



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γιαννέλης Δημήτρης

Ταγκλή Αικατερίνη

ΜΟΕΣ 1371

2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.1 Έννοια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.....	5
1.2 Είδη και ταξινόμηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	5
1.3 Βασικές διακρίσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων και των κινήτρων τους..	7
1.4 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	9
1.5 Αντικίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	11
1.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	12
1.7 Παράγοντες επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	14
1.8 Παράγοντες αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

2.1 Γενικό πλαίσιο.....	19
2.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον Ευρωπαϊκό χώρο.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

3.1 Θεσμικό πλαίσιο	23
3.2 Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα.....	26
3.3 Εμπειρίες και προβλήματα από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την ευρωπαϊκή ένωση.....	27
3.4 Επιθετικές εξαγορές.....	29
3.5 Στοιχεία για συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο.....	31
3.6 Η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο.....	33

3.7 Η περίπτωση ALPHA BANK.....	35
3.7 Η περίπτωση Eurobank.....	36
3.8 Η περίπτωση Εθνικής τράπεζας.....	38
3.9 Η περίπτωση Πειραιώς.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

4.1 Συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	43
4.2 Βασικές διαπιστώσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	45
4.3 Επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις...	47
4.4 Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία.....	48
4.5 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του Χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε.....	49

Επίλογος

Πηγές-Βιβλιογραφία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει τη δραστηριότητα των συγχωνεύσεων και εξαγορών, αναδεικνύοντας τη σημασία των επιχειρηματικών αυτών επιλογών για τους οργανισμούς που εμπλέκονται στις σχετικές διαδικασίες.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού επιβάλλουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας όχι μόνο για την συνεχή επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και για την εξασφάλιση της ίδιας της επιβίωσής της. Τα κυριότερα κίνητρα που καθιστούν απαραίτητες τις εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι τα ακόλουθα :

Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, που προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης και φάσματος, που προκύπτουν από την παροχή νέων διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων.

Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων, αξιοποίηση της διοικητικής ομάδας, της γνώσης και της πληροφόρησης για την αγορά που διαθέτει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Αύξηση μεριδίου αγοράς και δύναμης της επιχείρησης μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους της καινούργιας. Υπέρβαση εμποδίων εισόδου, αντιμετώπιζοντας ζητήματα που αφορούν το μεγάλο κόστος πρώτης εγκατάστασης, διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης. Ειδικότερα σε διεθνές επίπεδο, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγική υπέρβασης του προστατευτισμού και των εμπορικών δασμών που επιβάλλουν οι ξένες χώρες.

Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων, διότι είναι πιο ακίνδυνο μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους για την εξαγορά μιας λειτουργούσας εταιρίας από το να επενδύει στην ανάπτυξη καινοτομιών με αβέβαιο και βαθύ χρονικά μέλλον. Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού με την επέκταση σε άλλες αγορές και μείωση του βαθμού εξάρτησης από την αρχική αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση.

(Παπαδάκης Βασίλειος: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία. Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002)).

Επίσης, μειώνεται ο ανταγωνισμός καθώς η δομή των αγορών γίνεται περισσότερο ολιγοπωλιακή.

Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας της επιχείρησης- στόχου, με την αντικατάσταση μιας αναποτελεσματικής διοίκησης και την εκμετάλλευση της τεχνολογικής και χρηματοδοτικής ικανότητας της εξαγοράστριας εταιρίας. Αύξηση κερδών ανά μετοχή, καθώς οι επιχειρήσεις συνήθως επιδιώκουν υψηλό λόγο τιμής προς κέρδη ανά μετοχή (P/E).

Μείωση, τέλος, υπερβάλλουσας ρευστότητας της επιχείρησης- αγοραστή , γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση προβαίνει σε μια εξαγορά αν κρίνει ότι είναι σκόπιμη για την αύξηση της αποδοτικότητας της.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν πολύ συγκεκριμένοι παράγοντες που ενισχύουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Οι κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται με την ανεπαρκή αξιολόγηση της απόδοσης επιχείρησης-στόχου, τις δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και το ρόλο των στελεχών.

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες γίνεται μια υπερτίμηση από τις επιχειρήσεις- αγοραστές των πιθανών ωφελειών ή/ και υποτίμηση του κόστους που συνοδεύει τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις.

Οι δυσκολίες ενοποίησης αφορούν τις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται ικανοποιητικός βαθμός συνέργειας μεταξύ των εταιρειών με αποτέλεσμα την επίτευξη χαμηλού βαθμού οικονομικών κλίμακας, φάσματος και αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δυσκολίες ενοποίησης σχετίζονται, επίσης , και με τη διαφορετική εταιρική κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων, τα διαφορετικά χρηματοοικονομικά και ελεγκτικά συστήματα και, κυρίως, στην δυσκολία αποτελεσματικής συνεργασίας των διοικητικών στελεχών.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τα είδη και οι βασικές τους διακρίσεις. Αναφέρονται τα κίνητρα και τα αντικίνητρα που δημιουργούν μια εξαγορά ή συγχώνευση καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν μετά από μια τέτοια διεργασία. Δίνονται επίσης, οι παράγοντες που οδηγούν μια εξαγορά ή συγχώνευση στην επιτυχία και αυτοί μπορεί να της φέρουν αρνητικά αποτελέσματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στο διεθνή χώρο. Συγκεκριμένα, αναφέρεται το γενικό πλαίσιο, στο οποίο στηρίζονται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις καθώς και κάποια στοιχεία γι' αυτές σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τόσο στο Ελληνικό, όσο και στο διεθνές τραπεζικό σύστημα. Αρχικά, διενεργείται επισήμανση στο γενικό θεσμικό πλαίσιο που αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Γίνεται μία ανασκόπηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο διεθνή τραπεζικό κλάδο κατά το παρελθόν και ο τρόπος με τον οποίο βοηθούν στις διαρθρωτικές αλλαγές του τραπεζικού συστήματος. Έπειτα , κατηγοριοποιούνται τα είδη των εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η περιπτώσεις της κάθε τράπεζας ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά για την τράπεζα ALPHA BANK, Eurobank, Εθνική και Πειραιώς.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις επιπτώσεις που είχαν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.1 Έννοια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων

Ο όρος «συγχώνευση» προκύπτει από τη Βρετανική ορολογία «merge» που σημαίνει «συνενώνω» δύο επιχειρήσεις με απορρόφηση συνήθως της πιο μικρής από αυτές. Ο όρος «εξαγορά» προκύπτει από τον αντίστοιχο Βρετανικό όρο «acquisition», που σημαίνει αγορά του ενεργητικού μιας εταιρίας και ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού, ενώ η πωλούμενη εταιρία διαλύεται.

Ως συγχώνευση ορίζεται η πράξη, με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδα συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.

Αντίστοιχα, ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή, κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη, έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Σε μια απλή εξαγορά, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά, η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος, παύει να υπάρχει ως αντικείμενο του δικαίου. Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

1.2 Είδη και ταξινόμηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοραζουσα), που καταβάλλει

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

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

1. Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, υπάρχει παράλληλα με την εξαγορά , η λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.
2. Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγορά μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.
3. Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι :
 - Αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
 - Αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
 - Απορρόφηση ανταγωνιστών
 - Ενίσχυση της θέσης της στην αγορά
 - Αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
 - Προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης
 - Συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιριών
 - Ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
 - Επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης
 - Είσοδος σε νέα αγορά/ χώρα, περιοχή
 - Διαφοροποίηση προϊόντων- υπηρεσιών, κ.λπ.

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

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

Η υλοποίηση της συγχώνευσης μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές στην πράξη. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων, κ.λπ. Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης ολικής ή μερικής, δε συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική- νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της. Έτσι, οι διάφορες συνέπειες της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει

ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων.

Συνήθως, ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται :

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

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

- I. τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων και
- II. τη σημασία του παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής τους στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

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

1.3 Βασικές διακρίσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων και των κινήτρων τους

Τα κίνητρα, τα οποία συνήθως οδηγούν τις επιχειρήσεις σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, θα πρέπει να μελετηθούν υπό το πρίσμα των εναλλακτικών επιλογών που εμφανίζονται στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Επίσης, η μελέτη των εξαγορών και συγχωνεύσεων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από δύο οπτικές γωνίες. Η μία πλευρά είναι αυτή του αγοραστή και η άλλη είναι εκείνη του πωλητή. Τα κίνητρα για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις των ενδιαφερομένων πλευρών, οδηγούν στη διάκριση μεταξύ των «επιθετικών» ή ενεργητικών κινήτρων και των «αμυντικών» ή παθητικών κινήτρων. Μια σημαντική διάκριση των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η ακόλουθη :

1. Οριζόντια συγχώνευση
2. Κάθετη συγχώνευση
3. Ομόκεντρη συγχώνευση
4. Δραστική συγχώνευση

Αξίζει να τονιστεί ότι, η κάθετη συγχώνευση διακρίνεται σε κάθετη συγχώνευση προς τα εμπρός και σε κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω.

Παρακάτω, ακολουθεί ανάλυση των διακρίσεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπως εμφανίζονται παραπάνω:

1. Η οριζόντια συγχώνευση αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες, όπου οι προς συγχώνευση εταιρίες συμμετέχουν στον ίδιο κλάδο παραγωγής, με αποτέλεσμα η ποικιλία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών τους να μη μεταβάλλεται ουσιαστικά μετά τη συγχώνευση. Η οριζόντια ολοκλήρωση αποτελεί έναν άμεσο και γρήγορο τρόπο για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια

νέα αγορά. Έτσι, συνοπτικά, τα κυριότερα πλεονεκτήματα της οριζόντιας συγχώνευσης αποτελούν, ο συνεχώς μειούμενος ανταγωνισμός στις αγορές που δραστηριοποιείται η νέα εταιρία, η αδιάκοπη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου αγαθών και υπηρεσιών καθώς και η παράλληλη διαφοροποίηση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.

www.morax.gr

2. Η κάθετη συγχώνευση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, διαιρείται σε δύο κατηγορίες. Η έννοια της κάθετης συγχώνευσης προς τα εμπρός, αποτελεί ένα μηχανισμό για τη διατήρηση των εμπορικών κερδών μέσα στην επιχείρηση, με την παράλληλη αποφυγή της διαρροής των κερδών της προς τους εμπορικούς συνεργάτες-μεσάζοντες, της παραγωγικής διαδικασίας. Αντίστοιχα, η κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω, παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλάβει δραστηριότητες, που ως εκείνη τη στιγμή αποτελούσαν προ στάδιο της παραγωγικής της δραστηριότητας. Η κάθετη ολοκλήρωση δημιουργεί στην επιχείρηση μια δυνατότητα ελιγμού και ευελιξίας, τόσο σε θέματα ποιότητας, όσο και ποιοτικού ελέγχου των επιμέρους ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί στην παραγωγική της διαδικασία. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης, είναι δυνατό να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της βελτίωσης τόσο σε θέματα τιμολόγησης προϊόντων και των ενδιάμεσων εισροών του οικονομικού κυκλώματος, όσο και σε θέματα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει αλλά και των υποπροϊόντων που η ίδια χρησιμοποιεί.
3. Η ομόκεντρη συγχώνευση επιτυγχάνεται στις περιπτώσεις, όπου μια επιχείρηση επιδιώκει την επέκταση σε ομοειδής επιχειρήσεις του κλάδου της οικονομικής της δραστηριότητας. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που εξαγοράζονται είναι το γεγονός ότι, παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα, σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν της εξαγοράστριας εταιρίας, γεγονός το οποίο οδηγεί σε διαφοροποιημένα τελικά προϊόντα (με διαφοροποιημένη τεχνική διαδικασία παραγωγής).
4. Η δραστική συγχώνευση τελείται, όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε έναν εντελώς νέο κλάδο ή σε ένα εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία και βεβαίως απευθύνεται σε μία πλήρως καινούρια αγορά αγαθών και υπηρεσιών, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τον κίνδυνο της αβεβαιότητας, αναφορικά με την εξέλιξη της επένδυσης. Όλες οι παραπάνω μέθοδοι, οι οποίες αναλύθηκαν, αποτελούν ουσιαστικά τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την οριζόντια ολοκλήρωση. Αντίθετα, η κάθετη ολοκλήρωση αποτελεί την εναλλακτική μορφή ανάπτυξης της επιχείρησης μέσω της σύστασης και δημιουργίας θυγατρικών επιχειρήσεων. Έτσι, ουσιαστικά παράγει οτιδήποτε της είναι αναγκαίο, προκειμένου να καθετοποιήσει την παραγωγική της δραστηριότητα (όλες δηλαδή τις ενδιάμεσες εισροές που θεωρούνται απαραίτητα συστατικά στην παραγωγική της διαδικασία). Η εξάρτηση από τους προμηθευτές μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνδυνο για την κερδοφορία της επιχείρησης, ειδικά σε περιπτώσεις που εμφανίζεται το φαινόμενο του μονοπωλίου στους συντελεστές της

παραγωγής. Η καθετοποίηση στην περίπτωση αυτή, μπορεί να βοηθήσει στην ανεξαρτητοποίησή της από τους προμηθευτές, απαλλάσσοντάς την ταυτόχρονα από ενδεχόμενα προηγούμενα προβλήματα σε θέματα κόστους αλλά και έγκαιρης προμήθειας πρώτων υλών. Παράλληλα, αξίζει να αναφερθούν και τα πλεονεκτήματα ποιότητας των ενδιάμεσων υποπροϊόντων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος της. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται το παράδειγμα μιας αυτοκινητοβιομηχανίας των Η.Π.Α. και των θετικών αποτελεσμάτων που κατάφερε να επιτύχει μέσω της καθετοποίησης της παραγωγής της, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 σε επίπεδα όπως η κερδοφορία και ο χρόνος κατασκευής ενός νέου μοντέλου.

1.4 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Τα κίνητρα για την πραγμάτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία επίπεδα, το βραχυπρόθεσμο, το μεσοπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Στο **βραχυπρόθεσμο επίπεδο**, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προκύπτουν από τα παρακάτω κίνητρα :

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

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

- Αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης. Η αύξηση των μεγεθών του ενοποιημένου πλέον ισολογισμού, οδηγεί σε μεγαλύτερο ύψος ίδιων κεφαλαίων , μειώνοντας τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν τόσο οι μέτοχοι, όσο και οι δανειστές της επιχείρησης (προμηθευτές, χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, κ.λπ.).
- Μείωση του συνολικού δανεισμού του νέου σχήματος, με παράλληλη βελτίωση της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο.
- Δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας και φάσματος, που εμφανίζονται σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Οι οικονομίες κλίμακας μεταφράζονται σε οικονομική αξία, μέσω του αυξημένου μεγέθους και της αυξημένης παραγωγικής ικανότητας, την οποία αποκτά η επιχείρηση για το

χαρτοφυλάκιο των αγαθών και υπηρεσιών της. Επιπλέον, σε μακροχρόνιο επίπεδο, επιτυγχάνεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης σε επίπεδο τόσο κλάδου, όσο και αγοράς, ενώ ταυτόχρονα, η επιχείρηση αυξάνει τη διαπραγματευτική της ικανότητα σε επίπεδο προμηθειών ενδιάμεσων υποπροϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη μείωση του λειτουργικού της κόστους με παράλληλη αύξηση των περιθωρίων κέρδους της. Αντίστοιχα, οι οικονομίες φάσματος επιτρέπουν στην επιχείρηση να κινηθεί σε νέες κατευθύνσεις προϊόντων και σε νέους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι, η επιχείρηση επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, καλύπτοντας ολοένα και μεγαλύτερο φάσμα των καταναλωτικών αναγκών μιας οικονομίας, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται σε νέες αγορές, αυξάνοντας έτσι το ρυθμό ανάπτυξής της και μειώνοντας την εξάρτησή της από συγκεκριμένες αγορές και προμηθευτές.

- Μακροχρόνια ενδυνάμωση της επιχείρησης, μέσω της μειωμένης έντασης του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται σε έναν κλάδο. Σε μια αγορά ολιγοπωλιακής διάρθρωσης, δύο σημαντικοί «πελάτες» έχουν συμφέρον να ενώσουν τις δυνάμεις τους, παρά να αναλωθούν σε έναν πόλεμο μεταξύ τους, ο οποίος πιθανόν να μην οδηγήσει σε κάποιο τελικό νικητή, μέσω της μείωσης των τιμών των τελικών προϊόντων.
- Απόκτηση αποκλειστικής τεχνολογικής γνώσης αλλά και ειδικών επιχειρηματικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, λόγω της άμεσης επαφής μεταξύ των διοικητικών στελεχών αναπτύσσουν ένα «ομαδικό κεφάλαιο» σημαντικής δυναμικής, το οποίο η μεγάλη επιχείρηση, λόγω του μεγέθους της δεν μπορεί να το επιτύχει (λειτουργεί σε αυτήν την περίπτωση, το μεγάλο μέγεθος, ως αντικίνητρο για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος εργασίας).
- Δημιουργούνται δυνατότητες συνεργίας, μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, το οποίο κατά τη διάρκεια της αρχικής διαπραγματεύσεως, δεν μπορούσε να υπολογιστεί και να συνεκτιμηθεί στην αποτίμηση της αρχικής συμφωνίας. Παρ' όλα αυτά, σε μακροχρόνιο επίπεδο ανακαλύπτονται σταδιακά νέοι επιχειρηματικοί σχεδιασμοί, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε επιπρόσθετα στρατηγικά οφέλη.
- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου. Εμπόδια, όπως μεγάλες επενδύσεις για εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση προϊόντων, μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη αν στην αγορά υπάρχουν ήδη αυξημένοι ανταγωνισμοί. Μια εξαγορά ή συγχώνευση με εγχώρια επιχείρηση παρέχει, όχι μόνον τη γνώση της αγοράς, αλλά και ένα εγκατεστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη, στο όνομα της επιχείρησης- στόχου. Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, ακόμα και μέσω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι εξαγορές ή οι συγχωνεύσεις αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις.
- Δημιουργούνται μεγάλοι πολυσιχιδείς επιχειρηματικοί όμιλοι, οι οποίοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν σε νέες μελλοντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες συνθήκες ανταγωνισμού, ενώ παράλληλα, είναι σε θέση να διαχειριστούν καταστάσεις ανεπιθύμητων προτάσεων συνεργασίας/επιθετικής εξαγοράς (από άλλη επιχείρηση ανταγωνιστή). Έτσι, η επιχείρηση ουσιαστικά επιτυγχάνει τη μείωση της μεταβλητότητας- κινδύνου σε μια αθέλητη εξαγορά.

- Δυνατότητες μεγαλύτερου ρυθμού ανάπτυξης, οι οποίες δημιουργούνται σε πολλές περιπτώσεις, μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων για την επιχείρηση.
Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια διαπιστωμένη τάση της αγοράς, για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων, ικανών :

www.inegsee.gr

- Να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της ΟΝΕ.
 - Να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση-επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων , την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή του εξυγίανση και ενίσχυση.
 - Να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.
 - Να αξιοποιήσουν τις συνέργιες που οφείλουν να αναπτύσσονται, στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρηματικών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.
- Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων. Είναι γνωστό ότι, μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη. Κατά συνέπεια, ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό, τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης, αποφεύγοντας το ρίσκο της εξ' αρχής δημιουργίας προϊόντος.
Είναι δυνατόν, να ισχυρισθούν κάποιοι ότι , οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία, γιατί συνήθως η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δε ρισκάρει, για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.
 - Διοικητική αλαζονεία. Συχνά, τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά, πιστεύοντας ότι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις- στόχους. Πράγματι, η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.
Στις περισσότερες περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και, υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων για το

σύνολο της οικονομίας, είναι πολλαπλές, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις και αντιφατικές.

1.5 Αντικίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Πέρα από τα μεγάλα κίνητρα που εμφανίζονται κατά καιρούς, θα πρέπει να αναφερθούν και τα αντικίνητρα ή οι λόγοι αποτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

www.econometric.models.org

Οι σημαντικότεροι λόγοι που δημιουργούν αποτυχίες, καθώς και τα αντικίνητρα στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, είναι οι παρακάτω :

- Προσωπικοί λόγοι των διευθυντικών στελεχών για την εξαγορά και πιθανόν λόγοι προβολής των ίδιων κεφαλαίων.
- Σε πολλές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, έχει παρατηρηθεί έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και ορθής επενδυτικής λογικής, η οποία βασίζεται σε ρεαλιστικά στοιχεία.
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Έχουν αναπτυχθεί θεωρίες σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να υπολογίζονται οι πιθανές συνέργιες. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι υπερβολικές προσδοκίες δημιουργούν λανθασμένη εικόνα στην αγορά, σχετικά με τις ικανότητες του νέου σχήματος και τελικά οδηγούν στην αποτυχία ανάπτυξης των αρχικών του δεσμεύσεων.
- Υπερβολικό κόστος εξαγοράς. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η σύγκρουση μεταξύ των μεθόδων αποτίμησης μιας εξαγοράς και συγχώνευσης. Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ως καλύτερη μέθοδο, τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις έχουν παρατηρηθεί εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι οποίες στηρίζονται είτε στην Εσωτερική Αξία, είτε στη Χρηματιστηριακή Αξία- Τρέχουσα Αξία.
- Σε μεσοπρόθεσμο διάστημα παρατηρούνται συγκρουόμενες επιχειρηματικές κουλτούρες, οι οποίες δεν επιτρέπουν στην ενοποιημένη επιχείρηση πλέον, να αναπτύξει εκείνα τα πλεονεκτήματα που θεωρητικά διαθέτει.
- Αποτυχία γοργής συνένωσης κατά τη διάρκεια της εξαγοράς και συγχώνευσης, με αποτέλεσμα η καθυστέρηση που επέρχεται, να αναστέλλει τα αρχικά σχέδια συγχώνευσης.
- Συγκρουόμενα συμφέροντα και εσωτερικός ανταγωνισμός.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως είναι το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζεται από τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, όπως και οι παράγοντες που αφορούν μεταβλητές, τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει.
- Η οικονομική συγκυρία που επικρατεί. Μια εξαγορά και συγχώνευση μπορεί να μην γίνει ποτέ, ή και αν γίνει μπορεί να επιτύχει τους στόχους της, ως αποτέλεσμα αποκλειστικά έξω- επιχειρησιακής κατάστασης και των μακρό- οικονομικώς συνθηκών.

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίνονται συγκεντρωτικά οι κυριότεροι λόγοι που ωθούν στην πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς και οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης, μέσω της πραγματοποίησής τους.

1.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να συνοψισθούν στα εξής :

1. Μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές προσδίδουν μία δυναμική στο νέο όμιλο που αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του. Αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Οι προσδοκίες αυτές δρουν βραχυπρόθεσμα. Σταθερή και μακροπρόθεσμα άνοδο της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν ο όμιλος διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα χρόνια.
2. Η εξοικονόμηση κόστους, μπορεί να ανέλθει σε μερικές περιπτώσεις που οι αγορές, στις οποίες δραστηριοποιούνται οι συγχωνευμένες εταιρίες είναι παρεμφερείς μέχρι και 25%. Οικονομίες κλίμακας, φάσματος, μείωση μεταφορικών εξόδων και εξόδων συναλλαγής και περισσότερο αποδοτική χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων. Καλύτερη κατανομή των περιουσιακών στοιχείων.
3. Αντιμετώπιση του οξυνόμενου ανταγωνισμού με την προϋπόθεση ότι, ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα υψηλής ποιότητας και σε ελκυστικές τιμές προϊόντα. Αυτά προϋποθέτουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού.
4. Η ανάγκη δημιουργίας εταιριών μεγάλου μεγέθους, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών , επιβάλλεται και από την τεχνολογική πρόοδο, η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μέλους ομίλους.
5. Η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη και τη φήμη των επιχειρήσεων.
6. Χρηματοοικονομικά και φορολογικά οφέλη, κυρίως μέσα από τη διασπορά των κερδών και τη μείωση των διακυμάνσεων.
7. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων , απόκτηση νέας τεχνολογίας.
8. Διοικητικά οφέλη, βελτιωμένη χρήση πληροφοριών και τεχνογνωσίας.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

- ❖ Διαχρονικά, οι περισσότερες ακαδημαϊκές έρευνες έδειξαν ότι, μόνο το 15% περίπου των συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν επιτυχημένες, ενώ ποσοστό μεγαλύτερο του 60% αποτυχημένες.
- ❖ Εάν η εγχώρια αγορά είναι απόλυτα ανταγωνιστική, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου και υπό την προϋπόθεση προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.
- ❖ Οι περικοπές κόστους που επιτυγχάνονται με τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και τις συνέργειες, είναι εφάπαξ περικοπές.

- ❖ Το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι συγχωνεύσεις είναι υψηλό. Θα μπορούσε, όμως, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζονται με τις περικοπές κόστους, λόγω συνεργιών.
- ❖ Προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής, όπως η ενοποίηση της διαφορετικής φιλοσοφίας δράσης των επιχειρήσεων, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και του διαφόρου τρόπου ανέλιξης.
- ❖ Το κοινωνικό κόστος είναι υψηλό, αφού στο 80% των συγχωνεύσεων και εξαγορών υπήρξε μείωση της απασχόλησης με απολύσεις προσωπικού.
- ❖ Τα προβλήματα της γλωσσικής ετερογένειας, των διαφορών κουλτούρας και των μικρών διαφορών στους εποπτικούς κανόνες, μειώνουν τα οφέλη.

Ωστόσο, κατά την εξαγορά ή συγχώνευση, έχουν παρατηρηθεί οι παρακάτω κίνδυνοι :

- Οι κίνδυνοι πριν την εξαγορά, συνδέονται κυρίως με την τιμολόγηση της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Η αξία της εξαγοράς θα πρέπει να αντισταθμίζεται από την παρούσα αξία των προσδοκώμενων εσόδων που θα προκύψουν. Στην περίπτωση της συγχωνεύσεως δύο πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην ίδια χώρα με την ίδια περίπου γραμμή παραγωγής, οι στρατηγικοί κίνδυνοι πρέπει λογικά να είναι γνωστοί και συνεπώς εύκολα διατηρήσιμοι από την διοίκηση.
- Στην περίοδο μετά τη συγχώνευση, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ο λειτουργικός, που προκύπτει από την ενσωμάτωση του προσωπικού στη νέα τράπεζα, την ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και διαχειρίσεως κινδύνων, τον επανασχεδιασμό ή επέκταση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, την καθημερινή παρακολούθηση των λογιστικών συστημάτων και την επαφή με την πελατεία.
- Επίσης, η δημιουργία μεγάλων και πολύπλοκων χρηματοοικονομικών ομίλων και οι αλληλεξαρτήσεις αυτών, όπως μετριέται από τη συσχέτιση των αποδόσεων των μετοχών τους, έχουν οδηγήσει σε αύξηση του συστηματικού ρίσκου στο χρηματοοικονομικό σύστημα, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν και ευκαιρίες.

1.7 Παράγοντες επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Η επίτευξη επιτυχούς συγχώνευσης απαιτεί την εξασφάλιση έξι παραγόντων. Η αποτυχία σε οποιονδήποτε από τους έξι, μπορεί να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων συγχώνευσης. Μερικοί μπορούν να ελεγχθούν εύκολα μέσω του προσεκτικού σχεδιασμού και της εφαρμογής στην πράξη, ενώ άλλοι είναι πιο δύσκολο να ελεγχθούν, λόγω των πολυάριθμων εξωτερικών δυνάμεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην επίδοσή τους αναφορικά με αυτούς τους έξι καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας συγχώνευσης και οποιαδήποτε αξιολόγηση της επιτυχίας συγχώνευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επίδοσης σε κάθε ένα από αυτούς τους παράγοντες ξεχωριστά.

Οι έξι καθοριστικοί παράγοντες μιας επιτυχούς συγχώνευσης είναι οι παρακάτω :

1. Στρατηγικό όραμα

Το στρατηγικό όραμα πρέπει να δημιουργήσει μια ξεκάθαρη λογική συγχώνευσης που να είναι επικεντρωμένη στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και όχι μόνο βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων στη λειτουργική αποδοτικότητα.

Οι κυριότερες αιτίες για τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τις προσπάθειες για να αυξηθούν οι οικονομίες κλίμακας, το γεωγραφικό επίπεδο, η γνώση και να διερευνηθεί ο τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εάν το στρατηγικό όραμα εστιάζει στις οικονομίες κλίμακας, η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ο περιορισμός των δαπανών είναι υψηλές προτεραιότητες και η επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει τα πλεονεκτήματα μέσω του μεγέθους. Στις γεωγραφικές συγχωνεύσεις, δύο επιχειρήσεις συγχωνεύονται για να επεκτείνουν τη γεωγραφική τους κάλυψη. Όποια και αν είναι η κεντρική ιδέα του οράματος, είναι σημαντικό η πραγματική ανάπτυξη να είναι η προσδοκία της συγχώνευσης και να μην είναι η λογική επικεντρωμένη μόνο στον περιορισμό των δαπανών. Η σαφήνεια του στρατηγικού οράματος είναι πολύ κρίσιμο ζήτημα.

2. Δομή της συμφωνίας- Τρόπος χρηματοδότησης

Μια επιτυχημένη συγχώνευση απαιτεί την ιδιαίτερη συμμετοχή σε δύο πτυχές της δομής της συμφωνίας : τον τύπο της χρηματοδότησης και το premium στην τιμή. Οι συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν συχνά, επειδή η νέα επιχείρηση επιβαρύνεται με πολύ υψηλές πληρωμές χρέους και επειδή επίσης, η τιμή αγοράς είναι πολύ υψηλή.

3. Οφειλόμενη επιμέλεια και αφοσίωση

Οι επιχειρήσεις που συγχωνεύονται πρέπει να επιδείξουν προσοχή για να εξασφαλίσουν ότι, η συμφωνία μπορεί να πετύχει στην εφαρμογή του προτεινόμενου στρατηγικού οράματος. Η ομάδα επιμέλειας πρέπει να συμπεριλάβει μέλη και από τις δύο επιχειρήσεις, σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές και να συμπεριλάβει επίσης, λογιστές, δικηγόρους, τεχνικού κλάδους και άλλους εμπειρογνώμονες.

Η επιμέλεια περιλαμβάνει την επίσημη οικονομική επιθεώρηση των στοιχείων του ενεργητικού, των στοιχείων του παθητικού, των εσόδων και των δαπανών. Περιλαμβάνει επίσης, πολυάριθμα μη οικονομικά στοιχεία, όπως τη δυνατότητα συγχώνευσης διαφορετικών πολιτισμών, διαφορετικών τεχνολογιών και ανθρωπίνων δυναμικών.

4. Σχεδιασμός προ της εξαγοράς και της συγχώνευσης

Η προετοιμασία κατά τη διάρκεια της περιόδου που οδηγεί στην ανακοίνωση της συγχώνευσης, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία, δεδομένου ότι είναι κρίσιμο να παρουσιαστεί η συγχώνευση στους κατάλληλους ανθρώπους με σιγουριά. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, διατυπώνεται η διαδικασία της ολοκλήρωσης και λαμβάνονται οι βασικές αποφάσεις σχετικά με την ηγεσία, τη δομή και το χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Είναι σημαντικό να οριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι ευθύνες για εκείνους που συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία της ολοκλήρωσης. Οι προσπάθειες επικοινωνίας πρέπει να περιοριστούν, να αναπτυχθούν γρήγορα και να αφορούν όλους τους συμμετέχοντες και ενδιαφερόμενους. Μια νέα ομάδα ηγεσίας πρέπει να επιλεγεί αμέσως και να καθοριστούν οδηγίες για τους εργαζόμενους στα χαμηλότερα επίπεδα. Η επιλογή

του νέου Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη στις συγχωνεύσεις των ίσων, δημιουργώντας εχθρότητες, με αποτέλεσμα να γίνονται εξαιρετικά χρονοβόρες. Οι κοινές ευθύνες μπορούν να είναι μια λύση, αλλά η διανομή της δύναμης μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη σαφήνειας στην κορυφή της οργάνωσης. Η πηγή τελικής αρχής, διεύθυνσης και ευθύνης πρέπει να είναι σαφής. Η δομή της νέας επιχείρησης, όπως και η δομή της νέας διοικητικής ομάδας υπεύθυνης για την ολοκλήρωση, πρέπει επίσης να καθοριστούν πριν την ανακοίνωση. Στις αληθινές συγχωνεύσεις των ίσων, η δημιουργία μιας εξ' ολοκλήρου νέας οργάνωσης είναι περισσότερο προτιμητέα από τις προηγούμενες δομές. Η διοικητική ομάδα ολοκλήρωσης πρέπει να έχει ισχύ αμέσως και να έχει τη βοήθεια από τουλάχιστον ένα στέλεχος της ανώτερης διαχείρισης. Πρέπει επίσης, να τεθούν ημερομηνίες για τη λήψη των βασικών αποφάσεων και την καθιέρωση των στόχων. Εάν η διαδικασία προγραμματισμού πριν τη συγχώνευση δεν ολοκληρωθεί αποτελεσματικά, η ολοκλήρωση και η επιτυχία συγχώνευσης θα είναι μάλλον ανέφικτες.

5. Ολοκλήρωση μετά την εξαγορά και τη συγχώνευση

Οι επιχειρήσεις καταστρέφουν συχνά τις συγχωνεύσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ολοκλήρωσης. Εάν οι προηγούμενοι πέντε παράγοντες έχουν εξασφαλιστεί, η επιχείρηση προχωράει προς μια επιτυχή συγχώνευση. Η στρατηγική της νέας επιχείρησης και της διαδικασίας ολοκλήρωσης πρέπει να είναι σαφής και η νέα οργανωτική πρέπει να είναι καλά καθορισμένη.

Επιπλέον, πρέπει να σχεδιαστούν σωστά οι σχετικές διαδικασίες για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, των τεχνικών λειτουργιών και της διαχείρισης των πελατών. Η διαδικασία ολοκλήρωσης μετά τη συγχώνευση αρχίζει με τον κατάλληλο προγραμματισμό, αλλά και ο καλός προγραμματισμός από μόνος του δεν εγγυάται την καλή εκτέλεση. Μετά την ανακοίνωση, η επιτυχημένη ολοκλήρωση μετά τη συγχώνευση μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν τα μέρη του οργανισμού έχουν τη γνώση, τους πόρους και την αφοσίωση να προχωρήσουν μπροστά, χωρίς να καταστρέψουν την πρόσθετη αξία κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης.

6. Εξωτερικοί παράγοντες

Όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των συγχωνεύσεων δεν είναι ελεγχόμενοι από την ίδια επιχείρηση. Οι μεταβαλλόμενοι οικονομικοί όροι για παράδειγμα, μπορούν να δημιουργήσουν απροσδόκητες συνέπειες, όσον αφορά την απασχόληση ή τη διατήρηση των πελατών. Σε ακραίες περιπτώσεις, η πορεία μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από τις τύχες ενός μόνο πελάτη ή ενός συνεργάτη. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν επιπτώσεις σε μια, ούτως ή άλλως επιτυχημένη συγχώνευση και δεν υπάρχει τρόπος να έχει προβλεφθεί ή να αποτραπεί κάτι τέτοιο.

1.8 Παράγοντες αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι λόγοι αποτυχίας και τα μειονεκτήματα μερικών συγχωνεύσεων και εξαγορών που αναπτύσσονται πιο κάτω, απορρέουν από τη διεθνή εμπειρία. Μπορούν όμως κάλλιστα να αφορούν και την ελληνική πραγματικότητα.

1. Ανεπαρκής αξιολόγηση

Όταν μια επιχείρηση εξετάζει μια εξαγορά ή συγχώνευση, συνήθως εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου. Συχνά όμως, η διαδικασία αποδεικνύεται ανεπαρκής, αφού μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, μετά την εξαγορά ή συγχώνευση, ανακαλύπτει ότι υπερέτιμωσε τα οφέλη που θα αποκόμιζε ή υποεκτίμησε τα κόστη που θα απέρρεαν.

Ένας από τους βασικότερους λόγους που μια επιχείρηση αποφασίζει να

«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Βασίλης Μ. Παπαδάκης, εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων, είναι η πιθανότητα να επιτευχθεί ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για

να πραγματοποιηθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη συνεργασίας.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος, μια εξαγορά ή συγχώνευση να γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος. Πολλές επιχειρήσεις, κυρίως στον τραπεζικό τομέα, έχουν την τάση να εξαγοράζουν άλλες, από φόβο μήπως το μικρό τους μέγεθος τις καταστήσει ευάλωτες σε εξαγορές. Συχνά, η αναίτια εξαγορά και η ανεπαρκής αξιολόγηση των εξαγοραζόμενων εταιριών, όχι μόνο δεν αποφέρει συνεργίες, αλλά θέτει σε κίνδυνο τις προοπτικές του όλου εγχειρήματος.

2. Δυσκολίες ενοποίησης- ο ανθρώπινος παράγοντας

Δεύτερος βασικός λόγος αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι η αδυναμία γρήγορης και επιτυχούς ενοποίησης των επιχειρήσεων, δηλαδή της ένωσης δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, των χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου, καθώς και την προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια διαδικασία χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα.

3. Αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, το διάστημα μεταξύ της ανακοίνωσης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης και της ολοκλήρωσης της, διευρύνεται περισσότερο από ότι είχε αρχικά προβλεφθεί. Αυτή η εξέλιξη έχει ιδιαίτερα αρνητικά αντίκτυπο επί της αποτελεσματικής πραγματοποίησης της συγχώνευσης, λόγω της επίδρασής της σε πέντε κρίσιμα σημεία:

- Αύξηση του κόστους κεφαλαίου. Όσο πιο αργά δημιουργηθεί ο νέος οργανισμός, τόσο πιο αργά θα επιτευχθούν και οι συνεργίες. Για την εξαγορά ή συγχώνευση όμως, δεσμεύτηκαν κεφάλαια που πρέπει να αρχίσουν μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα να αποδίδουν. Καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση συνεργιών, συνεπάγονται μείωση της πραγματικής αξίας τους, δεδομένου ότι το κεφάλαιο έχει κόστος ευκαιρίας.
- Κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η περίοδος μέχρι την ενοποίηση είναι για τους εργαζόμενους ένα χρονικό διάστημα άγχους και φόβου ότι τα κεκτημένα τους μπορεί να χαθούν. Κάτω από

την πίεση αυτή, είναι δυνατό να αποχωρήσουν οι εργαζόμενοι-κλειδιά, εάν βρουν αλλού εργασία.

- Απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών. Οι προμηθευτές αναρωτιούνται αν θα εξακολουθούν να συνεργάζονται με τη νέα επιχείρηση και εάν οι όροι θα είναι οι ίδιοι. Εξετάζουν και το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλους πελάτες για να μην βρεθούν προ δυσάρεστων εκπλήξεων, αν η επιχείρηση τους ζητήσει τη διακοπή της συνεργασίας. Οι πελάτες, ομοίως, διερωτώνται εάν ο νέος οργανισμός που θα προκύψει, θα συνεχίσει να συνεργάζεται μαζί τους στην ίδια βάση συνεργασίας. Οι ανταγωνιστές μπορεί να εκμεταλλευτούν την αγωνία των πελατών και να τους προσελκύσουν.
- Κίνδυνος από τους ανταγωνιστές να ενισχύσουν τελικά αυτοί τη δική τους θέση. Όσο περισσότερες δυσχέρειες αντιμετωπίζονται κατά τη διαδικασία ενοποίησης, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο χρόνος για τον οποίο αφιερώνει ή εξαγοράζουσα επιχείρηση μέρος των πόρων της και της προσοχής της, στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και της μετέπειτα ενσωμάτωσης της εξαγοραζόμενης. Στερεί δε, τους πολύτιμους αυτούς πόρους από τη βασική της δραστηριότητα, δίνοντας στους ανταγωνιστές την μοναδική ευκαιρία να την εκτοπίσουν και να ενισχύσουν την δική τους θέση στον κλάδο.

4. Υπερβολικό χρέος

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να εξαγοράσει μια άλλη, είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει. Όμως, συνήθως, είτε λόγω ελλιπούς ανάλυσης και εξονυχιστικού ελέγχου των οικονομικών της επιχείρησης- στόχου, είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης των στελεχών της, για την απόφασή τους, η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας, βρίσκεται σε θέση όπου δε γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση- στόχος.

5. Ρόλος στελεχών

Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν και στην πορεία των διαπραγματεύσεων για εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Στις διαπραγματεύσεις συμμετέχουν τα στελέχη της επιχείρησης- αγοραστή και ένα πλήθος πολλών ατόμων με διάφορες ειδικότητες, είτε από την ίδια την εταιρία, είτε ανεξάρτητα από αυτήν. Τα εν λόγω άτομα, τα οποία συνήθως δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ μεταξύ τους, καλούνται να αναλύσουν, να επεξεργαστούν και να παρουσιάσουν από κοινού την άποψή τους για την επικείμενη απόφαση που πρέπει να ληφθεί σε πολύ σύντομο χρόνο και συχνά χωρίς επιτυχία. Αυτό συμβαίνει, γιατί κάθε στέλεχος μελετά από τη δική του οπτική γωνία την ελκυστικότητα της εξαγοράς ή συγχώνευσης και δεν την αντιμετωπίζει συνολικά. Έτσι συχνά συγκεντρώνονται πολλές απόψεις που αφορούν διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης και όχι μια σφαιρική ανάλυση, όπως θα ήταν αναγκαίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

2.1 Γενικό πλαίσιο

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

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

Οι πρώτες τρεις περίοδοι εκδήλωσης του φαινομένου, αφορούν αποκλειστικά στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η πρώτη (1898-1902) οδήγησε σε δημιουργία μονοπωλίων, η δεύτερη (1925-1930) σε δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων, ενώ η Τρίτη (1966-1968) είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση των εταιριών σε νέα προϊόντα και αγορές, με αποτέλεσμα, όπως προαναφέρθηκε, μεγάλων οικονομικών επιχειρήσεων.

Το τέταρτο κύμα συγχωνεύσεων που εμφανίστηκε από το 1984 έως το 1989, αποτελεί την αρχή της εκδήλωσης αυτού του συσσωρευμένου εταιρικού πλούτου και πραγματοποιήθηκε μέσω επεκτατικής δράσης των μεγάλων αυτών συγκροτημάτων, για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Το οικονομικό μέγεθος των συγχωνεύσεων κατά την περίοδο αυτή αυξάνεται, ενώ ταυτόχρονα καταγράφεται το πρώτο κύμα διασυννοριακών συγχωνεύσεων, κυρίως μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής.

Την ίδια περίοδο αρχίζει η έντονη διεξαγωγή μετασχηματισμών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Η δραστηριότητα αφορά ως επί το πλείστον στον τομέα της μεταποιητικής βιομηχανίας (63% επί του συνόλου), και αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στις οικονομικές εξελίξεις που δημιουργεί η επερχόμενη λειτουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Ύστερα από μια μικρή ύφεση, έκανε την εμφάνισή του, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων (1993-2004), το οποίο συνεχίζεται έως σήμερα. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η κατακόρυφη άνοδος στον αριθμό και στην αξία των πραγματοποιούμενων συγκεντρώσεων, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, η διεύρυνση της δραστηριότητάς του σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και η αυξανόμενη διεξαγωγή διασυννοριακών, είτε ευρωπαϊκής είτε παγκόσμιας κλίμακας συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται ως πρώτο «διεθνές κύμα».

Τα έτη 1999-2000, η ευρωπαϊκή συγχωνευτική δραστηριότητα εισήλθε στην πιο ώριμη φάση της, μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της Κοινής Αγοράς και της σταδιακής παγκοσμιοποίησης των οικονομικών αγορών, με συνέπεια την κατακόρυφη άνοδο της στις εγχώριες και στις διεθνείς συγχωνεύσεις.

Έτσι, την παραπάνω περίοδο:

- Η συνολική αξία των συγχωνεύσεων σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο πενταπλασιάστηκε, ο συνολικός αριθμός τους αυξήθηκε κατά τρεις φορές και το μέσο μέγεθος διπλασιάστηκε.
- Οι «κοινοτικές» συγχωνεύσεις, (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που οι συμμετέχουσες εταιρίες έχουν έδρα σε διαφορετική χώρα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15), ανήλθαν από 11,9% το 1991 επί του συνόλου των ευρωπαϊκών συγχωνεύσεων σε 14,9% το 2000, ενώ οι «διεθνείς» (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιριών με έδρα την Ευρώπη και εκτός αυτής), ανήλθαν από 14,5% σε 24,1% αντίστοιχα.
- Από το 1994 και μετά, οι εξαγορές αλλοδαπών εταιριών από εταιρίες εγκατεστημένες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αυξήθηκαν κατά τέσσερις φορές, καταδεικνύοντας πλέον την πλήρη προσαρμογή των Ευρωπαϊκών εταιριών στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού.

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

Σε επίπεδο τομέα δραστηριότητας, τόσο των «εγχώριων» όσο και των «κοινοτικών» και «διεθνών» συγχωνεύσεων, είναι σαφές ότι, το επίκεντρο τα τελευταία χρόνια μετατέθηκε στον τομέα των υπηρεσιών, με τον τομέα της μεταποίησης να περιορίζεται στο 35%, ενώ ο τομέας της πρωτογενούς βιομηχανίας παραμένει πάντα σε πολύ περιορισμένα επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο κλάδων, σημαντικό προβάδισμα κατέχουν οι κλάδοι των υπηρεσιών βιομηχανίας (επιχειρηματικές, προσωπικές εταιρίες), ακολουθούν οι μεταποιητικοί κλάδοι της επεξεργασίας πλαστικών, της βιομηχανίας μετάλλου, των μηχανημάτων και ηλεκτρικών υπολογιστών, η χημική βιομηχανία και τέλος, σε επίσης υψηλή θέση βρίσκονται οι κλάδοι των οικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται παγκόσμια τάση για στρατηγική αναδίπλωση προς τον κύριο κλάδο δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Η επιθετική εξάπλωση μέσω της ανάπτυξης της πολυκλαδικής δραστηριότητας, στην οποία επιδόθηκαν κατά κόρον τις προηγούμενες δεκαετίες πολλές επιχειρήσεις, παρουσιάζει ύφεση, με αποτέλεσμα την διενέργεια, ως επί το πλείστον, ομαδικών συγχωνεύσεων.

Το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων χαρακτηρίζεται από την χρησιμοποίηση των συγχωνεύσεων ως μέσου επενδύσεων εξωτερικού, λόγω σημαντικών ευχερειών, που αυτή παρέχει σε σχέση

με την ίδρυση νέου νομικού προσώπου. Η επενδυτική αυτή δραστηριότητα προκαλεί έντονο «μεταναστευτικό» κύμα επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στον κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αλλά και σε κλάδους της μεταποιητικής βιομηχανίας, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριο στόχο τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης και του Νότιου Ημισφαιρίου. Τα αίτια του φαινομένου αυτού εστιάζονται σε διαφορετικές οικονομικές και νομικές συνθήκες που παρουσιάζουν οι αγορές αυτές και κυρίως, στην ύπαρξη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, στο επίπεδο ποιότητας της εταιρικής νομοθεσίας, στο επίπεδο της προστατευτικής εργατικής νομοθεσίας, στο κόστος εργασίας και παραγωγής, στο φορολογικό καθεστώς κ.λπ. Η δραστηριότητα της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στην απασχόληση, στις εργασιακές σχέσεις αλλά και στην οικονομία και αποτελεί αντικείμενο προβληματισμών τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης. Άλλωστε, τα αίτια της εντατικοποίησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνδέονται και με τις σύγχρονες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που επιβάλλει η λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης, ελεύθερης οικονομίας της αγοράς.

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών αγορών επηρέασε βαθύτατα την διεξαγωγή συγχωνεύσεων, καθώς διέυρυνε το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δημιούργησε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Η εταιρική αναδιάρθρωση, με σκοπό την συνεχή επέκταση, την άμεση απόκτηση τεχνολογίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, την μείωση του κόστους παραγωγής και εργασίας, την ιδανική αξιοποίηση- εντατικοποίηση της εργασίας (με ταυτόχρονη εξειδίκευση και διαίρεση της εργασίας) ή τον αποκλεισμό ενδεχόμενου ανταγωνισμού, κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Σημαντικό παράγοντα εντατικοποίησης των συγχωνεύσεων. Στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτών ως μέσο επενδύσεων εξωτερικού, διαδραματίζουν οι διαφορές σε νομικό και οικονομικό επίπεδο που παρουσιάζουν οι ανά τον κόσμο ενοποιημένες αγορές, δημιουργώντας έτσι μεταναστευτικά «κύματα» εισόδου στις αγορές αυτές, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι πολιτικές και οικονομικές διαδικασίες ενοποίησης, όπως η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και της «Mercosour» στην Λατινική Αμερική, επηρεάζουν την συγχωνευτική δραστηριότητα.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την ύπαρξη και εντατικοποίηση των συγχωνεύσεων, κρίνεται από την θεωρία, η ύπαρξη οικονομίας της αγοράς, η αποτελεσματική κεφαλαιαγορά και οι αναπτυγμένοι χρηματοοικονομικοί θεσμοί, καθώς δημιουργούν μεγάλες δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω του χρηματιστηρίου, συσσώρευση εταιρικού πλούτου αλλά και απλοποιημένη, ευέλικτη διαδικασία απόκτησης του ελέγχου ή της εξαγοράς μιας εταιρίας,

μέσω των μετοχών της. Οι προϋποθέσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, στο σύνολο των αναπτυσσόμενων και αναπτυσσομένων χωρών ανά τον κόσμο και σε συνδυασμό με την επικράτηση των φιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών, έθεσαν τις συγχωνεύσεις σε κυρίαρχο ρυθμιστή του ανταγωνισμού της αγοράς. Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών και του εμπορίου, οι αποκρατικοποιήσεις, η σημαντική παροχή κεφαλαίων (μέσω τραπεζικών και κρατικών χρηματοδοτικών συστημάτων) για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων, καθώς και η δημιουργία νομικών πλαισίων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την διοικητική απλοποίηση των συγχωνεύσεων, δημιούργησαν τις βάσεις για έντονη εταιρική δραστηριότητα.

Η θεαματική εξέλιξη της τεχνολογίας αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας διεξαγωγής συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας στους τομείς των μεταφορών και της επικοινωνίας καθιστά εφικτή την ανάπτυξη της εταιρικής οργάνωσης, χωρίς γεωγραφικά όρια, ευνοώντας έτσι την εταιρική επέκταση. Επιπλέον, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν στις εταιρίες, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, είτε την εξαγορά εταιριών που διαθέτουν τεχνογνωσία, είτε την είσοδο, μέσω εξαγορών, σε αγορές που διαθέτουν τεχνογνωσία ή εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό συγχωνεύσεων, ιδιαίτερα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποδίδεται στην κρίση του βιομηχανικού τομέα από την εξελικτική πορεία της οικονομίας των αναπτυσσόμενων χωρών, από την γεωργία στην βιομηχανία και τέλος, στον τομέα των υπηρεσιών, προκαλώντας έτσι την στρατηγική αντίδραση των εταιριών μέσω αναδιαρθρώσεων.

2.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον Ευρωπαϊκό χώρο

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

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

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον Ευρωπαϊκό χώρο, συνεχίζονται με έντονους ρυθμούς κατά την τελευταία δεκαετία. Παρουσιάζονται δε, άμεσα συνδεδεμένες με τις διαδικασίες αναδιαρθρώσεων και μετεγκαταστάσεων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, αποτελώντας έτσι αναπόσπαστο κομμάτι τους. Η παγκόσμια εικόνα της οικονομίας καθώς και η άνοδος του ευρώ έναντι του δολαρίου, συνέβαλαν στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στο

χώρο του ευρώ, και επέτειναν τις συνεχώς αυξανόμενες αναδιαρθρώσεις των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

«Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Παπαδάκης Β. Αθήνα (2002)

Αναλύοντας όμως, την έννοια της αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης, φαίνεται ότι είναι ευρεία και περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια, εσωτερική ή εξωτερική, της εταιρίας για εξυγίανση και αναδόμηση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Στο πλαίσιο μιας αναδιάρθρωσης, η επιχείρηση, προσαρμοζόμενη σε νέα οικονομικά δεδομένα και σε νέες προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις, μπορεί να αλλάξει νομική μορφή ή έδρα και να επεκτείνει ή να μειώσει τις παραγωγικές της δραστηριότητες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

3.1 Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, των πιστωτικών ιδρυμάτων αλλά και των χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων, εξαρτάται από το υποκείμενο του δικαίου και διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Η πρακτική έχει δείξει ότι, σε ένα αριθμό περιπτώσεων, μια αρχική εξαγορά στην οποία ενέχονται πιστωτικά ιδρύματα, μπορεί να καταλήξει σε συγχώνευση σε δεύτερο στάδιο. Αυτό συμβαίνει κυρίως, όταν υπάρχει αλληλοεπικάλυψη είτε γεωγραφική είτε στο αντικείμενο της επιχειρηματικής δράσης. Έτσι, τις εξαγορές χρηματοπιστωτικών ομίλων, ακολουθούν συχνά συγχωνεύσεις μεταξύ των θυγατρικών που έχουν κοινό αντικείμενο. Αντίθετα, αν στόχος της εξαγοράς είναι η διαφοροποίηση στο αντικείμενο ή στην περιοχή δραστηριοποίησης, τότε δεν πραγματοποιείται απαραίτητα συγχώνευση ύστερα από την εξαγορά.

Παρακάτω, ακολουθεί η ανάλυση του διεθνούς και του Ελληνικού θεσμικού πλαισίου, καθώς και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

- **Διεθνές θεσμικό πλαίσιο**

Τον καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του διεθνούς θεσμικού πλαισίου για το χρηματοπιστωτικό χώρο, έχει διαδραματίσει και εξακολουθεί να παίζει η Επιτροπή της Βασιλείας, η οποία ιδρύθηκε το 1975, από τους διοικητές των κεντρικών τραπεζών δέκα χωρών, με σκοπό τη δημιουργία ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας και εποπτείας των τραπεζών με διεθνή δραστηριότητα. Η Επιτροπή συνέρχεται στην Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών, που εδρεύει στη Βασιλεία της Ελβετίας και σχηματίζεται πλέον με τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών εποπτικών αρχών και κεντρικών τραπεζών 13 χωρών. Διατυπώνει προτάσεις σχετικά με εποπτικά πρότυπα και πρακτικές, η υιοθέτηση και εφαρμογή των οποίων εναπόκειται στην ευχέρεια των, κατά περίπτωση, αρμόδιων εποπτικών αρχών.

Η Επιτροπή δεν έχει τη μορφή υπερεθνικής αρχής και τα συμπεράσματα της δεν έχουν δεσμευτική νομική ισχύ. Το έργο της Επιτροπής της Βασιλείας σχετικά με την Κεφαλαιακή Επάρκεια με τίτλο «Διεθνής Σύγκλιση της Κεφαλαιακής Μέτρησης και των Κεφαλαιακών Προτύπων», το οποίο αφορούσε τον πιστωτικό κίνδυνο, τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε πολλές φορές στο παρελθόν, με σημαντικότερη τροποποίηση εκείνη του 1996, προκειμένου να συμπεριληφθούν και οι κίνδυνοι αγοράς. Το Σύμφωνο της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια ξεπεράστηκε από τις εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα και έπαυσε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στους κινδύνους, στους οποίους εκτίθενται οι τράπεζες. Έτσι, η Επιτροπή της Βασιλείας εξέδωσε στις 26 Ιουνίου 2004, το νέο Σύμφωνο για την Κεφαλαιακή Επάρκεια. Το νέο πλαίσιο προβλέπει μία προσέγγιση αρτιότερη και περισσότερο προσαρμοσμένη στην φύση των αναλαμβανόμενων κινδύνων, και μέσω της πρότασης για ενισχυμένη διαχείριση του κινδύνου από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αποσκοπεί στη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στην προστασία του καταναλωτή.

«Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων-επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις», Ιωάννης Κουζής, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008

Λαμβάνοντας υπόψη τις Διεθνείς Συνθήκες- Προτάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ως συλλογικό όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεμονωμένα ως κράτος, σε συνεργασία πάντα με τις αρμόδιες εποπτικές αρχές, διαμορφώνουν το κοινοτικό και το εθνικό νομοθετικό πλαίσιο αντίστοιχα, για τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Το σύστημα συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν σε μεγάλο βαθμό, μέχρι τις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας, αυτοελεγχόμενο, χωρίς την ύπαρξη ιδιαίτερων ρυθμίσεων, από το Κοινοτικό ή το Ελληνικό Δίκαιο. Βασιζόταν περισσότερο σε πρακτικούς κανόνες για μεγαλύτερη ευελιξία, χωρίς αυτοί να είναι πάντοτε θεσμοθετημένοι, και σε περιπτώσεις όπου ήταν ανεπαρκές, υπήρχε κρατική παρέμβαση.

Είναι σαφές ότι, το θεσμικό πλαίσιο δεν αφορά μόνο υφιστάμενα, αλλά και τα εν δυνάμει πιστωτικά ιδρύματα. Επομένως, κατά το σχεδιασμό συγχωνεύσεων ή εξαγορών, οι διοικήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

- **Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο**

Παλαιότερα στην Ελλάδα, ο νόμος απαιτούσε να γίνεται αποτίμηση των υπό εξαγορά εταιριών σε πραγματικές τιμές από τη Διεύθυνση Εμπορίου. Πλέον, οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την ορθή αποτύπωση της εικόνας τους, και οι ορκωτοί ελεγκτές για τον έλεγχο ορθότητας. Η εξαγοραζόμενη εταιρία οφείλει να συντάσσει ισολογισμό για την τελευταία λογιστική περίοδο πριν τη συγχώνευση ή εξαγορά, ενώ όλες οι μετέπειτα συναλλαγές της καταχωρούνται στον ισολογισμό της ενοποιημένης εταιρίας.

Στην Ελλάδα, οι συγχωνεύσεις προτιμώνται έναντι των εξαγορών, καθώς θεωρούνται «επιδοτούμενες» από το κράτος, λόγω των φορολογικών ελαφρύνσεων που προσφέρονται.

Ένα ακόμα πολύ ουσιαστικό φορολογικό κίνητρο, αποτελεί η απαλλαγή από κάθε φόρο ή τέλος χαρτοσήμου, της εισφοράς και μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευμένων, της μεταγραφής των σχετικών πράξεων, της σύμβασης συγχώνευσης, της δημοσίευσής της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και κάθε άλλης πράξης που απαιτείται για τη συγχώνευση. Η απαλλαγή από το φόρο μεταβίβασης ή εισφοράς ακινήτων ισχύει, με την προϋπόθεση ότι, τα μεταβιβαζόμενα ακίνητα θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της νέας εταιρίας για τουλάχιστον μια πενταετία από τη συγχώνευση. Σε περίπτωση πώλησης ακινήτου, που έχει περιέλθει στην ιδιοκτησία της εταιρίας ύστερα από συγχώνευση, πριν την παρέλευση της πενταετίας, η επιχείρηση επιβαρύνεται με το φόρο μεταβίβασης του συγκεκριμένου ακινήτου.

Οι φοροαπαλλαγές που προβλέπονται λόγω συγχώνευσης, σύμφωνα με τους νόμους, ισχύουν με την προϋπόθεση ότι :

1. Στην περίπτωση όπου η τελική μορφή είναι Ανώνυμη Εταιρία, το μετοχικό κεφάλαιο θα ανέρχεται τουλάχιστον σε 300.000,00€ και θα καταβληθεί ολοσχερώς.
2. Στην περίπτωση όπου η τελική μορφή είναι Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης, το εταιρικό κεφάλαιο θα είναι τουλάχιστον 146.735,00€, επίσης ολοσχερώς καταβεβλημένο.

Στόχος της νομοθεσίας και των παρεχόμενων κινήτρων είναι ο μετασχηματισμός μικρών ατομικών επιχειρήσεων και προσωπικών εταιριών (Ο.Ε., Ε.Ε.), σε μικτές (Ε.Π.Ε.) ή κεφαλαιουχικές (Α.Ε.), καθώς αυτές εγγυώνται, λόγω μεγέθους, υψηλότερη αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα.

Επιπλέον, με το Ν2166/1993, καταργείται η αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των απορροφημένων εταιριών, ενώ προστίθεται ρύθμιση που επιτρέπει δημιουργία αφορολόγητων αποθεματικών ισοδύναμων με το 10% των πραγματοποιηθέντων κερδών για τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας, με την προϋπόθεση διπλασιασμού του ενεργητικού, λόγω της συγχώνευσης.

Μεταξύ των φορολογικών κινήτρων που παρέχει το Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, συγκαταλέγονται και οι φορολογικές απαλλαγές ύψους 1%, 2% και 3% για τις εταιρίες που αυξάνουν κατά 5%, 10% και 12,5% αντίστοιχα το εργατικό δυναμικό τους, με την προϋπόθεση ότι δεν έχουν προηγηθεί απολύσεις. Για την αποφυγή πραγματοποίησης συγχωνεύσεων μεταξύ επιχειρήσεων με μεγάλες διαφορές ως προς το ύψος της φορολογικής επιβάρυνσης, το Ελληνικό πλαίσιο ορίζει ότι, το κεφάλαιο της απορροφούσας εταιρίας δεν πρέπει να υπερβαίνει το δεκαπλάσιο του κεφαλαίου της απορροφημένης, αν η πρώτη είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, ενώ για τις μη εισηγμένες αγοράστριες εταιρίες, δεν πρέπει να ξεπερνά το πενταπλάσιο. Τα φορολογικά κίνητρα δεν ισχύουν όταν συγχωνευμένες επιχειρήσεις είναι θυγατρικές του ίδιου ομίλου.

3.2 ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συναντούσαν σημαντικά εμπόδια κατά το παρελθόν: μικρό αριθμό εταιριών εισηγμένων στο ΧΑΑ, ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, κατακερματισμός, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου.

Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι, μεταξύ 1987 και 1994, το 9% περίπου του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο Ε&Σ, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 13-24% στους κλάδους τροφίμων, ποτών, πλαστικών και μη μεταλλικών ορυκτών. Ανάλογα, αλλά μη προσδιορίσιμα ποσοστά εκτιμάται ότι σημειώθηκαν και σε κλάδους των υπηρεσιών.

Μάλιστα, κατά την περίοδο 1985-1993, οι περισσότερες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα έγιναν μέσω Ε&Σ. Στην αμέσως επόμενη περίοδο (1994-σήμερα) οι Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις, λ.χ. στην κινητή τηλεφωνία, στα καζίνο, στα σουπερμάρκετ, στα έργα του Γ' ΚΠΣ.

Με την ανάπτυξη του ΧΑΑ, την απελευθέρωση του Τραπεζικού συστήματος, την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, τη γενική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της οικονομίας, τις ευκαιρίες των μεγάλων έργων, τη διάνοιξη προοπτικών στα Βαλκάνια, καθώς και με τη συνεχιζόμενη πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων, πολλαπλασιάστηκαν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στη χώρα μας, με αιχμή, τα τελευταία χρόνια, το ίδιο το τραπεζικό σύστημα.

Το 1999 σημειώθηκε σημαντικό κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων, με επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους. Ειδικά στον τραπεζικό τομέα, εμφανίζονται αξιοσημείωτες αλλαγές στα μερίδια αγοράς των Τραπεζών, με σημαντική άνοδο των μεριδίων των ιδιωτικών ομίλων. Οι περισσότεροι αναλυτές στη χώρα μας συμφωνούν ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί τόσο σε κλάδους αιχμής για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις (όπως ο τραπεζικός), όσο και στο σύνολο της οικονομίας, σε συνδυασμό επίσης με :

- τη συμμετοχή της χώρας στην ΟΝΕ,
- τις ανάγκες εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης του παραγωγικού ιστού,
- τις πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού
- την επέκταση, όπως διαφαίνεται, της πολιτικής αποκρατικοποιήσεων στα επόμενα χρόνια.

Με βάση τα όσα επισημάναμε στα προηγούμενα για τη σημασία και την έκταση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη χώρα μας και διεθνώς, είναι πλέον ανάγκη να εξετάσουμε ειδικότερα ορισμένα προβλήματα κοινωνικής αποτελεσματικότητας και αποδοχής των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Τα θέματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην οργάνωση και διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού στην αγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

3.3 ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

Οι προβληματισμοί που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα, με βάση τα ευρήματα της ευρωπαϊκής εμπειρίας, φαίνεται να επιβεβαιώνονται και στον ελληνικό χώρο, από έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της για τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα σημεία προβληματισμού για τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον κλάδο τους :

- Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
- Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση- υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων.
- Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές- μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των

διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων / θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κλπ.), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.

- Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών , επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης.
- Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες , υπερωρίες κλπ).
- Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.
- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.
- Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης.
- Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών- επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Ας σημειωθεί ότι ανάλογα προβλήματα αναδείχθηκαν και από συνολικότερη έρευνα που διεξήγαγε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η Uni/Euroρα (πρώην Eurofiet) για τα συνδικάτα- μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Μάλιστα τα συνδικάτα αυτά φαίνεται να εστιάζουν τη στρατηγική τους για τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις :

- σε ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των Ε&Σ και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή/ και την Πολιτεία,
- στις συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (καταναλωτές- τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς)
- στην έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν , κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων
- στη διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα,
- στη διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων , όπως ο Κανονισμός Εργασίας,
- στη διασφάλιση ρήτρας μη χειροτέρευσης στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,
- στην παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας και στην αξιοποίηση κατάλληλου δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων στις ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,
- στη διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού.

3.4 ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Η επιθετική εξαγορά αποτελεί μορφή Δημόσιας Πρότασης εξαγοράς μετοχών μίας εισηγμένης εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα ένα προτείνων νομικό ή φυσικό πρόσωπο, προβαίνει σε Δημόσια Πρόταση προς τους μετόχους μίας εισηγμένης εταιρίας με σκοπό την εξαγορά των μετοχών τους σε μία ορισμένη τιμή. Ο όρος «επιθετική» έγκειται στην αρνητική στάση της Διοίκησης της προς εξαγορά εταιρίας (Hostile Takeover Bid) εν αντιθέσει με το Welcome Takeover Bid, το οποίο προσεγγίζει περισσότερο τις έννοιες Εξαγορά και Συγχώνευση – Merger & Acquisition. Ωστόσο και στη μία και στην άλλη περίπτωση οι στόχοι είναι οι ίδιοι, η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς (market growth), η διεύρυνση των δραστηριοτήτων (diversification) καθώς και η επίτευξη οικονομιών κλίμακος (economies of scale).

Στην αγγλοσαξονική επιχειρηματική πρακτική, η Δημόσια Προσφορά απόκτησης μετοχών αποτελεί μία συνήθη και ανεπτυγμένη μορφή παρέμβασης στην Εταιρική Διακυβέρνηση.

Από την οικονομική σκοπιά, σε ισχυρά οργανωμένες οικονομίες της αγοράς, οι επιθετικές εξαγορές αποτελούν ένα ισχυρό θεσμικό εργαλείο το οποίο μπορεί να είναι μέσο αποτελεσματικής αξιοποίησης των εταιρικών πόρων, κυρίως μέσω δύο τρόπων. Αφενός η απειλή της επιθετικής εξαγοράς λειτουργεί πιεστικά απέναντι σε αναποτελεσματικές διοικήσεις εταιριών και αφετέρου ακόμα και έναντι επιτυχημένων managers- διευθυντικών στελεχών η ενδεχόμενη απόπειρα εξαγοράς της επιχείρησης, λειτουργεί ως κίνητρο διατήρησης υψηλών αποδόσεων και σε κάθε περίπτωση ο μέτοχος είναι αυτός ο οποίος κρίνει αν μία προσφορά εξυπηρετεί ή όχι τα συμφέροντά του.

Το φαινόμενο της πολυμετοχικής σύνθεσης των σημερινών εισηγμένων εταιριών έχει αναπόφευκτα οδηγήσει στο διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου γεγονός το οποίο

σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί σε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ επαγγελματιών managers και μετόχων. Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως «.. το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης συνίσταται στην αποτελεσματική υπαγωγή των ειδικών αυτών συμφερόντων προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και του συνόλου των μετόχων της..»

Σημαντικό όμως ρόλο στην εν λόγω διαδικασία, παίζει το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, εντός του οποίου διεξάγονται οι επιθετικές εξαγορές, παρέμβαση η οποία αποτελεί αφορμή αντιπαραθέσεων και κύριο στόχο έχει την θεσμική οργάνωση της «άμυνας» της υπό εξαγορά εταιρίας.

Στην Ελλάδα, η εμπειρία της περίπτωσης Eurobank/Πειραιώς / Εργασίας οδήγησε στην υιοθέτηση της 1/195 απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς της 19.7.2000 η οποία έρχεται να καλύψει το νομοθετικό κενό το οποίο είχε δυσχεράνει το προαναφερθέν εγχείρημα. Στόχος της Επιτροπής όπως ρητά αναφέρεται στη εν λόγω απόφαση, είναι η εξασφάλιση συνθηκών διαφάνειας, ισότιμης μεταχείρισης των μετόχων και εξασφάλισης των συμφερόντων τους καθώς και τη διασφάλιση συνθηκών ορθής λήψης αποφάσεων.

Πρέπει ωστόσο να παρατηρηθεί, πως στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν υφίσταται ενιαίο νομικό πλαίσιο για τις επιθετικές εξαγορές και κάθε κράτος μέλος διαθέτει τους δικούς του κανόνες. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερα στη χώρα μας με τις παρούσες χρηματιστηριακές συνθήκες, η πιθανότητα «διασυνοριακών επιθετικών εξαγορών» (Cross- Border takeover bids), είναι σημαντική και η απουσία ενιαίας Ευρωπαϊκής νομοθεσίας, συνιστά τροχοπέδη στην εξέλιξη της εσωτερικής αγοράς καθώς επίσης και πρακτική ασυμβίβαστη με την ολοκλήρωση της Οικονομικής και Νομισματικής Ενοποίησης.

Είναι επομένως επιβεβλημένο να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην πρόσφατη απόρριψη από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο της πρότασης οδηγίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εναρμόνιση της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας επιθετικών εξαγορών. Η εν λόγω οδηγία είχε τεθεί ως μία από τις βασικές προτεραιότητες του «Σχεδίου Δράσης» της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, προτεραιότητα η οποία επαναδιατυπώθηκε τον Μάρτιο του 2000 στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας.

Στη προκειμένη περίπτωση ίσχυσε η νομοθετική διαδικασία της Συναπόφασης, η οποία ως εξελίχθηκε οδήγησε στην σύσταση της προβλεπόμενης σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ Συμβουλίου και Κοινοβουλίου, Επιτροπής Συνδιαλλαγής, η οποία αν και κατέληξε σε «κοινό σχέδιο», το έχων τον τελευταίο λόγω Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, απέρριψε τη συμβιβαστική συμφωνία.

Στόχος της οδηγίας ήταν η θέσπιση σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, συγκεκριμένων βασικών αρχών (minimum standard requirements) επί της διαδικασίας Επιθετικών εξαγορών, αφήνοντας από εκεί και έπειτα τα εθνικά Κράτη ελεύθερα να νομοθετήσουν για περαιτέρω ζητήματα. Το υπάρχον νομοθετικό καθεστώς στα Κράτη μέλη εμφανίζει, σημαντικές αποκλίσεις από χώρα και πολλοί από τους στόχους της απορριφθείσας οδηγίας δεν ισχύουν σε ορισμένες κοινοτικές χώρες.

Πιο συγκεκριμένα η πρόταση οδηγίας περιλάμβανε την υποχρέωση του προτείνοντα νομικού ή φυσικού προσώπου να κάνει δημόσια προσφορά αγοράς για το σύνολο του (μετά την αποδοχή της αρχικής Δημόσιας πρότασης) εναπομείναντος μετοχικού κεφαλαίου, γεγονός το οποίο προστατεύει τα συμφέροντα των μετόχων της μειοψηφίας, διαδικασία η οποία σήμερα δεν ισχύει σε κράτη μέλη όπως η Ολλανδία και η Γερμανία. Μία άλλη σημαντική παρέμβαση αφορά την απαγόρευση προς το ΔΣ της υπό εξαγορά εταιρίας να

προχωρήσει στη λήψη αμυντικών μέτρων κατά τη διάρκεια της περιόδου αποδοχής, δίχως την προηγούμενη έγκριση της γενικής συνέλευσης των μετόχων καθώς όπως ήδη προαναφέρθηκε η πιθανή διάσταση συμφερόντων μεταξύ ΔΣ και μετόχων αποτελεί έναν από τους βασικούς πονοκεφάλους της αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επίσης μία σειρά από άλλα μέτρα όπως η υποχρέωση ενημέρωσης των εργαζομένων, η υποχρέωση θέσπισης δικαιοδοτικών οργάνων επίλυσης των διαφορών, ο καθορισμός του εφαρμοστέου δικαίου σε περίπτωση διασυνοριακών προσφορών εξαγοράς, συνθέτουν μία γενική εικόνα των μέτρων στα οποία αλληπάλληλοι συμβιβασμοί και συζητήσεις είχαν οδηγήσει. Αξίζει να σημειωθεί πως η ελληνική νομοθεσία σε γενικές ήταν ήδη ευθυγραμμισμένη με τις προτεινόμενες κοινοτικές ρυθμίσεις, στα βασικά θέματα της προστασίας των μειοψηφούντων μετόχων και του εύρους της δυνατότητας λήψεως αμυντικών μέτρων εκ μέρους του ΔΣ της υπό εξαγορά εταιρείας.

Οι προβληματισμοί όμως οι οποίοι ανακύπτουν από την απόρριψη της οδηγίας είναι ευρύτεροι. Η νομοθετική διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε είχε ξεκινήσει από το 1989 και δεδομένου ότι η προτεινόμενη περίοδος ενσωμάτωσης της οδηγίας, ήταν τέσσερα χρόνια, πρόδηλο είναι πως ακόμα και αν το κείμενο είχε υπερψηφιστεί, η νομοθετική εναρμόνιση θα ίσχυε το νωρίτερο το 2005, χωρίς να ληφθούν υπόψη ενδεχόμενες παραβάσεις κρατών (καθυστερήσεις ή ατέλειες στην εναρμόνιση) και γιατί όχι προσφυγές εκ μέρους της Επιτροπής στο Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Ο αρμόδιος Επίτροπος F. Bolkenstein υπήρξε σαφής δηλώνοντας πως «.. η αρνητική αυτή ψήφος αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς τα πίσω.. στην προσπάθεια δημιουργίας μίας ενιαίας ευρωπαϊκής κεφαλαιαγοράς ως το 2005 και μίας ανταγωνιστικής Ευρώπης ως το 2010».

Οι εκτιμήσεις για τους λόγους της απόρριψης ποικίλλουν, με επικρατέστερο σενάριο την διστακτικότητα της Γερμανίας και την εν γένει διαμόρφωση ενός ευρωπαϊκού μπλοκ αντίθετου στην ενθάρρυνση των επιθετικών εξαγορών.

Οφείλουμε να διαφωνήσουμε με αυτά τα αντανάκλαστικά του προστατευτισμού. Είτε σε εθνικό, είτε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, είναι πια κατανοητό πως τα συμφέροντα των μετόχων και δη των μικρομετόχων χρήζουν προστασίας από κακές εταιρικές διοικήσεις και η δαμόκλειος της επιθετικής εξαγοράς και της προστασίας των μετόχων κατά τη διάρκεια αυτής, σίγουρα αποτελεί βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση.

Ευρύτερα η λειτουργία της ONE, προϋποθέτει ενιαίο θεσμικό, κανονιστικό και οικονομικό περιβάλλον ενισχύοντας την σταθερότητα και την ασφάλεια δικαίου.

Παλινωδίες αυτής της μορφής σε συνδυασμό με προηγούμενες όπως η το θέμα της φορολογικής εναρμόνισης, δίδουν στους επενδυτές εντός και εκτός Ε.Ε λάθος μηνύματα, σε μία στιγμή αδυναμίας του Ευρώ, σε μία στιγμή όπου οι εκροές κεφαλαίων προς τις Η.Π.Α είναι σε αναντιστοιχία προς τις εισροές και σε μία στιγμή όπου και η Ε.Ε αναζητά την προσέλκυση επενδυτών αλλά και οι ενδοευρωπαϊκές διασυνοριακές συναλλαγές πρέπει να ενθαρρυνθούν.

Σε μία ενιαία αγορά όπου ισχύει η ελεύθερη διακίνηση αγαθών- προσώπων – υπηρεσιών και εργαζομένων , σε μία αγορά όπου θα υπάρχει ένα νόμισμα, είναι αδιανόητο να υφίστανται δεκαπέντε νομοθεσίες επί επιθετικών εξαγορών. Είναι όμως και απαράδεκτο , οι κοντόφθαλμες λογικές του προστατευτισμού, να τορπιλίζουν σημαντικές και συστηματικές προσπάθειες ισχυροποίησης της ενιαίας αγοράς και θεσμοθέτησης της ευρωπαϊκής

κεφαλαιαγοράς- οι παιδικές ασθένειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ίσως τελικά να διαρκούν λίγο περισσότερο.

(Ανδρικόπουλος Π.Μ., Νομικός- LL.M College of Europe/ MIEM SDA Bocconi, Επιθετικές εξαγορές Εισηγμένων Εταιρειών.)

3.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Στοιχεία για την Ελλάδα

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι εξαγορές που αφορούν τράπεζες με έδρα στην Ελλάδα. Για αυτό το λόγο σε μερικές περιπτώσεις οι ελληνικές τράπεζες είναι στόχος και άλλες φορές αυτές είναι οι εξαγοράζουσες (φαίνεται από τον πίνακα στη στήλη target country). Παρατηρούμε στον πίνακα ότι οι μισές ανακοινώσεις έλαβαν χώρα μέσα στο 2006.

<i>Πίνακας Εξαγορές & Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών</i>							
	Ημερομηνία ανακοίνωσης	Αγοραστής	Εξαγοράζουσα χώρα	Στόχος	Στοχευμένη χώρα	Ποσοστό %	Μέγεθος συμφωνίας σε εκ.δολάρια
1.	27/11/06	Alpha Bank	Greece	Alternal Bank	Turkey	47	246,3
2.	12/10/06	EFG Eurobank	Greece	Dominet Bank	Poland	10	n/s
3.	29/9/06	EFG Eurobank	Greece	DZI Bank	Bulgaria	74,26	200,20
4.	11/9/06	ATE Bank	Greece	AIK Banka	Serbia	20	n/s
5.	10/9/06	National Bank of Greece	Greece	Volvodjanska Bank	Serbia	59,4	488,6
6.	18/7/06	EFG Eurobank	Greece	Universal Bank	Ukraine	59,34	n/s
7.	23/6/06	ATE Bank	Greece	Minbank	Romania	57,13	41,07
8.	13/6/06	Credit Agricole	France	Emporiki Bank	Greece	63,13	2670,1
9.	15/5/06	Dubai Financial Group	Dubai	Marfin Financial Group	Greece	31,5	486,55
10.	09/05/06	EFG Eurobank	Greece	Tektenbank	Turkey	70	182
11.	03/4/06	National Bank of Greece	Greece	Finansbank AS	Turkey	46	2770,0
12.	23/3/06	Marfin Financial Group	Greece	Egnatia Bank	Greece	19,49	136,65
13.	17/3/06	EFG Eurobank	Greece	National Savings Bank	Serbia	37,7	42,30

14.	02/2/06	Marfin Financial Group	Greece	Lalld Bank	UK	9,98	110,08
15.	04/11/05	Piraeus Bank	Greece	Atlas Banka	Serbia	8,23	8,98
16.	11/10/05	New York Community Bancom	United States	NBG/Atlantic Bank of New York	Greece	100	400
17.	02/9/05	Marfin Financial Group	Greece	Egnatia Bank	Greece	10,07	37,32
18.	25/08/05	EFG Eurobank Ergasias	Greece	National Savings Bank	Serbia	52,50	50,88
19.	10/08/05	Alpha Bank	Greece	Jubanka AD	Serbia	11,36	23,69
20.	18/02/05	Piraeus Bank	Greece	Atlas Banka	Serbia	80	31,29

(Πηγή : Deloitte: "Highlights of the Greek Banking Sector", December 2006)

3.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τις περισσότερες και ως επί το πλείστον τις ακριβότερες εξαγορές έχουν πραγματοποιήσει τα τέσσερα τελευταία χρόνια οι ελληνικές τράπεζες σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Έχουν αποδυθεί σε αγώνα δρόμου διεκδικώντας μερίδιο από την πίτα των αναπτυσσόμενων οικονομιών της περιοχής για να στηρίξουν τα μελλοντικά μεγέθη τους, αλλά και να δικαιολογήσουν τις αποτιμήσεις τους στο Χρηματιστήριο.

Οι εγχώριες τράπεζες κατέχουν μακράν την πρώτη θέση σε ότι αφορά τον αριθμό των deal που έγιναν στην περιοχή, καθώς σε σύνολο 40 διασυνοριακών εξαγορών, που έγιναν την προηγούμενη τετραετία σε Τουρκία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία και Σκόπια, οι 13 πραγματοποιήθηκαν από ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως από την Εθνική, τη Eurobank, την Πειραιώς και την Alpha Bank.

Τα συνολικά κεφάλαια, δε, που έχουν διαθέσει μέχρι σήμερα για εξαγορές ξεπερνούν τα 5,2 δις. ευρώ και αντιστοιχούν στο 20% της συνολικής αξίας των εξαγορών, την ίδια περίοδο που έφτασαν τα 26 δις. ευρώ. Στο ποσόν αυτό- που με την ολοκλήρωση της εξαγοράς των δικαιωμάτων μειοψηφίας της Finansbank από την Εθνική θα ανέβει κατά επιπλέον 3 δις. ευρώ- δεν περιλαμβάνονται οι δαπάνες που έχουν ήδη πραγματοποιήσει οι τράπεζες για την αυτόνομη οργανική τους ανάπτυξη στις χώρες αυτές.

Ήδη μέσα σε μια τετραετία δυναμικής ανάπτυξης οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς στις χώρες όπου έχουν αναπτυχθεί, ενώ στόχος είναι σε δύο-τρία χρόνια οι χώρες αυτές να «παράγουν» το 20-30% των εσόδων του κλάδου και περίπου το 10-15% της κερδοφορίας τους.

Στη Σερβία, λ.χ., Εθνική, Eurobank, Alpha και Πειραιώς ελέγχουν το 20% της αγοράς, στη Ρουμανία έχουν περίπου 14%, στη Βουλγαρία το 24%, στη μεγάλη αγορά της Τουρκίας το μερίδιό τους φτάνει στο 3,5% (κυρίως η Εθνική), ενώ σε αγορές όπως η Αλβανία και τα Σκόπια η ελληνική παρουσία, κυρίως της Εθνικής και της Alpha, είναι καταλυτική, με μερίδια 30-40%.

Σήμερα η Εθνική έχει περίπου 700 καταστήματα στη ΝΑ Ευρώπη, άλλα τόσα η Eurobank που τον τελευταίο χρόνο έχει επενδύσει περίπου 1 δις. ευρώ στην περιοχή, η Alpha διαθέτει δίκτυο 220 καταστημάτων με στόχο να το υπερδιπλασιάσει μέχρι το 2008, η Πειραιώς διαθέτει σχεδόν 190 καταστήματα και η Αγροτική περίπου 45 σε Σερβία και Ρουμανία.

Οι ελληνικές τράπεζες αποδείχθηκαν, πάντως αρκετά γενναιόδωρες ως προς τις αποτιμήσεις των στόχων που επέλεξαν να εξαγοράσουν στο παρελθόν. Όχι τόσο ως προς τα απόλυτα μεγέθη που πλήρωσαν- καθώς οι επενδύσεις τους ήταν κυρίως μικρού ή μεσαίου βεληνεκούς- όσο κυρίως ως προς τους δείκτες αποτίμησης, και αυτό είτε επειδή άργησαν να προχωρήσουν με αποτέλεσμα οι αποτιμήσεις να έχουν ανεβεί είτε επειδή οι στόχοι εξαγοράς είχαν «λιγοστεύσει», οπότε τα deal έγιναν «αναγκαστικά» σε υψηλές τιμές.

Μία από τις ακριβότερες εξαγορές που έγιναν, λ.χ., ήταν αυτή της βουλγαρικής τράπεζας DZI Bank από τη Eurobank τον Σεπτέμβριο του 2006. Η Eurobank πλήρωσε 200,2 εκατ. δολ. Για το 74% της τράπεζας, αποτιμώντας 6,8 φορές τη λογιστική της αξία, όταν άλλες εξαγορές από ξένες τράπεζες στη χώρα έγιναν έως και 2,5 φορές πάνω από τα ίδια κεφάλαια. Εξίσου ακριβό τίμημα έδωσε η Eurobank και για τη National Savings Bank της Σερβίας, όπου πλήρωσε περίπου 6 φορές τη λογιστική της αξία ενώ από τις ακριβότερες ήταν και οι δύο μεγάλες εξαγορές που πραγματοποίησε η Εθνική Τράπεζα: αυτή για τη σερβική Vojvodjanska Banka έναντι 490 εκατ. δολαρίων ή περίπου 5,3 φορές τη λογιστική αξία της και 150 φορές τα προ

φόρων κέρδη, και φυσικά για την τουρκική Finansbank έναντι 2,77 δις. δολ. Και αποτίμηση περίπου 4 φορές τη λογιστική της αξία, αν και στην Τουρκία οι τράπεζες άλλαξαν χέρια γενικά σε υψηλές αποτιμήσεις. Για παράδειγμα, η Deniz Bank πουλήθηκε στη βελγική Dexia Bank έναντι 2,4 δις. δολ. Για 4 φορές τη λογιστική της αξία, η Akbank στη Citibank (3,1 δις. δολ.) για 4,25 φορές τη λογιστική της αξία κ.ά. Επί χρόνια πάντως, οι προσδοκίες που καλλιεργούνται στη χρηματιστηριακή αγορά είναι ότι η «προϊκα» των ελληνικών τραπεζών στην Ανατολική Ευρώπη θα αποτελέσει και το ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί τους εφόσον ανοίξει ένας κύκλος συγκέντρωσης του κλάδου με εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπου αυτή τη φορά στόχο θα αποτελέσουν οι εγχώριες τράπεζες, και αγοραστές μεγαλύτερου μεγέθους ξένες.

Καθώς ελάχιστες είναι οι βαλκανικές τράπεζες που έχουν απομείνει «αδέσμευτες», θεωρητικά όποιος ισχυρός θέλει να επενδύσει στην περιοχή για να εκμεταλλευτεί την ταχεία ανάπτυξη της θα πρέπει να περάσει πρωτίστως μέσα από την Ελλάδα, είτε από την εναλλακτική οδό της Αυστρίας ή της Ιταλίας. Τα μέχρι τώρα δεδομένα, πάντως, από τον πόλεμο εξαγορών που έχει ξεσπάσει στην Ελλάδα και την Κύπρο δείχνουν ότι το παιχνίδι παίζεται κυρίως «μεταξύ μας» και οι ξένοι μνηστήρες ακόμη έρχονται.

www.eurobank.gr/generic

3.7 Η περίπτωση ALPHA BANK

Η Alpha Bank που έχει τις ρίζες της στον εμπορικό οίκο Ι.Φ. Κωστόπουλο, ο οποίος μετά τη δημιουργία του το 1879 στην Καλαμάτα ανέπτυξε και τραπεζικές δραστηριότητες, είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα, με πρωτεύουσα παρουσία στις βασικές αγορές του εγχώριου χρηματοοικονομικού τομέα και ιδιαίτερα σημαντική παρουσία στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης καθώς και στο Λονδίνο. Μεταξύ των σημαντικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων της συμπεριλαμβάνονται το εκτεταμένο και εκσυγχρονισμένο δίκτυο καταστημάτων της, η πελατειακή βάση τόσο στον τομέα των ιδιωτών όσο και στους τομείς των επιχειρήσεων και των θεσμικών επενδυτών, το πολύ ισχυρό εμπορικό σήμα και το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας της.

Η Alpha Bank δραστηριοποιείται σ' ένα πολύ ευρύ φάσμα του χρηματοοικονομικού τομέα, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

(Alpha Bank: Απολογισμός χρήσεως 2001).

Στην προσπάθεια εξάπλωσης των δραστηριοτήτων του και ενδυνάμωσης της θέσης του στην αγορά ο όμιλος εφαρμόζει μια διττή επεκτατική πολιτική. Το ένα σκέλος αφορά τη δημιουργία νέων εταιρειών στενά συνδεδεμένων με την τράπεζα και οργανωμένων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, όπου με υψηλού επιπέδου εξειδικευμένου προσωπικού στοχεύει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων, και να δραστηριοποιείται αποτελεσματικά στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το άλλο σκέλος της στρατηγικής μεγέθυνσης του ομίλου αφορά τις στρατηγικές συγχωνεύσεις και εξαγορές ομοειδών επιχειρήσεων.

Οι σημαντικότερες κινήσεις της Alpha Bank στο χώρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνοπτικά είναι οι ακόλουθες: Εξαγόρασε το 75% της Lombard Natwest, η οποία από την 1/10/98 λειτουργεί με την επωνυμία Alpha Τράπεζα Limited. Επίσης, μέσα στο 1998 δημιουργήθηκε η Alpha Ασφαλιστική από συγχώνευση της Ελληνοβρετανικής και της

Εμπορικής Ασφαλιστικής. Το Μάρτιο του 1999 αποφασίστηκε η εξαγορά του 51% της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας. Η συγχώνευση των δύο ομίλων ολοκληρώθηκε στις 25/4/2000 και έτσι προέκυψε το νέο τραπεζικό σχήμα με την επωνυμία Alpha Bank.

(Δελτία Τύπου της Alpha Bank της περιόδου 1998-2004).

Το Δεκέμβριο του 1999 ολοκλήρωσε την εξαγορά της Kreditna Banka AD-Skorje, ιδιωτικής τράπεζας των Σκοπίων, που έδωσε τη δυνατότητα στον όμιλο δραστηριοποίησης σε όλη τη Βαλκανική, μέσω των Alpha Bank Romania και των υποκαταστημάτων στην Βουλγαρία και στην Αλβανία.

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

Σημαντικές είναι, επίσης, οι κινήσεις εντός των ορίων του ομίλου, δηλαδή η απορρόφηση από τη μητρική Alpha Bank θυγατρικών της εταιρειών. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της Alpha Επενδύσεων Α.Ε.Ε.Χ, η συγχώνευση της οποίας ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2003, η απορρόφηση της Δέλτα Singular τον Αύγουστο του 2004 και η εξαγορά του 50% των μετοχών της Alpha Leasing Romania το Σεπτέμβριο του 2004, με αποτέλεσμα ο όμιλος να κατέχει το σύνολο των μετοχών της εταιρείας.

(Δημοσίευμα της εφημερίδας Ισοτιμίας στις 26/5/2002 με συνέντευξη του γενικού διευθυντού της Alpha Bank Κ. Κυριακόπουλο).

Τέλος, στα τέλη του 2001 ξεκίνησε προσπάθεια συγχώνευσης με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία όμως δεν ολοκληρώθηκε.

www.agii.gr/repository/upload/POMΠΟΤΗΣ2.pdf

3.8 Η περίπτωση της τράπεζας Eurobank

Ο όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού 81,6 δις. Ευρώ που απασχολεί πάνω από 22.500 άτομα και προσφέρει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Ο όμιλος Eurobank EFG έχει σημαντική παρουσία σε 10 χώρες : Ελλάδα, Βουλγαρία, Σερβία, Ρουμανία, Τουρκία, Πολωνία, Ουκρανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Λουξεμβούργο και Κύπρο και είναι μέλος του ομίλου EFG Group, ενός διεθνούς τραπεζικού ομίλου, με παρουσία σε 40 χώρες.

Η τράπεζα EFG Eurobank Ergasias έκανε την εμφάνισή της το 1990 έχοντας αρχικά την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και ειδίκευση στον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής. Με το πέρασμα του χρόνου και προσαρμοζόμενη στις νέες συνθήκες που υπαγόρευε η απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η τράπεζα ακολούθησε μία ανοδική πορεία επαναπροσδιορίζοντας

τους αρχικούς της στόχους. Από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα, η Eurobank έχει καταφέρει να εδραιώσει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές ελληνικές τράπεζες, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Ακολούθως παρατίθεται ένας πίνακας με τα έτη σταθμούς στην ιστορία της τράπεζας.

1990	Ιδρύεται η Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε. Βασικότεροι στόχοι της ήταν η παροχή επενδυτικών υπηρεσιών και το private banking.
1994	Η τράπεζα απέκτησε το 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
1996	Η μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings S.A. εξαγόρασε την Interbank Ελλάδος Α.Ε., που μέχρι τότε είχε αναπτύξει δίκτυο 23 καταστημάτων.
1997	Η Ευρωεπενδυτική Τράπεζα μετονομάζεται σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε. και σημειώνεται η συγχώνευση Eurobank-Interbank. Παράλληλα εξαγοράζεται το δίκτυο καταστημάτων της Credit Lyonnais Greece S.A.
1998	Σημειώνεται εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών, ενώ το 99,8% της Τράπεζας Κρήτης εξαγοράζεται από τη CEH. Κατόπιν η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού το 18,4% της Τράπεζας Εργασίας και η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.
1999	Η Τράπεζα Κρήτης μεταβιβάζεται στην EFG Eurobank και πραγματοποιείται συγχώνευση δραστηριοτήτων της τελευταίας με την Τράπεζα Αθηνών, με ανταλλαγή μετοχών. Ακολουθεί δημόσια προσφορά μετοχών και η EFG Eurobank εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας δίδεται στη CHE έπειτα από δημόσια προσφορά.
2000	Πραγματοποιείται η συγχώνευση της EFG Eurobank με την Τράπεζα Εργασίας και γεννιέται η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε. Ακολουθεί η απόκτηση ενός σημαντικού ποσοστού 19,25% στη Bank Post S.A. Ρουμανίας.
2002	Πραγματοποιείται εξαγορά του 50% της Alico/ CEH Balkan Holdings , μέσω της οποίας η Τράπεζα απέκτησε ποσοστό συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας. Παράλληλα γνωστοποιείται η πρόθεση εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».
2003	Σημειώνεται εξαγορά του 68% της Post Banka AD Σερβίας και συγχώνευση με απορρόφηση από την EFG Eurobank Ergasias των εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ». Το ποσοστό συμμετοχής στη Bank Post Ρουμανίας αυξάνεται σε 53,25%, ενώ το ποσοστό συμμετοχής στη Post Bank AD Σερβίας αυξήθηκε σε 90,8% και μετονομάστηκε σε EFG Eurobank AD Beograd. Ακολουθεί η διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank και η συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών αυξήθηκε σε 22% του συνόλου. Μέσα στο ίδιο έτος ιδρύεται η Euroline Retail Services (Ρουμανία) και η Eurocredit Retail Services (Κύπρος).

2004	Με την εξαγορά του υπόλοιπου 50% της Alico/ CEH Balkan Holdings, αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής στη Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% και παράλληλα ανέρχεται σε 93,54% η συμμετοχή στην EFG Eurobank Beograd AD και σε 58,6 η συμμετοχή στη Bank Post Ρουμανίας. Τέλος ιδρύεται η Euroline Retail Services AD (Σερβία) και εξαγοράζεται η Intertrust ΑΕΔΑΚ.
2005	Και σε αυτό το έτος παρατηρούνται αυξήσεις σε ποσοστά συμμετοχής, όπως στη Postbank Βουλγαρίας που ανήλθε σε 98,7% και στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%. Συγχρόνως σημειώθηκε απόκτηση συμμετοχής 62,3% στη Nacionalna stedionica- banka Σερβίας και συγχώνευση με απορρόφηση της «Πρόδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ»
2006	Μέσω της Polbank EFG πραγματοποιήθηκε σημαντική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας, ενώ γίνονται δύο εξαγορές, εκείνη του 100% της Nacionalna stedionica- banka Σερβίας και εκείνη του 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας. Στο ίδιο έτος έχουμε τη συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna stedionica και EFG Eurobank AD Beograd Σερβίας και τη μετονομασία σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd.
2007	Είναι ένα έτος με έντονη και πάλι τη στρατηγική των εξαγορών, καθώς πραγματοποιήθηκε εκείνη του 70% της Tekfenbank Τουρκίας, του 99,3% της Universal Bank Ουκρανίας και της χρηματιστηριακής Prospera Securities στη Σερβία, ενώ σημειώνεται σημαντική οργανική ανάπτυξη στην Κύπρο.
2008-2010	Ο όμιλος Eurobank EFG αναδεικνύεται ως συστημική δύναμη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη
2011	Στρατηγική συνεργασία με την Raiffeisen Bank International στην Πολωνία. Συγχώνευση με απορρόφηση της ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ. Πρόθεση συγχώνευσης Eurobank EFG και Alpha Bank.

www.eurobank.gr

3.9 Η περίπτωση εθνικής τράπεζας

Τον Οκτώβριο του 2001 ξεκίνησε μια προσπάθεια συγχώνευσης της Alpha Bank με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ευρωπαϊκών προδιαγραφών. Η συγχώνευση θα επέτρεπε στο νέο όμιλο να αυξήσει το μέγεθος των δραστηριοτήτων του στην ευρωπαϊκή και στη διεθνή αγορά, όπου ο ανταγωνισμός εντείνεται καθημερινά. Πιο συγκεκριμένα, θα διέθετε μέγεθος, τεχνολογία, εύρος προϊόντων και στελεχιακό δυναμικό που θα επέτρεπαν την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του και τον επιτυχή ανταγωνισμό έναντι εγχώριων και διεθνών τραπεζών. Η ισχυροποίηση της διεθνούς παρουσίας και του κύρους του ομίλου θα είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική ενίσχυση του διευρυμένου ομίλου στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα.

Ο νέος όμιλος στόχευε στην αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των δύο τραπεζών. Αναλυτικότερα, ο νέος όμιλος θα συνδύαζε τα ισχυρά στοιχεία των δύο τραπεζών στη λιανική

τραπεζική, τα καταθετικά προϊόντα, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών μεγάλης οικονομικής επιφάνειας, της σχέσης με μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα ενισχύονταν η επιτυχημένη τους εμπειρία στους τομείς εξυπηρέτησης των μεγάλων επιχειρήσεων, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστωτικές εργασίες, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών και ακίνητης περιουσίας και τα ασφαλιστικά προϊόντα.

Η νέα τράπεζα θα αποτελούσε τη μεγαλύτερη εταιρεία του Χρηματοπιστηρίου Αξιών Αθηνών και, με κριτήριο τη κεφαλαιοποίηση, θα συγκαταλέγονταν μεταξύ των 25 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών, με αποτέλεσμα την προσέλκυση αυξημένου διεθνούς επενδυτικού ενδιαφέροντος.

Η συγχώνευση αναμένονταν να επιτρέψει την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας και την μείωση του λειτουργικού κόστους, πράγμα το οποίο εγγυούνταν η εμπειρία των διοικήσεων και των δύο τραπεζών πάνω στα ζητήματα της λειτουργικής αναδιάρθρωσης και του ελέγχου του κόστους.

Οι τομείς και οι διαδικασίες, όπου αναμένονταν μείωση κόστους ήταν αυτός της πληροφορικής με τη μετάπτωση σε ενιαία τεχνολογική πλατφόρμα, ενοποίηση των κέντρων μηχανογράφησης και επίτευξη οικονομιών κλίμακας στη συντήρηση των έργων πληροφορικής και τη λειτουργική υποστήριξη. Ο τομέας των επιταγών, χορηγήσεων, πιστωτικών καρτών, μισθοδοσίας, υπηρεσιών θεματοφυλακής με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας λόγω συγκέντρωσης των υποστηρικτικών λειτουργιών. Ο δείκτης διανομής μέσω της αναδιάταξης του δικτύου, της εφαρμογής της βέλτιστης πρακτικής στη αναδιοργάνωση των καταστημάτων των δύο τραπεζών, της ανάπτυξης ενός ενιαίου κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατείας και πωλήσεων, της ενοποίησης των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και των υπηρεσιών για χρήστες κινητής τηλεφωνίας. Ο τομέας της πιστοδοτικής πολιτικής με την εφαρμογή κεντρικών διαδικασιών στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, την καταναλωτική και στεγαστική πίστη, καθώς και υιοθέτηση μεθόδων, που θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητα και θα μείωναν τη δημιουργία επισφαλών απαιτήσεων. Το κόστος χρηματοδότησης, όπου αναμένονταν μείωση κόστους λόγω αποτελεσματικότερης διαχείρισης των κινδύνων και των στοιχείων ενεργητικού-παθητικού, καθώς και λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους του ενεργητικού.

Συνολικά, από τις παραπάνω συνέργειες αναμένονταν από το 2005 και μετά μία ετήσια εξοικονόμηση πόρων αξίας €200 εκατομμυρίων, ενώ αναμενόταν μείωση κόστους μικρότερης τάξης ήδη από το 2002.

Πέρα από τη δραστική μείωση του κόστους, η συγχώνευση θα συνέβαλε αποφασιστικά στη διεύρυνση των εσόδων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των διοικήσεων των δύο τραπεζών, θα προέκυπταν σημαντικές πηγές συνεργιών στα έσοδα από τις αυξημένες πωλήσεις σε πελάτες λιανικής και των δύο τραπεζών, μέσω της αξιοποίησης της εμπειρίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος στη λιανική τραπεζική, κυρίως στον τομέα των τηλεφωνικών πωλήσεων, και της τεχνογνωσίας και των δύο στα έργα λειτουργικής αναδιάρθρωσης των καταστημάτων.

Στην αύξηση των εσόδων θα συνέβαλλε η προώθηση του επιτυχημένου προγράμματος παροχής υπηρεσιών χρηματοοικονομικού συμβούλου της Alpha Bank στην ευρεία πελατειακή βάση της Εθνικής. Η προσφορά των

προϊόντων και των υπηρεσιών της Alpha Bank προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την αξιοποίηση του εκτεταμένου δικτύου διανομής της Εθνικής. Οι σταυροειδείς πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων, αξιοποιώντας τις παραγωγικές δυνατότητες της Εθνικής, καθώς και την τεχνογνωσία της Alpha Bank στον τομέα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων πελατείας υψηλού επιπέδου.

Από τις παραπάνω συνέργιες αναμενόταν ετήσια απόδοση, από το 2005 και μετά, συνολικών εσόδων ύψους €85 εκατομμυρίων περίπου.

Πέρα από τα οφέλη σε επίπεδο εξοικονόμησης κόστους και αύξησης των εσόδων, αναμενόταν και γενικότερα οικονομικά οφέλη για το σύνολο των φορέων που συνδέονται με τη λειτουργία μιας τράπεζας. Συγκεκριμένα για τους μετόχους οι δύο τράπεζες εκτιμούσαν ότι η συγχώνευση θα οδηγούσε σε αύξηση των κερδών ανά μετοχή στο πρώτο έτος, μετά την ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης. Για τους πελάτες οι συμμετέχοντες στη συγχώνευση εκτιμούσαν ότι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, προϋπέθετε συνεχή προσπάθεια για προσφορά καινοτομιών και σύνθετων προϊόντων. Αυτό μπορεί να γίνει από οργανισμούς που λειτουργούν αποδοτικά και διαθέτουν προηγμένη τεχνολογία και επαρκείς πόρους. Ο νέος όμιλος θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερα και πιο ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες του. Για το προσωπικό, τέλος, ο νέος όμιλος θα προσέφερε ένα ευρύτατο φάσμα ευκαιριών σταδιοδρομίας στο προσωπικό του, προσφέροντας, όμως, ταυτόχρονα προγράμματα εθελούσιας εξόδου.

Το εγχείρημα συνένωσης με την Εθνική Τράπεζα με στόχο τη δημιουργία ενός ομίλου ευρωπαϊκών προδιαγραφών δεν τελεσφόρησε, καθώς σύμφωνα με τις επίσημες δηλώσεις των αρμόδιων στελεχών των δυο τραπεζών, στην πορεία των διεργασιών της συγχώνευσης προέκυψαν δυσκολίες και διαφορές φιλοσοφίας για την υλοποίηση που αποδείχτηκαν αξεπέραστες. Η ουσιαστική, όμως, διαφοροποίηση μεταξύ των διοικήσεων των δύο τραπεζών σχετίζεται με τον έλεγχο του νέου ομίλου και τη διοικητική του λειτουργία.

3.10 Η περίπτωση Πειραιώς

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα..

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη. Στις αρχές Ιουλίου 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η BNP Wealth Management ανακοίνωσαν τη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο Wealth Management. Τέλος, στις αρχές Οκτωβρίου 2009 η Τράπεζα Πειραιώς ανακοίνωσε συμφωνία με την Victoria A.E.E.Z., θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re, για τη σύναψη 10 ετούς αποκλειστικής συνεργασίας στον κλάδο των γενικών ασφαλειών.

Στις αρχές του 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt).

Τέλος, εντός του 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την Εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB), και στην Κύπρο με την έγκριση λειτουργίας τραπεζικού ιδρύματος (Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου) και τη συμφωνία εξαγοράς του δικτύου της Arab Bank Κύπρου.

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αναπτυσσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, παρέχοντας ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη με δίκτυο 14 καταστημάτων, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 45 καταστήματα, στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania με 186 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 101 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στη Σερβία με 47 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd, στην Ουκρανία με 56 καταστήματα της Piraeus Bank ICB, στην Κύπρο με 15 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου και, τέλος στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 49 καταστήματα.

Οι κύριοι μεσοπρόθεσμοι στόχοι του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι η διατήρηση ισορροπημένης ανάπτυξης όσον αφορά τις χορηγήσεις και καταθέσεις, η επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας, η διατήρηση υψηλής ποιότητας δανειακού χαρτοφυλακίου και ικανοποιητικής κεφαλαιακής επάρκειας. Η τράπεζα Πειραιώς θα συνεχίζει να εστιάζει στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και στη λιανική τραπεζική, όπου κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία, εκμεταλλευόμενη παράλληλα το νεαρό δίκτυο καταστημάτων της, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Βασική κατεύθυνση της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διαθέτοντας ικανά και αφοσιωμένα στελέχη με δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ενιαίας τραπεζικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το σύνολο των απασχολουμένων στον Όμιλο στις 30.09.09 ανερχόταν σε 13.653 άτομα.

Στο τέλος Σεπτεμβρίου 2009, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 873 καταστημάτων (359 στην Ελλάδα και 514 στο εξωτερικό) και ίδια κεφάλαια που διαμορφώθηκαν στα €3.749 εκ. Οι καταθέσεις, τα γeros και τα ομόλογα πελατών του Ομίλου διαμορφώθηκαν στα €31.410 εκ, οι χορηγήσεις στα €38.335 εκ και το σύνολο του ενεργητικού στα €52.252 εκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

4.1 Συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Οι περισσότερες επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικροοικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στην γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες. Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις μεταβολές, να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικές μελέτες για το θέμα εντοπίζουν δύο βασικές περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων :

Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης). Η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει

στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο. Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενότητων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών. Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσής τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενότητων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης. Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών- πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση

Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην αγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται :

- σε κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η αγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής και εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας) – σε οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η αγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κλπ).
- σε χωροταξική ολοκλήρωση (η αγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κλπ).
Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Η παρέμβαση της Διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.
Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σε αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντροποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) εργασιακά καθεστώτα και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές.

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

Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη-επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια Τρίτη περίπτωση : όταν η αγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς και περιοχής.

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

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

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους- προμηθευτές και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας. Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης της αγοράς εργασίας τόσο στις αναπτυσσόμενες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

4.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η παραπάνω σχηματοποίηση της σχέσης των στρατηγικών επιλογών επιχειρησιακής ολοκλήρωσης με τις επιλογές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επηρεάζουν καθοριστικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά από εξαγορές και συγχωνεύσεις, γίνεται κυρίως για ενημερωτικούς σκοπούς. Δεν πρέπει να θεωρήσουμε ότι η σχέση αυτή είναι γραμμική και μονοσήμαντη.

Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων. Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα, απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν :

- την επιχειρησιακή ολοκλήρωση με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,

- με συνεχώς αυξανόμενη επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας.

Μάλιστα οι περισσότερες εμπειρίες από εξαγορές και συγχωνεύσεις καταδεικνύουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης και άλλα, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα. Ειδικότερα, μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξονικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο) στις διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις τείνει να επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, τα οποία εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

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

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

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξονικού προτύπου». Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος.

Κάτι που προϋποθέτει:

- προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και

- επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, συλλογική εκπροσώπηση, εργαζόμενοι και στελέχη).

4.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδικευση. Παρ' ότι, όπως είδαμε, οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την ευρωπαϊκή και την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις.

Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία-συχνά μάλιστα «κατόπιν εορτής», τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η Πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές της αρχές.

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης- συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικό-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering) ή συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή/ και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα. Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης και του εργασιακού status quo, 3 βασικές επιδράσεις:

- **Επίδραση εξαγοράς**
Οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό/ εξορθολογισμό- κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας.
- **Πολυεθνική επίδραση** (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση)
Αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του «διαίρει και βασιλεύει» για την απορύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω, αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή/ και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.
- **Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα**

Τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, η ιεραρχία ή/ και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πολώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

4.4 ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

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

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

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

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση
- σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
- σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών
- «απαλλαγή» της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή/ και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή (κατ' αρχήν..) εθελούσιας εξόδου.
- Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων Διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και μπορεί να αποβούν κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας.

Ως προέκταση των παραπάνω, οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, ειδικά για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, επισημαίνουν ανάλογα προβλήματα, ειδικότερα :

- Εμφανή μείωση της προστασίας της απασχόλησης

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

4.5 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ του Χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα και την Ε.Ε.

Οι προβληματισμοί που αναπτύχθηκαν , με βάση τα ευρήματα της ευρωπαϊκής εμπειρίας, φαίνεται να επιβεβαιώνονται και στον ελληνικό χώρο, από έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της για τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα. Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα σημεία προβληματισμού για τις Ε&Σ στον κλάδο τους :

- Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της

εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.

- Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων
- Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων/ θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κλπ), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
- Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης.
- Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κλπ)
- Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.
- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.
- Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης
- Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών – επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση

που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Ας σημειωθεί ότι ανάλογα προβλήματα αναδείχθηκαν και από συνολικότερη έρευνα που διεξήγαγε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η Uni/ Europa (πρώην Eurofiet) για τα συνδικάτα - μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα. Μάλιστα τα συνδικάτα αυτά φαίνεται να εστιάζουν τη στρατηγική τους για τις Ε&Σ :

- σε ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των Ε&Σ και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή/ και την Πολιτεία,
- στις συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (καταναλωτές – τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς)
- στην έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των Ε&Σ
- στη διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας Ε&Σ για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα, z στη διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Εργασίας,
- στη διασφάλιση ρήτρας μη χειροτέρευσης στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,
- στην παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας και στην αξιοποίηση κατάλληλου δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων στις ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,
- στη διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού .

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ελληνική οικονομία, όπως και οι οικονομίες των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών παγκοσμίως, αναμφισβήτητα έχει εισέλθει σε μια φάση ύφεσης, στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε και εξελίσσεται. Η κρίση αυτή είναι βέβαιο πως έχει επιφέρει καίριο «χτύπημα» σε όλους τους οικονομικούς κλάδους, με πρώτο και καλύτερο τον χρηματοπιστωτικό. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν, ότι η δυσμενής κατάσταση, την οποία ολόκληρη η παγκόσμια κοινωνία παρακολουθεί με αγωνία, έχει την αφετηρία της στην πρωτοφανή χρηματοοικονομική δυσχέρεια που αντιμετώπισαν διεθνείς χρηματοπιστωτικοί όμιλοι, κάποιοι εκ των οποίων οδηγήθηκαν ακόμη και σε πτώχευση.

Οι σύγχρονες τάσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ελευθερία δράσης του παγκόσμιου κεφαλαίου, η συρρίκνωση των επιχειρήσεων και η ιδιωτικοποίηση όλων των κρατικών και μη κρατικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας καθιστούν τις συγχωνεύσεις συχνό φαινόμενο. Τα υψηλά ποσοστά εμφάνισης τους τις τελευταίες δεκαετίες και η αυξητική τους τάση υπαγορεύουν την αναγκαιότητα τους, τόσο για βιωσιμότητά τους όσο και για την επιτυχημένη τους πορεία.

Παρόλο που κάθε εξαγορά ή συγχώνευση προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως είσοδο σε νέες αγορές, δημιουργία οικονομιών κλίμακας, χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών κλπ., εντούτοις συχνά παρουσιάζουν αδυναμίες που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συχνά, η επικέντρωση μόνο σε ποσοτικά μεγέθη αποβαίνει λανθασμένη, ενώ η θέσπιση ποιοτικών και περισσότερο διαχρονικών κριτηρίων εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και των εργασιακών σχέσεων.

Όλα όμως δείχνουν, ότι ο παγκόσμιος τραπεζικός κλάδος πρόκειται να εισέλθει σε μια νέα φάση μαζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με στόχο την αύξηση της συγκέντρωσής του και τη δημιουργία δύο-τριών μεγάλων τραπεζικών ομίλων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Άννα Σταμάτη, «Πρόβλεψη και Διαχείριση Αναδιάρθρωσης - Ελλάδα», Οκτώβριος 2009
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», εκδ. Ε.Μπένου, Αθήνα 2002
3. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Η Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», εκδ. Ε. Μπένου, Αθήνα 2007
4. Παπαδάκης Βασίλειος: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, (2002)
5. Ανδρικόπουλος Π.Μ., Νομικός, Επιθετικές εξαγορές Εισηγμένων Εταιρειών.
6. Amel D., Barnes C., Panetta F, Salleo C., (2002) "Consolidation and Efficiency in the Financial Sector: A Review of the International Evidence
7. Λιδωρίκης Α., «Προοπτικές και εμπόδια στις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών», Καθημερινή, 10-05-2010.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Rhoades S.A. (2000): " Bank Mergers and Banking Structure in the United States, 1980-98, Staff Study 174
2. Pilloff S.J. (May 2004):" Bank Merger Activity in the United States", Staff Study 176
3. Deloitte: "Highlights of the Greek Banking Sector", December 2006
4. Δήμητρα Καδδά, «Έκθεση ΕΚΤ για τη δομή των Τραπεζών στην Ε.Ε.», Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Νοέμβριος 2007
5. Ιωάννης Κουζής, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων- επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις», Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008
6. Ιωάννης Μιχαλόπουλος, «Σχεδιασμός, κίνηση, απόδοση από το Α ως το Ω των τραπεζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων», Απρίλιος 2010
7. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης- Φώτης Πατσιούρας, «Συγχωνεύσεις & Εξαγορές Τραπεζών», Σεπτέμβριος 2005
8. Νικόλας Νανόπουλος, «Οι διεθνείς τάσεις στις τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές και πιθανές επενέργειες στον τραπεζικό κλάδο των χωρών της ΝΑ Ευρώπης», δελτίο αρ. 42, Ελληνική Ένωση Τραπεζών
9. «Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry-Facts and Implications», December 2000, ΕΚΤ
10. WWW.hba.gr «Ένωση Ελληνικών Τραπεζών»
11. Vennet Vander R.(1994), «Concentration, Efficiency and Entry Barriers as Determinants of EC Bank Profitability», Journal of International Financial Markets, Institutions and Money

12. «PWC: Τον επόμενο χρόνο, η δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων αναμένεται να επικεντρωθεί περισσότερο σε συνενώσεις και αναδιαρθρώσεις, παρά σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, Δεκέμβριος 2010
13. www.iraj.gr, The economist, Dealogic, «Match Made Mergers, Acquisitions, Beals, IPOs», Απρίλιος 2011

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. www.alphabank.gr
2. www.eurobank.gr
3. www.piraeusbank.gr
4. www.capital.gr
5. www.tovima.gr
6. www.tanea.gr
7. www.hrima.gr
8. www.standardandpoors.com