. εξαγόρασε το 2004 την τυροκομικών ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ στην Ελασσόνα επικεντρώνοντας τη στρατηγική της στην παραγωγή ελληνικών τυροκομικών προϊόντων. Η ΔΕΛΤΑ Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος εξαγόρασε το 2002 την Κυπριακή γαλακτοβιομηχανία "Charalambides Dairies" με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και δίκτυο διανομής στην Κύπρο.

Η ΜΕΒΓΑΛ προχώρησε το 2003 σε εξαγορά της γαλακτοβιομηχανίας «Εβρογάλ Α.Ε.» του Ν. Έβρου, διατηρώντας την αυτοτέλεια και τα εταιρικά

σήματα της δεύτερης. Επίσης η ΜΕΒΓΑΛ διαφοροποιώντας την γκάμα των προϊόντων της σύναψε στρατηγική συμμαχία με την εταιρία παραγωγής χυμών «Φλώρινα-Χωναίος» για την προώθηση των χυμών Vinid της τελευταίας. Το πιο σημαντικό γεγονός στον κλάδο των γαλακτοκομικών είναι η εν εξελίξει εξαγορά της Βιομηχανικής μονάδα γάλακτος της Nestle (Πλατύ Ημαθίας) από την ΜΕΒΓΑΛ και η παραγωγική και εμπορική συνεργασία των δύο εταιριών. Παράλληλα οι δύο εταιρίες θα αποκτήσουν το έλεγχο στην μεγαλύτερη ζώνη γάλακτος στην Ελλάδα (Εφημερίδα «Ο κόσμος το Επενδυτή», 4/12/04, σελ. 11).

Στα ζαχαρώδη προϊόντα-σνακ, η «Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης» απέκτησε το 2002 το 70% του μετοχικού κεφαλαίου δύο Σερβικών βιομηχανιών ζάχαρης, των "Fabrika Secera SAJKASKA Zabalj a.d." και "Fabrika Secera CRVENCA a.d." και το 27% του μετοχικού κεφαλαίου της "BACKA" A.D. Fabrika Secera m.b., ελέγχοντας με αυτές τις στρατηγικές κινήσεις το 50% του συνόλου της παραγωγής ζάχαρης στην Σερβία. Η Chipita International προχώρησε στην εξαγορά και λειτουργία παραγωγικής μονάδας στην Αγία Πετρούπολη το 2001 και η διανομή των παραγόμενων προϊόντων της θα γίνει μέσω του στρατηγικού συνεργάτη της εταιρίας που είναι η Pepsico. Επίσης η Chipita εξαγόρασε τον κύριο ανταγωνιστή της (Best Foods) στην Ρουμανία.

Στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας σημειώθηκαν οι περισσότερες εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες του κλάδου τροφίμων. Ο Όμιλος «Αλλατίνη» στοχεύοντας στην επέκταση σε διαφορετικές γραμμές προϊόντων απέκτησε την εταιρία «ΦΥΤΡΟ Εμπορική Τροφίμων», η οποία παράγει υγιεινά, διαιτητικά και βιολογικά προϊόντα. Η "ELBISCO AE Συμμετοχών" εξαγόρασε το

2003 το 98,92% της εταιρίας «Αρτοβιομηχανία Elite ΑΕ», της οποίας τα προϊόντα μαζί με τα άλλα σήματα της όπως Forma, Βοσινάκης, Folie και Κρις-κρις θα προωθηθούν στην ισπανική αγορά μέσω του joint venture (Herbenica) που έχει συνάψει η Ελληνική εταιρία με την Ισπανική Sanchis Mira S.A.. Επίσης η εταιρία έχει προχωρήσει σε εξαγορά της Zito Luks. Ο Όμιλος «ΛΟΥΛΗ ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΣ Α.Ε.» έχει επεκταθεί με εξαγορές σε Βουλγαρία (Μύλοι Σόφιας, market leader της Βουλγάρικης αγοράς), Αλβανία (κέντρο διανομής και μονάδα παραγωγής αρτοσκευασμάτων), Ρουμανία και Κύπρο.

Στον κλάδο των ζυμαρικών, η εταιρία «Μέλισσα – Κίκιζας Α.Ε.» έχει προχωρήσει σε εξαγορές ομοειδών επιχειρήσεων αλλά και άλλων με παραγωγές διαφορετικών γραμμών προϊόντων. Το 2001 η εταιρία διείσδυσε στην αγορά των γλυκισμάτων εξαγοράζοντας το σήμα «Καζίνο Λουτρακίου», το οποίο πρόκειται να εμπλουτίσει με νέες κατηγορίες παραδοσιακών γλυκισμάτων.

Στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών-αλιευμάτων η εταιρία «ΣΕΛΟΝΤΑ» συγχωνεύτηκε με την «Τρίτων Α.Ε.» το 2002 και δημιούργησε με την "Sea Ionian Farm" μονάδα παραγωγής στην Ουαλία για την αγορά της Μεγάλης Βρετανίας. Η εταιρία «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» εξαγόρασε το 50% του μετοχικού κεφαλαίου των εταιριών «Ωκεανίς» και «Αστερίας».

Στον κλάδο των κρέατων-αλλαντικών η διοίκηση της εταιρίας «ΘΡΑΚΗ Α.Ε.» σχεδιάζει τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της όσο αφορά την εμπορία τυριών και άλλων προϊόντων διατροφής (σαλάτες, μανιτάρια, λίπη και έλαια)

που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιό της. Η εταιρία «ΥΦΑΝΤΗΣ» αφού εξαγόρασε την «Luncheon Meat» στην Αλεξανδρούπολη, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην αγορά της Ρουμανίας.

Στον κλάδο της πτηνοτροφίας η σημαντικότερη εξαγορά που σημειώθηκε κατά τη διάρκεια των εξεταζόμενης χρονικής περιόδου ήταν αυτή της εταιρίας «ΜΙΜΙΚΟΣ» από την "Hellenic Quality Foods" το 1999. Η «ΜΙΜΙΚΟΣ» μέσω της συνεργασίας της με την εταιρία «ΚΑΝΑΚΗΣ», εξασφαλίζει πολλαπλές συνέργιες σε όφελος του λειτουργικού κόστους της ΗQF.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της STAT BANK προκύπτει ότι στη βιομηχανία τροφίμων δημιουργούνται δύο κύκλοι επιχειρήσεων: από την μία είναι οι επιχειρήσεις που διατηρούν ή και διευρύνουν την παρουσία τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά σε ένα αντίξοο κλίμα και από την άλλη οι επιχειρήσεις που αυξάνουν με ραγδαίους ρυθμούς τις ζημιές τους και δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις διεθνείς προκλήσεις.

Στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι** παρουσιάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα των σημαντικότερων Ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων και στη συνέχεια θα αναπτυχθεί το προφίλ της γαλακτοβιομηχανίας «ΤΥΡΑΣ», η οποία κατέκτησε την ηγετική θέση στην Κεντρική Ελλάδα με την εξαγορά του βασικού ανταγωνιστή της («ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε.) και επεκτάθηκε στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης με την ίδρυση θυγατρικών εταιριών παραγωγής τυροκομικών προϊόντων σε Βουλγαρία και Ρουμανία (TYRBUL, TYROM). Η διοίκηση του ομίλου σχεδιάζει την οργάνωση ζώνη

γάλακτος και δικτύου πωλήσεων στη Βουλγαρία, έτσι ώστε να μειώσει το κόστος παραγωγής και να διασφαλίσει χαμηλότερες τιμές για τους καταναλωτές.

5.4 Παράδειγμα εξαγοράς στην βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων – Στοιχεία των εταιριών ΤΥΡ.Α.Σ. και ΟΛΥΜΠΟΣ

ΤΥΡΑΣ Α.Ε.

Πιστοποίηση ISO 9001, ISO 14001, BRC, ΕΛΟΤ 1416 (HACCP)

Κλάδος Δραστηριοτήτων: Τροφίμων

Έτος ίδρυσης: 1986 Προσωπικό: 300 άτομα

Έδρα: 5^ο χλμ. Τρικάλων – Πύλης, Τρίκαλα

Πρόεδρος: Δ. Σαράντης

Διευθύνων Σύμβουλος: Μ. Σαράντης

Δραστηριότητα: Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και τυριών

Γενική αξιολόγηση εταιρίας

Η εταιρία δραστηριοποιείται σε έναν κατεξοχήν ανταγωνιστικό κλάδο, παρουσιάζοντας σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων και της κερδοφορίας με την παραγωγή και εμπορία μεγάλης ποικιλίας παραδοσιακών γαλακτοκομικών προϊόντων στη περιοχή της Κεντρικής Ελλάδας, που φημίζεται για την κτηνοτροφία της.

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων λόγω της λειτουργίας δύο θυγατρικών στην Βουλγαρία και στην Ρουμανία (TYRBUL, TYROM) και του υψηλού ποσοστού εξαγωγών, προσδίδουν στην εταιρία σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσο αφορά την επέκτασή της σε πληθυσμιακά μεγαλύτερες περιοχές όπως οι Βαλκανικές χώρες, οι Η.Π.Α., η Αυστραλία και η Σ. Αραβία.

Παρόλο που ο κλάδος των τροφίμων στο σύνολο του έχει αντιμετωπίσει σοβαρές κρίσεις κυρίως λόγω της χρήσης των μεταλλαγμένων πρώτων υλών και αμφίβολης ποιότητας συστατικών, η ορθολογική εκμετάλλευση της τεχνολογικής εξέλιξης και η αυστηρή φροντίδα για ποιότητα αποτελούν στόχο της εταιρίας, με τον οποίο θα τοποθετηθεί απέναντι σε αυτή την κρίση.

Εταιρική ταυτότητα

Η εταιρία ΤΥΡΑΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1986 από τους αδελφούς Δημήτρη και Μιχάλη Σαράντη και τον πατέρα τους Στέργιο Σαράντη, οι οποίοι βασίστηκαν στην γνώση και την εμπειρία που κατείχαν στον χώρο της γαλακτοκομίας και τυροκομίας. Όραμα και στόχος της εταιρίας αποτελεί η παραγωγή και η παροχή μίας μεγάλης ποικιλίας τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων άριστης ποιότητας και γεύσης.

Η εταιρία έχει σημαντική παρουσία στην διεθνή αγορά με παραγωγικές μονάδες σε Βουλγαρία και Ρουμανία και εξαγωγές της σε πολλές χώρες της Ευρώπης και σε 3 ηπείρους. Στην τοπική αγορά η κατέχει την τέταρτη θέση στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών της το 2003 (STAT BANK).

Συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρίας έναντι των ανταγωνιστών της είναι η διαρκής επένδυση σε αυτοματοποιημένο εξοπλισμό, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων με την αξεπέραστη γεύση τους, το λογικό τους κόστος (good value for money) και το επαρκές εγχώριο και παγκόσμιο δίκτυο διανομής της.

Προϊόντα

Τα προϊόντα της ΤΥΡΑΣ, τα οποία διατίθενται χύμα, τυποποιημένα, είτε σε συσκευασίες catering, περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- φρέσκο παστεριωμένο γάλα (Φρέσκο γάλα)
- ξινόγαλο (Δροσερό)
- λευκά τυριά (Φέτα ΤΥΡΑΣ, Χωριάτικο, Πέρλα)
- σκληρά τυριά (Διαλεχτό, Γραβιέρα, Κεφαλοτύρι, Κασέρι)
- ημίσκληρα τυριά (Χωριάτικο Καφασωτό, Μετέωρα)
- τηγμένα προϊόντα (έδεσμα Τοσταλίνα-Πιτσαλίνα, σκληρό τυρί Σαγανάκι)
- μυζήθρα, ανθότυρο
- γιαούρτι (Στραγγιστό, Αγελάδος)
- λοιπά προϊόντα (έδεσμα Εκλεκτόν)

Παραγωγή και εγκαταστάσεις

Η πλήρως καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής της ΤΥΡΑΣ βρίσκεται στα Τρίκαλα, σε ιδιόκτητο χώρο 160000 m² και καταλαμβάνει έκταση 25000 m². Η συνολική αξία του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού του εργοστασίου ξεπερνά τα 25 εκατομμύρια ευρώ.

Στις εγκαταστάσεις της εταιρίας μπορούν να επεξεργαστούν 90000 τόνοι γάλακτος ετησίως, ενώ η πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής φέτας, μία από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα, έχει δυνατότητα ετήσιας παραγωγής έως και 33000 τόνους φέτα.

Ανθρώπινο δυναμικό

Σήμερα η ΤΥΡΑΣ απασχολεί 300 περίπου άτομα μόνιμο προσωπικό που προέρχεται από την ευρύτερη περιοχή των Τρικάλων. Ειδικοί επιστήμονες και εξειδικευμένα στελέχη με την γνώση και εμπειρία που διαθέτουν, διασφαλίζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών και την άριστη εξυπηρέτηση των συνεργατών της. Το οργανόγραμμα της εταιρίας χαρακτηρίζεται από την λειτουργική δομή.

Ποιότητα

Η ΤΥΡΑΣ εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα ελέγχου για τα προϊόντα της από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της, τα οποία και αναβαθμίζει και εξελίσσει συνεχώς. Όλα τα προϊόντα της πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας που ορίζει ο Ελληνικός Κώδικας τροφίμων και ποτών και οι ισχύουσες νομοθεσίες της Ε.Ε. για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων 92/46 και 94/71.

Η εταιρία διαθέτει πιστοποιημένο εργαστήριο αυτοελέγχου και αναλύσεων από το Υπουργείο Γεωργίας, εφαρμόζει ολοκληρωμένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας **EN ISO 9001** και σύστημα περιβαλλοντική διαχείρισης **EN ISO 14001**, ενώ το 2001 η εταιρία πιστοποιήθηκε με το **British Retail Consortium (BRC)**.

Συνεχίζοντας τις προσπάθειες για την παραγωγή υγιών και ασφαλών τροφίμων, η ΤΥΡΑΣ προχώρησε το 2002 στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων σύμφωνα με το πρότυπο **ΕΛΟΤ 1416 (HACCP)**.

Η ΤΥΡΑΣ υποστηρίζει επιστημονικά τους συνεργάτες – κτηνοτρόφους για τη διασφάλιση της άριστης ποιότητας της α' ύλης με ένα πλήρως οργανωμένο σύστημα και διαχειρίζεται με τους πιο αυστηρούς κανόνες υγιεινής και την πιο εξελιγμένη τεχνολογία το σύστημα συλλογής αλλά και μεταφοράς του γάλακτος από τις κτηνοτροφικές μονάδες στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρίας.

Δίκτυο διανομής στην Ελλάδα – Εξαγωγικός προσανατολισμός

Η ΤΥΡΑΣ εξάγει τα προϊόντα της σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Ολλανδία, Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Ελβετία, Κύπρος), Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο, F.Y.R.O.M., Ρωσία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Αυστραλία, Η.Π.Α., Καναδάς, Σ. Αραβία.

Το δίκτυο της εταιρίας περιλαμβάνει 55 διανομείς σε ολόκληρο τον κόσμο, 40 αντιπροσώπους στην Ελλάδα και έναν ιδιόκτητο στόλο από 45 φορτηγά που διασφαλίζει την έγκαιρη μεταφορά και διανομή των προϊόντων και τη σωστή διακίνησή τους έως τον τελικό προορισμό.

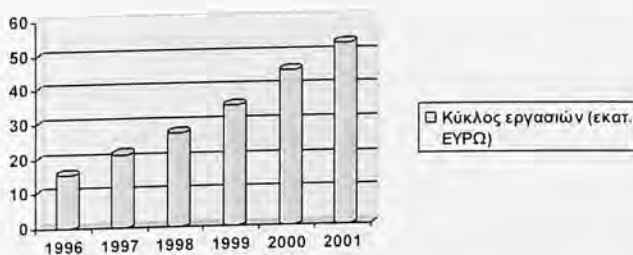
Μερίδιο αγοράς - Ανταγωνισμός

Οι πωλήσεις της ΤΥΡΑΣ ανήλθαν το 2003 σε 94.877.679 ευρώ, δίνοντας στην εταιρία την τέταρτη θέση στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων με μερίδιο αγοράς 6,2%. Πρώτη στον κλάδο είναι η ΦΑΓΕ με μερίδιο 27,9%, δεύτερη η ΔΕΛΤΑ με 25%, τρίτη η ΜΕΒΓΑΛ με μερίδιο 10,7% και ακολουθούν 29 εταιρίες μετά την ΤΥΡΑΣ με συνολικό μερίδιο 30,2% (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

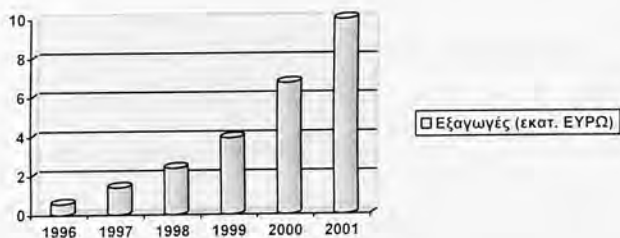
Η εταιρία κατέχει μία σημαντική θέση στην αγορά με το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης των πωλήσεων και της κερδοφορίας μαζί με την ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανία Λάρισας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η ΤΥΡΑΣ εξαγόρασε από την ΑΤΕ το 2001 τον βασικό ανταγωνιστή τους την περιοχή της Κεντρικής Ελλάδας, που ήταν η γαλακτοβιομηχανία ΟΛΥΜΠΟΣ, επικρατώντας με αυτόν τον τρόπο στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Υπολογίζοντας τον συνολικό κύκλο εργασιών και των δύο εταιριών για το 2003, το ποσοστό του μεριδίου αγοράς αυξάνεται στο 8,5%, το οποίο μειώνει σημαντικά την διαφορά με τον τρίτο κατά σειρά ανταγωνιστή (ΜΕΒΓΑΛ).

Ανάπτυξη

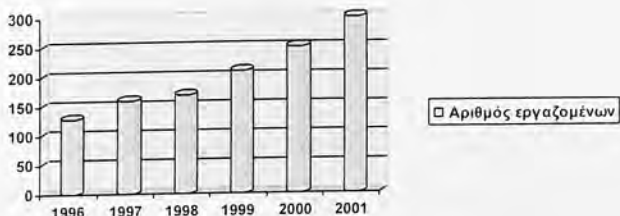
Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας αναπτύσσεται λόγω των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογικό-μηχανολογικό εξοπλισμό και της επέκτασης σε νέες αγορές εντός και εκτός των συνόρων. Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνονται οι ρυθμοί ανάπτυξης σε κύκλο εργασιών, εξαγωγές και ανθρώπινο δυναμικό.



Διάγραμμα 1: Κύκλος εργασιών εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.



Διάγραμμα 2: Εξαγωγές εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.



Διάγραμμα 3: Αριθμός εργαζομένων εταιρίας ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.

Εξέλιξη των χρηματοοικονομικών μεγεθών

Τα οικονομικά στοιχεία για την ΤΥΡΑΣ για το 2003 βρίσκονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. Ο κύκλος εργασιών της ΤΥΡΑΣ έκλεισε για το 2003 με αύξηση 34,43% ενώ τα καθαρά κέρδη παρουσίασαν αύξηση 154,33%.

Η αύξηση των πωλήσεων οφείλονται στην πίστη του καταναλωτικού κοινού στην ποιότητα προϊόντων που παράγονται στην ελληνική επαρχία καθώς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, δικτύων διανομής και κυρίως σημαντικής προβολής στα super markets των μεγάλων αστικών κέντρων.

Η κυκλοφοριακή ρευστότητα της εταιρίας (κυκλοφορούν ενεργητικό προς βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) είναι ίση με 1,06 για το 2003. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα της εταιρίας μειώθηκε σε σχέση με την αντίστοιχη του 2002 λόγω αύξησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της.

Λόγω της αύξησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων το 2003, έχει μειωθεί το κεφάλαιο κίνησης (κυκλοφορούν ενεργητικό μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) κατά 64,7% σε σχέση με το 2002. Η άμεση ρευστότητα της εταιρίας είναι ίση με 0,7 υποδεικνύοντας ότι η εταιρία δεν μπορεί να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς να χρειαστεί να ρευστοποιήσει αποθέματα και πάγια.

Όσο αφορά την κερδοφορία της εταιρίας, διπλασιάζεται η αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI) το 2003 σε 4,9% συγκριτικά με το 2002, όπου ο ίδιος δείκτης είναι ίσος με 2,1 και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (καθαρά κέρδη προς ίδια κεφάλαια) σε 19% το 2003 από 8% το 2002.

Η δείκτης της σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια (σύνολο υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια) είναι ίσος με 0,74 για το 2003 (μικρή διαφορά συγκριτικά με το 2002). Επίσης ο δείκτης δραστηριότητας που προκύπτει από τις πωλήσεις προς το σύνολο του ενεργητικού είναι ίσος με 1,19 για το 2003 (0,98 για το 2002) και υποδεικνύει την αύξηση της συμβολής του ενεργητικού στην πραγματοποίηση των πωλήσεων.

Πλεονεκτήματα – δυνατότητες (όπως τα δημοσιοποιεί η εταιρία)

- Επένδυση σε τεχνολογικό – μηχανολογικό εξοπλισμό, ποιοτικά προϊόντα και ανθρώπινο δυναμικό.
- Παραγωγή σε γεωγραφική θέση που φημίζεται για την κτηνοτροφία της.
- Πλήρως καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής.
- Ευρύ φάσμα γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.
- Είσοδος με μονάδες παραγωγής και μεγάλο ποσοστό εξαγωγών σε σημαντικές αγορές του εξωτερικού.
- Υψηλοί ρυθμοί αύξησης πωλήσεων και κερδών για το 2003.

Μειονεκτήματα – αδυναμίες (όπως τα δημοσιοποιεί η εταιρία)

- Ισχυρός ανταγωνισμός στον κλάδο γαλακτοκομικών που περιορίζει την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Συνεχής απαίτηση για ανάπτυξη νέων προϊόντων για διαφοροποίηση από ανταγωνισμό και κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς.
- Δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές με ασταθείς μακροοικονομικές ισορροπίες.

ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.

Πιστοποίηση ISO 9001, ISO 14001, ΕΛΟΤ 1416 (HACCP)

Κλάδος Δραστηριοτήτων Τροφίμων

Έτος ίδρυσης 1964 Προσωπικό 100 άτομα

Πρόεδρος Μ. Σαράντης

Διευθύνων Σύμβουλος Δ. Σαράντης

Δραστηριότητα: Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και τυριών

Η Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε. ΟΛΥΜΠΟΣ, εδρεύει στο 16^ο χλμ. της Εθνικής οδού Λάρισας – Θεσσαλονίκης, στην Λάρισα. Ιδρύθηκε το 1964 και απέκτησε γρήγορα ηγετική παρουσία στον κλάδο των γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Η Γαλακτοβιομηχανία ανήκε έως το 2000 στην ΑΤΕ από όπου και εξαγοράστηκε από την ΤΥΡΑΣ.

Η ΟΛΥΜΠΟΣ απολαμβάνει τα ίδια πλεονεκτήματα με την ΤΥΡΑΣ, δηλαδή βρίσκεται σε μια περιοχή που φημίζεται για την κτηνοτροφία της και την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ της εταιρίας και των κτηνοτροφικών μονάδων όσο αφορά την παραγωγή του γάλακτος, με τους αυστηρότερους κανόνες υγιεινής πέρα από τις κυβερνητικές υγειονομικές διατάξεις.

Η περισυλλογή του γάλακτος γίνεται καθημερινά από κοντινές αποστάσεις με τα ιδιόκτητα οχήματα της ΟΛΥΜΠΟΣ, ακολουθεί καθημερινός εργαστηριακός έλεγχος και η παστερίωση του γάλακτος γίνεται σε λιγότερο από 15 ώρες από το άρμεγα. Οι παραπάνω διαδικασίες διασφαλίζουν για το γάλα

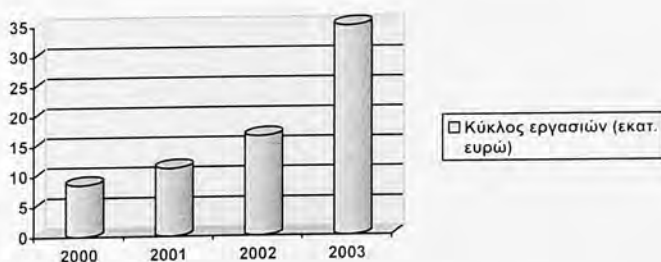
ΟΛΥΜΠΟΣ υγιεινή κατάσταση 5 φορές ανώτερη από τα ισχύοντα ευρωπαϊκά πρότυπα και περιεχόμενο σε θρεπτικά συστατικά 20% πλουσιότερο σε σχέση με τους ισχύοντες σταθερότυπους.

Η ΟΛΥΜΠΟΣ περιλαμβάνει μια πλήρη γκάμα γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων:

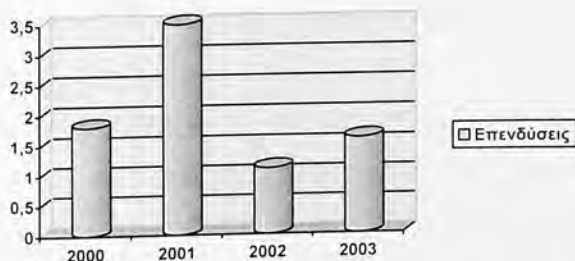
- Σειρά «ΟΛΥΜΠΟΣ Επιλεγμένο»: Φρέσκο γάλα πλήρες, ελαφρύ καθώς και γιαούρτι, ενώ αναμένεται επέκταση της σειράς.
- Γιαούρτι BioStar: το μοναδικό ελληνικό βιολογικό γιαούρτι που εμφανίστηκε στην αγορά τον Αύγουστο του 2004.
- ΟΛΥΜΠΟΣ Φρέσκο Θεσσαλικό γάλα (για την Κεντρική Ελλάδα), ξινόγαλο Αριάνι, σοκολατούχο ρόφημα Choco Cooi.
- Γιαούρτια ΟΛΥΜΠΟΣ: Αγελάδος (με 4%, 2% και 0% λιπαρά), Στραγγιστά (με 10% και 2% λιπαρά), παραδοσιακά πρόβειο και αγελαδινό.
- Τυριά ΟΛΥΜΠΟΣ: Π.Ο.Π. παραδοσιακά (Φέτα, Κασέρι, Μανούρι), Κεφαλοτύρι, Γραβιέρα, Σκληροτύρι, Επίλεκτο (ημίσκληρο), Αρχοντικό (λευκό), Ανθότυρο, Romano

Για την παραγωγή των παραπάνω προϊόντων η ΟΛΥΜΠΟΣ εφαρμόζει σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Αγελαδινού Γάλακτος και έχει αποκτήσει από τον ΕΛ.Ο.Τ. πιστοποιητικό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης EN ISO 14001 για το σύνολο της παραγωγής, πιστοποιητικό τους Συστήματος Ποιότητας EN ISO 9001:2000 και πιστοποιημένο σύστημα HACCP για τη διασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων.

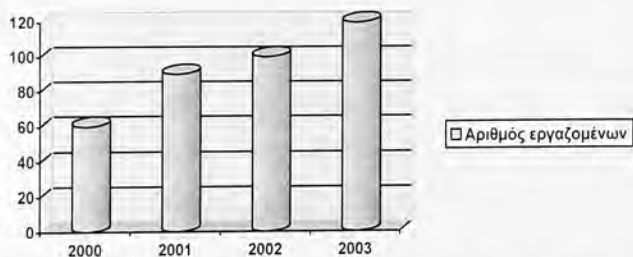
Η διαρκής αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρίας βασίζεται στις επενδύσεις σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, στην αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων σειρών προϊόντων και στην επέκταση σε νέες αγορές. Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνονται οι σημαντικότεροι ρυθμοί ανάπτυξης της.



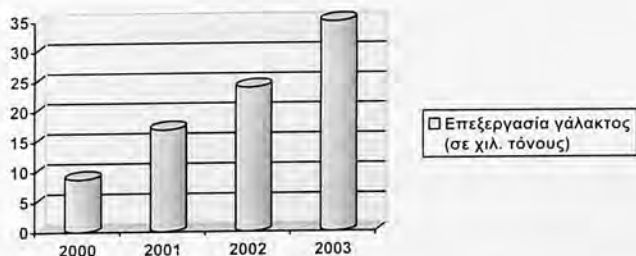
Διάγραμμα 4: Κύκλος εργασιών εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.



Διάγραμμα 5: Επενδύσεις εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.



Διάγραμμα 6: Αριθμός εργαζομένων εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.



Διάγραμμα 7: Επεξεργασία γάλακτος εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ παραθέτονται τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας ΟΛΥΜΠΟΣ για τις χρονολογίες 2002 και 2003. Το 2004 και σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της STAT BANK, η εταιρία έκλεισε με εντυπωσιακή άνοδο των μεγεθών της. Συγκεκριμένα, συνεχίζεται η αύξηση των κερδών προ φόρων με ποσοστό 148% σε σχέση με το 2003 με το ποσό να φτάνει το 1 εκατ. ευρώ. Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας έφτασε στα 45 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας ποσοστό αύξησης 20% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Οι επενδύσεις της εταιρίας για το 2004 ανήλθαν στο ποσό των 5,4 εκατ. ευρώ, στις οποίες περιλαμβάνονται η νέα γραμμή εμφιάλωσης γάλακτος σε συσκευασία PET (3,2 εκατ. ευρώ), η αύξηση της δυναμικότητας στο ψυχοστάσιο (0,8 εκατ. ευρώ) και η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου (0,5 εκατ. ευρώ). Επίσης σημειώθηκε αύξηση του προσωπικού κατά 8% και πλέον στο εργοστάσιο της Λάρισας (130 άτομα έως το τέλος του 2004).

Οι επενδύσεις σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και η παραγωγή ξεχωριστών ποιοτικά προϊόντων που έχουν πραγματοποιήσει οι εταιρίες ΤΥΡΑΣ και ΟΛΥΜΠΟΣ χαρακτηρίζονται ως εξαιρετικές για μονάδες παραγωγής της Ελληνικής επαρχίας και προσεγγίζουν σε ανάλογη κλίμακα τις μονάδες παραγωγής των ηγετών του κλάδου.

Με τις επενδύσεις οι εταιρίες επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, οι οποίες αποτελούν σημαντικό εφόδιο για τον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο των γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Επιτυγχάνοντας μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης πωλήσεων και κέρδους και ενισχύοντας την θέση τους στον Ελληνικό κλάδο τροφίμων αποκτούν τα απαραίτητα εφόδια για περαιτέρω επέκταση στην διεθνή αγορά τροφίμων.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένος, 2002, σελ. 177
2. Εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ», 26/2/2002, «Οι εταιρίες τροφίμων οδηγούν την κούρσα της ανάπτυξης»
3. STAT BANK 2003
4. ICAP Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2004
5. Εφημερίδα «Ο κόσμος το Επενδυτή», 4-5/12/2004, σελ. 11
6. Προφίλ εταιριών ΤΥΡΑΣ και ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βασίστηκαν στα παρακάτω κίνητρα:

- επέκταση επιχειρηματικής δραστηριότητας, αύξηση πωλήσεων και κέρδους, διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- διερεύνηση συνεργιών, οικονομιών κλίμακας και σκοπού, ενίσχυση της δύναμης των επιχειρήσεων στην τοπική και διεθνή αγορά, και
- εξεύρεση πόρων, αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι στους χρηματοδότες των επιχειρήσεων (προμηθευτές, αγοραστές).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επενδύσουν εξωτερικά και να αυξήσουν τα επίπεδα κερδοφορίας τους οδηγήθηκαν σε εξαγορές επιχειρήσεων που ήταν τοπικοί ανταγωνιστές, σε εξαγορές σε αναπτυσσόμενες χώρες και σε εξαγορές μεριδίου αγοράς όχι λιγότερο από 5%.

Συγκεκριμένα στον κλάδο τροφίμων σημειώθηκαν ελάχιστες συγχωνεύσεις και εξαγορές σε σύγκριση με τον αριθμό των επιχειρήσεων του κάθε κλάδου ξεχωριστά με συνέπεια να συνεχίσει να υφίσταται η αγορά των δύο κύκλων επιχειρήσεων. Παραμένουν δηλαδή από την μία πλευρά οι επιχειρήσεις που διατηρούν ή και διευρύνουν την παρουσία τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά σε ένα αντίξοο κλίμα και από την άλλη οι επιχειρήσεις που αυξάνουν με ραγδαίους ρυθμούς τις ζημιές τους και αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τις διεθνείς προκλήσεις.

Οι στρατηγικές της εξαγοράς προτιμήθηκαν κυρίως από τις επιχειρήσεις – ηγέτες του κάθε κλάδου τροφίμων με επικρατέστερους τύπους τις οριζόντιες εξαγορές (εξαγορές επιχειρήσεων με όμοιες ή συμπληρωματικές γραμμές προϊόντων σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο). Παραδείγματα αυτού του είδους εξαγορών είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι εξαγορές τυροκομείων από την ΦΑΓΕ και την ΔΕΛΤΑ, η εξαγορά της ΕΒΡΟΓΑΛ και η πιθανή εξαγορά της Nestle στο Πλατύ από την ΜΕΒΓΑΛ, καθώς και η επέκταση στις Βαλκανικές αγορές των εταιριών Chirita και Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης.

Οι παραπάνω στρατηγικές κινήσεις – κυρίως αυτές εντός της Ελλάδας – χαρακτηρίζονται επιτυχημένες με βάση τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και έχουν ενδυναμώσει τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά, κυρίως όταν επιτυγχάνονται οι ζητούμενες συνέργιες. Επίσης έχουν συντελέσει στην ανάπτυξη των πωλήσεων στον κλάδο λόγω των νέων ποιοτικών και διαφοροποιημένων προϊόντων.

Οι συνέργιες από τις εξαγορές έχουν αποδειχθεί επικερδείς για τις ελληνικές επιχειρήσεις με κύριο όφελος την αύξηση του μεριδίου πωλήσεων και της παραγωγικότητά τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Επίσης οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την παραγωγή ποιοτικών και διαφοροποιημένων προϊόντων και την αύξηση της κερδοφορίας τους και συντελούν στην ενίσχυση της παρουσίας του ελληνικού κλάδου τροφίμων στις διεθνείς αγορές όπως είναι οι αναπτυσσόμενες χώρες των Βαλκανίων.

Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών για διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες

Σύμφωνα με τους Yoshino και Rangan (1995, σελ. 52), με τις στρατηγικές συμμαχίες οι επιχειρήσεις αποδεσμεύονται από τα στενά όρια του οργανισμού και της χώρας τους και αντιμετωπίζουν την αγορά δημιουργώντας εξωτερικά δίκτυα τοπικών και διεθνών συμμαχιών για να συμπληρώσουν τα εσωτερικά δίκτυά τους σε τοπικό και διεθνή επίπεδο.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής συμμαχίας πρέπει να υφίσταται συντονισμός στα παρακάτω στοιχεία τους (Yoshino, Rangan, 1995, σελ. 123-137):

- Στην σωστή λειτουργία της συμμαχίας όσο αφορά την εμπιστοσύνη μέσα σε κάθε οργανισμό και μεταξύ των οργανισμών, τη στρατηγική και την κουλτούρα των συνεργατών.
- Στην καταγραφή της συνεισφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο και υλικούς πόρους με έναν έγκαιρο τρόπο.
- Στην σημασία της ροής πληροφόρησης.
- Στην αποτίμηση εκ νέου της βιωσιμότητας της συμμαχίας.
- Στην αναγνώριση της σημασίας των ενδοεταιρικών σχέσεων (κατανόηση από τον οργανισμό, διατήρηση συνδέσμων σε όλα τα επίπεδα, διοίκηση εσωτερικών απαιτήσεων και προσδοκιών).

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να θεωρηθούν ως το πρώτο βήμα των διαδικασιών που οδηγούν στην συγχώνευση και με αποτέλεσμα να αποφευχθούν οι διαφορές μεταξύ των

εταιριών, που αναδύονται συνήθως στην φάση της ολοκλήρωσης της συγχώνευσης όταν οι εταιρίες ενοποιούνται χωρίς πρώτα να συμμαχήσουν.

Για να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις μία θέση στην παγκόσμια αγορά με το χαμηλότερο κίνδυνο προτείνεται να δημιουργήσουν συμπληρωματικές στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες από την τοπική ή διεθνή αγορά και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τους πόρους των συνεργατών τους έτσι ώστε να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους και να επεκταθούν σε νέες αγορές. (Garette, Dussauge, 2000, σελ. 67)

Οι συμπληρωματικές στρατηγικές συμμαχίες δημιουργούν μεταφορά των ικανοτήτων μεταξύ των συνεργατών από ότι οι στρατηγικές κλίμακας, οι οποίες γίνονται για να βελτιωθεί το μειονέκτημα του μεγέθους των εταιριών. Οι συμπληρωματικές συμμαχίες μπορεί να οδηγήσουν σε εξαγορά του ενός συνεργάτη από τον άλλο, κυρίως τον περισσότερο ισχυρό. (Garette, Dussauge, 2000, σελ. 67-68)

Οι στρατηγικές συμμαχίες περιέχουν μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο και κόστος και μεγαλύτερη δυνατότητα για μεταφορά ικανοτήτων μεταξύ των συνεργατών. Ένα σημαντικό παράδειγμα επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ δύο μεγάλων ελληνικών εταιριών στην Γιουγκοσλαβία ήταν αυτή μεταξύ της ΔΕΛΤΑ Προτύπου Βιομηχανίας Παγωτού και της Chipita International.

Η Chipita International συνεργάστηκε με την ΔΕΛΤΑ στη διανομή των snacks μέσω των δικτύων πώλησης της ΔΕΛΤΑ. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των

διοικήσεων των δύο εταιριών, η εξαγορά του 5% της Chipita από την ΔΕΛΤΑ το 1992 και η συμμετοχή της με ένα άτομο στο Δ.Σ. της πρώτης, οδήγησαν στην συμφωνία του να συμμετέχει η ΔΕΛΤΑ σε ποσοστό έως 15% σε κάθε επένδυση της Chipita στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Με αυτήν την συμφωνία η ΔΕΛΤΑ επωφελείται από την ανάπτυξη πωλήσεων ενός τύπου προϊόντος για οποίο η Chipita κατέχει προηγμένο know-how και η Chipita επωφελείται από την γνώση της ΔΕΛΤΑ όσο αφορά το διοικητικό καθεστώς των επενδύσεων στα Βαλκάνια και από την αξιοποίηση των δικτύων διανομής της δεύτερης. (Kamaras, 2001, σελ. 24)

Μια παρόμοια συνεργασία πραγματοποιήθηκε μεταξύ δύο ελληνικών θυγατρικών εταιριών, της Ελληνικής Εμφιάλωσης 3E, εμφιαλωτή της Coca Cola και της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, θυγατρικής της HEINEKEN. Οι δύο εταιρίες συμφώνησαν σε ένα joint venture, την Brewinvest και εξαγόρασαν το μεγαλύτερο ζυθοποιείο της Βουλγαρίας (Zagorka), με οφέλη για την 3E την ευκαιρία εισόδου της σε μία νέα κατηγορία προϊόντος και για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία την γνώση των επενδύσεων και των λειτουργικών ικανοτήτων σε διανομή και marketing στην Βουλγαρία. (Kamaras, 2001, σελ. 23)

Αυτού του είδους οι στρατηγικές κινήσεις όπως η συνεργασία της 3E και της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και κατόπιν η εξαγορά της Zargona, έχουν το πλεονέκτημα ότι οδηγούν σε ένα είδος εξαγορών (Brownfield investment) που ενισχύουν σημαντικά την θέση των Ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων στα Βαλκάνια. Με τις εξαγορές αυτές παραμένει η τοπική φίρμα, το μερίδιο αγοράς και οι σχέσεις με προμηθευτές και αγοραστές της τοπικής εξαγοραζόμενης

εταιρείας, ενώ ανασυγκροτούνται οι παραγωγικές διαδικασίες και η οργανωσιακή δομή. Οι ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων έχοντας το πλεονέκτημα της τεχνογνωσίας επωφελούνται από αυτό το είδος της επένδυσης εφόσον επενδύσουν στην εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού σε σύγχρονες μεθόδους και εγκαταστάσεις παραγωγής. (Kamaras, 2001, σελ. 35-36)

Επίσης οι επενδύσεις αυτού του είδους έχουν δημιουργήσει ευκαιρίες για έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και σε νέες αγορές, όπως π.χ. η εξαγορά της Ρουμάνικης θυγατρικής των Μύλων Αγ. Γεωργίου από τους Μύλους Λούλη, η οποία ωφέλησε τον νέο ιδιοκτήτη στο να αποκτήσει πρόσβαση σε μία αλυσίδα αρτοποιείων στο Βουκουρέστι και να το μετατρέψει σε μία πιο επικερδή αλυσίδα ειδών διατροφής. (Kamaras, 2001, σελ. 38)

Γενικά οι Ελληνικές εταιρίες τροφίμων είναι ικανές να διατηρήσουν τη θέση τους στα Βαλκάνια παρόλο το δύσκολο οικονομικό κλίμα που επικρατεί στην περιοχή και να την ενισχύουν με την βοήθεια επιπρόσθετων επενδύσεων, αν η κατάσταση εγγυάται την επιτυχή απόδοσή τους.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Yoshino, M., Rangan, S., Strategic Alliances. An entrepreneurial approach to globalization, 1995, HBS Press, σελ. 52, 123-137
2. Garette, B., Dussauge, P., "Alliances versus Acquisitions: Choosing the Right Options", European Management Journal, Vol. 18, No. 1, 2000, σελ. 67-68
3. Kamaras, A., "A Capitalist Diaspora: The Greeks in the Balkans", 2001, Discussion Paper No. 4, London School of Economics, σελ. 23-24, 35-36, 38
4. Business Week, July 28, 2003, σελ.55

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου 2002
2. Χουλιάρá, Λ., «Διοικητική προσέγγιση στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές»,
Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003
3. STAT BANK 2003
4. ICAP Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2004
5. Δημοσιευμένο προφίλ εταιριών ΤΥΡΑΣ και ΟΛΥΜΠΟΣ Γαλακτοβιομηχανία
Λαρίσης

ΞΕΝΗ

1. Banal-Estanol, A., Seldeslachts, J., "Mergers Failures", 2004, working paper
2. Brealey, R.A., Myers, S. C., Principles of Corporate Finance, McGraw Hill,
1984
3. Cooke, T., Mergers and Acquisitions, Basil blackweel, 1986
4. Garette, B., Dussauge, P., "Alliances versus Acquisitions: Choosing the Right
Options", European Management Journal, Vol. 18, No. 1, 2000

5. Gilgeous V., Chambers S., "Initiatives for Managing Resistance to change", Journal of General Management, Vol. 25, No. 2, Winter 1999
6. Haspeslagh, C., Jemison B., Managing acquisitions. Create value through corporate renewal, New York: The Free Press, 1991
7. Huang, C.T.W., Kleiner, B.H., "New Developments Concerning Managing Mergers and Acquisitions", Management Research News, Vol. 27, No. 4, 5/2004
8. Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M., Power, F.R., "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions", Human Resource Planning, Vol. 10, No. 1, 1987
9. Kallinger, J.C., Mergers and Acquisitions: managing the transaction, New York: Mc Graw – Hill, 1997
10. Kamaras, A., "A Capitalist Diaspora: The Greeks in the Balkans", Discussion Paper No. 4, London School of Economics, 2001
11. Kotter, J.P., Leading change, HBS Press, 1996
12. Marks, M., "Consulting in mergers and acquisitions", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No. 3, 1997

13. Mirvis, P., Marks, M.L. 1986. "Merger syndrome: Management by crisis" (part 2), Mergers and acquisitions, Vol. 20, No. 3
14. Myeong-Gu Seo, "Understanding Employee Responses to Post-merger Organizational Change Processes: An Integrative Framework", Management and Organization Department, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, (In preparation for submission to Journal of Applied Behavioral Science).
15. Parkison, S., McAdam, Henderson, J., "Organizational Change Evaluation: Towards a more subjective approach", Journal of General Management, Vol. 25, No. 2, Winter 1999
16. Risberg, A., "The Merger and Acquisition Process", Journal of International Business Studies, 2003
17. Rosson, P., Brooks, M., "Who Are We Now? M&A and Corporate Visual Identity", 9/2002, working paper
18. Schraeder, M., Self, D.R.: "Enchasing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, 41/5, 2003
19. Sinetar, M., "Mergers, moral and productivity", Personnel Journal, 11/1981

20. Stahl, G.K., Sitkin, S.B., "Trust in Corporate Acquisitions", working paper, INSEAD Fontainebleau, 2002/61/ABA

21. Stahl, G.K., Sitkin, S.B., "Trust in Mergers and Acquisitions", Stanford University Press, 2004

22. Yoshino, M., Rangan, S., Strategic Alliances. An entrepreneurial approach to globalization, HBS Press, 1995

23. Wheelen, T., Hunger, J., Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Οικονομικά αποτελέσματα Βιομηχανιών Τροφίμων

(STAT BANK 2004, δημοσιευμένα στοιχεία ως 20/6/2004, ποσά σε ΕΥΡΩ)

Επωνυμία ς	Κύκλος Εργασιών 2003	Μεταβολή 2003/2002 %	Καθαρά Κέρδη 2003	Μεταβολή 2003/2002 %
Τυποποιημένη διατροφή				
HELLENIC CATERING Α.Ε.	75.607.332	9,59	8.391.635	10,38
ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.	44.447.447	3,58	4.387.251	5,18
Αρτοποιήματα-Άλευρα				
ΗQF	99.334.570	-9,69	-210.241	93,09
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	84.898.542	5,75	11.376.104	52,41
ΛΟΥΛΗ ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΣ	61.668.201	19,03	-4.726.686	-
Γαλακτοκομικά				
ΦΑΓΕ Α.Ε.	335.849.188	4,62	8.187.179	-36,31
ΔΕΛΤΑ Π.Β. ΓΑΛΑΚΤΟΣ	304.769.401	5,72	18.514.762	13,85
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	164.274.868	6,92	6.272.854	-7,07
ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε.	94.877.679	34,43	3.876.871	154,33
ΕΒΓΑ Α.Ε.	91.877.679		2.191.723	-
ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. Α.Ε.	87.658.354	4,23	2.653.809	5,60
ΔΕΛΤΑ Β. ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε.	78.780.345	9,40	5.589.167	-60,23
ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	69.007.612	-6,14	5.212.237	65,54
ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.	34.970.710	38,79	403.365	242,25
ΑΓΝΟ Α.Ε.	33.533.816	-6,64	-12.798.889	9,55
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε	20.119.940	7,89	1.206.726	50,59
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	18.761.565	0,98	93.241	-
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜ. ΓΑΛ. ΑΕΒΕ	18.125.482	27,05	2.131.227	31,96
ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ	15.732.141	115,73	-2.022.391	-523,6
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	15.465.119	1,01	1.200.979	-19,78
ΔΩΔΩΝΗ ΠΑΓΩΤΑ ΑΒΕΕ	11.912.518	1,40	-1.584.139	-
ΑΛΠΙΝΟ ΑΕΒΕ	11.141.374	-12,73	-1.472.803	53,3
ΔΕΛΦΟΙ Α.Ε.	10.396.731	16,42	154.631	-26,44
ΒΙΟΤΡΟΠΟΣ ΑΒΕΕ	9.699.985	42,80	668.736	439,42
ΡΟΔΟΠΗ Β.Γ. ΞΑΝΘΗΣ ΑΕ	9.282.950	6,06	216.159	108,26

Σ.Η.Μ. HELLAS ΑΕΒΕ	9.069.910	30,52	94.126	1,35
ΜΠΙΖΙΟΣ Α.Ε.	9.033.314	5,26	46.150	2,88
ΚΡΙΑΡΑΣ Α.Ε.	8.505.647	18,83	-2.542.159	-9,61
ΚΑΡΑΛΗΣ Α.Ε.	7.807.357	10,42	-504.274	-
ΚΡΗΤΗ ΑΕΒΕ	7.753.893	20,61	56.265	60,36
ΠΡΟΙΚΑΣ ΣΤΑΜ. Α.Ε.	7.362.397	7,05	412.888	29,98
ΜΑΤΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.	7.321.503	3,95	651.326	51,68
ΜΠΑΣΔΡΑΣ ΑΒΕΕ	7.311.986	30,24	-485.850	-363,70
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ	6.706.153	27,37	16.507	23,76
ΚΑΤΣΙΜΠΕΡΗΣ Α.Ε.	6.550.942	16,24	10.284	-77,85
ΣΚΟΠΟΣ Α.Ε.	6.126.788	30,19	-22.994	-
ΠΛΑΤΑΙΩΝ ΑΕΒΕ	4.022.334	3,22	-113.864	-
ΣΕΡΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜ. ΓΑΛ. ΑΕ	3.443.107	19,25	11.712	-
ΞΥΛΟΥΡΗΣ ΑΒΕΕ	3.017.272	-6,92	-24.420	-
ΔΟΙΡΑΝΗ Α.Ε.	3.009.971	-20,28	-234.255	74,36
ΖΑΓΚΑ ΑΦΟΙ ΑΒΕΕ	-		15.600	-
ΕΒΓΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	-		2.030.803	1,36
Ζαχαρώδη				
ΕΒΖ Α.Ε.	263.147.583	-4,57	15.670.716	-9,66
ΙΟΝ Α.Ε.	90.953.028	1,09	4.854.891	-6,29
Ιχθυοκαλλιέργειες				
ΝΗΡΕΑΣ Α.Ε.	63.288.197	13,45	3.041.543	143,61
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΧΘ/ΕΣ ΑΒΕΕ	53.393.197	62,31	1.092.487	-33,18
ΣΕΛΟΝΤΑ Α.Ε.	24.784.960	46,93	1.631.196	1,81
Κρέας & αλλαντικά				
ΘΡΑΚΗ Α.Ε.	130.026.356	-6,38	-26.350.276	-
ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕΒΕ	66.161.903	22,65	3.705.251	-26,41
ΝΙΚΑΣ Α.Ε.	56.562.859	-2,74	10.439.049	37,85
ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	44.145.604	8,17	4.699.352	7,00
ΒΙΚΗ Α.Ε.	23.029.133	3,80	816.508	-44,55
Λίπη – Έλαια				
ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ Α.Β. & Ε.Ε.	218.915.378	-2,72	3.404.727	-28,91
ΕΛΛΙΣ Α.Ε.	204.540.350	12,04	29.113.649	41,03
ΜΥΛΟΙ ΣΟΓΙΑΣ Α.Ε.	145.361.495	4,63	4.814.100	36,36

Πηνοτροφία				
ΠΙΝΔΟΣ Α.Σ.Ι.	107.676.347	6,89	114.036	-89,59
ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ ΑΒΕΕ	83.334.572	13,02	522.903	-70,22
ΣΥΝΚΟ ΑΒΕΕ	20.520.306	8,69	-1.600.267	-143,03
ΛΕΙΒΑΔΙΤΗ ΑΦΟΙ ΑΒΕΕ	18.580.912	20,33	401.296	111,27
Snacks				
CHIPITA INTERNATIONAL	101.768.477	-9,05	7.983.211	-0,02

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ Οικονομικά στοιχεία της εταιρίας «ΤΥΡΑΣ Α.Ε.»

(πηγή ICAP, ποσά σε ΕΥΡΩ)

	2003	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	43.837.418	39.651.207
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20.210.271	19.218.502
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	41.229.287	32.265.550
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	17.697.917	20.389.142
ΠΑΓΙΟ	45.809.732	43.265.940
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	25.069.208	21.642.512
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	94.877.679	70.575.600
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	3.876.871	1.524.320
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	14.982.565	15.620.220
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	79.497.475	71.837.195
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	12.785.167	8.706.407

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III Οικονομικά στοιχεία της εταιρίας «ΟΛΥΜΠΟΣ

Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε.» (πηγή ICAP, ποσά σε ΕΥΡΩ)

	2003	2002
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	14.030.025	9.373.059
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6.671.267	6.789.328
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	14.521.607	10.452.605
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	439.162	805.277
ΠΑΓΙΟ	16.629.638	15.891.918
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	9.027.628	7.217.767
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	34.97.710	25.197.443
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	403.365	117.858
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	5.998.298	3.121.618
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	21.632.036	18.047.210
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	4.343.553	2.853.446