



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(M.B.A. EXECUTIVE)
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ:
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΔΟΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΟΣ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΓΑΘΟΝΙΚΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ (ΜΣ 1/04)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2006

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τον κύκλο των μεταπτυχιακών μου σπουδών με αυτή την εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω εκ βαθέων όλους όσους με βοήθησαν σε αυτή μου την προσπάθεια.

Θεωρώντας ότι η μάθηση δεν έχει τέλος και ότι οφείλουμε να εκπαιδευόμαστε δια βίου, ξεκίνησα αυτό το μεταπτυχιακό. Στην πορεία διαπίστωσα ότι άξιζαν τον κόπο οι θυσίες που έκανα προσπαθώντας να συνδυάσω σπουδές, δουλειά και οικογένεια.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για τα διαφορετικά και ενδιαφέροντα πράγματα που μου έμαθαν και διεύρυναν και άλλο το πεδίο των γνώσεών μου.

Ιδιαίτερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καραγεώργο Θεοφάνη για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε αυτό το διάστημα και για την άψογη μεταξύ μας συνεργασία, όσο και τον καθηγητή μου κ. Πιπερόπουλο Γεώργιο για την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση.

Τέλος και όχι λιγότερο σημαντική υπήρξε η συμπαράσταση τόσο της οικογένειάς μου όσο και αγαπημένων μου φίλων οι οποίοι με υπομονή και αγάπη αγκάλιασαν και στήριξαν την όλη μου προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	
1. Εισαγωγή	2
2. Ορισμοί και είδη συγχωνεύσεων	4
3. Η νέα μορφή της παγκόσμιας οικονομίας	5
4. Οι οικονομικές θεωρίες για το φαινόμενο των συνεργασιών εταιριών	7
5. Βασικά κίνητρα που οδηγούν σε συγχώνευση	7
6. Βασικά βήματα κατά την υλοποίηση μιας συγχώνευσης	11
7. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας συγχώνευσης-συνεργασίας	12
8. Τα κύματα συγχωνεύσεων και οι επιπτώσεις τους	13
9. Απελευθέρωση και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη	16
10. Παγκοσμιοποίηση και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη	17
11. Οι συγχωνεύσεις στην Ελλάδα	18
12. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
1. Η ισχύουσα νομοθεσία περί συγχωνεύσεων	23
2. Μορφές συγχώνευσης	23
3. Διαδικασία συγχώνευσης	25
4. Το σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης (ΣΣΣ) και η αιτιολόγησή του	26
5. Εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευόμενων εταιριών	28
6. Προστασία πιστωτών και διαφάνεια	31
7. Έγκριση της συγχώνευσης από τις γ.σ. των συγχωνευόμενων εταιριών	32
8. Υπογραφή της σύμβασης συγχώνευσης (ΣΣ) και ολοκλήρωση της διαδικασίας	32
9. Αποτέλεσμα της συγχώνευσης	32
10. Ακυρότητα της συγχώνευσης	33
11. Το εργατικό δίκαιο στην Ελλάδα σε περίπτωση συγχώνευσης	34

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ

1. Συγχωνεύσεις με βάση το Ν.2166/93	37
2. Συγχωνεύσεις με βάση το Ν.Δ. 1297/72	39
3. Φορολογικές διευκολύνσεις που ισχύουν στα πιστωτικά ιδρύματα	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Χρηματοοικονομική εκτίμηση της επιχείρησης	42
2. Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης	43
3. Εξέταση δεικτών για τις επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στις επιχειρήσεις	44
4. Προσεγγίσεις για τον καθορισμό της τιμής μιας επιχείρησης	45
5. Μέθοδοι εκτίμησης της αξίας μιας επιχείρησης	47
6. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αξία	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

1. Γενικά	53
2. Μεταβολή των όρων εργασίας	53
3. Ομαδικές απολύσεις	55
4. Προγράμματα εθελουσίας εξόδου	56
5. Αποτελέσματα μιας εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις συγχωνεύσεις	57

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

1. Γενικά	60
2. Οι αλλαγές και η κατανόησή τους από την πλευρά των εργαζομένων	60
3. Λάθη σε περιπτώσεις αλλαγών και οι συνέπειές τους	63
4. Τα τρία στάδια της συγχώνευσης (πριν, κατά, μετά)	66
5. Βασικά κλειδιά μιας επιτυχημένης συγχώνευσης	69

6. Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας	70
7. Η σημασία της σωστής επικοινωνίας	73
8. Ο ρόλος της διοίκησης κατά την ενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	74

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Γενικά	75
2. Οι τέσσερις τύποι των συμβολαίων	76
3. Το ψυχολογικό συμβόλαιο και η επίδρασή του στο ανθρώπινο δυναμικό	77
4. Παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου	78
5. Μετάβαση από το παραδοσιακό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Γενικά	82
2. Διαμόρφωση οργανογράμματος και συγκράτηση αξιόλογων στελεχών και υπαλλήλων	83
3. Στελέχωση - Εκπαίδευση - Υποκίνηση - Αξιολόγηση	84
4. Η διαχρονική σημασία της ηγεσίας	87
5. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης	91
6. Εμπλουτισμός του έργου	93
7. Αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού με προσανατολισμό στη συμμετοχική διεργασία	95
8. Εκχώρηση εξουσιών με έμφαση στην αφοσίωση προς τη νέα επιχείρηση	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

99

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία	103
Ελληνική Βιβλιογραφία	107

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι συγχωνεύσεις είναι ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο των ημερών μας στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για ένταξη στο ολοένα ανταγωνιστικό, δυναμικό και απαιτητικό περιβάλλον, στην αύξηση των κερδών και στην ικανοποίηση τόσο των shareholders όσο και των stakeholders.

Συνήθως τα εξεταζόμενα μεγέθη σε μια πετυχημένη εξαγορά είναι ποσοτικά. Εξετάζονται μετρήσιμοι δείκτες όπως αυτοί της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας. Πολύ μικρή σημασία δίνεται σε παράγοντες που αφορούν τη συμβατότητα της κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων, την επικοινωνία και τη σωστή ενημέρωση και διαχείριση των εργαζομένων πριν, κατά και μετά την συγχώνευση έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι σωστές προϋποθέσεις για την ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος που θα οδηγήσουν στη βιωσιμότητα και στην κερδοφορία. Ο εμπλουτισμός του έργου, η ύπαρξη εμπνευσμένων ηγετικών στελεχών, η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζόμενων καθώς και το ψυχολογικό συμβόλαιο που αποτελεί κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο κι εγγύηση για το μέλλον της επιχείρησης, συχνά παραμελούνται.

Επέλεξα να πραγματευτώ το συγκεκριμένο θέμα, επειδή είναι ένα θέμα που απασχολούσε και απασχολεί έντονα τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους σε αυτές τις τελευταίες δεκαετίες. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της απελευθέρωσης, οι διοικήσεις καλούνται να πάρουν τις πιο συμφέρουσες γι' αυτές αποφάσεις για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία των οργανισμών τους. Παράλληλα οι εργαζόμενοι σε αυτές που βιώνουν την αβεβαιότητα και τις αλλαγές των συνθηκών εργασίας προσπαθούν να επιβιώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, προσπάθησα να εξετάσω σφαιρικά το θέμα των συγχωνεύσεων θίγοντας και περιγράφοντας όλους τους παράγοντες που οδηγούν σε μια επιτυχημένη συγχώνευση. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, τη χρηματοοικονομική της προσέγγιση καθώς και το έμπυχο υλικό του οργανισμού. Μεγαλύτερη βαρύτητα δόθηκε στο κομμάτι του ανθρώπινου παράγοντα, θεωρώντας ότι το σημαντικότερο στοιχείο ενός οργανισμού είναι το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που είναι όχι μόνο έμπειρο και επιδέξιο αλλά και αφοσιωμένο στην επίτευξη των στόχων που τίθενται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1. Εισαγωγή

Με τον όρο συγχώνευση εννοούμε την αμοιβαία συμφωνία δύο επιχειρήσεων, συνήθως της ίδιας κεφαλαιακής διάστασης, για τη δημιουργία μιας και ισχυρής νέας επιχείρησης που στην καινούργια της μορφή είτε θα λειτουργεί κάτω από το ίδιο όνομα μιας εκ των δύο επιχειρήσεων, είτε θα έχει ένα νέο όνομα. Αποτελεί τη συμπαγέστερη μορφή συγκεντρώσεως των επιχειρήσεων.

Μια συγχώνευση συνήθως αποτελεί μια πράξη επένδυσης αγοράζοντας μια εταιρία ή άτομα. Η συγχώνευση είναι μια ανταλλαγή υπαρχόντων στοιχείων (ο αγοραστής πληρώνει μετρητά για το πρόγραμμα, τον εξοπλισμό, το προσωπικό και τη φήμη και πελατεία μιας υπάρχουσας επιχείρησης), ενώ οι επενδυτικές ροές ενέχουν τη δημιουργία καινούργιου προγράμματος και εξοπλισμού. Η πράξη αυτή κρύβει την προσδοκία του αγοραστή για τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης.

Επίσης το πραγματικό κόστος του κεφαλαίου (αναπροσαρμοσμένο σύμφωνα με τον αναμενόμενο πληθωρισμό) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζεται από το χρόνο, τη χρηματοδότηση και την αναμενόμενη κερδοφορία αυτών των συναλλαγών. Επιπρόσθετα, το συνολικό μέγεθος της οικονομίας επηρεάζει το επίπεδο των συγχωνεύσεων αφού όσο πιο μεγάλη είναι μια οικονομία τόσο περισσότερες εταιρίες μπορεί να αλληλοσυγχωνεύσει.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες δραστηριότητες συγχωνεύσεων εκπορεύτηκαν είτε από οικονομικούς είτε από νομικούς παράγοντες. Κάποιο ρόλο έπαιξαν και οι φορολογικές διευκολύνσεις (ειδικότερα σε συγχωνεύσεις πιστωτικών ιδρυμάτων). Έχουν γίνει μόνο περιορισμένες συμφωνίες στρατηγικού τύπου. Σε τέτοιου είδους ενοποιήσεις, συχνά συναντώνται πλήθος εμποδίων όπως γραφειοκρατία, ακαμψίες στην

αγορά εργασίας, έλλειψη ανταγωνισμού και πάνω από όλα αντίθεση ανάμεσα σε διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες.

Οι αντίστροφες συγχωνεύσεις, αποτέλεσαν δημοφιλή μέθοδο για να εξασφαλιστεί η εισαγωγή μιας εταιρίας στο Χρηματιστήριο σε περιόδους υψηλών χρηματιστηριακών αξιών (1998-1999). Σύμφωνα με αυτή την τεχνική, οι μέτοχοι μιας μη εισηγμένης εταιρίας συμμετέχουν στην έκδοση δικαιωμάτων μιας εισηγμένης, η οποία χρησιμοποιεί τα αντληθέντα κεφάλαια για να εξαγοράσει την πρώτη και να εξασφαλίσει τη δική της εισαγωγή στο Χρηματιστήριο (π.χ. η Telesis Χρηματιστηριακή που εξαγόρασε τη μικρή Δωρική Επενδυτική Τράπεζα αποκτώντας τόσο την τραπεζική άδειά της όσο και τη θέση της στο Χρηματιστήριο, μέχρι που τελικά μετονομάστηκε σε Telesis Επενδυτική Τράπεζα).

Η εταιρική αναδιοργάνωση έχει επίσης αποτελέσει κινητήρια δύναμη για πολλές συγχωνεύσεις. Κατά τη διάρκεια του Χρηματιστηρίου, κάποιες εταιρίες άρχισαν να προχωρούν στην απόσχιση τμημάτων και στη σύστασή τους ως θυγατρικών εταιριών, τις οποίες εισήγαγαν στο Χρηματιστήριο, χρησιμοποιώντας τα αντληθέντα κεφάλαια για να προβούν σε νέες εξαγορές. Ήταν μια καλή μέθοδος άντλησης κεφαλαίων χωρίς να χρειάζεται να αλλοιωθούν τα μετοχικά ποσοστά στη μητρική εταιρία. Εξαίρετο παράδειγμα ήταν η αγορά της πληροφορικής.

Μερικές φορές οι συγχωνεύσεις εκπηγάζουν από τη νομοθεσία, όπως συνέβη στον κλάδο των κατασκευών. Όταν η κυβέρνηση όρισε νέα κριτήρια όσον αφορά τα ίδια κεφάλαια και το ενεργητικό προκειμένου να πληρούν οι εταιρίες τις προϋποθέσεις για τη χορήγηση της άδειας κατασκευαστικής εταιρίας ανώτατης κλάσης, η οποία ήταν απαραίτητη για τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς για συμβάσεις του δημοσίου, πάνω από εκατό κατασκευαστικές εταιρίες ανακοίνωσαν την πρόθεσή τους να συγχωνευτούν σχηματίζοντας δεκαεπτά ομίλους από τρεις ως δέκα εταιρίες.

Οι στρατηγικές συγχωνεύσεις -οι οποίες βασίζονται στη βιομηχανική ή στην εμπορική λογική σύμφωνα με την οποία δύο εταιρίες ενώνονται για να ενισχύσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα ή να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά- σπανίζουν. Εξαίρεση αποτελεί ο τραπεζικός τομέας, αλλά ακόμα κι εκεί οι συγχωνεύσεις προήλθαν κυρίως από τις διαδικασίες ιδιωτικοποίησης.

2. Ορισμοί και είδη συγχωνεύσεων

Συγχώνευση γίνεται όταν δύο ή περισσότερες εταιρίες της αυτής νομικής μορφής και παρομοίων εκμεταλλεύσεων εξαφανίζονται για να παραχωρήσουν τη θέση τους σε μια νέα εταιρία που συστήνεται για το σκοπό αυτό. Η νέα εταιρία γίνεται διάδοχος των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των συγχωνευόμενων εταιριών.

Μέσω των συγχωνεύσεων αυξάνεται ο όγκος του κεφαλαίου των επιχειρήσεων, η δυνατότητα διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους και ο έλεγχος ή μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου τους.

Πολλοί συγγραφείς (Κιόχος Π.& Παπανικολάου Γ. 1994, Mayo Herbert 1995 κ.ά), αναγνωρίζουν τις εξής μορφές συγχώνευσης:

- οριζόντιες (horizontal) συγχωνεύσεις. Μια εταιρία αγοράζει μια άλλη που δραστηριοποιείται στον ίδιο με αυτήν τομέα. Τα κύρια αναμενόμενα πλεονεκτήματα είναι οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και τη διανομή καθώς και η πιθανή αύξηση του ελέγχου της αγοράς. Τα πλεονεκτήματα για τον αγοραστή απορρέουν από την ενδυνάμωση της στρατηγικής του θέσης στην αγορά του προϊόντος.
- κάθετες (vertical) συγχωνεύσεις. Ενέχονται εταιρίες με στενή σχέση προμηθευτή-πελάτη. Η συγχωνευόμενη εταιρία αποτελεί είτε προμηθευτή είτε πελάτη της άλλης εταιρίας. Συνήθως λαμβάνει χώρα όταν η αγορά για το ενδιάμεσο προϊόν είναι ατελής (εξαιτίας της έλλειψης των πόρων, ελέγχου στα χαρακτηριστικά παραγωγής του ενδιάμεσου προϊόντος κλπ).
- Ομόκεντρες (concentric) συγχωνεύσεις. Ενέχονται εταιρίες που σχετίζονται μεταξύ τους λόγω τεχνολογίας, διαδικασίας παραγωγής ή αγοράς. Πλεονεκτήματα προκύπτουν από την κοινή εκμετάλλευση ενός πόρου και από τις υψηλότερες αποδόσεις.
- Συσσωρευμένες (unrelated or conglomerate) συγχωνεύσεις. Με απορρόφηση. Μια εταιρία δημιουργείται από τη συνένωση διαφόρων μικρών με απώτερο σκοπό τη σταθερότητα, την ισορροπία και τη βιωσιμότητά τους. Επιδιώκουν διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους, εμπλουτίζοντάς τες.

Συνέργια έχουμε ως αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης όταν η νέα δημιουργηθείσα επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει περισσότερο αποδοτικά (δηλ. με μικρότερο κόστος)ή και περισσότερο αποτελεσματικά (δηλ. με την καλύτερη κατανομή και αποτελεσματικότερο συνδυασμό των πόρων των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων δεδομένων των περιορισμών του περιβάλλοντος).

3. Η νέα μορφή της παγκόσμιας οικονομίας

Τα κυριότερα στοιχεία της νέας μορφής που έχει η παγκόσμια οικονομία, μετά τις προσπάθειες παγκοσμιοποίησής της, μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- ✓ Έπαψε να αποτελεί οικονομία των κρατών και έγινε οικονομία της αγοράς.
- ✓ Η οικονομία της αγοράς διαθέτει τεράστιο όγκο κεφαλαίων και μεγάλο ανταγωνισμό.
- ✓ Ο ανταγωνισμός δε γίνεται στην πραγματικότητα πάνω σε ίδιους όρους, αφού υπάρχουν τεράστιοι οικονομικοί κολοσσοί που διαθέτουν υψηλή τεχνολογία (που είναι δική τους δημιουργία) ενώ από την άλλη μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένα κεφάλαια και μέσα. Αυτό υπογραμμίζει την ανισότητα της ικανότητας του ανταγωνισμού με νικητή πάντοτε το δυνατό.
- ✓ Η τεχνολογική πρόοδος στις ανεπτυγμένες χώρες συχνά χρησιμεύει για να απασχολεί λιγότερο προσωπικό. Αυτό συνήθως υπονομεύει την εργασία και η τεχνολογική ανεργία αποτελεί καθημερινή επίφοβη απειλή που τρομάζει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους στις τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες. Από την άλλη, η χρήση της τεχνολογίας βοηθά τους ανθρώπους σε δύσκολες ή μονότονες εργασίες ώστε να εργάζονται πιο άνετα ενώ περιορίζει το χρόνο απασχόλησής τους. Έτσι συμβάλει στη διατήρηση της αξιοπρέπειας και του αυτοσεβασμού τους.

Μέσα σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να επιβιώσει αναβαθμίζοντας τις λειτουργίες της και επαναπροσδιορίζοντας το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές της. Οι κυριότεροι παράγοντες για να αποφύγει να εξουδετερωθεί από τις ραγδαίες

αλλαγές των συνθηκών στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- ✓ Η γερή κεφαλαιουχική βάση που βοηθά την επιχείρηση να εφαρμόσει στρατηγικές ανάπτυξης και ανταπόκρισης στις δραστηριότητες του ανταγωνισμού.
- ✓ Η τεχνολογία, η οποία συνεχώς μεταβάλλεται, αυτοματοποιείται και εξελίσσεται, εξασφαλίζει ποιότητα, αποδοτικότητα και υψηλή παραγωγικότητα με χαμηλό ανταγωνιστικό κόστος.
- ✓ Η οργάνωση, πληροφόρηση και επικοινωνία που καθιστά της επιχείρηση ευέλικτη και αποτελεσματική.
- ✓ Η καινοτομία η οποία δημιουργεί νέες, πρωτοποριακές και ευφάνταστες λύσεις, με προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής χρησιμότητας και ελκυστικότητας.
- ✓ Οι γνώσεις που κατέχει το προσωπικό αλλά και η ίδια η επιχείρηση, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές ανανεώνονται συνεχώς και παρακολουθούν τις εξελίξεις.
- ✓ Οι ικανότητες του ανθρώπινου παράγοντα και η απόφασή του να εργαστεί αποτελεσματικά.
- ✓ Η Διεύθυνση ως ηγεσία που διαθέτει ικανότητες διαμόρφωσης του οράματος, της αποστολής, της στοχοθέτησης και της στρατηγικής επίτευξης των στόχων και κυρίως υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού.

Ένας επιπλέον τομέας που πρέπει να προσεχθεί είναι και οι εργασιακές σχέσεις, οι οποίες πρέπει να τεθούν σε νέα βάση. Αντί της αντιπαράθεσης, να υιοθετηθεί η τακτική της συνεργασίας και συνεννόησης πάνω σε σταθερές και αποδοτικές βάσεις. Οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων αναμένεται να είναι ικανοποιημένες όταν υπάρχει συνεργασία και αποτελεσματικότητα από την εργασία του προσωπικού τους. Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι να διατηρήσουν την εργασιακή ειρήνη και να βοηθήσουν τα μέλη τους να εξελιχθούν. Υπερβολές από οποιαδήποτε πλευρά προκαλούν αντιδράσεις και στο τέλος πληρώνεται βαρύ τίμημα. Στόχος θα πρέπει να είναι η ένωση των δυνάμεων και η συνεργασία.

4. Οι οικονομικές θεωρίες για το φαινόμενο των συνεργασιών εταιριών

Το σύνολο της ακαδημαϊκής έρευνας πάνω στο θέμα των συνεργασιών των επιχειρήσεων, από μικρο και μακροοικονομική προσέγγιση, διαμορφώνει δύο μεγάλες ομάδες θεωρητικών προσεγγίσεων.

Η ομάδα Α, θεωρεί ότι οι συνεργασίες επιχειρήσεων είναι «οχήματα-μέσα» για την επίτευξη μακροχρόνιων επιχειρηματικών στόχων. Θεωρητικά υποστηρίζεται από τη Νεοκλασική Θεωρία και τη Managerial Theory. Οι νεοκλασικοί προβάλλοντας ως υπέρτατο στόχο λειτουργίας της επιχείρησης τη μεγιστοποίηση του κέρδους υποστηρίζουν ότι οι συνεργασίες επιχειρήσεων δημιουργούν αύξηση της αποτελεσματικότητας-διαχείρισης των συντελεστών παραγωγής των συνεργαζόμενων εταιριών. Δημιουργούν χρηματοοικονομικές συνεργίες (financial synergies) όπως υποστηρίζουν οι: Scherer et al (1986), Ansoff (1965), Archer and Faerber (1966), Weston (1970), Williamson (1970). Άλλοι ερευνητές της ίδιας οικονομικής θεωρίας όπως οι Hopkins (1987), Teece (1980), Stewart et al (1984), υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα των συνεργασιών είναι λειτουργικές συνεργίες (operational synergies) ή διαχειριστικές συνεργίες (managerial synergies) Manne (1965). Ανεξάρτητα των κινήτρων, όλοι συγκλίνουν στην άποψη ότι οι συνεργασίες εταιριών επιδιώκουν ή δημιουργούν οικονομίες κλίμακας.

Η ομάδα Β, υιοθετεί τις αρχές της managerial theory of the firm και υποστηρίζει ότι οι συνεργασίες εταιριών γίνονται για να μειώσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο (risk reduction). Ιδιαίτερα οι Hambrick and MacMillan (1985), Porter (1985,1987) υποστηρίζουν ότι οι συνεργασίες οδηγούν σε διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου και συνεπώς συμβάλλουν στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

5. Βασικά κίνητρα που οδηγούν σε συγχώνευση

Οι συγχωνεύσεις θεωρούνται ως φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, που βοηθά τη μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί πρόσθετη οικονομική αξία, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων, βελτιώνοντας τη συνολική

οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας διεθνή χώρο.

Απαραίτητο βέβαια στοιχείο είναι να έχουμε σωστή αξιολόγηση όχι μόνο της οικονομικής αλλά και της κοινωνικής αποτελεσματικότητάς τους.

Ενοποιήσεις μέσω συγχωνεύσεων έχουν στόχο να δημιουργήσουν την κρίσιμη μάζα ώστε πολλές επιχειρήσεις των 50-60 ατόμων να πειστούν να ενωθούν σχηματίζοντας επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους των 500-600 ατόμων ικανές να γίνουν ανταγωνιστικότερες. Τα κυριότερα κίνητρα είναι:

- Η ορθολογική οργάνωση και επέκταση των επιχειρήσεων και η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσά τους. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας όπου με σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος καθώς και οικονομιών φάσματος στις οποίες υπάρχει διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών και συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων παραγωγής. Η επιθυμία καλύτερης οργάνωσης και επέκτασης των επιχειρήσεών τους έτσι ώστε να μπορέσουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές και νέες πηγές εφοδιασμού. Αποτέλεσμα αυτής της στροφής θα είναι η αύξηση της παραγωγής τους και κατ' επέκταση η μείωση του κόστους παραγωγής και της ορθολογικότερης κατανομής των γενικών εξόδων τους. Είναι επίσης πιθανό να επιδιώκουν τη διαφοροποίησή τους (diversification) δηλ. την επέκτασή τους σε κερδοφόρες κατηγορίες προϊόντων ή καθετοποίηση του παραγωγικού κυκλώματός τους. Άλλωστε σύμφωνα με τη θεωρία των 5 δυνάμεων του M. Porter, οι οικονομίες κλίμακας σε συνδυασμό με την διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελούν τον κυρίαρχο προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχία.
- Το αμυντικό κίνητρο σύμφωνα με το οποίο η εξαγοράζουσα επιχείρηση αποβλέπει στη δημιουργία και εκμετάλλευση χρηματοδοτικών συνεργιών που της εξασφαλίζει καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια, με αποτέλεσμα να αυξήσει το μέγεθός της να βελτιώσει την αξιοπιστία της και να αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές της από κάθε πιθανή μελλοντική εξαγορά, ισχυροποιώντας ταυτόχρονα την υπάρχουσα θέση της.

- Το επιθετικό κίνητρο. Η επιθυμία της να εξαγοράσει μια άλλη επιχείρηση πριν αυτή γίνει ανταγωνίστριά της και αν δεν είναι σε θέση να το κάνει τότε να συγχωνευτεί μαζί της δημιουργώντας μια νέα ισχυρή επιχείρηση. Μερικές εταιρίες προβαίνουν σε συγχώνευση γιατί πιστεύουν ότι αυτή η ένωση θα φέρει ταχύτερη και σταθερή αύξηση κερδών ανά μετοχή.
- Το κερδοσκοπικό κίνητρο στο οποίο κρύβεται η προσδοκία της επιχείρησης να ανεβάσει την αξία της προκειμένου μετά την παρέλευση μιας χρονικής περιόδου να πωληθεί σε υψηλότερη τιμή.
- Οι προσωπικές προσδοκίες των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης με στόχο να αυξήσουν τις αμοιβές και το κύρος τους. Το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων οι οποίοι ενδιαφέρονται για την αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης.
- Η ενίσχυση της δύναμής της στην εγχώρια και διεθνή αγορά με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και τη δημιουργία ολιγοπωλιακών κερδών.
- Για φορολογικούς λόγους, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας όταν το 2002 θεσπίστηκαν κάποια μέτρα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Α.Ε. (Ν.2992/02). Πιο συγκεκριμένα, όσες εταιρίες συγχωνεύονταν μεταξύ 1/1/2002 και 31/12/1004, θα απολάμβαναν μείωση του συντελεστή φορολόγησής τους κατά 10%τον πρώτο χρόνο μετά τη συγχώνευση και κατά 5%το δεύτερο.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Hitt, Ireland και Hockessin (2001) οι λόγοι που οδηγούν σε συγχωνεύσεις είναι οι οικονομίες κλίμακας, ο συνδυασμός πόρων υπερβάλλουσας ρευστότητας, το κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων, η εξάλειψη της χαμηλής αποδοτικότητας της επιχείρησης και η αντιμετώπιση του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.

Στη συνέχεια παραθέτουμε ένα πίνακα όπως παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης συγχώνευσης και τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτά σύμφωνα με τους Hitt M.A et al.2001.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ο Αξιολόγηση επιχειρήσεων-στόχων	ο Επιλογή της σωστής επιχείρησης που θα επιφέρει τα μέγιστα οφέλη
ο Εξαγορά επιχείρησης συμπληρωματικής της μητρικής	ο Πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
ο Συμβατότητα κουλтурών	ο Καλή συνεργασία-Εύκολη ενοποίηση
ο Φιλική εξαγορά	ο Γρήγορα και εύκολη ενοποίηση
ο Οικονομική άνεση της εξαγοράζουσας	ο Εύκολη χρηματοδότηση της εξαγοράς
ο Εμπειρία στελεχών που ασχολούνται με την συγχώνευση	ο Ευελιξία στις διαπραγματεύσεις-εκμετάλλευση ευκαιριών

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

- α) να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διεθνείς νομισματικές αναταράξεις
- β) να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες που αφορούν τη συγκέντρωση, διαχείριση και διάχυση της πληροφορίας που αφορούν στην αναδιοργάνωση και επιτυχή ενσωμάτωση στο διαρκώς εξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον
- γ) να εκμεταλλευτούν τις συνέργιες που αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας μειονεκτήματα και γραφειοκρατικά εμπόδια δυσκίνητων οργανισμών μεγάλου μεγέθους
- δ) να βελτιώσουν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με στόχο την αποτελεσματική της λειτουργία, τη βελτίωση επιτελικών λειτουργιών, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, την προώθηση νέων προϊόντων και άρα την ενδυνάμωση της θέσης της και την επέκταση των μεριδίων αγοράς της.

6. Βασικά βήματα κατά την υλοποίηση μιας συγχώνευσης

Αυτό που προϋποθέτει μια επιτυχημένη συγχώνευση είναι ένας καλός προγραμματισμός πριν από το εγχείρημα, επειδή η επόμενη μέρα θα πρέπει να διαμορφωθεί πριν ακόμα “πέσουν οι υπογραφές” της συναλλαγής. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από δύο άξονες:

A. Μέσω έγγραφης συμφωνίας από πριν. Αυτό αφορά βασικά θέματα που θα προκύψουν μετά τη συγχώνευση, έτσι ώστε να αποφεύγονται παρανοήσεις, παρεξηγήσεις και καθυστέρηση κάποιων ενεργειών. Ένα τυπικό μνημόνιο συναντίληψης (memorandum of understanding) περιλαμβάνει θέματα όπως:

1. Περιγραφή συναλλαγής και τίμημα (ποσοστό εξαγοράς, τρόπος συναλλαγής, ύψος τιμήματος, χρόνος καταβολής του και τυχόν εξασφαλίσεις).
2. Προϋποθέσεις οριστικοποίησης της συναλλαγής (όροι που πρέπει να ικανοποιηθούν πριν την οριστικοποίηση της συναλλαγής όπως ο ειδικός οικονομικός, νομικός και λειτουργικός έλεγχος κλπ).
3. Στρατηγική του νέου φορέα (βασικοί άξονες και κλάδοι δραστηριοποίησης, άμεσα εμπορικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι, τρόποι και όροι συνεργασίας με βασικούς προμηθευτές, κλπ).
4. Ονομασία της εταιρίας (καθορισμός της προστιθέμενης αξίας που θα φέρει ο ενοποιημένος φορέας μετά τη συγχώνευση).
5. Καθορισμός πηγών συνεργιών μετά τη συμφωνία (π.χ. κοινά δίκτυα πωλήσεων, διανομής, λογιστηρίου, πελατών κλπ).
6. Οργάνωση και διοίκηση της εταιρίας (καθορισμός μελών του Δ.Σ., διευθύνοντος συμβούλου, γενικών διευθυντών, άσκηση βέτο).
7. Χωροθέτηση της εταιρίας (δηλ. τοποθεσία των κεντρικών γραφείων, υποκαταστημάτων, αποθηκών).
8. Προσωπικό (καθορισμός αναγκών σε προσωπικό, προσλήψεις, αποχωρήσεις).
9. Επόμενα βήματα (κατάρτιση σχεδίου, post merger plan, χρονοδιάγραμμα ενεργειών, νομικές διαδικασίες, επικοινωνιακή πολιτική).

B. Σχέδιο ομαλής μετάβασης στον ενοποιημένο φορέα έπεται από μια συμφωνία συγχώνευσης. Αυτό αποτελεί μια καθοριστική σιγουριά τόσο για τους μετόχους οι οποίοι θα ψηφίσουν τελικά υπέρ ή κατά της συγχώνευσης όσο και για τους πιστωτές της εταιρίας που αναλαμβάνουν και αυτοί ορισμένους από τους κινδύνους. Η μετάβαση γίνεται σε τρεις φάσεις:

1^η φάση: Προσδιορισμός των περιοχών επέμβασης (αξιολόγηση των επιπτώσεων συγχώνευσης, επισήμανση και καταγραφή κρίσιμων θεμάτων, αναγνώριση συνεργιών).

2^η φάση: Σχεδιασμός λύσεων (αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης, τεχνολογίας, διαδικασιών, οργάνωσης, ανθρώπων).

3^η φάση: Υλοποίηση-εφαρμογή (πιλοτική εφαρμογή, λεπτομερής σχεδιασμός διαδικασιών, σχεδιασμός προγράμματος υλοποίησης).

7. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας συγχώνευσης-συνεργασίας

Σε ένα μεγάλο εγχείρημα όπως μια συγχώνευση-συνεργασία η οποία επιφέρει αλλαγές στο περιβάλλον της εταιρίας υπεισέρχονται διάφοροι κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία του. Όπως:

1. Αφοσίωση και δέσμευση από τα ανώτατα στελέχη.
2. Ενεργή καθοδήγηση από τη διοίκηση σε όλα τα στάδια της λειτουργικής ενοποίησης.
3. Καλή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της εταιρίας, ώστε η προβολή του έργου να θεωρείται στρατηγικής σημασίας.
4. Στελέχωση σε θέσεις-κλειδιά με τα καλύτερα και πλέον δυναμικά και έμπειρα στελέχη (ιδιαίτερα σε επίπεδο διευθυντών first line management).
5. Γρήγορη υλοποίηση του σχεδίου μετάβασης με βελτιώσεις που είναι εμφανείς και μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα, εμπυχώνοντας το προσωπικό.
6. Ανασχεδιασμό όλων των παραμέτρων λειτουργίας της επιχείρησης (διαδικασίες, τεχνολογία - πληροφορική, ανθρώπινο δυναμικό κλπ).
7. Άμεση αντιμετώπιση των όποιων αντιδράσεων και διατήρηση ήρεμου και θετικού κλίματος καθώς και γενικότερης αποδοχής από τους εργαζόμενους και τους πελάτες της επιχείρησης.

8. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου του έργου (θέσπιση στόχων βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων, ποιοτικών και ποσοτικών).

8. Τα κύματα συγχωνεύσεων και οι επιπτώσεις τους

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η παγκόσμια οικονομία γνώρισε ένα απερίγραπτο κύμα συγχωνεύσεων. Συγκεκριμένα στη δεκαετία 1990-2000, ο αριθμός τριπλασιάστηκε. Τα κύματα συγχωνεύσεων δεν είναι ένα καινούργιο φαινόμενο. Συνέβησαν αρκετές φορές στο παρελθόν και σε κάθε περίπτωση υπάρχουν ειδικά χαρακτηριστικά.

Στην Ε.Ε. το κύμα συγχωνεύσεων επεκράτησε στα τέλη του '80, όταν καθιερώθηκε ένας κοινός έλεγχος συγχωνεύσεων. Η Δ. Γερμανία έχει τέτοιου είδους ελέγχων από το 1973, ενώ αρχαιότερη όλων στο θέμα των συγχωνεύσεων είναι οι Η.Π.Α., όπου τέτοιου είδους έλεγχοι εγκαθιδρύθηκαν από το 1940. Γενικά διακρίνουμε περίπου 5 κύματα συγχωνεύσεων τα τελευταία 100 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα:

- 1) 1897-1904. Αντικατοπτρίζει τη βιομηχανική επανάσταση η οποία επέτρεψε την εκμετάλλευση μεγάλων οικονομιών κλίμακας, τον παραμερισμό της ατμομηχανής και την εμφάνιση της βαριάς βιομηχανίας. Οι συγχωνεύσεις ήταν κυρίως οριζόντιες (οι οποίες αύξησαν υπερβολικά τη δύναμη της αγοράς).
- 2) 1920-1929. Επειδή οι οριζόντιες συγχωνεύσεις είχαν αρχίσει να δέχονται κυβερνητικούς και δικαστικούς ελέγχους, στο κύμα αυτό κυριάρχησαν οι κάθετες συγχωνεύσεις ή δημιουργίας μεγάλων εταιριών που σχηματίστηκαν από συγχωνεύσεις διάφορων μικρότερων. Καινούργιες συνενώσεις εμφανίστηκαν σε σιδηροδρόμους και κοινωφελείς οργανισμούς, ενώ η ύπαρξη δικτύων άνοιξε νέες ευκαιρίες στις οικονομίες κλίμακας.
- 3) 1965-1975. Κυριαρχήθηκε από τη σκληρή προσπάθεια για οικονομίες κλίμακας, για μαζική παραγωγή σε βιομηχανίες καταναλωτικών αγαθών, από τη διαφοροποίηση των προϊόντων και από την εξαγορά εταιριών από άλλες αγορές. Στη φάση αυτή η Γερμανία εισήγαγε το 1973 τον έλεγχο στις συγχωνεύσεις ενώ οι Η.Π.Α. ενδυνάμωσαν το

δικό τους έλεγχο το 1976 με την πράξη βελτίωσης των Hart-Scott-Rudino.

4) 1984-1988. Ήταν λιγότερο αισθητή στις Η.Π.Α. από ότι στην Ευρώπη, όπου οι εταιρίες προετοιμάζονταν για την ολοκλήρωση της Κοινής Αγοράς, μετασχηματίζοντας τις εθνικές συνενώσεις σε διεθνείς ή τουλάχιστον ευρωπαϊκές. Το αποτέλεσμα της αντιολιγοπωλιακής πολιτικής αυτού του κύματος ήταν η ντιρεκτίβα της Ε.Ε. του 1989 για τον έλεγχο των συγχωνεύσεων (σε ισχύ από τις 21/9/1990). Συνενώσεις παρατηρήθηκαν κυρίως σε βιομηχανίες προσανατολισμένες στην τεχνολογία.

5) 1995 μέχρι και σήμερα. Μπορεί να χαρακτηριστεί από τις λέξεις-κλειδιά: παγκοσμιοποίηση και απελευθέρωση.

Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε μια επέκταση των αγορών και το μέγεθος των εταιριών ακολουθεί αυτή την τάση.

Η απελευθέρωση «ανοίγει» τα παλιά κρατικά μονοπώλια στους διεθνείς ανταγωνιστές και δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες διεξόδου σε ξένες αγορές.

Η πολιτική ενάντια στα τρασά -αποτέλεσμα αυτού του κύματος συγχώνευσης- είναι απόρροια έντονων διαλόγων για τους κανόνες του διεθνούς ανταγωνισμού. Σ' αυτό το κύμα συγχώνευσης τη μεγαλύτερη δυναμική επέδειξαν βιομηχανίες που είναι ιδιαίτερης σημασίας παγκοσμίως (όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι φαρμακευτικές) καθώς κι εκείνες στις οποίες η απελευθέρωση άλλαξε τα δεδομένα στους κανόνες ανταγωνισμού (π.χ. τηλεπικοινωνίες και εταιρίες εφαρμογών).

Οι συγχωνεύσεις μπορούν να ερμηνευτούν και σαν επιχειρηματικές αντιδράσεις σε ένα περιβάλλον αλλαγών. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να ποικίλουν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, κυρίως όμως οφείλονται στην τεχνολογική ανάπτυξη.

Έρευνες στην Ευρώπη αποκαλύπτουν ότι οι πέντε πιο ενεργοί τομείς που ευθύνονται για το 1/3 των συγχωνεύσεων είναι: τράπεζες, ασφάλειες, χημικά, βαριά βιομηχανία και αυτοκινητοβιομηχανία.

Οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν σε συγχωνεύσεις είναι κυρίως τρεις: η απελευθέρωση του εμπορίου, η παγκοσμιοποίηση και η μείωση των χρηματοδοτήσεων. Και στις τρεις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός εντάθηκε και έγινε αναγκαία η αναδιάρθρωση των εταιριών.

Στην περίπτωση της απελευθέρωσης του εμπορίου ανήκουν κυρίως ομάδες επιχειρήσεων όπως οι μεταφορές (εναέριας, οδικής και σιδηροδρομικής), οι τράπεζες, οι ασφάλειες και οι επικοινωνίες.

Στην περίπτωση της παγκοσμιοποίησης ανήκουν κυρίως ομάδες όπως οι χημικές βιομηχανίες και οι αυτοκινητοβιομηχανίες.

Στην περίπτωση των μειωμένων χρηματοδοτήσεων εντάσσονται στην Ευρώπη η βαριά βιομηχανία και στις Η.Π.Α. η αμυντική βιομηχανία.

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δραστηριοποιήθηκαν πολύ στις εκτός ευρωπαϊκών συνόρων συγχωνεύσεις τόσο στον τομέα των αγορών όσο και των πωλήσεων. Μέχρι τις αρχές του 1990, οι συγχωνεύσεις εντός ευρωπαϊκών συνόρων παρέμειναν σταθερές ενώ προς τρίτες χώρες αυξήθηκαν. Επίσης επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και τη Βρετανία που παραδοσιακά ασχολούνται με συγχωνεύσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικές συνθήκες από επιχειρήσεις που προέρχονται από την ηπειρωτική Ευρώπη όπου οι συγχωνεύσεις γι' αυτές ήταν ελάχιστος σημασίας κατά τις προηγούμενες δεκαετίες.

Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά των διεθνών συγχωνεύσεων διαφέρουν από εκείνα των εθνικών. Σ' αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να πούμε ότι στις διασυνοριακές συμφωνίες οι επιχειρησιακές συναλλαγές διέπονται από εκτενείς ελέγχους ασφαλείας και αυστηρή τήρηση των κανονισμών. Ακόμη και μη εσκεμμένες παραβιάσεις μπορούν να οδηγήσουν σε πρόστιμα και κυρώσεις με αρνητική επίδραση στην τιμή των μετοχών και άμβλυνση των σχέσεων κυβέρνησης, επενδυτών και πελατών. Στις Η.Π.Α. π.χ. η κυβέρνηση συχνά υποστηρίζει τέτοιους νόμους αξιοπιστίας ενάντια σε παραβιάσεις, προσπαθώντας να αποφύγει λάθη του παρελθόντος.

Ανάμεσα στους βασικούς λόγους που πρέπει να έχουμε επισταμένη την προσοχή μας κατά τη διενέργεια μιας συγχώνευσης συγκαταλέγονται και οι εξής: ελαχιστοποίηση της υποθετικής ευθύνης για τις παρελθοντικές δραστηριότητες της εταιρίας-στόχου, επιβεβαίωση μιας δίκαιης αποτίμησης και ελαχιστοποίηση του κινδύνου διακοπής της συμφωνίας, αναγνώριση και αποφυγή μελλοντικών θεμάτων μη τήρησης κανονισμών και νόμων, βοήθεια για ομαλή συνεργασία και εναρμόνιση της κουλτούρας των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων.

Οι αγοραστές πρέπει πρώτα να προσδιορίσουν το ρόλο και τη φύση των διεθνών εμπορικών συναλλαγών που εκπορεύονται ή συνδέονται με την εταιρία-στόχο. Αυτό περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων: αναγνώριση των πρακτικών που χρησιμοποιεί ο στόχος για εισαγωγές-εξαγωγές, τις πηγές τροφοδοσίας, τις αγορές, το δίκτυο διανομής και τις επιχειρηματικές του δυνατότητες. Θα πρέπει να κατανοήσουν το εύρος των λειτουργιών της εταιρίας-στόχου τη δομή, τα χρηματοοικονομικά, τα θέματα που άπτονται του προσωπικού και τη γεωγραφική διασπορά της. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να έρθουν σε επαφή με θυγατρικές, πελάτες, προμηθευτές κλπ και να δουν σε τι κατάσταση βρίσκονται (π.χ. να μη βρίσκονται σε χώρες απαγορευμένες ή με καθεστώς εμπάργκο). Επίσης πρέπει να ερευνήσουν όλες τις παρελθοντικές και παρούσες πιθανές κυρώσεις για ανυπακοή, εσωτερικές έρευνες κλπ.

Συνεχίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαφορές μπορούν να προκύψουν και από τα κίνητρα της εκάστοτε συγχώνευσης (π.χ. αυτές που κάνουν χρήση οικονομιών κλίμακας, αυτές που εκμεταλλεύονται την αυξημένη δύναμη της αγοράς ή αυτές που στοχεύουν σε είσοδο ή έξοδο από την αγορά).

Οι συγχωνεύσεις, ειδικά οι μεγάλες, αλλάζουν τη δομή της αγοράς. Υπάρχουν θεωρητικές εξηγήσεις, τόσο για τα επιθετικά κύματα συγχωνεύσεων δηλ. αυτά που βασίζονται στη μεγιστοποίηση του κέρδους (Horn and Persson 1996), όσο και για τα αμυντικά κύματα δηλ. αυτά που οδηγούν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου (Schenk 1996).

9. Απελευθέρωση και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη

Στα πλαίσια της δημιουργίας της Κοινής Αγοράς ένας αριθμός κρατών-μελών αναγκάστηκε να αναθεωρήσει την παραδοσιακή πολιτική εμπορίου. Η απελευθέρωση σθεναρά υποστηρίχθηκε από την Ευρωπαϊκή επιτροπή και αφορούσε κυρίως τομείς μεταφορών, ασφαλειών, τηλεπικοινωνιών και χρηματοοικονομικών αγορών.

Η μεγάλη αύξηση συγχωνεύσεων στον τομέα των ασφαλειών συνδέεται με την ολοκλήρωση της Κοινής Αγοράς και τη μείωση των διασυνοριακών περιορισμών για τις ασφαλιστικές εταιρίες. Η τρίτη κοινοτική οδηγία για τις ασφάλειες που υιοθετήθηκε το 1992, μεταθέτει τις ευθύνες επίβλεψης από τη

χώρα προορισμού στη χώρα καταγωγής. Επίσης η οδηγία για τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες που τέθηκε σε ισχύ από το Δεκέμβριο του 1991 αύξησε τη διεθνή διαφάνεια και περιόρισε έναν αριθμό προβλημάτων στο διασυνοριακό ανταγωνισμό με αποτέλεσμα πρώην εθνικές να θεωρούνται πλέον Ευρωπαϊκές εταιρίες. Το 1990 το 80% τέτοιου είδους συγχωνεύσεων αφορούσε επιχειρήσεις από διαφορετικές χώρες.

10. Παγκοσμιοποίηση και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη

Η παγκοσμιότητα, ως ιδέα, είναι κάτι σημαντικό και περιέχει προωθημένες θέσεις για το καλό της ανθρωπότητας. Σημαίνει παγκόσμια συνεργασία στους τομείς της οικονομίας, του εμπορίου, του πολιτισμού, της τεχνολογίας και γενικά τη μεταβίβαση γνώσεων από μια χώρα σε μια άλλη και από ένα λαό σε έναν άλλο. Η ταύτιση της παγκοσμιοποίησης με την οικονομία της αγοράς είναι μονόπλευρη γιατί παίρνει μόνο μια διάσταση της έννοιας και αγνοεί την πνευματική, την πολιτιστική, την επιστημονική, τις τέχνες και άλλες εκφάνσεις του πολιτισμού.

Η κυριαρχία της παγκοσμιοποίησης επέκτεινε τις συγχωνεύσεις και σε τομείς όπως το λιανικό εμπόριο, ο τραπεζικός τομέας και ο τομέας των υπηρεσιών.

Επιπλέον ο αυξημένος ανταγωνισμός που προήλθε από την παγκοσμιοποίηση, ευθύνεται τόσο για εθνικές συγχωνεύσεις όσο και για την επέκταση των εθνικών αγορών. Πολλές εθνικές συγχωνεύσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα εξηγούνται από την αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο.

Οι ευρωπαϊκές εταιρίες επίσης δραστηριοποιήθηκαν πολύ στις συγχωνεύσεις. Τόσο μέσω εξαγορών όσο και μέσω πωλήσεων, τόσο με ενδο-ευρωπαϊκές συγχωνεύσεις όσο και προς τρίτες χώρες.

Χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση της NGT, που δραστηριοποιείται στη διανομή φυσικού αερίου. Η πώληση 4 Βρετανικών δικτύων διανομής αερίου της NGT (National Grid Transco) για \$10,4 δις., εικάζεται ότι μπορεί να χρηματοδοτήσει περισσότερες εξαγορές και διεύρυνση στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη συναλλαγή που έγινε στη Βρετανία (έδωσε \$3,6 δις. στους επενδυτές, μείωσε το βραχυχρόνιο χρέος κατά \$3,4 δις., αύξησε το απόθεμα

\$2,7 δις. και αύξησε 20% το premium), ενδυνάμωσε τη θέση της εταιρίας στην αγορά και της εξασφάλισε τα απαιτούμενα κεφάλαια για να διαχειριστεί τη στρατηγική επέκτασής της. Η πώληση που ολοκληρώθηκε τον Απρίλιο του 2005, έδωσε στην NGT ένα διευρυμένο δίκτυο 11 εκατ. επαγγελματιών και οικιακών καταναλωτών, ενώ παρέμεινε η μεγαλύτερη εταιρία διανομής αερίου στη Βρετανία. Αυτή η εξαγορά σε σχέση με τη 2^η οδηγία της Ε.Ε. για την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, παρέχει καλές ευκαιρίες για συγχωνεύσεις.

Επειδή η NGT στις Η.Π.Α. συμμετέχει σε διάφορες εταιρίες (π.χ. Massachusetts Electric, Narragansett Electric, Granite State Electric κλπ) οι οποίες αποτελούν το 1/3 του λειτουργικού της κέρδους, οι αναλυτές βλέπουν αυτές τις εταιρίες σαν πιθανές μελλοντικές εξαγορές της NGT.

Αυτό που επιτεύχθηκε με την πώληση ήταν η καλύτερη τοποθέτηση της εταιρίας στην αγορά, η προγραμματισμένη μείωση των σταθερών της εξόδων, η αύξηση της μετοχής της και η αύξηση των κερδών της.

11. Οι συγχωνεύσεις στην Ελλάδα

Το ευρύ κύμα συγχωνεύσεων (merger-mania) που κυριάρχησε από τη δεκαετία του 1980 δημιουργήθηκε κυρίως από 3 παράγοντες:

α) τη σχετική συμπίεση της κατάστασης της αγοράς των μετοχών όπως π.χ. ο δείκτης Dow Jones ο οποίος ήταν το 1981 στο χαμηλότερο επίπεδο μετά το 1968

β) τα υψηλά επίπεδα πληθωρισμού που επικρατούσαν τόσο στη δεκαετία του 1970 όσο και του 1980

γ) τις επιβληθείσες κυβερνητικές αποφάσεις

Το μεγαλύτερο ποσοστό αφορούσε τράπεζες (περίπου το 60% των συγχωνεύσεων παγκοσμίως). Μόνο στις Η.Π.Α. συγχωνεύτηκαν 3.200 τράπεζες στη δεκαετία 1988-1997. Στην Ευρώπη οι μεγάλες τραπεζικές συγχωνεύσεις πραγματοποιήθηκαν στη δεκαετία του 1990.

Κύριοι λόγοι που οδήγησαν σε τραπεζικές συγχωνεύσεις είναι οι εξής:

- οι διεθνείς διαφοροποιήσεις στη δομή του τραπεζικού τομέα
- ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στους εξωτραπεζικούς ανταγωνιστές και οι νεοϊδρυθείσες τράπεζες

- σημαντικές νομοθετικές αλλαγές
- βελτίωση της τεχνολογίας και του τρόπου διεξαγωγής των συναλλαγών.

Ειδικότερα για την Ευρώπη, οι λόγοι οφείλονται σε διαφοροποιήσεις στον τραπεζικό νόμο θεσμοθετημένες από την Ε.Ε. σε συνδυασμό με την είσοδο του ευρώ στην ευρωπαϊκή αγορά.

Στην Ελλάδα οι συγχωνεύσεις συναντούσαν σημαντικά εμπόδια κατά το παρελθόν: μικρό αριθμό εισηγμένων στο Χ.Α.Α., ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας, οικογενειακές επιχειρήσεις, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. Με τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς το 1986 – που οδήγησε σε ένα κύμα συγχωνεύσεων στην Ευρώπη- η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι μεταξύ του 1987-1994, περίπου το 9% του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο συγχωνεύσεων, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 13-24% στους κλάδους τροφίμων, ποτών, πλαστικών. Ανάλογα ποσοστά εκτιμάται ότι σημειώθηκαν και σε κλάδους υπηρεσιών. Κατά την περίοδο 1985-1993, οι περισσότερες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα έγιναν μέσω συγχωνεύσεων. Από το 1994 μέχρι σήμερα οι συγχωνεύσεις ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις όπως π.χ. στα καζίνο, στην κινητή τηλεφωνία, στα υπερμάρκετ κ.λ.π.

Με την ανάπτυξη του Χ.Α.Α., την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, την ένταξη της Ελλάδος στην Ο.Ν.Ε., τη γενική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της οικονομίας, τις ευκαιρίες των μεγάλων έργων, τη διάνοιξη προοπτικών στα Βαλκάνια, καθώς και τη συνεχιζόμενη πολιτική ιδιωτικοποιήσεων, πολλαπλασιάστηκαν οι συγχωνεύσεις στην Ελλάδα και κυρίως στο τραπεζικό σύστημα. Αυτό ήρθε σαν αποτέλεσμα:

- της συμμετοχής της χώρας στην ΟΝΕ
- των πιέσεων του διεθνούς ανταγωνισμού
- των αναγκών εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης του παραγωγικού ιστού
- της επέκτασης και της πολιτικής αποκρατικοποιήσεων που ακολουθείται

12. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις αντιμετωπίζονται σήμερα ως κάτι απαραίτητο και αναπόφευκτο μπροστά στις εγχώριες και διεθνείς οικονομικές πιέσεις,

προκλήσεις και ευκαιρίες του ανταγωνισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και υπό προϋποθέσεις οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων.

Σε κάθε πιθανή συγχώνευση πρέπει να εξετάζονται και να αξιολογούνται προσεκτικά τα προκύπτοντα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, έτσι ώστε να διαφαίνονται οι λόγοι για τους οποίους μια συνένωση θα ήταν επωφελής. Επιτυχής δε θεωρείται μια συγχώνευση μόνο εξαιτίας του μεγέθους της, ούτε αυτό θα αποτελούσε από μόνο του ισχυρό λόγο για να γίνει μια συγχώνευση. Ορισμένα προκύπτοντα πλεονεκτήματα από τις συγχωνεύσεις είναι:

- η απόκτηση βελτιωμένης κεφαλαιακής δομής για τις συγχωνευόμενες επιχειρήσεις
- η δημιουργία μιας επιχείρησης μεγαλύτερου μεγέθους η οποία θα είναι ισχυρότερη στο χώρο της
- η απόκτηση πιο επαρκών κτιριακών εγκαταστάσεων
- η ωφέλεια που προκύπτει από ενδεχόμενα φορολογικά πλεονεκτήματα
- η απόκτηση μεγαλύτερων περιθωρίων δανειοδοτήσεων
- η απόκτηση καλύτερου έμψυχου υλικού καθώς και εργασιακών πλεονεκτημάτων από την πλευρά της διοίκησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας
- η πιθανή απόκτηση εξειδικευμένων στελεχών
- η μεγαλύτερη διασπορά των επιχειρηματικών κινδύνων
- η μεγαλύτερη επιχειρηματική δραστηριοποίηση με μειωμένα τα γενικά έξοδα

Ταυτόχρονα θα πρέπει να εξεταστούν και να σταθμιστούν οι δυσκολίες και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από μια συγχώνευση, έτσι ώστε να διασφαλιστεί τόσο η ομαλή μετάβαση από την προηγούμενη κατάσταση στην νέα, όσο και η επιτυχία της συγχώνευσης. Σαν μειονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν:

- οι δυσκολίες στην εξοικείωση του προσωπικού των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων όσον αφορά τη διαφορετικότητα της κουλτούρας τους, τις νέες πολιτικές και τις νέες διαδικασίες
- ο εσωτερικός ανταγωνισμός, οι ζηλοτυπίες καθώς και οι προστριβές που συχνά συμβαίνουν ανάμεσα στις επιχειρήσεις που συγχωνεύτηκαν

- η απαλλαγή του πλεονάζοντος προσωπικού που συχνά συνεπάγεται η συγχώνευση, πιθανόν να γίνει επιζήμια
- η εκποίηση κτιριακών εγκαταστάσεων και πλεονάζοντος εξοπλισμού που μπορεί να συνεπάγεται η συγχώνευση πιθανόν να γίνει επιζήμια
- η αβεβαιότητα του κατά πόσο θα εγκριθεί η προτεινόμενη συγχώνευση από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές (π.χ. Τράπεζα της Ελλάδος)
- η αντικατάσταση εντύπων, σημάτων, νέας γραφικής ύλης καθιστά συχνά σπατάλη των αποθεμάτων αναλωσίμων
- η αύξηση των δαπανών σε θέματα διαφήμισης, εκπαίδευσης προσωπικού κλπ
- η αβεβαιότητα του κατά πόσο θα κρατηθεί η υπάρχουσα δραστηριότητα των επιχειρήσεων και κατά πόσο κάποιο ουσιώδες μέρος της επιθυμητής δραστηριότητας δεν χαθεί σαν ένα παραπροϊόν της συνένωσης
- μια τυχόν υπέρ-αισιόδοξη πρόβλεψη όσον αφορά το ύψος της αποδοτικότητας που θα προκύψει από το συνδυασμό της λειτουργίας των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων. Σ' αυτή την περίπτωση η εξαγοράστρια επιχείρηση πληρώνει υπερβολικό τίμημα για την εξαγοραζόμενη.

Από τη στιγμή που σταθμιστούν οι καταστάσεις που προκύπτουν από το νέο επιχειρησιακό καθεστώς και υπερτερήσουν τα πλεονεκτήματα έναντι των μειονεκτημάτων, ετοιμάζονται οι όροι της συγχώνευσης. Σαν κρίσιμοι και καθοριστικοί θεωρούνται οι χρηματοοικονομικοί όροι της συγχώνευσης. Προσοχή και δυσκολία παρουσιάζεται στο να καθοριστεί ο μαθηματικός τύπος ή η μέθοδος αποτίμησης που θα είναι δίκαιος για όλους τους μετόχους.

Εξίσου σοβαρά ζητήματα που ενώ συχνά παραμελούνται παρουσιάζουν δυσκολίες είναι:

- ποιος θα είναι ο Γενικός Διευθυντής των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων, ποια θα είναι η σχετική ιεραρχική διάταξη και ποιος ο μισθός των άλλων ανωτέρων στελεχών
- από ποιους θα αποτελείται το Διοικητικό Συμβούλιο των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων

- αν οι πολιτικές των επιμέρους επιχειρήσεων δεν είναι ταυτόσημες ή παρόμοιες τι πολιτικές θα ακολουθηθούν στις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις
- θα διατηρηθούν όλα τα ανώτερα στελέχη και όλοι οι υπάλληλοι των επιμέρους επιχειρήσεων και αν ναι για πόσο χρονικό διάστημα
- πως θα εξισωθούν οι πρόσθετες παροχές όπως προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, εθελουσίας εξόδου, ομαδικής ασφάλισης κλπ
- πως θα συμβιβασθούν διαφορές στα μισθολογικά κλιμάκια. Συνήθως οι μισθοί και τα πρόσθετα οφέλη πρέπει να αυξηθούν στο επίπεδο εκείνης της επιχείρησης που έχει τις υψηλότερες παροχές πριν τη συγχώνευση.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι συγχωνεύσεις θεωρούνται φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, που βοηθά στη μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί πρόσθετη οικονομική αξία, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων βελτιώνοντας τη συνολική οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της εγχώριας και διεθνούς οικονομίας.

Αντίθετες απόψεις εκφράζονται όσον αφορά θέματα διαφάνειας και πληροφόρησης των κεφαλαιαγορών για τις συντελούμενες επιχειρησιακές μεταβολές, τις αρνητικές επιπτώσεις στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό και των δύο επιχειρήσεων καθώς και σε θέματα που άπτονται του ανταγωνισμού και της δημιουργίας μονοπωλιακών καταστάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Η ισχύουσα νομοθεσία περί συγχωνεύσεων

Οι ραγδαίες αλλαγές στον τομέα των συγχωνεύσεων παγκοσμίως και οι εθνικές και διεθνείς συγκυρίες οδήγησαν την ελληνική νομοθεσία στη δημιουργία νομοθετικών διατάξεων και κυρίως στην ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο των κοινοτικών νομοθετικών ρυθμίσεων για τις συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων.

Με την έννοια αυτή, στις διατάξεις της οδηγίας του Συμβουλίου 78/855/ΕΟΚ της 9 Οκτωβρίου 1978 για συγχώνευση ανωνύμων εταιριών με ίδια ιθαγένεια -γνωστής και ως τρίτη κοινοτική οδηγία- για το συντονισμό των εταιρικών δικαίων των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εναρμονίστηκε η Ελληνική νομοθεσία με το π.δ. 498/1987 και συγκεκριμένα με τα άρθρα 68-80 του κωδ.ν 2190/1920, όπως ισχύει.

2. Μορφές συγχώνευσης

Από το συνδυασμό των άρθρων 68 παρ.1 και 79 παρ. 1 κωδ. ν.2190/1920, προκύπτει ότι η συγχώνευση ανωνύμων εταιριών μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν από τους εξής τρεις τρόπους:

A. Την απορρόφηση μιας ή περισσότερων Α.Ε. από άλλη Α.Ε., σύμφωνα με τα άρθρα 68-77 κωδ. ν. 2190/1920.

Στην περίπτωση αυτή, η συγχώνευση δεν επιφέρει τη διάλυση της απορροφούσας εταιρίας, η οποία διατηρεί τη νομική της προσωπικότητα μετά την απορρόφηση, αλλά μόνο της απορροφούμενης. Ειδικότερη μορφή συγχώνευσης με απορρόφηση αποτελεί η περίπτωση που η απορροφούσα κατέχει το 100% των μετοχών της απορροφούμενης (άρθρο 78 κωδ. ν 2190/1920).

Πιο συγκεκριμένα ορίζει: συγχώνευση με απορρόφηση είναι η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες ανώνυμες εταιρίες (απορροφούμενες), οι

οποίες λύονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε άλλη υφιστάμενη ανώνυμη εταιρία (απορροφούσα) το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι απόδοσης στους μετόχους των μετοχών εκδιδόμενων από την απορροφούσα εταιρία και ενδεχομένως, καταβολής ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. Το ποσό αυτό δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% της ονομαστικής αξίας των μετοχών, που αποδίδονται στους μετόχους των απορροφούμενων εταιριών και αθροιστικά με την αξία των μετοχών αυτών, την αξία της καθαρής θέσης της εισφερόμενης περιουσίας αυτών των εταιριών.

Β. Τη συγχώνευση με τη λύση δύο ή περισσότερων Α.Ε. και τη σύσταση νέας Α.Ε. (άρθρο 80 κωδ. ν. 2190/1920).

Στην περίπτωση αυτή, λύονται χωρίς εκκαθάριση οι συγχωνευόμενες εταιρίες και μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους στη συνιστώμενη νέα εταιρία έναντι απόδοσης στους μετόχους τους, μετοχών που εκδίδονται από τη νέα εταιρία και ενδεχομένως ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. Το ποσό αυτό δε μπορεί να υπερβαίνει το 10% της ονομαστικής αξίας των μετοχών - που αποδίδονται στους μετόχους των λυομένων εταιριών- και αθροιστικά με την αξία των μετοχών αυτών την αξία της καθαρής θέσης της εισφερόμενης περιουσίας αυτών των εταιριών.

Γ. Την εξαγορά μιας ή περισσότερων Α.Ε. από άλλη Α.Ε., που εξομοιώνεται με απορρόφηση και διέπεται από το άρθρο 79 κωδ. ν. 2190/1920.

Στην περίπτωση αυτή, η εξαγοραζόμενη εταιρία μεταβιβάζει μετά τη λύση της, χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, το σύνολο της περιουσίας της (ενεργητικό και παθητικό) στην εξαγοράζουσα έναντι απόδοσης στους μετόχους της εξαγοραζόμενης εταιρίας του αντιτίμου των δικαιωμάτων τους.

Και στις τρεις μορφές συγχωνεύσεως, παρατηρείται το φαινόμενο της λήξεως της υπάρξεως του νομικού προσώπου μιας ή περισσότερων ανωνύμων εταιριών, χωρίς προηγούμενη διαδικασία εκκαθάρισεως αυτών και της μεταβιβάσεως της περιουσίας (περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις) των εξαφανιζόμενων εταιριών σε άλλη εταιρία που υπάρχει ή πρωτοσυνιστάται (καθολική διαδοχή).

Η κατά καθολική διαδοχή (κυριολεκτική) συγχώνευση ανωνύμου εταιρίας είναι δυνατή σύμφωνα με το νόμο, μόνο με άλλη ανώνυμη και όχι με άλλης μορφής εταιρίες όπως π.χ. με προσωπικές ή περιορισμένης ευθύνης. Εάν επιδιώκεται συγχώνευση με καθολική διαδοχή εταιριών μορφής άλλης πλην ανωνύμου σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 68-80 του ν. 2190/1920, οι εταιρίες αυτές πρέπει –πριν από τη συγχώνευση- να μετατραπούν σε ανώνυμες εταιρίες.

Η χωρίς καθολική διαδοχή συγχώνευση (καταχρηστική), δηλ. η εκκαθάριση των συγχωνευόμενων εταιριών, σύμφωνα με το δίκαιο που διέπει κάθε μία καθώς και η εισφορά της περιουσίας τους σε άλλη εταιρία που ιδρύεται ή αυξάνει το κεφάλαιό της, σύμφωνα με το δίκαιο που διέπει κάθε μία από τις εταιρίες αυτές, είναι δυνατή ανεξάρτητα από τη νομική μορφή των εταιριών που συγχωνεύονται ή προέρχονται από συγχώνευση.

3. Διαδικασία συγχώνευσης

Η έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης γίνεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου κάθε μιας των συγχωνευόμενων εταιριών.

Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνεται απόφαση ότι αρχίζει η διαδικασία της συγχώνευσης, ορίζονται οι εταιρίες που πρόκειται να συγχωνευτούν και οι νόμοι που θα εφαρμοστούν. Παράλληλα καθορίζεται η ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού μετασχηματισμού, καθώς και ο ορκωτός λογιστής που θα ελέγξει τον ισολογισμό. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι:

1. Κατάρτιση και δημοσιότητα του Σχεδίου Σύμβασης Συγχώνευσης (ΣΣΣ) και αιτιολόγησή του
2. Λογιστική εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευόμενων εταιριών
3. Προστασία των πιστωτών και διαφάνεια
4. Έγκριση της συγχώνευσης από τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων των συγχωνευόμενων εταιριών
5. Υπογραφή της σύμβασης συγχώνευσης (ΣΣ) και ολοκλήρωση της διαδικασίας

4. Το σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης (ΣΣΣ) και η αιτιολόγησή του

4.1 Το ΣΣΣ

4.1.1. Κατάρτιση του ΣΣΣ

Αρμόδια για την κατάρτιση του ΣΣΣ είναι τα δ.σ. των εταιριών. Το δ.σ. κάθε εταιρίας εγκρίνει ξεχωριστά το ΣΣΣ και στη συνέχεια υπογράφεται ένα κοινό ΣΣΣ από τους εκπροσώπους των εταιριών που έχουν οριστεί ειδικά για το σκοπό αυτό.

Το ΣΣΣ δεν είναι εκτελεστό στο στάδιο αυτό της διαδικασίας, αφού απαιτείται η έγκρισή του και από τη γενική συνέλευση (γ.σ.) που θα συγκληθεί στο τέλος της διαδικασίας. Έτσι, το ΣΣΣ συντάσσεται από το δ.σ. και υπογράφεται από πρόσωπα εξουσιοδοτημένα από αυτό, όμως η γ.σ. που θα συγκληθεί μήνες μετά μπορεί να το τροποποιήσει ή διαφοροποιήσει. Κι αυτό παρ' όλο που το ΣΣΣ έχει υπογραφεί, εγκριθεί από τη Διοίκηση και δημοσιευτεί στην οικονομική εφημερίδα και το ΦΕΚ, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

4.1.2. Περιεχόμενο του ΣΣΣ

Το άρθρο 69 παρ. 2 κωδ. ν. 2190/20 ορίζει το υποχρεωτικό περιεχόμενο του ΣΣΣ. Συγκεκριμένα πρέπει να έχει τα εξής στοιχεία:

α) την ειδικότερη μορφή, την επωνυμία και την έδρα των εταιριών που συγχωνεύονται, καθώς και τον αριθμό μητρώου της

β) τη σχέση ανταλλαγής των μετοχών και ενδεχομένως το ύψος του χρηματικού ποσού μετρητών που προβλέπει το άρθρο 68

γ) τις διατυπώσεις παράδοσης των νέων μετοχών που εκδίδει η απορροφούσα εταιρία

δ) την ημερομηνία από την οποία οι μετοχές που παραδίδονται στους μετόχους της ή των απορροφούμενων εταιριών παρέχουν δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη της απορροφούσας εταιρίας, καθώς και κάθε ειδικό όρο σχετικό με το δικαίωμα αυτό

ε) την ημερομηνία από την οποία οι πράξεις της ή των απορροφούμενων εταιριών θεωρούνται, από λογιστική άποψη, ότι γίνονται για λογαριασμό της απορροφούσας εταιρίας και την τύχη των οικονομικών αποτελεσμάτων της ή

των απορροφούμενων εταιριών, που θα προκύψουν από την ημερομηνία αυτή μέχρι την ημερομηνία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης που προβλέπεται από τα άρθρα 74 και 75.

στ) τα δικαιώματα που εξασφαλίζει η απορροφούσα εταιρία στους μετόχους που έχουν ειδικά δικαιώματα στην ή στις απορροφούμενες εταιρίες καθώς και στους κατόχους άλλων τίτλων, πλην μετοχών, ή τα μέτρα που προτείνονται για αυτούς.

ζ) όλα τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα που ενδεχομένως παρέχονται στα μέλη του δ.σ. και στους τακτικούς ελεγκτές των συγχωνευομένων εταιριών.

4.1.3. Δημοσίευση του ΣΣΣ

α) Δημοσίευση του ΣΣΣ στο ΦΕΚ

Το άρθρο 69 παρ.3 κωδ. ν. 2190/20 ορίζει τα εξής: το σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης υποβάλλεται στις διατυπώσεις δημοσιότητας που προβλέπει το άρθρο 7β, από κάθε μία από τις συγχωνευόμενες εταιρίες, δύο τουλάχιστον μήνες πριν από την ημερομηνία συνεδρίασης της γενικής συνέλευσης που καλείται να αποφασίσει για το σχέδιο αυτό.

Το ΣΣΣ πρέπει να καταχωρηθεί στο μητρώο Α.Ε. και να δημοσιευτεί στο ΦΕΚ (άρθρο 69 παρ.3 κωδ. ν. 2190/20). Στην πράξη κάθε εταιρία με ξεχωριστή αίτησή της στη Διοίκηση υποβάλλει αντίγραφο του πρακτικού του δ.σ. που εγκρίνει το ΣΣΣ και το κοινό ΣΣΣ. Συνήθως υποβάλλεται και το πρακτικό του δ.σ. των συγχωνευομένων εταιριών με το οποίο αποφασίζεται η συγχώνευση, όπως και η επεξηγηματική έκθεση.

Από την παραπάνω πράξη δημοσιότητας μέχρι τη γενική συνέλευση που εγκρίνει τη συγχώνευση, πρέπει να μεσολαβούν δύο τουλάχιστον μήνες.

β) Δημοσίευση περίληψης ΣΣΣ σε οικονομική εφημερίδα

Το άρθρο 70 κωδ. ν.2190/20 ορίζει ότι μέσα σε δέκα μέρες από την ολοκλήρωση των παραπάνω διατυπώσεων δημοσιότητας, δημοσιεύεται με ευθύνη του δ.σ. της κάθε εταιρίας περίληψη του ΣΣΣ σε μια οικονομική εφημερίδα. Στην πράξη η προθεσμία αυτή αρχίζει από τη στιγμή που το Εθνικό Τυπογραφείο δίνει αριθμό ΦΕΚ. Δεν απαιτείται δηλ. για την έναρξη της προθεσμίας η υλική αποτύπωση του ΦΕΚ και η κυκλοφορία του.

Την τήρηση της προθεσμίας αυτής ελέγχει η Διοίκηση κατά το χρόνο που εγκρίνει τη συγχώνευση (τη συμβολαιογραφική πράξη) και την καταχωρεί στο

μητρώο Α.Ε. Για το λόγο αυτό, κατά τον παραπάνω χρόνο, οι συγχωνευόμενες εταιρίες πρέπει να υποβάλλουν και αντίγραφο της εφημερίδας όπου έχει δημοσιευτεί η περίληψη του ΣΣΣ.

4.2. Αιτιολόγηση της συγχώνευσης

Σύμφωνα με το άρθρο 69 παρ. 4 κωδ. ν. 2190/20, το δ.σ. κάθε μιας από τις συγχωνευόμενες εταιρίες καταρτίζει λεπτομερή έκθεση στην οποία επεξηγεί και δικαιολογεί από νομική και οικονομική άποψη το σχέδιο μετάβασης συγχώνευσης και ειδικότερα τη σχέση ανταλλαγής των μετοχών της ή των απορροφούμενων εταιριών προς τις μετοχές που εκδίδει η απορροφούσα εταιρία. Η έκθεση αυτή, που αναφέρει τις οποιεσδήποτε ειδικές δυσχέρειες που τυχόν εμφανίστηκαν ή θα εμφανιστούν κατά την εκτίμηση, καταχωρείται στο μητρώο ανωνύμων εταιριών και υποβάλλεται στη γενική συνέλευση.

5. Εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευομένων εταιριών

Α. Σύνταξη ισολογισμού μετασχηματισμού

Απαραίτητη ενέργεια σε κάθε συγχώνευση είναι η σύνταξη ισολογισμού μετασχηματισμού. Ο προηγούμενος ισολογισμός εμφανίζει τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού των μετασχηματιζόμενων εταιριών (άρθρο 2 παρ.1 ν.2166/93). Με την ενοποίηση των παραπάνω στοιχείων πραγματοποιείται ο μετασχηματισμός, δηλ. η συγχώνευση. Ο ισολογισμός αυτός συντάσσεται ειδικά για τις ανάγκες της συγχώνευσης. Τα στοιχεία του μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, μεταφέρονται ενοποιημένα ως στοιχεία ισολογισμού έναρξης της απορροφούσας εταιρίας.

Ο κωδ. ν.2190/20 αναφέρεται στον ισολογισμό μετασχηματισμού στο άρθρο 73 παρ.1 γ'. Συγκεκριμένα, αναφέρεται σε «μια λογιστική κατάσταση (προσωρινού ισολογισμού) της εταιρίας...». Παραπέρα ορίζει ότι ο ισολογισμός αυτός απαιτείται στην περίπτωση που ο ισολογισμός χρήσης έχει ημερομηνία που απέχει περισσότερο από έξι μήνες από την ημερομηνία του κοινού ΣΣΣ. Αν δεν υπάρχει αυτή η χρονική διαφορά, μπορεί να

χρησιμοποιηθεί ως ισολογισμός μετασχηματισμού ο ισολογισμός χρήσης. Στην περίπτωση που θα συνταχθεί ειδικός ισολογισμός μετασχηματισμού, τα δ.σ. των συγχωνευόμενων εταιριών αποφασίζουν την ημερομηνία κατάρτισής του.

B. Έκθεση εκτίμησης των περιουσιακών στοιχείων

1) Η ρύθμιση του νόμου

Για την εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευόμενων εταιριών, συντάσσεται έκθεση προς τη γ.σ. των μετόχων των εταιριών αυτών από επιτροπή εμπειρογνομόνων, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 κωδ. ν. 2190/20. Η επιτροπή αυτή που ορίζεται έπειτα από κοινή αίτηση των συγχωνευόμενων εταιριών, εξετάζει επίσης και τους όρους που περιλαμβάνονται στο ΣΣΣ.

Στην έκθεση της η επιτροπή εμπειρογνομόνων υποχρεούται να αναφέρει αν κατά τη γνώμη της η σχέση ανταλλαγής των μετόχων της ή των απορροφούμενων εταιριών προς τις μετοχές που εκδίδει η απορροφούσα εταιρία είναι δίκαιη και λογική. Στην ίδια έκθεση πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον οι εξής πληροφορίες:

α) η αξία της προσφερόμενης εταιρικής περιουσίας στο σύνολο (ενεργητικό και παθητικό) για τη μεταβολή του κεφαλαίου της απορροφούσας εταιρίας στην οποία συνεπάγεται η συγχώνευση και τα στοιχεία που προβλέπονται στο άρθρο 9 παρ.2 εδάφιο δεύτερο κωδ.ν.2190/20.

β) η μέθοδος ή οι μέθοδοι που υιοθετήθηκαν για τον καθορισμό της προτεινόμενης σχέσης ανταλλαγής των μετοχών.

γ) δήλωση για το αν η μέθοδος ή οι μέθοδοι που υιοθετήθηκαν είναι κατάλληλες για την ή τις συγκεκριμένες περιπτώσεις, τις αξίες που προέκυψαν από την εφαρμογή κάθε μεθόδου και γνώμη για τη βαρύτητα που δόθηκε σε ορισμένες μεθόδους για τον προσδιορισμό των αξιών αυτών, καθώς και περιγραφή των τυχόν δυσκολιών που προέκυψαν κατά την εκτίμηση.

Κάθε εμπειρογνώμονας, μέλος της παραπάνω επιτροπής, έχει το δικαίωμα να λαμβάνει από τις συγχωνευόμενες εταιρίες οποιαδήποτε πληροφορία ή έγγραφο χρήσιμο για τη διεκπεραίωση του έργου της επιτροπής, καθώς και να διενεργεί όλες τις απαραίτητες έρευνες και να προβαίνει στους αναγκαίους ελέγχους.

2) Ο ν.2166/93

Επί συγχώνευσης με βάση τις διατάξεις του ν.2166/93 δε γίνεται η εκτίμηση των παραπάνω περιουσιακών στοιχείων. Αντίθετα συντάσσεται έκθεση όπου διαπιστώνεται η λογιστική αξία της μετασχηματιζόμενης εταιρίας από φοροτεχνικούς εμπειρογνώμονες ή Ορκωτό Ελεγκτή ή από την επιτροπή εμπειρογνωμόνων του άρθρου 9 κωδ. ν.2190/20(άρθρο 3 παρ.2 ν.2166/93).

Γ. Υπόχρεοι σύνταξης ισολογισμού και εκθέσεων

Μόνο η απορροφούμενη εταιρία μεταβιβάζει την περιουσία της στην απορροφούσα, δηλαδή μετασχηματίζεται και ως εκ τούτου μόνο γι' αυτή χρειάζεται η σύνταξη ισολογισμού μετασχηματισμού βάσει του οποίου συντάσσεται ύστερα και η έκθεση εκτίμησης της περιουσιακής αξίας. Αντίθετα, η απορροφούσα εταιρία δεν μεταβιβάζει την περιουσία της οπότε δεν απαιτείται σύνταξη ισολογισμού μετασχηματισμού.

Δ. Οι πράξεις και το αποτέλεσμα της μεταβατικής περιόδου

Από την ημερομηνία κλεισίματος του ισολογισμού της απορροφούμενης εταιρίας μέχρι την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, όπως αυτή ορίζεται από το νόμο, μεσολαβεί μια μεταβατική περίοδος κάποιων μηνών. Κατά τη μεταβατική αυτή περίοδο οι συγχωνευόμενες εταιρίες συνεχίζουν τη δραστηριότητά τους, από την οποία προκύπτει αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία).

Στο ερώτημα που τίθεται σε ποια εταιρία ανήκει το αποτέλεσμα αυτό, ο ν.2166/93 απαντά ως εξής: από την επόμενη ημέρα του ισολογισμού με βάση τα στοιχεία του οποίου γίνεται η απορρόφηση και μέχρι τη νόμιμη ολοκλήρωση της συγχώνευσης, όλες οι πράξεις και συναλλαγές της απορροφούμενης θεωρούνται από λογιστική άποψη ότι διενεργούνται για λογαριασμό της απορροφούσας (άρθρο 2 παρ.6). Όλα δε τα οικονομικά αποτελέσματα αυτής της μεταβατικής περιόδου ωφελούν ή βαρύνουν την απορροφούσα.

Επομένως η απορροφούσα εταιρία μετά τη σύνταξη ισολογισμού μετασχηματισμού συνεχίζει να υφίσταται και διενεργεί συναλλαγές στο όνομά της, για φορολογικούς όμως σκοπούς θεωρούνται ότι διενεργούνται για λογαριασμό της απορροφούσας.

Το προηγούμενο σημαίνει ότι δεν απαιτείται η κατάρτιση ισολογισμού κατά την ημερομηνία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης και ο προσδιορισμός του αποτελέσματος της μεταβατικής περιόδου. Επομένως, αν κατά τη μεταβατική αυτή περίοδο συγκληθεί η τακτική γενική συνέλευση της απορροφούμενης εταιρίας, δεν εκλέγονται ελεγκτές για την επόμενη χρήση, αλλά μόνο απαλλάσσονται οι ελεγκτές της προηγούμενης χρήσης από κάθε ευθύνη.

6. Προστασία των πιστωτών και διαφάνεια

A. Προστασία των πιστωτών

Κατά το άρθρο 70 παρ.2 κωδ. ν. 2190/20, μέσα σε ένα μήνα από τη δημοσίευση του ΣΣΣ, οι πιστωτές των συγχωνευόμενων εταιριών των οποίων οι απαιτήσεις γεννήθηκαν πριν από αυτή και δεν είχαν καταστεί ληξιπρόθεσμες κατά το χρόνο της δημοσίευσης, έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν να λάβουν επαρκείς εγγυήσεις αν η οικονομική κατάσταση των συγχωνευόμενων εταιριών καθιστά απαραίτητη την προστασία αυτή και εφ' όσον οι πιστωτές αυτοί δεν έχουν ήδη λάβει τέτοιες εγγυήσεις.

B. Διαφάνεια

Το άρθρο 73 κωδ. ν. 2190/1920 καθιερώνει ένα μέτρο διαφάνειας των όρων της συγχώνευσης, πριν από την απόφαση της γ.σ. των συγχωνευόμενων εταιριών που μετέχουν στην πράξη. Γι' αυτό, παρέχονται στους μετόχους, ύστερα από σχετικό αίτημά τους, συγκεκριμένα έγγραφα από τα οποία αυτοί θα αποκτήσουν πλήρη και τεκμηριωμένη γνώμη για την επιγενόμενη συγχώνευση.

Τα έγγραφα που δικαιούται κάθε μέτοχος (οποιασδήποτε εκ των συγχωνευόμενων εταιριών) να λαμβάνει γνώση βάση του άρθρου 73 κωδ.ν.2190/20, είναι τα εξής:

- α) το σχέδιο σύμβασης της συγχώνευσης
- β) τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις (δηλ. όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο άρθρο 42 α' κωδ. ν.2190/1920), καθώς και τις εκθέσεις διαχείρισης του δ.σ. των τριών τελευταίων χρήσεων των εταιριών που συγχωνεύονται
- γ) τον ισολογισμό μετασχηματισμού της απορροφούμενης
- δ) των εκθέσεων των δ.σ.

ε) της έκθεσης της επιτροπής που προβλέπεται από το άρθρο 71 κωδ. ν.2190/20

7. Έγκριση της συγχώνευσης από τις γ.σ. των συγχωνευόμενων εταιριών

Για τη συγχώνευση απαιτείται απόφαση της γ.σ. κάθε μιας από τις συγχωνευόμενες εταιρίες. Η απόφαση αυτή αφορά την έγκριση του σχεδίου σύμβασης συγχώνευσης και κατά περίπτωση τις τροποποιήσεις του καταστατικού που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της συγχώνευσης (άρθρο 72 παρ.1 κωδ. ν.2190/20).

8. Υπογραφή της σύμβασης συγχώνευσης (ΣΣ) και ολοκλήρωση της διαδικασίας

Οι αποφάσεις των γ.σ. για συγχώνευση, μαζί με τη σχετική σύμβαση που καταρτίζεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο στο οποίο προσαρτάται υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του ν. 1599/86 ότι δεν προβλήθηκαν οι κατά την παρ.2 του άρθρου 70 κωδ. ν.2190/20 αντιρρήσεις ή ότι οι τυχόν οι προβληθείσες επιλύθηκαν και μετά από έγκριση του υπουργού Εμπορίου, υποβάλλονται στις διατυπώσεις δημοσιότητας του άρθρου 7β κωδ. ν.2190/20 για κάθε μία από τις συγχωνευόμενες εταιρίες.

Η παραπάνω έγκριση παρέχεται μόνο αφού εξακριβωθεί η ύπαρξη και η νομιμότητα όλων των πράξεων και διατυπώσεων που επιβάλλει ο νόμος στις συγχωνευόμενες εταιρίες για την πραγματοποίηση της συγχώνευσης.

9. Αποτελέσματα της συγχώνευσης

Η σύμβαση της συγχώνευσης, αφού εγκριθεί από τη Διοίκηση, πρέπει να καταχωρηθεί στο μητρώο ανωνύμων εταιριών και στη συνέχεια να δημοσιευτεί στο ΦΕΚ.

Από την ημερομηνία της καταχώρησης της ΣΣ στο μητρώο ανωνύμων εταιριών επέρχονται χωρίς καμία άλλη διατύπωση, τόσο για τις συγχωνευόμενες εταιρίες όσο και έναντι τρίτων, τα ακόλουθα αποτελέσματα:

α) η απορροφούσα εταιρία υποκαθίσταται σε όλα γενικά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της ή των απορροφούμενων εταιριών και η μεταβίβαση αυτή εξομοιώνεται με καθολική διαδοχή.

β) οι μέτοχοι της ή των απορροφούμενων εταιριών γίνονται μέτοχοι της απορροφούσας εταιρίας

γ) η απορροφούμενη ή οι απορροφούμενες εταιρίες, παύουν να υπάρχουν

δ) οι εκκρεμείς δίκες συνεχίζονται αυτοδικαίως από την απορροφούσα εταιρία ή κατ' αυτής χωρίς καμία ειδικότερη διατύπωση από μέρους της για τη συνέχιση και χωρίς να επέρχεται, λόγω της συγχώνευσης, βιαία διακοπή της δίκης και χωρίς να απαιτείται δήλωση για την επανάληψή τους.

10. Ακυρότητα της συγχώνευσης

Για την ακυρότητα της συγχώνευσης προβλέπει το άρθρο 77 του νόμου (προστέθηκε με το άρθρο 12 του π.δ. 498/1987) που ορίζει τα ακόλουθα:

1. Η συγχώνευση κηρύσσεται άκυρη με απόφαση του Μονομελούς Πρωτοδικείου, το οποίο δικάζει κατά τη διαδικασία της εκούσιας δικαιοδοσίας, μόνο αν:

- δεν τηρήθηκαν οι διατάξεις του άρθρου 74

- αποδειχθεί ότι απόφαση της Γενικής Συνέλευσης μιας από τις εταιρίες που συγχωνεύθηκαν και που ενέκρινε τη συγχώνευση είναι άκυρη ή ακυρώσιμη κατά τις διατάξεις των άρθρων 35 α παρ.1 και 35 β παρ.1.

2. Η αγωγή για την ακύρωση της συγχώνευσης είναι απαράδεκτη, αν:

- παρήλθαν έξι μήνες από την ημερομηνία καταχώρησης στο μητρώο ανωνύμων εταιριών, της εγκριτικής απόφασης της συγχώνευσης, που προβλέπεται από το άρθρο 74 ή

- έπαψαν να υπάρχουν οι λόγοι για τους οποίους θα μπορούσε να γίνει η ακύρωση

3. Το αρμόδιο δικαστήριο παρέχει στις ενδιαφερόμενες εταιρίες προθεσμία για την άρση των λόγων ακυρότητας της συγχώνευσης, όταν η άρση αυτή είναι εφικτή.

Η δικαστική απόφαση που κηρύσσει την ακυρότητα της συγχώνευσης δεν θίγει το κύρος των υποχρεώσεων που γεννήθηκαν σε όφελος ή σε βάρος της απορροφούσας εταιρίας στην περίοδο μετά την ημερομηνία καταχώρησης,

στο μητρώο ανωνύμων εταιριών, της εγκριτικής απόφασης της συγχώνευσης, που προβλέπεται από το άρθρο 74 και πριν από την υποβολή της απόφασης αυτής στη δημοσιότητα που προβλέπεται από την παράγραφο 4 του άρθρου αυτού.

11. Το εργατικό δίκαιο στην Ελλάδα σε περίπτωση συγχώνευσης

Μια συνηθισμένη συνέπεια των συγχωνεύσεων είναι ο εξορθολογισμός του εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με την Οδηγία της Ε.Ε. (Οδηγία Συμβουλίου 2001/23/EK 12^{ης} Μαρτίου 2001 «περί προσέγγισης των νόμων κρατών-μελών για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων ή τμημάτων τους»), η μεταβίβαση μιας επιχείρησης δεν αποτελεί αυτή καθ' αυτή αιτία απόλυσης προσωπικού. Μπορεί όμως να υπάρξουν περικοπές θέσεων εργασίας ως συνέπεια μεταβολών που γίνονται για «οικονομικούς, τεχνικούς και οργανωτικούς λόγους». Οι διοικήσεις των δύο εταιριών πρέπει να προχωρήσουν σε διαβουλεύσεις με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους σχετικά με:

- τα αίτια της συγχώνευσης
- τις νομικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και
- τυχόν μέτρα που θα ληφθούν, τα οποία επηρεάζουν τους εργαζόμενους

Αν η νέα σύμβαση περιλαμβάνει κάποια σημαντική μεταβολή στις εργασιακές σχέσεις «εις βάρος του εργαζόμενου», θεωρείται ότι η διοίκηση έχει διακόψει τη σύμβαση εργασίας και είναι υπεύθυνη να καταβάλλει την απαραίτητη αποζημίωση. Αυτό δεν ισχύει, αν το εργατικό δυναμικό συμφωνήσει να αποδεχθεί δυσμενέστερους όρους απασχόλησης στο πλαίσιο διακανονισμού για τη σωτηρία της επιχείρησης που αντιμετωπίζει προβλήματα. Όπως αναφέρει η οδηγία τόσο στο ζήτημα της αποζημίωσης όσο και σε άλλα ισχύει το εθνικό εργατικό δίκαιο.

Η Ελλάδα δεν έχει ακόμη υιοθετήσει νομοθεσία για την εφαρμογή της Οδηγίας 2001/23. Αντί για νομοθεσία, το ρόλο του βασικού νόμου εξακολουθεί να παίζει το προεδρικό διάταγμα του 1988 (ΠΔ 572/88), το οποίο εφαρμόζει μια οδηγία (Οδηγία 77/187/EK 14^{ης} Φεβρουαρίου 1977). Αυτό καθ'

αυτό το γεγονός δεν αποτελεί εμπόδιο για τις συγχωνεύσεις, μιας και τα περισσότερα βασικά σημεία παραμένουν τα ίδια, ενώ οι μείζονες τροποποιήσεις της νέας οδηγίας αφορούν την αναδιάρθρωση του εργατικού δυναμικού των εταιριών που βρίσκονται αντιμέτωπες με υπαγωγής σε αναγκαστική διαχείριση ή ρευστοποίηση.

Ωστόσο, οι διατάξεις του ελληνικού εργατικού δικαίου περί απολύσεων είναι πολύ πιο άκαμπτες από ότι στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., πράγμα που σημαίνει ότι πολλοί εργοδότες προτιμούν να καταβάλλουν υπερωρίες στο υπάρχον προσωπικό, παρά να προσλάβουν νέους εργαζόμενους, όταν οι δουλειές πηγαίνουν καλά φοβούμενοι ότι δεν θα μπορούν να τους απολύσουν σε περίοδο δυσπραγίας.

Η νομοθεσία που ισχύει από τον Απρίλιο του 2001 προβλέπει ότι όσες εταιρίες απασχολούν από 20 έως 199 εργαζόμενους μπορούν να απολύουν έως και τέσσερα άτομα το μήνα, ενώ οι εταιρίες που απασχολούν από 200 εργαζόμενους και πάνω μπορούν να απολύουν 2%-3% του προσωπικού τους κάθε μήνα, με μέγιστο όριο τριάντα άτομα.

Οι ωρομίσθιοι εργάτες με ένα χρόνο υπηρεσίας δικαιούνται αποζημίωσης ίσης με τα ημερομίσθια πέντε ημερών. Η αποζημίωση αυτή φτάνει στις 120 ημέρες για πάνω από είκοσι χρόνια υπηρεσίας. Οι μισθωτοί, συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών, δικαιούνται το μισθό ενός μηνός έπειτα από ένα χρόνο φθάνοντας στους μισθούς έξι μηνών για δέκα χρόνια υπηρεσίας και έναν επιπλέον μηνιαίο μισθό για κάθε πρόσθετο έτος υπηρεσίας, με μέγιστο όριο τους 27 μήνες.

Η εταιρία που θα προκύψει από συγχώνευση είναι υπεύθυνη για όλες τις συλλογικές συμβάσεις, τις επιδικασθείσες αποζημιώσεις, τις ατομικές συμβάσεις εργασίας και τους εσωτερικούς κανονισμούς εργασίας που ίσχυαν στις συγχωνευόμενες εταιρίες.

Οι εργαζόμενοι προστατεύονται από κάθε «δυσμενή μεταβολή», όπως προσφορά υποδεέστερης θέσης εργασίας ή εντολή μετάβασης σε άλλον τόπο εργασίας. Σε περίπτωση συμφωνημένης μετεγκατάστασης, ο εργοδότης είναι αρμόδιος για την κάλυψη κάθε σχετικού κόστους.

Ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα προσφυγής στα δικαστήρια για να αρνηθεί κάθε «δυσμενή μεταβολή» και να απαιτήσει επαναπρόσληψή του με βάση τους όρους και τις συνθήκες που ίσχυαν προηγουμένως, παράλληλα με

αποζημίωση για «προσβολή της προσωπικότητάς του». Εναλλακτικά, ο εργαζόμενος μπορεί να ισχυριστεί ότι ο εργοδότης έχει διακόψει τη σύμβαση εργασίας του και να αξιώσει αποζημίωση. Ουσιαστικά, ο νόμος καθιστά την αναζήτηση νομικής αποκατάστασης καθήκον του εργαζόμενου. Αν ο εργαζόμενος δεν ασκήσει αγωγή για τις αλλαγές, θεωρείται ότι τις έχει συμβατικά αποδεχθεί.

Το ελληνικό δίκαιο προϋποθέτει ότι σε περίπτωση που μια από τις συγχωνευόμενες εταιρίες διαθέτει συμπληρωματικό ασφαλιστικό πρόγραμμα, αυτό θα πρέπει να διατηρηθεί και από την νέα εταιρία. Η οδηγία της Ε.Ε. λέει ότι η νέα εταιρία δεν πρέπει να υποχρεώνεται να διατηρεί προγράμματα τα οποία υπερβαίνουν τα προβλεπόμενα από το νόμο εθνικά προγράμματα κοινωνικής ασφάλισης.

Η Γ.Σ.Ε.Ε. δηλώνει ότι δεν αντιτίθεται στις συγχωνεύσεις, υπό την προϋπόθεση ότι δε θέτουν σε κίνδυνο την απασχόληση. Έχει ζητήσει τη θέσπιση νομοθεσίας, η οποία θα εξασφαλίζει τις υπάρχουσες συλλογικές συμβάσεις επί τουλάχιστον πέντε χρόνια από την ημερομηνία της συγχώνευσης και θα προωθεί τη σταδιακή σύγκλιση των δικαιωμάτων και των παροχών στο πιο ευνοϊκό επίπεδο μεταξύ των δύο εταιριών.

Απολύσεις ακόμη και για τεχνοοικονομικούς λόγους δεν πρέπει να γίνονται για εύλογο χρονικό διάστημα (το εύλογο του διαστήματος δεν καθορίζεται επακριβώς), ενώ τα προγράμματα εθελουσίας συνταξιοδότησης θα πρέπει να προσφέρονται με όρους που έχουν πρώτα συμφωνηθεί από το εργατικό δίκαιο.

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ

1. Συγχωνεύσεις με βάση το Ν.2166/93

Α. Περιπτώσεις παροχής φορολογικών κινήτρων

Με το Ν.2166/93 ενισχύεται η ιδιωτική πρωτοβουλία για τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων ικανών να ανταποκριθούν στα ζητήματα που προκύπτουν από τη σύγχρονη τεχνική και οικονομική εξέλιξη όπως αύξηση παραγωγικότητας, μείωση κόστους κλπ (Καραγιάννης, 2003).

Όσες επιχειρήσεις συγχωνεύονται με βάση τα άρθρα 1-5 του Ν.2166/93 έχουν ορισμένες φορολογικές απαλλαγές, οι οποίες χαρακτηρίζονται και ως «φορολογικά κίνητρα ανάπτυξης» και παρέχονται στις εξής περιπτώσεις:

- 1) Όταν συγχωνεύονται επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα οποιασδήποτε μορφής και αντικειμένου εργασιών, σε ημεδαπή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε.
- 2) Όταν γίνεται απορρόφηση επιχειρήσεων οποιασδήποτε μορφής και αντικειμένου εργασιών (π.χ. ατομική, Ο.Ε., Ε.Π.Ε. κλπ) από υφιστάμενη ημεδαπή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. (άρθρο 1β Ν. 2166/93). Δηλαδή είναι δυνατή η απορρόφηση με βάση το Ν.2166/93, επιχειρήσεων μόνο από υφιστάμενη Α.Ε. ή Ε.Π.Ε., η οποία έχει συντάξει τουλάχιστον έναν ισολογισμό για δωδεκάμηνο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, όπως πρέπει να συμβαίνει και με τις απορροφούμενες. Η εισφορά από λειτουργούσα επιχείρηση ενός ή περισσότερων κλάδων ή τμημάτων μπορεί να γίνει μόνο σε λειτουργούσα Α.Ε., η οποία έχει ήδη συντάξει τουλάχιστον έναν ισολογισμό για 12μηνο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Εγκ. Υπ. Οικ. 1085968/26.7.96).
- 3) Όταν συγχωνεύονται ανώνυμες εταιρίες σύμφωνα με τα άρθρα 68 παρ. 1 και 79 του Ν.2190/20 δηλαδή είτε με απορρόφηση μιας ή περισσότερων Α.Ε. από υφιστάμενη Α.Ε., είτε με εξαγορά μιας ή περισσότερων Α.Ε. από υφιστάμενη Α.Ε.
- 4) Όταν γίνεται διάσπαση ανωνύμων εταιριών σύμφωνα με το άρθρο 81 παρ. 1 του Ν. 2190/20, με την προϋπόθεση ότι οι διασπώμενες απορροφούνται μόνο από υφιστάμενες Α.Ε. (Εγκ. Υπ. Οικ.

1085968/26.7.96). Οι υφιστάμενες Α.Ε. καθώς και οι διασπώμενες Α.Ε. θα πρέπει να έχουν ήδη συντάξει τουλάχιστον από έναν ισολογισμό για δωδεκάμηνο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (άρθρο 1 παρ. 1 Ν.2166/93).

- 5) Όταν γίνεται εισφορά ενός ή περισσότερων κλάδων ή τμημάτων από μια επιχείρηση που λειτουργεί σε Α.Ε. που ήδη λειτουργεί και έχει συντάξει τουλάχιστον έναν ισολογισμό με 12μηνη ή υπερδωδεκάμηνη χρονική περίοδο.
- 6) Συγχώνευση αστικών συνεταιρισμών του Ν.1667/86 με σκοπό την ίδρυση νέου αστικού συνεταιρισμού του ίδιου αυτού νόμου.

Όλα τα παραπάνω ισχύουν σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που συγχωνεύονται ή απορροφούνται καθώς και σε αυτές που τις απορροφούν με την προϋπόθεση ότι τηρούν οπωσδήποτε βιβλία γ'κατηγορίας του Κ.Β.Σ. και έχουν συντάξει τουλάχιστον έναν ισολογισμό για 12μηνο ή μεγαλύτερο διάστημα.

Β. Περιπτώσεις φορολογικών απαλλαγών και διευκολύνσεων

Οι κυριότερες απαλλαγές που προβλέπονται από το Ν.2166/93 είναι οι εξής:

- 1) Απαλλαγή από το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίων για το εισφερόμενο κεφάλαιο από τις μετασχηματιζόμενες επιχειρήσεις. Δηλ. σε περίπτωση συγχώνευσης Ο.Ε. ή Ε.Ε. κλπ σε Ε.Π.Ε. ή Α.Ε., δεν οφείλεται φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίων, εφόσον δεν προκύπτει διαφορά κεφαλαίου.
- 2) Απαλλαγή από φόρο μεταβίβασης ακινήτων. Η απαλλαγή αυτή καταλαμβάνει τα εισφερόμενα ακίνητα, τα οποία ανήκουν στην κυριότητα των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται ή απορροφούνται κατά το χρόνο που γίνεται ο μετασχηματισμός και παρέχεται για όλα τα ακίνητα που ανήκουν στις επιχειρήσεις αυτές, άσχετα αν χρησιμοποιούνταν από τις ίδιες επιχειρήσεις ή ήταν μισθωμένα σε τρίτους κατά το χρόνο του μετασχηματισμού (δηλ. της συγχώνευσης ή απορρόφησης).
- 3) Απαλλαγή από το φόρο εισοδήματος των μεταβιβαζόμενων αυτοκινήτων (Δ.Χ. ή Ι.Χ.). Οι επιχειρήσεις που μετασχηματίζονται (δηλ. συγχωνεύονται ή απορροφούνται) μπορούν με αίτησή τους προς την αρμόδια Δ.Ο.Υ. να ζητήσουν τη διενέργεια τακτικού φορολογικού

ελέγχου για το σκοπό του μετασχηματισμού και του ελέγχου του ύψους της λογιστικής αξίας των περιουσιακών τους στοιχείων κατά την ημερομηνία της μετάταξης.

Επίσης, οι αφορολόγητες κρατήσεις από τα κέρδη ή τα ειδικά αφορολόγητα αποθεματικά από τα μη διανεμόμενα κέρδη που υφίστανται στις μετασχηματιζόμενες επιχειρήσεις, εφόσον μεταφέρονται και εμφανίζονται αυτούσια σε ειδικούς λογαριασμούς στη νέα εταιρία, δεν υπόκεινται σε φορολογία κατά το χρόνο του μετασχηματισμού.

2. Συγχωνεύσεις με βάση το Ν.Δ. 1297/72

Οι ευεργετικές διατάξεις του Ν.Δ.1297/72 εφαρμόζονται σε περιπτώσεις συγχώνευσης επιχειρήσεων οποιασδήποτε μορφής σε Α.Ε. ή με σκοπό ίδρυσης Α.Ε. (Καραγιάννης, 2003). Οι συγχωνεύσεις με το νόμο αυτό μπορούσαν να γίνουν το αργότερο μέχρι 31.12.2002 (άρθρο 6 παρ.11 Ν.2873/00), ενώ οι επιχειρήσεις που συγχωνεύονταν δεν ήταν απαραίτητο να έχουν το αυτό αντικείμενο δραστηριότητας ή την αυτή έδρα (Υπ. Οικ. Εγκ. 25/73).

Η συγχώνευση εδώ γίνεται με τρεις τρόπους:

- ή με διάλυση των επιχειρήσεων και σύσταση νέας Α.Ε.
- ή με απορρόφησή τους από άλλη υπάρχουσα Α.Ε.
- ή με εξαγορά των επιχειρήσεων από άλλη Α.Ε.

Οι φορολογικές απαλλαγές παρέχονται και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις συγχώνευσης. Δεν παρέχονται όμως οι φορολογικές απαλλαγές στις περιπτώσεις που συγχωνεύονται ημεδαπές με αλλοδαπές επιχειρήσεις (Υπ. Οικ. Εγκ. 25/73).

Τα φορολογικά ευεργετήματα που προκύπτουν από το Ν.Δ. 1297/72 και αφορούν τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- 1) Η υπεραξία που προκύπτει κατά τη συγχώνευση των επιχειρήσεων δεν υπόκειται σε φόρο εισοδήματος (άρθρο 2 παρ. 1 Ν.Δ. 1297/72).
- 2) Όταν γίνεται συγχώνευση επιχειρήσεων, τότε από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που εισφέρουν οι επιχειρήσεις οι οποίες συγχωνεύονται αναγνωρίζεται προς έκπτωση ένα μέρος μόνο από τις ετήσιες αποσβέσεις.

3) Οι εισφορά και μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων καθώς και άλλων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κλπ απαλλάσσονται από κάθε φόρο, τέλος χαρτοσήμου και δικαιώματος υπέρ οποιουδήποτε τρίτου.

Οι Α.Ε. που δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, όταν προέρχονται από συγχώνευση ή απορροφούν άλλες εταιρίες (Ο.Ε., Α.Ε. κλπ) και εφόσον ο μετασχηματισμός είχε ολοκληρωθεί στο διάστημα 1.1.02-31.12.04, φορολογούνται για τα κέρδη που προκύπτουν από τον πρώτο μετά την ολοκλήρωση του μετασχηματισμού ισολογισμό με συντελεστή φόρου 25% και για τα κέρδη του δεύτερου ισολογισμού με ποσοστό φόρου 30%. Τα ίδια κεφάλαια από κάθε μία από τις εταιρίες που απορροφούνται θα πρέπει να ανέρχονται τουλάχιστον στο 1/5 των ιδίων κεφαλαίων της Α.Ε. που τις απορροφά (άρθρο 9 παρ.1 Ν.29929/20.3.02).

3. Φορολογικές διευκολύνσεις που ισχύουν στα πιστωτικά ιδρύματα

Στα πιστωτικά ιδρύματα, η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που σε πολλές περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί και ζητούν υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, έχει οδηγήσει σε μια έξαρση συγχωνεύσεων.

Το φαινόμενο αυτό στις Τράπεζες οφείλεται κυρίως:

- ✓ Στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- ✓ Στον ανταγωνισμό και τη μείωση των εσόδων καθώς και την αντίστοιχη ανάγκη για περικοπή των εξόδων.
- ✓ Στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και την προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων.
- ✓ Στην επιθυμία αξιοποίησης των νέων ευκαιριών και της διαχείρισης των κινδύνων.

Οι φορολογικές διευκολύνσεις –που ισχύουν ειδικότερα στις συγχωνεύσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων- καθιστούν πρόδηλη τη βούληση

του νομοθέτη να απαλλάξει τη συγχώνευση από κάθε φόρο, τέλος ή εισφορά υπέρ του Δημοσίου κ.λ.π.

Υπάρχουν γενικές ρυθμίσεις που αφορούν: την απαλλαγή από κάθε φόρο, τέλος χαρτοσήμου ή άλλου τέλους, εισφοράς ή δικαιώματος υπέρ του Δημοσίου, ή οποιουδήποτε τρίτου, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, των παγίων και αναλογικών δικαιωμάτων, επιδομάτων ή άλλων τελών υπέρ υποθηκοφυλάκων.

Δε δημιουργείται καμιά φορολογική υποχρέωση για το νέο πιστωτικό ίδρυμα που συνιστάται με τη συγχώνευση ή για το απορροφούν και το απορροφούμενο ίδρυμα. Επίσης και για τους μετόχους των συνεπεία συγχώνευσης, ιδίως για τυχόν εμφανιζόμενες υπεραξίες που προκύπτουν από τη συγχώνευση, με εξαίρεση το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίων.

Υπάρχουν και ειδικές ρυθμίσεις που αφορούν:

- τα συμβολαιογραφικά
- τα ειδικά αποθεματικά από τα μη διανεμόμενα κέρδη ή άλλα αφορολόγητα αποθεματικά ή αφορολόγητες κρατήσεις επί των κερδών
- τη μεταγραφή των ακινήτων και των εμπραγμάτων δικαιωμάτων που μεταβιβάζονται από τα συγχωνευόμενα πιστωτικά ιδρύματα στο όνομα του από τη συγχώνευση προκύπτοντος νέου πιστωτικού ιδρύματος ή του απορροφούντος

Συμπερασματικά ως προς τη νομολογία παρατηρούμε ότι το άρθρο 16 του ν.2515/1997 εκφράζει συγκεκριμένη νομοθετική επιλογή: την προώθηση των συγχωνεύσεων μεταξύ των τραπεζικών ανωνύμων εταιριών στον ελληνικό χρηματοοικονομικό χώρο, με στόχο τη δημιουργία μεγάλων πιστωτικών ιδρυμάτων, ικανό να αντιμετωπίσουν τον οξύ ευρωπαϊκό και διεθνή ανταγωνισμό.

Επιπλέον οι βελτιώσεις τόσο του νομοθετικού όσο του κανονιστικού και δεοντολογικού πλαισίου που αφορά τη διοίκηση των εταιριών κατέστησαν δυνατή την υλοποίηση των συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργασιών γενικότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Χρηματοοικονομική εκτίμηση της επιχείρησης

Για να αξιολογηθεί η επιτυχία μιας συγχώνευσης, πρέπει να εξεταστούν και να αξιολογηθούν διάφορα στοιχεία.

Κατ' αρχήν να εκτιμηθεί η αξία της επιχείρησης ως οικονομικής μονάδας με βάση διάφορες παραμέτρους όπως:

- εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης με βάση τα προβλεπόμενα μελλοντικά κέρδη της. Η αξία της επιχείρησης εκτιμούμενης ως μιας οικονομικής μονάδας με συνεχιζόμενη δραστηριότητα, εξαρτάται από το ύψος των κερδών που προβλέπεται ότι θα πραγματοποιηθεί στο μέλλον με βάση τη συγκρότηση και τη διάρθρωσή της κατά το χρόνο εκτίμησης της αξίας της
- εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης με βάση την καθαρή πραγματική της θέση και τα προβλεπόμενα μελλοντικά κέρδη της
- εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης με βάση την αξία ρευστοποιήσεως (ή εκκαθαρίσεως) των περιουσιακών της στοιχείων

Η διαδικασία την οποία ο πραγματογνώμονας εκτιμητής θα ακολουθήσει προκειμένου να εκτιμήσει την αξία μιας επιχειρήσεως σαν μιας οικονομικής οντότητας με συνεχιζόμενη δραστηριότητα μπορεί να διακριθεί σε ορισμένα στάδια τα οποία συνοπτικά είναι τα εξής:

1^ο στάδιο: Μελέτη της τεχνικο-παραγωγικής και χρηματοοικονομικής διάρθρωσης της επιχείρησης με σκοπό τη διάγνωση της θέσης της σε σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή δρα και την ορθή εκτίμηση των προοπτικών και του μέλλοντός της.

2^ο στάδιο: Αναμόρφωση του ισολογισμού ιστορικού κόστους της επιχείρησης σε τρέχουσες αξίες, ώστε να προκύπτει από αυτόν η πραγματική καθαρή περιουσία της επιχείρησης.

3^ο στάδιο: Αναμόρφωση των ιστορικών οργανικών κερδών που προκύπτουν από τους λογαριασμούς «αποτελεσμάτων χρήσεως» των τελευταίων χρήσεων, ώστε βάσει αυτών να εκτιμηθούν τα μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης.

4^ο στάδιο: Εφαρμογή της κατάλληλης μεθόδου για τον υπολογισμό της αξίας της επιχείρησης.

Οι συγχωνεύσεις, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του κόστους με τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, σκοπού και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τους Berger, Humphrey (1997), οι συγχωνεύσεις μπορούν να αυξάνουν τα κέρδη με τρεις πιθανούς τρόπους:

α) θα μπορούσαν να αυξήσουν τα κέρδη μέσω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των κερδών κάτι που συνεπάγεται την επιλογή των άριστων συνδυασμών εισροών και εκροών.

β) θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του κόστους μειώνοντας τα κόστη ανά μονάδα εκροής για μια συγκεκριμένη ποσότητα εκροών και τιμών των εισροών.

γ) οι συγχωνεύσεις απλά βελτιώνουν τα κέρδη μέσω της αύξησης της αγοραίας δύναμης και της δυνατότητας ελέγχου των τιμών.

2. Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Πολύ σημαντικός παράγοντας της αξίας μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της διευθυντικό και εκτελεστικό. Γι' αυτό ο εμπειρογνώμονας-εκτιμητής οφείλει να διερευνήσει την κατάσταση της επιχείρησης από άποψη:

- Διευθυντικού προσωπικού: Αν είναι επαρκές ή υστερεί έναντι του διευθυντικού προσωπικού των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και ποιο το κόστος σε περίπτωση αποχωρήσεως.

- Στελεχών: Γίνεται έρευνα παρόμοια μ' αυτήν του διευθυντικού προσωπικού. Επιπλέον εξετάζεται ο βαθμός συνεργασιμότητάς τους, η ηλικία τους και η δυνατότητα αντικαταστάσεώς τους μέσα στους κόλπους της επιχείρησης.

- Υπαλλήλων γραμμής: Πρέπει να διευρυνθεί η κλίμακα αμοιβής του προσωπικού σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, η απόδοσή του, η σχέση του με την εργοδοσία καθώς και η εκπαίδευσή του στη νέα τεχνολογία κ.λ.π.

Συμπερασματικά ο εκτιμητής οφείλει να ερευνήσει και να διαμορφώσει γνώμη σχετικά με τη στελέχωση της επιχείρησης, το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, την αποδοτικότητά του καθώς και την παραπέρα ανάπτυξή του. Πάντως είναι προφανές ότι το προσωπικό σε λειτουργικό επίπεδο θα υποστεί τις περισσότερες δυσμενείς συνέπειες (απώλεια θέσης ή αλλαγή θέσης εργασίας) καθώς σε δεδομένη στιγμή θα υπάρξουν δύο άτομα με τα ίδια καθήκοντα σε ίδιες θέσεις.

3. Εξέταση δεικτών για τις επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στις επιχειρήσεις

Συνήθως οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται είτε για να αποκτήσουν μονοπωλιακή δύναμη (market power) είτε αποτελεσματικότητα (efficiency). Η θεωρία της αποτελεσματικότητας έχει τις ρίζες της στις απόψεις της Βιομηχανικής Οργάνωσης η οποία υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται για να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, να εξοικονομούν κόστος και να δημιουργούν συνέργιες. Για να μετρήσουμε τα αποτελέσματα εξετάζουμε ορισμένους δείκτες όπως:

α) Λειτουργικής αποτελεσματικότητας

Ο δείκτης λειτουργικής αποτελεσματικότητας ή αποτελεσματικότητας εκμετάλλευσης ορίζεται ως ο λόγος των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης προς τα λειτουργικά έσοδα. Όσο μικρότερος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

β) Κερδοφορίας

Οι κυριότερες μέθοδοι μέτρησης της κερδοφορίας μιας επιχείρησης είναι

- ο δείκτης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE), ο οποίος μετρά την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης και είναι πολύ σημαντικός για τους μετόχους της
- ο δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού (ROA), ο οποίος μετρά την αποδοτικότητα της επιχείρησης ως προς το σύνολο του ενεργητικού

της και δείχνει την ικανότητά της να χρησιμοποιεί του διαθέσιμους πόρους της για την πραγματοποίηση κερδών

γ) Παραγωγικότητας

Ο δείκτης παραγωγικότητας είναι πολύ σημαντικός γιατί από αυτόν καταλαβαίνει κανείς πόσο καλή είναι η επιχείρηση στο να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες (ανάλογα με τη φύση της) με βάση το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Κατά συνέπεια όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης παραγωγικότητας, τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση.

δ) Ρευστότητας

Η σημασία των δεικτών ρευστότητας είναι μεγάλη για μια επιχείρηση επειδή απεικονίζει την ικανότητά της να ανταποκριθεί άμεσα στις υποχρεώσεις της προς τους πελάτες της. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητά της να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, παρουσιάζει δηλ. μικρό κίνδυνο ρευστότητας.

Συνήθως για να είναι συγκρίσιμοι αυτοί οι δείκτες, η επιχείρηση συγκρίνεται με έναν ή δύο μεγαλύτερους ανταγωνιστές της στον κλάδο της. Προσδιορίζει δηλ. τη σχετική θέση της σε σύγκριση με τους καλύτερους στον τομέα της.

4. Προσεγγίσεις για τον καθορισμό της τιμής μιας επιχείρησης

Απαραίτητο στοιχείο για την αξιολόγηση μιας συγχώνευσης ή συνεργασίας είναι η εκτίμηση της αξίας των εμπλεκόμενων σε αυτήν επιχειρήσεων. Πρέπει και οι δύο πλευρές, στηριζόμενες κυρίως σε μια σειρά ιστορικών οικονομικών στοιχείων, να είναι σε θέση να εκτιμήσουν την αξία των επιχειρήσεών τους.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής μιας ζωντανής και εν λειτουργία επιχείρησης (λογιστική αξία, χρηματιστηριακή αξία, αποτίμηση).

Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και το κίνητρο της συγχώνευσης. Σύμφωνα με αυτό, διαφορετική αξία έχει η απόκτηση μιας υγιούς επιχείρησης και η συνέχιση της λειτουργίας της ενώ διαφορετική τιμή θα διαμορφωθεί σε περίπτωση που θα αποκτηθεί μόνο μια παραγωγική δραστηριότητα ή θα ρευστοποιηθεί ένα μέρος της αποκτηθείσας επιχείρησης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στη διαπραγματευτική ικανότητα των μερών καθώς και στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές διαπραγμάτευσης, καθώς από την επιτυχία των διαπραγματεύσεων εξαρτάται η τελική τιμή απόκτησης.

Πιο συγκεκριμένα, για τον καθορισμό της τιμής εξετάζονται τα εξής:

α) Λογιστική αξία της επιχείρησης: Παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της τιμής εξαγοράς της επιχείρησης καθώς αποτελεί πηγή πληροφόρησης τόσο των ιστορικών συναλλαγών της όσο και της πρόσφατης οικονομικής δραστηριότητάς της. Βέβαια μέθοδοι όπως οι αποσβέσεις μπορεί να εμφανίζουν αυτή την αξία υπερτιμημένη ή υποτιμημένη ανάλογα με την περίπτωση. Εκείνο πάντως που παίζει μεγαλύτερο ρόλο στον καθορισμό μιας τιμής εξαγοράς κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι το μέγεθος των κερδών.

β) Χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης: Είναι ένα ακόμα μέγεθος εκτίμησης της αξίας εφόσον και τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη είναι εισηγμένα στο χρηματιστήριο αξιών. Και αυτό επειδή η χρηματιστηριακή αξία αντανακλά σημαντικά στοιχεία για την ίδια την επιχείρηση όπως την κεφαλαιακή της διάθρωση, τον επιχειρηματικό της κίνδυνο, το ύψος των μερισμάτων της κ.λ.π. ενώ συχνά η αξία αυτή προσεγγίζει την αγοραία τιμή.

Συχνά η χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης επηρεάζεται από τις μακροχρόνιες διακυμάνσεις του γενικού επιπέδου των τιμών των μετοχών, δηλ. τους χρηματιστηριακούς κύκλους. Ορισμένοι από τους παράγοντες που σηματοδοτούν τις φάσεις των κύκλων είναι: οι προοπτικές της εθνικής οικονομίας, το ύψος των επιτοκίων, η διεθνής οικονομική συγκυρία, η πορεία του εθνικού νομίσματος, η πολιτική κατάσταση της χώρας, η ρευστότητα της οικονομίας, το οικονομικό θεσμικό πλαίσιο κλπ.

γ) Αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης: Ένα χρήσιμο μέγεθος που πάντα λαμβάνεται υπόψη και παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της τιμής εξαγοράς της επιχείρησης είναι η αποτίμηση της αξίας της (σε όρους αποθεμάτων, εξοπλισμού ή άυλων περιουσιακών στοιχείων). Η ακριβής αποτίμηση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων δείχνει πόσο πραγματικά αξίζει η επιχείρηση και αν θα προκύψει κέρδος ή ζημία σε περίπτωση ρευστοποίησής της.

Η εργασία της αποτίμησης της αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνει τρία στάδια:

- το σχεδιασμό (περιλαμβάνει τη λήψη γενικών πληροφοριών για την επιχείρηση με βάση τις οποίες γίνεται ο προγραμματισμός της εργασίας)
- την ελεγκτική εργασία και τους υπολογισμούς (οι ελεγκτικές διαδικασίες είναι δειγματοληπτικές και το πιθανό σφάλμα τους δεν πρέπει να υπερβαίνει ένα ανεκτό όριο)
- τη συγγραφή της έκθεσης αποτίμησης (αποτελείται τυπικά από τα εξής μέρη: την εντολή, το ιστορικό της επιχείρησης, τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε η αποτίμηση, τις εφαρμοστέες μεθόδους του προσδιορισμού της αξίας, την επιλογή των μεθόδων, τις βασικές παραδοχές, υπολογισμό της αξίας, τα γεγονότα που συνέβησαν μετά την εκτίμηση, τα συμπεράσματα και παραρτήματα).

δ) Σύγκριση με ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου: Η αξία τέτοιων συγκρίσεων είναι συχνά περιορισμένη γιατί παίζουν ρόλο και πολλοί άλλοι παράγοντες στην τελική διαμόρφωση της τιμής (όπως το management, το μέγεθος της επιχείρησης, ο τρόπος παραγωγής και προώθησης κ.λ.π).

Συνήθως σε ομοειδείς επιχειρήσεις τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που είναι ποσοτικά και συγκρίνονται είναι η καθαρή απόδοση του κεφαλαίου, ο λόγος της τιμής προς κέρδη ανά μετοχή, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων ή των παγίων περιουσιακών στοιχείων κ.λ.π.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εξέταση και σύγκριση όλων των προαναφερθέντων μεγεθών και όχι κάποιου μεμονωμένα θα μας οδηγήσει στη διεξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων όσον αφορά τον προσδιορισμό της τιμής.

5. Μέθοδοι εκτίμησης της αξίας μιας επιχείρησης

Αν και υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εκτίμησης της αξίας μιας επιχείρησης, θα επικεντρωθούμε στις εξής:

A. Η μέθοδος των αναμενόμενων μελλοντικών κερδών και του λόγου τιμής προς κέρδη ανά μετοχή: Θεωρείται από πολλούς ως η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος για την εκτίμηση και τον καθορισμό της αξίας της επιχείρησης και περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1^ο στάδιο: Προσδιορισμός των αναμενόμενων μελλοντικών κερδών της επιχείρησης. Στην προσπάθεια προσδιορισμού των μελλοντικών κερδών της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει, ακολουθούνται μια σειρά διαδικασιών:

- Απομόνωση των εκτιμώμενων κερδών της επιχείρησης. Στην προσπάθειά του ο αγοραστής να μετριάσει τον ενθουσιασμό του που δημιουργείται από τη συγκέντρωση ισχύος, εξετάζει την επιχείρηση-στόχο ως μεμονωμένη οικονομική μονάδα και όχι ως ενοποιημένο μέρος της επιχείρησης. Έτσι μπορεί να μειώσει το βαθμό επηρεασμού του πραγματικού ύψους των εκτιμώμενων μελλοντικών κερδών.

- Ανάλυση των παρελθόντων κερδών της επιχείρησης-στόχου. Η ανάλυση αυτή έχει σα στόχο να δείξει αφενός ποια ήταν η συνεισφορά της επιχείρησης στη γραμμή παραγωγής και αφετέρου ποιες ενέργειες θα πρέπει να ακολουθηθούν σε κάθε πιθανό παράγοντα επηρεασμού των κερδών.

Η μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσεως της επιχείρησης σε βάθος δεκαετίας θεωρείται ενδεδειγμένη τόσο για το σύνολο των πραγματοποιηθέντων κερδών όσο και για τα κέρδη των επιμέρους γραμμών παραγωγής. Από αυτό προσδιορίζεται η τάση των παρελθόντων κερδών το οποίο αποτελεί και ένδειξη για τα μελλοντικά κέρδη που θα προκύψουν όπως π.χ. το τζίρο.

- Ανάλυση και σύγκριση των παρελθόντων κερδών του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση-στόχος. Είναι ένα ασφαλές μέτρο εκτίμησης γιατί δείχνει την τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο δείχνοντας ταυτόχρονα και τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Συγκρίσεις μεγεθών όπως τα κέρδη προ φόρων, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, οι καθαρές ετήσιες πωλήσεις κ.λ.π. αποτελούν σημαντικά στοιχεία που δείχνουν τη θέση που κατέχει η εξεταζόμενη επιχείρηση μέσα στον κλάδο της.

- Εκτίμηση των μελλοντικών κερδών της επιχείρησης από την πλευρά του ενδιαφερόμενου. Είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία η οποία βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητες του εκάστοτε manager. Προϋποθέτει τόσο ορθολογική εκτίμηση των ιστορικών αποτελεσμάτων (βάση των προηγούμενων διαδικασιών), όσο και σωστή κρίση, πρόβλεψη και προσδοκία.

2^ο στάδιο: Καθορισμός του δείκτη τιμή μετοχής προς κέρδη ανά μετοχή. Τα κέρδη ανά μετοχή σε μια διαδικασία εξαγοράς μιας επιχείρησης, μπορούν να αυξηθούν ή να μειωθούν. Το ποσοστό μεταβολής τους εξαρτάται αφενός από το δείκτη τιμή μετοχής προς κέρδη ανά μετοχή, αφετέρου από το συνολικό μέγεθος των εταιριών που συμμετέχουν στη διαδικασία εξαγοράς, εκφρασμένα σε όρους συνολικών κερδών.

Συμπεραίνουμε ότι όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τιμή μετοχής προς κέρδη ανά μετοχή της επιχείρησης που κάνει την εξαγορά σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και όσο μεγαλύτερα είναι τα κέρδη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης σε σχέση με τα κέρδη της εξαγοράζουσας, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αύξηση των κερδών ανά μετοχή της εξαγοράζουσας επιχείρησης μετά τη διαδικασία εξαγοράς.

B. Μέθοδος της παρούσας αξίας των αναμενόμενων καθαρών ταμειακών ροών: Είναι μία ακόμη χρησιμοποιούμενη μέθοδος εκτίμησης της αξίας της επιχείρησης η οποία προϋποθέτει καταρχήν τον προσδιορισμό ορισμένων βασικών παραμέτρων όπως:

- Εκτίμηση των ετήσιων ταμειακών ροών: Η εκτίμηση της τελευταίας δεκαετίας θεωρείται ένα ικανοποιητικό διάστημα και η ακολουθούμενη μέθοδος γίνεται με βάση τα όσα εκτέθηκαν προηγουμένως για τα εκτιμώμενα μελλοντικά κέρδη.

- Υπολογισμός της παρούσας αξίας των προβλεπόμενων καθαρών ταμειακών ροών: Με βάση ένα συγκεκριμένο συντελεστή προεξόφλησης (π.χ. 10%, 15% κ.λ.π), υπολογίζεται η αξία αυτή για καθένα από τα έτη της εκτίμησης. Το ύψος του συντελεστή προεξόφλησης εξαρτάται τόσο από το ποσοστό του κινδύνου που εμπεριέχεται για την πραγματοποίηση των ροών αυτών όσο και από τον τύπο της επιχείρησης-στόχου.

- Εκτίμηση της υπολειμματικής αξίας: Η υπολειμματική αξία (η οποία ορίζεται στην επιχείρηση-στόχο για το χρονικό διάστημα της εκτίμησης), προεξοφλείται σε μια παρούσα αξία και τελικά προστίθεται στο άθροισμα των παρούσων αξιών των προβλεπόμενων καθαρών ταμειακών ροών κατά την εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης και τον καθορισμό μιας τιμής εξαγοράς.

- Άθροισμα των παρουσών αξιών: Στην περίπτωση αυτή, ο ενδιαφερόμενος αγοραστής από το άθροισμα των παρουσών αξιών του συνόλου των αναμενόμενων καθαρών ταμειακών ροών και της παρούσας αξίας της υπολειμματικής αξίας της επιχείρησης θα πρέπει να αφαιρέσει το ποσό των χρημάτων που θα δώσει ως προκαταβολή για την επιχείρηση-στόχο κατά τη στιγμή της εξαγοράς (για την αποπληρωμή των χρεών της και συναφών υποχρεώσεων). Το αποτέλεσμα που προκύπτει δείχνει ποιο είναι το δίκαιο τίμημα για την εξαγορά.

Γ. Μέθοδος της υπερπροσόδου: Σημείο αφετηρίας της μεθόδου αυτής είναι η ιδέα, πως η αξία μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των περιουσιακών της στοιχείων. Η επιπλέον αυτή αξία, που ονομάζεται *υπεραξία* (goodwill) οφείλεται στο γεγονός ότι το κεφάλαιο της επιχείρησης εξασφαλίζει μεγαλύτερες αποδόσεις από το τραπεζικό επιτόκιο.

Η διαφορά σε ετήσια βάση των οργανικών κερδών της επιχείρησης και του τόκου του απασχολούμενου κεφαλαίου ονομάζεται υπερπρόσοδος. Αν οι θετικές αυτές διαφορές υπολογιστούν για μια σειρά ετών και εν συνεχεία αναχθούν στο παρόν –με βάση το επιτόκιο- και αθροιστούν, έχουμε μια εκτίμηση για την υπεραξία της επιχείρησης.

Για τον υπολογισμό της υπεραξίας μπορούμε να αθροίσουμε την υπερπρόσοδο 5 ή 10 ετών ή ακόμα να παραστήσουμε τις τρέχουσες αξίες των υπερπροσόδων σαν τους διαδοχικούς όρους μιας γεωμετρικής προόδου και να υπολογίσουμε το άθροισμα των απείρων όρων της προόδου.

Η μέθοδος εφαρμόζεται μόνον εφόσον η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και μάλιστα εφόσον τα κέρδη της είναι μεγαλύτερα από το επίπεδο εκείνο που χαρακτηρίζεται σαν κανονική πρόσοδος και είναι ο τόκος που θα έδινε το απασχολούμενο κεφάλαιο, αν τοκίζοταν με το τρέχον επιτόκιο.

Σε περίπτωση που η μετατροπή έχει γίνει σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.Δ.1297/72 (το οποίο παρατάθηκε μέχρι 31.12.02), η διαπιστωμένη υπεραξία των παγίων στοιχείων κατά το χρόνο της μετατροπής απαλλάσσεται από τη φορολογία (Καραγιάννης, 2003).

6. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αξία

Άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν είτε τα κέρδη είτε τον κίνδυνο της επιχείρησης καθώς και εκείνοι που δεν ενσωματώνονται στα μοντέλα της αποτίμησης αλλά παρ' όλα αυτά επηρεάζουν την αξία της είναι:

A. Στοιχεία του επιχειρηματικού κινδύνου:

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική, δεν αναμένονται απότομες αυξήσεις των τιμών και τα κέρδη της εξαρτώνται μόνο από τις πωλήσεις της οι οποίες επηρεάζονται από τη ζήτηση, τότε για την εκτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου εξετάζονται οι παρακάτω παράγοντες:

- η εισοδηματική ελαστικότητα του προϊόντος
- η κατάσταση του κλάδου
- οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι
- ο διεθνής ανταγωνισμός
- οι τεχνολογικές μεταβολές

B. Παράγοντες που δεν ενσωματώνονται στους υπολογισμούς:

Κατά την εφαρμογή των μεθόδων που στηρίζονται στα αναμενόμενα κέρδη της επιχείρησης τηρούνται απαραίτητα δύο αρχές:

- α) τα κέρδη περιορίζονται μόνο σε εκείνα που προέρχονται από τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης
- β) δε λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες που συνδέονται με το πρόσωπο του πιθανού αγοραστή

Οι αρχές αυτές καθιστούν την αποτίμηση όσο το δυνατό αντικειμενική υπόθεση. Παρόλα αυτά κατά την αποτίμηση υπεισέρχονται και παράγοντες που συχνά δεν ποσοτικοποιούνται:

- τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης
- τη διοίκηση της εταιρίας
- την οργάνωση της εταιρίας
- τη θέση της επιχείρησης στην αγορά
- το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης
- τη διανεμητικότητα των κερδών

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι προαναφερθείσες μέθοδοι υπολογισμού κι εκτίμησης της αξίας της επιχείρησης αποτελούν τις προσεγγίσεις για τον αρχικό σχεδιασμό ενός τέτοιου εγχειρήματος. Παρόλα αυτά ο τελικός προσδιορισμός της τιμής για μια δίκαιη συναλλαγή ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζεται τόσο από το είδος των διαπραγματεύσεων όσο και από τις δεξιότητες και ικανότητες των διαπραγματευτών, οι οποίοι έχοντας σαν μούσουλα τις τιμές που προκύπτουν από τις μεθόδους υπολογισμού της αξίας της επιχείρησης προσπαθούν ο καθένας από την πλευρά που βρίσκεται να αποκομίσει τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη. Εντούτοις αν η πρόταση συγχώνευσης/εξαγοράς βασίζεται σε πραγματικά χρηματοοικονομικά δεδομένα και ο στόχος εκτιμάται σε σωστή βάση, η εξαγορά δεν αναμένεται να εγκυμονήσει χρηματοοικονομικούς κινδύνους για τον αγοραστή.

Επιπρόσθετα, η διενέργεια μιας συγχώνευσης δεν πρέπει να αποβλέπει μόνο στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση και στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων της (shareholders), αλλά και στην ικανοποίηση στο βέλτιστο βαθμό των συμφερόντων όλων των συμμετεχόντων σε αυτήν (stakeholders) όπως υπαλλήλους, προμηθευτές, πελάτες, τοπική κοινωνία. Η κάθε επιχείρηση είναι μια ζωντανή μονάδα του κοινωνικοοικονομικού συστήματος που παράγει προϊόντα, προσφέρει υπηρεσίες, δημιουργεί εισοδήματα για το προσωπικό, κέρδη για τους μετόχους, επιπτώσεις στην κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Άρα η λειτουργία της έχει συνέπειες σε πολλά επίπεδα και ομάδες του κοινωνικού συνόλου. Εκείνο που θα μας απασχολήσει στη συνέχεια αυτής της εργασίας είναι κυρίως οι επιπτώσεις της συγχώνευσης στη διοίκηση και στο ανθρώπινο δυναμικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

1. Γενικά

Η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στις περισσότερες χώρες. Οι επιπτώσεις της επεκτείνονται όχι μόνο στον οικονομικό αλλά και στον κοινωνικό και πολιτικό τομέα. Η αυτοματοποίηση της παραγωγής, οι επενδύσεις εντάσεως κεφαλαίου, οι συγχωνεύσεις και οι συνεχείς αναδιρθρώσεις οδηγούν σε μείωση του προσωπικού, καταργήσεις θέσεων εργασίας, υποκατάσταση της μισθωτής εργασίας με ανεξάρτητη εργασία ή αναθέσεις παροχής εργασίας σε ανεξάρτητους επαγγελματίες.

Αφενός μεν διασπάται η παραδοσιακή ενότητα της επιχείρησης, αφετέρου δε οι επιχειρήσεις έχοντας σα στόχο τη συμπίεση του κόστους και τις πιέσεις του ανταγωνισμού διεκδικούν όλο και μεγαλύτερη ευελιξία στους όρους απασχόλησης του προσωπικού. Η ευελιξία μεταφράζεται σε ρύθμιση του χρόνου εργασίας (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις μερικής απασχόλησης κλπ), κάτι που σταδιακά οδηγεί στην απορύθμιση του εργατικού δικαίου (απόκλιση από το νόμιμο ωράριο, υπερεργασία, υπερωρίες κλπ). Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζονται από μια επικείμενη αλλαγή στη μορφή της επιχείρησης και που έχουν ως άμεσους αποδέκτες το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτές τις μορφές των αλλαγών, το ανθρώπινο δυναμικό έχει μια παθητική στάση αποδοχής αφού όχι μόνο δεν ερωτάται αλλά δέχεται τις δυσμενείς επιπτώσεις τους.

2. Μεταβολή των όρων εργασίας

Από τους πρώτους τομείς που θίγονται σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή αναδιρθρώσεων είναι οι όροι εργασίας. Η σχέση εργασίας που είναι μια διαρκής ενοχική σχέση, έχει ως κύριο χαρακτηριστικό της ότι λειτουργεί για

ένα μεγάλο χρονικό διάστημα αόριστης ή ορισμένης διάρκειας. Κατά την πορεία της σχέσης εργασίας οι όροι μεταβάλλονται για το μισθωτό. Αυτό που ίσχυε μέχρι τώρα ήταν η ευνοϊκή ρύθμιση που βελτίωνε τους όρους εργασίας και το επίπεδο ζωής των εργαζόμενων. Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τον έντονο ανταγωνισμό και τις συγχωνεύσεις-αναδιρθρώσεις των επιχειρήσεων έχει γίνει αισθητή η βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας. Αν η βλαπτική μεταβολή δεν είναι μονομερής τότε δεν απαγορεύεται. Σε περιπτώσεις που επιβάλλεται μονομερώς από τον εργοδότη, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αποκρούσει τη μονομερή αυτή βλαπτική μεταβολή προσφέροντας την εργασία του με τους παλιούς όρους και καθιστώντας τον εργοδότη του υπερήμερο.

Συχνά ο εργαζόμενος κάτω από την απειλή της απώλειας της θέσης εργασίας του, αποδέχεται μια βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας του όπως τοποθέτηση σε κατώτερη θέση, κατάργηση επιδομάτων κλπ. Γίνεται δηλ. από τον εργοδότη χρησιμοποίηση της καταγγελίας ως μέσου για τους όρους εργασίας. Η λεγόμενη τροποποιητική καταγγελία είναι η συνηθέστερη μέθοδος βλαπτικής μεταβολής των όρων εργασίας κατά την οποία ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος στο δίλημμα να αποδεχθεί τη βλαπτική μεταβολή των όρων ή να την αποκρούσει οπότε έρχεται αντιμέτωπος με την καταγγελία της συμβάσεως εργασίας.

Η τροποποιητική καταγγελία έχει ρυθμιστεί νομοθετικά σε ορισμένες χώρες (κυρίως στη Γερμανία), ενώ στις περισσότερες η χρήση της έχει διευκρινιστεί από τη νομολογία με σειρά αποφάσεων. Στην Ελλάδα, συζητείται ευρύτερα την τελευταία δεκαετία εξαιτίας της εντεινόμενης αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων. Η νομιμότητά της εξετάζεται σε συνδυασμό με την αρχή ότι η απόλυση του εργαζόμενου πρέπει να είναι το έσχατο μέσο, δηλ. να εξαντλούνται όλα τα ηπιότερα μέσα (έστω και δυσμενή για τον εργαζόμενο όπως π.χ. η βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας) πριν καταφύγει ο εργοδότης στο έσχατο μέσο της καταγγελίας. Για την αποφυγή όμως της τροποποιητικής καταγγελίας ως μέσο εκβιασμού και κατάχρησης από τον εργοδότη για την επιβολή βλαπτικών όρων εργασίας, εξετάζεται δικαστικά αν η προταθείσα μεταβολή των όρων της συμβάσεως εργασίας υπαγορεύεται από αντικειμενικούς λόγους.

3. Ομαδικές απολύσεις

Όπως ανέφερα και σε προηγούμενο κεφάλαιο, στην περίπτωση της συγχώνευσης επιχειρήσεων, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σχέση εργασίας μεταβιβάζονται αυτοδικαίως και εκ του νόμου στο διάδοχο (άρθρο 3 παρ.1 Π.Δ. 572/88). Ο ν.1387/83 σε συνδυασμό με το Π.Δ.572/88 αποτελεί το κρίσιμο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο διασφαλίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων τόσο σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων όσο και σε περιπτώσεις ομαδικών απολύσεων. Ομαδικές είναι οι απολύσεις που υπερβαίνουν ένα ποσοστό επί του συνόλου του προσωπικού (5 εργαζόμενους και άνω το μήνα για επιχειρήσεις 20-50 εργαζόμενων).

Η διαδικασία των ομαδικών απολύσεων συνιστάται στην υποχρέωση της εργοδοσίας να προέλθει σε διαβουλεύσεις (οι οποίες διεξάγονται εντός προθεσμίας 20 ημερών) με τους εκπροσώπους των εργαζομένων πριν τις απολύσεις. Αυτό περιλαμβάνει την έγγραφη γνωστοποίηση στους εκπροσώπους:

- των λόγων για τους οποίους σχεδιάζονται οι ομαδικές απολύσεις
- του αριθμού και των κατηγοριών των υπό απόλυση εργαζομένων
- το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθούν οι απολύσεις
- τα κριτήρια που επιλέχθηκαν για τις απολύσεις

Επειδή αφενός οι συνδικαλιστικές οργανώσεις φοβούνται να αναλάβουν το κόστος των διαβουλεύσεων αφού έχει βλαπτικές μεταβολές των όρων εργασίας, αφετέρου οι επιχειρήσεις φοβούνται ότι οι διαβουλεύσεις δε θα καταλήξουν σε συμφωνία γι' αυτό οι επιχειρήσεις συχνά καταφεύγουν σε εναλλακτικές λύσεις. Δηλ. είτε να απολύουν μέχρι 2% του προσωπικού το μήνα, είτε να παρέχουν κίνητρα οικειοθελούς αποχώρησης ή κίνητρα μεταβολής των όρων εργασίας, είτε σε ακραίες περιπτώσεις να διακόπτουν οριστικά τη λειτουργία μιας ή περισσότερων εκμεταλλεύσεων της επιχείρησης, οπότε απολύεται όλο το προσωπικό των εκμεταλλεύσεων χωρίς να εφαρμόζεται ο νόμος για τις ομαδικές απολύσεις.

Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες γίνεται ευρεία χρήση των διαβουλεύσεων, οι οποίες συχνά καταλήγουν στη λήψη σημαντικών μέτρων όπως στην καταβολή υψηλών αποζημιώσεων στους απολυμένους στην επανεκπαίδευση και τοποθέτηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις, στην

επαναρρύθμιση σημαντικών όρων εργασίας κλπ. Αντίθετα, στην Ελλάδα δε γίνεται κατά κανόνα προσφυγή σε διαβουλεύσεις με αποτέλεσμα να χάνουν οι εργαζόμενοι την ευκαιρία συμμετοχής στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων που αποβλέπουν στην αποφυγή ή μείωση των απολύσεων ή άμβλυνση των δυσμενών συνεπειών τους.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι εκτός από περιπτώσεις ραγδαίας οικονομικής κατάρρευσης της επιχείρησης, η επιχείρηση στα πλαίσια της λήψης αποφάσεων για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ή της οικονομικής ανάκαμψής της είναι σκόπιμο να συμπεριλάβει το ζήτημα της διάσωσης των εργασιακών σχέσεων. Παράλληλα θα πρέπει να ενισχυθεί η παρέμβαση της δημόσιας διοίκησης όχι στην έγκριση των απολύσεων αλλά στην εξεύρεση διεξόδων και εναλλακτικών λύσεων στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αναδιαρθρώσεις.

4. Προγράμματα εθελουσίας εξόδου

Με την κινητικότητα που παρατηρείται στις συγχωνεύσεις τα τελευταία χρόνια και για την εξυπηρέτηση των σκοπών που υπηρετούν (καλύτερη οργάνωση, μείωση του κόστους προϊόντων, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, κλπ), τα μέτρα εθελουσίας εξόδου του προσωπικού είναι ένα σύννηθες φαινόμενο. Η εθελούσια έξοδος γίνεται συνήθως με οικονομικά κίνητρα και απευθύνεται σε άτομα που έχουν συμπληρώσει τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης ή με επικείμενη τη συμπλήρωσή τους. Πολλοί από αυτούς αναγκάζονται στη λήψη μειωμένης σύνταξης, υπολογίζοντας στην κάλυψη της διαφοράς από την αυξημένη αποζημίωση και την επωφελή επένδυσή της. Μπορεί να θεωρηθεί και ως μία έμμεση μορφή απόλυσης, αφού ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του να μη χάσει τη θέση του τελικά ή τις κεκτημένες απολαβές του εξαναγκάζεται σε οικειοθελή αποχώρηση.

Συχνά τέτοιου είδους χειρισμοί καθίστανται επιζήμιοι για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα, γιατί αφενός αναγκάζεται να πληρώσει υψηλές αποζημιώσεις αφετέρου η πείρα που έχουν εργαζόμενοι που εργάζονται χρόνια και γνωρίζουν καλά την επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά από τη διοίκηση. Γι' αυτό προγράμματα εθελουσίας εξόδου

θα πρέπει να εφαρμόζονται μετά από καλό προγραμματισμό και ώριμη σκέψη σταθμίζοντας τους παράγοντες ωφέλειας-ζημίας που θα προκύψουν.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι αλλαγές που συντελούνται σε μια συγχώνευση στον τομέα των εργασιακών σχέσεων έχουν μεγάλη επίπτωση στην αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο των αποχωρησάντων αλλά και αυτών που μένουν και εξακολουθούν να συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία της εταιρίας. Η αβεβαιότητα αυτή των εργαζομένων οδηγεί σε συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών και μείωση παραγωγικότητας. Ένας άλλος παράγοντας σημαντικός είναι αν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην εξαγοραζόμενη εταιρία, οπότε αισθάνονται ότι βρίσκονται σε χειρότερη θέση και με το μέλλον τους πιο αβέβαιο.

5. Αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις συγχωνεύσεις

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έλαβε χώρα την άνοιξη του 2003 ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο. Τα αποτελέσματα αφορούν παρατηρήσεις των εργαζομένων τους για την κατάσταση που υπήρξε σε αυτές τόσο πριν όσο και μετά τη συγχώνευση. Στο ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από ασφαλιστικές επιχειρήσεις (44%), Γ.Ο.Ε.Β. (26%), κλωστοϋφαντουργικές (16%), λιανικού εμπορίου (14%) παρατηρήθηκαν τα εξής:

Συμπεράσματα που εξήχθησαν κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης:

- ✓ Η ατμόσφαιρα που επικρατούσε στην επιχείρηση κατά την περίοδο της συγχώνευσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ελπιδοφόρα και αισιόδοξη.
- ✓ Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης οι εργαζόμενοι είχαν σημαντική ενημέρωση όσον αφορούσε τις διαπραγματεύσεις, τις επερχόμενες αλλαγές και τις επιπτώσεις στην εργασία τους.
- ✓ Η ενημέρωσή τους γινόταν κυρίως με προσωπικές συζητήσεις με τους προϊστάμενους αλλά και με συναντήσεις.
- ✓ Στο 56% των περιπτώσεων δε διαμορφώθηκαν κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης ειδικές ομάδες υποστήριξής της. Οι περισσότερες από τις ομάδες που διαμορφώθηκαν αφορούσαν το συντονισμό της

πολιτικής της επιχείρησης και ενοποίησης των εργασιών(80%) και έπειτα την ενοποίηση της κουλτούρας (10%) και αναγνώριση συνεργασιών (10%).

- ✓ Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δε συμμετείχαν στις ομάδες αυτές, ούτε η επιχείρηση τους υποχρέωνε για τη συμμετοχή τους σε αυτές.
- ✓ Μετά τη συγχώνευση, παρατηρείται τακτική επικοινωνία με τους συναδέλφους της άλλης επιχείρησης (63%).
- ✓ Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν άλλαξε ο άμεσος προϊστάμενος ή ο προϊστάμενος της άμεσης υψηλότερης ιεραρχίας.
- ✓ Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν άλλαξε τμήμα και δεν εργάζεται με νέους συναδέλφους, στοιχεία που κρίνονται από την πλειοψηφία των εργαζομένων σαν ένα θετικό στοιχείο.

Συμπεράσματα που αφορούν τις αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας εξαιτίας της συγχώνευσης:

- ✓ Η αναδιοργάνωση των τμημάτων οδήγησε στη μεταβολή του μεγέθους τους και κυρίως στο μεγάλωμά τους.
- ✓ Η συγχώνευση οδήγησε στη δημιουργία κάποιου νέου πληροφοριακού συστήματος στην επιχείρηση (70%) και στην αλλαγή της διαδικασίας εργασίας
- ✓ Η αλλαγή της διαδικασίας δεν οδήγησε στην αλλαγή του αντικειμένου της εργασίας, ούτε στο ύψος της μισθοδοσίας ή στο ωράριο εργασίας.

Συμπεράσματα που αφορούν τις αλλαγές στην κουλτούρα:

Από την εξέταση της κουλτούρας (μορφή ηγεσίας, προσανατολισμός υπαλλήλων, εργασίας κλπ) της επιχείρησης διαπιστώθηκε:

- ✓ Οι εργαζόμενοι σ' αυτήν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν ουδέτεροι από την ιεραρχική οργάνωση της επιχείρησής τους, κάτι το οποίο μειώθηκε επιπλέον μετά τη συγχώνευση.
- ✓ Η επιχείρηση βελτίωσε σε σημαντικό βαθμό το επίσημο αναγνωρισμένο ύφος και εικόνα της.
- ✓ Η συγχώνευση οδήγησε στην αυστηρότερη τήρηση των κανόνων της επιχείρησης.

- ✓ Δεν παρατηρήθηκε σαν αποτέλεσμα της συγχώνευσης μεταβολή στον τρόπο διευθέτησης των διαφωνιών που προκύπτουν. Στην περίπτωση σφαλμάτων ή προβλημάτων παρατηρήθηκε αύξηση της τάσης αναγνώρισης από τους υπαίτιους.
- ✓ Παρατηρήθηκε σχετική μείωση της σημασίας της πληροφόρησης των εργαζομένων, ενώ διατηρήθηκε στο ίδιο ύψος η εμπιστοσύνη των διευθυντών προς τους υπαλλήλους τους.
- ✓ Αποτέλεσμα της συγχώνευσης ήταν αφενός οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται λιγότερο στις αποφάσεις της επιχείρησης, αφετέρου να περιοριστεί η διάθεση της επιχείρησης να βοηθήσει ώστε να προσαρμόζονται οι υπάλληλοί της καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον.

Συμπεράσματα σχετικά με τις προσωπικές θέσεις των εργαζόμενων:

- ✓ Η συγχώνευση βρήκε την πλειοψηφία των εργαζόμενων να συμφωνεί με τις εξελίξεις, να μη τους προκαλεί σύγχυση και να μην επιφέρει αλλαγές προσωπικά σε αυτούς.
- ✓ Μετά τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι βλέπουν λιγότερες διαθέσιμες επαγγελματικές ευκαιρίες μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ Μετά τη συγχώνευση οι εργαζόμενοι ανησυχούν λιγότερο για το επαγγελματικό τους μέλλον, ενώ πιστεύουν ότι μάλλον βελτιώθηκαν οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.
- ✓ Οι εργαζόμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύουν ότι η διαδικασία που ακολουθήθηκε θα είναι τόσο προς δικό τους όφελος όσο και προς όφελος της επιχείρησης.

Επιπλέον συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι:

Ως επί το πλείστον οι δημιουργηθέντες όμιλοι προσπάθησαν να διατηρήσουν στοιχεία από τις επωνυμίες των επιχειρήσεων ή της μιας των επιχειρήσεων που προήλθαν για να διατηρήσουν την προηγούμενη πελατεία τους.

Η συγχώνευση οδήγησε όπως αναμενόταν σε περιορισμένη μείωση του αριθμού του προσωπικού όχι όμως με τη μορφή απολύσεων, αλλά με πρόωρες συνταξιοδοτήσεις ή ρυθμίσεις μερικής απασχόλησης και ιδιαίτερα στην επιχείρηση στόχο.

Οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση ένοιωσαν λιγότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, είδαν να περιορίζονται οι επαγγελματικές τους ευκαιρίες μέσα στην επιχείρηση αλλά πείστηκαν ότι η συγχώνευση ήταν για την επιβίωση της επιχείρησης.

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Γενικά

Η περιθωριοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα από πλευράς των διοικήσεων των εταιριών που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση είναι σύνηθες φαινόμενο. Έχοντας πρώτιστα στο μυαλό τα ποσοτικά στοιχεία που είναι άμεσα μετρήσιμα συχνά παραβλέπουν τα ποιοτικά στοιχεία, αν και αυτά είναι που μακροπρόθεσμα προσδίδουν αξία στην επιχείρηση. Σαν πιθανές αιτίες μπορούμε να αναφέρουμε την αυτπαρξία του μοντέλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την άγνοια της διοίκησης για τη σημαντικότητα των ανθρώπων καθώς και τη μειωμένη εκπροσώπηση των εργαζομένων. Το ανθρώπινο στοιχείο σε κάθε επιχείρηση αποτελεί συχνά και το πραγματικό κλειδί για τη μεγιστοποίηση της αξίας της συμφωνίας.

2. Οι αλλαγές και η κατανόησή τους από την πλευρά των εργαζόμενων

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν συχνά αρνητικά στις αλλαγές επειδή όπως συμβαίνει συχνά στους ανθρώπους η δύναμη της συνήθειας είναι πολύ μεγάλη. Συχνά η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης και ο εφησυχασμός λειτουργούν καταλυτικά στην άρνηση για αλλαγές. Η στάση προς τις αλλαγές συχνότερα εμφανίζεται ως ενεργή άρνηση και σπανιότερα ως αδιαφορία ή και ενεργή υποστήριξη. Σχηματικά, ομαδοποιούμε τις αλλαγές σε τρεις 7άδες:

A. Διαστάσεις της αλλαγής:

1. Τεχνική, δηλ. αλλαγή των οργανωτικών δομών και συστημάτων
2. Διαχειριστική, δηλ. κατάλληλοι άνθρωποι και δομές
3. Οργανωτική, δηλ. πριν-κατά τη διάρκεια-μετά
4. Μαθησιακή, δηλ. μάθηση νέων ρόλων
5. Πολιτική, δηλ. νέα ισορροπία συμφερόντων (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λ.π.)
6. Πολιτισμική, δηλ. το κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας
7. Ψυχολογική, δηλ. ψυχολογική αλλαγή των εργαζομένων

B. Κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές:

1. Φόβος του άγνωστου, το βόλεμα.
2. Αίσθημα απώλειας
3. Συνήθεια, ένα κυρίαρχο συναίσθημα
4. Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής
5. Διαφορετικές αντιλήψεις
6. Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής (αν δεν είναι κατάλληλη η ομάδα υλοποίησης)
7. Αρνητικές επιπτώσεις π.χ. στη συρρίκνωση της ιεραρχίας

Γ. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές:

1. Εκπαίδευση
2. Επικοινωνία (κυρίαρχη θέση στις αλλαγές)
3. Συμμετοχή (εμπλοκή όσων περισσότερων γίνεται)
4. Διευκόλυνση και υποστήριξη
5. Διαπραγμάτευση
6. Χειραγώγηση (π.χ. όταν τοποθετούνται συνδικαλιστές σε διευθυντικές θέσεις)
7. Άσκηση δύναμης

Από την πλευρά της βέβαια η επιχείρηση οφείλει να βοηθήσει και να πείσει τους εργαζόμενους για την ομαλή μετάβασή τους από τη μία κατάσταση στην άλλη. Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τις αλλαγές που συμβαίνουν στις εξής οκτώ φάσεις:

- 1) Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας: Αυτό επιτυγχάνεται με ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά την αγορά και τους ανταγωνιστές, εντοπισμό και τη μελέτη των κρίσεων, πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών
- 2) Δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού: συγκρότηση ομάδας με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή. Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας
- 3) Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής: Δημιουργία ενός οράματος που θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή. Κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος.
- 4) Μετάδοση του οράματος για αλλαγή: Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών. Ανάλυση εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους.
- 5) Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, για δράση σε πολλαπλά επίπεδα: Σε αυτό βοηθούν η απαλλαγή από εμπόδια και η αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής. Παράλληλα ενισχύεται με την ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων, για πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση.
- 6) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων :Μέσω σχεδιασμού για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή τα επιτεύγματα. Με δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων και σαφή αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων.
- 7) Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμη περισσότερων αλλαγών: Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δε συμβαδίζουν και δε συνάδουν με το όραμα για μετασχηματισμό. Πρόσληψη, προαγωγή, κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν την αλλαγή και εκ νέου ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα και θέματα για την αλλαγή.
- 8) Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού: Επίτευξη καλύτερης απόδοσης με επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα. Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς

και την επιτυχία. Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίσουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία.

3. Λάθη σε περιπτώσεις αλλαγών και συνέπειές τους

Στη συνέχεια παραθέτουμε ορισμένα λάθη που γίνονται στην προσπάθεια για αλλαγή σε έναν οργανισμό καθώς και τις συνέπειές τους:

ΣΥΝΗΘΗ ΛΑΘΗ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Υπερβολική αυταρέσκεια ✓ Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού ✓ Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα ✓ Μη σωστή μετάδοση του οράματος ✓ Αφήνουμε τα εμπόδια να σκιάσουν το νέο όραμα ✓ Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων ✓ Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη ✓ Αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρίας 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι νέες στρατηγικές δεν εφαρμόζονται σωστά ✓ Οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων δεν επιτυγχάνουν την προσδοκώμενη συνδυασμένη δράση ✓ Η αναδιοργάνωση απορροφά χρόνο και χρήμα ✓ Ο περιορισμός των δραστηριοτήτων δεν συμβάλλει στον έλεγχο του κόστους ✓ Τα προγράμματα για την ποιότητα δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα

Έγκειται στην ικανότητα της διοίκησης του οργανισμού που πρόκειται να προχωρήσει σε αλλαγές, να πείσει τους εργαζόμενους για την αναγκαιότητά τους και να τους εμφυσήσει το όραμα που θα προκύψει από το καινούργιο σχήμα. Όπως σε κάθε σχέδιο αλλαγής στρατηγικής έτσι και στη

συγχώνευση-συνεργασία είναι απαραίτητη η συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο αρχικά κατά τη συγκέντρωση πληροφοριών και προτάσεων όσο και στη συνέχεια με την εξασφάλιση της δέσμευσης και αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Nadler et al.(1994), η αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού στις επικείμενες αλλαγές χωρίζεται σε 3 κατηγορίες:

- Σε εκείνους που αισθάνονται απειλή από την αλλαγή: Αυτή η κατηγορία των ανθρώπων είτε φοβάται τις αλλαγές είτε δε συνειδητοποιεί το ρόλο που θα διαδραματίσει σε αυτές και εμφανίζει άρνηση.
- Σε εκείνους που δέχονται την αλλαγή ως πρόκληση: Αυτή η κατηγορία διαβλέπει στις αλλαγές νέες ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης μέσα από την ανάπτυξη της επιχείρησης. Θεωρεί τις αλλαγές ως μέσο προστασίας από την μονοτονία και παράλληλα ως πρόκληση βελτίωσης τόσο της ατομικής όσο και της συνολικής αποδοτικότητας.
- Σε εκείνους που εκδηλώνουν ουδέτερη στάση: Δεν εμφανίζουν ούτε θετική ούτε αρνητική αντίδραση. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή απλώς είναι αδιάφοροι, είτε επειδή είναι παθητικοί και θεωρούν ότι η προσωπική τους στάση δεν θα επηρεάσει τις επιλογές της διοίκησης.

Αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Morrison (1994) σχετικά με τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και τις προθέσεις των μεσαίων στελεχών μετά από μια συγχώνευση, έδειξε ότι στο νέο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν τέσσερις αυτόνομες ομάδες:

- 1) Οι ευέλικτοι, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη φύση των επιχειρησιακών αλλαγών και είναι προετοιμασμένοι για να αποδεχθούν αλλαγές προς οποιαδήποτε κατεύθυνση στο πλαίσιο επίτευξης ευελιξίας στην εργασία
- 2) Οι φιλόδοξοι, οι οποίοι κατανοούν τις επιπλοκές των αλλαγών αλλά εξακολουθούν να εντοπίζουν ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης
- 3) Οι μόνιμοι, οι οποίοι επιζητούν εγγύηση ασφαλείας πιστεύοντας ότι η εμπειρία και η προϋπηρεσία αποτελούν νόμιμη βάση αμοιβής σε αντιδιαστολή με την αμοιβή βάση απόδοσης

4) Οι απαλλαγμένοι, οι οποίοι συνειδητά ή ασυνείδητα εκδηλώνουν συμπεριφορά σταδιακής απομάκρυνσης ή ακόμη και απόσυρσης

Επιπρόσθετα, έρευνα που διενήργησε ο Sparrow (1999) σχετικά με την αντιμετώπιση της επικείμενης οργανωσιακής αλλαγής από τους εργαζόμενους, έδειξε ότι η πρόβλεψη για τη νέα πραγματικότητα δημιουργεί προσδοκία για:

- 1) Επιτυχία, ως απόρροια δύναμης και επιρροής της νέας κατάστασης και παράλληλης σχεδίασης ατομικών ευκαιριών για ανάπτυξη και ανέλιξη
- 2) Ασφάλεια, εντοπίζοντας θέσεις με σχετικά περιορισμένες πιθανότητες να μεταβληθούν και άρα ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες επανάληψης της αλλαγής
- 3) Ισορροπία, αναδιαμορφώνοντας τις αντιλήψεις για την εργασία και τους νέους όρους των εργασιακών σχέσεων ώστε η απώλεια της εργασίας να μη θεωρείται ως προσωπική αποτυχία αλλά ως φυσιολογική, διαχειρίσιμη κατάσταση
- 4) Ελευθερία, για την επίτευξη της οποίας δημιουργούν αυτονομία δραστηριοποίησης και περιθωριακή συμμετοχή στα τεκταινόμενα του οργανισμού
- 5) Δικαιοσύνη, με ελάττωση της προσπάθειας και μείωση της απόδοσης ώστε να υποστεί ο οργανισμός το τίμημα της άδικης προς τους ίδιους στάσης της διοίκησης
- 6) Προώθηση, με μετακίνηση των ατόμων στο κέντρο των εξελίξεων και απόλυτη απορρόφησή τους από την εργασία για παθητική αποδοχή αυτής
- 7) Αποχώρηση, θεωρώντας ότι είτε η νέα εργασία είτε η νέα κουλτούρα δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του

Το πόσο μετέχει τελικά κάθε εργαζόμενος υποστηρικτικά ή αντιδραστικά στις συντελούμενες αλλαγές έχει να κάνει τόσο με το βαθμό ενεργητικότητας ή παθητικότητας που το διακατέχει όσο και με το δικαίωμα στη συμμετοχική διοίκηση που του δίνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Πάντως

υποστήριξη σε περίπτωση συγχώνευσης-συνεργασίας, σημαίνει και αποδοχή των επερχόμενων αλλαγών αυτής.

4. Τα τρία στάδια της συγχώνευσης (πριν, κατά, μετά)

Σύμφωνα με τον Ulrich (1998), μια επιτυχημένη συγχώνευση περιλαμβάνει πέντε επιμέρους στάδια:

- ✓ Την αναγνώριση της ανάγκης
- ✓ Την εντοπισμό και την επιλογή των υποψήφιων οργανισμών
- ✓ Τη διαπραγμάτευση της συμφωνίας
- ✓ Τη συγχώνευση-ενοποίηση των εμπλεκόμενων οργανισμών
- ✓ Τη συνεχή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και την αναπροσαρμογή τόσο των προκυπτουσών συνθηκών όσο και των επιμέρους συντελεστών.

Ομαδοποιώντας αυτά τα στάδια, δημιουργούνται τρεις βασικοί άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να κινηθεί προσεκτικά όποιος χαράσσει τη στρατηγική της συγχώνευσης και αποβλέπει στην ασφαλή κι επιτυχή διεκπεραίωσή της.

Βασική προϋπόθεση για τα επιτυχή αποτελέσματα είναι να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες και στα τρία στάδια της διαδικασίας της συγχώνευσης δηλ. πριν, κατά και μετά τη συγχώνευση.

Πριν τη συγχώνευση η διενέργεια μιας S.W.O.T.(δυνάμεις-αδυναμίες-ευκαιρίες-απειλές) ανάλυσης θα ήταν πολύ χρήσιμη. Έτσι θα μπορούσαν να εντοπιστούν τόσο οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Θα μπορούσαν να διαφανούν όσα θα μπορούσαν να βελτιωθούν τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης όσο και στα θέματα που άπτονται του ανθρώπινου δυναμικού της. Παράλληλα, από τα πορίσματα των δυνάμεων και αδυναμιών θα συνειδητοποιούσαν οι εργαζόμενοι τις αλλαγές που θα έπρεπε να γίνουν έτσι ώστε η επιχείρηση να παραμείνει βιώσιμη και να συνεχίσουν να παραμένουν κι αυτοί στις θέσεις τους.

Κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης, είναι βασικό να τεθούν οι στόχοι και να καθοριστεί το όραμα της επιχείρησης με απώτερο σκοπό να τα ενστερνιστούν

οι εργαζόμενοι και να προσαρμόσουν τις πρακτικές και τις συμπεριφορές τους στην επίτευξη των στόχων. Υποστηρικτικό ρόλο σε αυτή τη φάση θα παίξει η διοίκηση και το είδος των ηγετών που θα κλιθούν να υποστηρίξουν το εγχείρημα της συγχώνευσης. Επίσης σημαντικό ρόλο παίξει η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και η ομαλή μετάβασή του από την προηγούμενη κατάσταση στη νέα.

Στο τελικό πλέον στάδιο, μετά τη συγχώνευση, κυρίαρχο ρόλο παίξει τη ενεργοποίηση της στρατηγικής μαζί με την κινητοποίηση των εργαζομένων. Εφόσον, ύστερα από σωστή ενημέρωση και επικοινωνία, έχουν κατανοήσει και αποδεχθεί την ιδέα των αλλαγών είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα δουλέψουν πρόθυμα για την επίτευξη των στόχων. Οι άνθρωποι αρχικά αντιστέκονται στην αλλαγή, όταν όμως πειστούν γι' αυτή και συμμετέχουν σ' αυτή τότε δουλεύουν με πάθος και φέρνουν τα ποθητά αποτελέσματα.

Για την αντιμετώπιση της κατάστασης είναι σημαντικό να διαμορφωθεί ένα μακροπρόθεσμο όραμα, ώστε να υπάρχει ένα καθοδηγητικό σημείο αναφοράς για την πορεία δράσης. Το διευθυντικό ύφος και ο τρόπος σκέψης του ατόμου που ηγείται πρέπει να ελκύει τους εργαζόμενους και να ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους. Η ενθάρρυνση για συμμετοχή, ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για επιτεύξεις, η αναγνώριση της προσφοράς τους και γενικά η ανταπόκριση στα κίνητρα, στα ενδιαφέροντα και στις προσδοκίες τους αποτελούν τη βάση της επιτυχίας.

Πρέπει να καθοριστεί η αποστολή της νέας επιχείρησης και να τεθούν οι στόχοι μαζί με τη στρατηγική για την επίτευξή τους. Να γίνει συστηματική επιμόρφωση όλου του προσωπικού, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις.

Στη συνέχεια παραθέτουμε συνοπτικά σε μορφή πίνακα τόσο τις προϋποθέσεις που ισχύουν σε κάθε ένα στάδιο, όσο και τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτές. Όσο πιο σαφώς τεθούν οι προϋποθέσεις, τόσο πιο ασφαλή θα είναι τα αποτελέσματα.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΣΤΑΔΙΟ 1^ο	ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ
ο Καθορισμός των λόγων της συγχώνευσης	ο Επιχείρηση που μαθαίνει
ο Σχεδιασμός της χρησιμότητας της συγχώνευσης	ο Διοίκηση της γνώσης
ο Επιλογή αφοσιωμένων managers	ο Συστηματική επιλογή επιχείρησης-στόχου
ο Εύρεση επιχειρήσεων-στόχων	ο Κατάρτιση δικτύου επιχειρήσεων
ο Επιλογή πιθανότερων επιχειρήσεων-στόχων	ο Ακριβής προσδιορισμός συμβατότητας
ο Λύση κρίσιμων θεμάτων	ο Διασφάλιση επικοινωνίας
ο Διαπραγμάτευση όρων συγχώνευσης	ο Αποτελεσματικότητα διαπραγματεύσεων
ΣΤΑΔΙΟ 2^ο	ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ
ο Καθορισμός της σωστής οργανωτικής δομής	ο Θετικό αποτέλεσμα για τους μετόχους
ο Στελέχωση με τα κατάλληλα ανώτερα στελέχη	ο Επιτάχυνση της μαθησιακής διαδικασίας
ο Καθορισμός οράματος, αποστολής και αξιών	ο Ύπαρξη στόχων για τους εργαζόμενους
ο Πρόσληψη και διοίκηση προσωπικού και ανάπτυξη πολιτικών Δ.Α.Π.	ο Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
ΣΤΑΔΙΟ 3^ο	ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ
ο Υιοθέτηση και αφομοίωση των θετικών στοιχείων της επιχείρησης-στόχου	ο Δημιουργία γνώσης για την επιχείρηση
ο Μεταφορά γνώσης από τη μια εταιρία στην άλλη	ο Σύστημα Δ.Α.Π. που προάγει τη μαθησιακή διαδικασία

Μια συνειδητοποιημένη απόφαση συγχώνευσης, αφού έχει προηγηθεί προσεκτική χρηματοοικονομική ανάλυση και έλεγχος, υπάρξουν σαφείς στόχοι και όραμα μπορεί να αποβεί επιτυχημένη. Αυτά σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση και διοίκηση των ανθρώπων και έμφαση στην κουλτούρα, τη σωστή επικοινωνία, δημιουργούν μια επιχείρηση που μαθαίνει και αντέχει στις προκλήσεις των καιρών.

5. Βασικά κλειδιά μιας επιτυχημένης συγχώνευσης

Βασικά κλειδιά επιτυχίας μιας συγχώνευσης-συνεργασίας, τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και να μελετηθούν εκ των προτέρων όλες οι πιθανές παράμετροι που θα οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη μετάβαση είναι:

- ❖ να ξεπεραστούν οι διαφορές της εταιρικής κουλτούρας που υπάρχουν στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Η διαφορετικότητα στη φιλοσοφία, στις αξίες και στο όραμα της κάθε επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζεται με τρόπο έτσι ώστε να μεγιστοποιείται το όφελος που προκύπτει από το μίγμα αυτό.
- ❖ να χτιστούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Είναι απόλυτα φυσιολογικό ότι μια συγχώνευση δημιουργεί αποσταθεροποίηση και κλίμα ανασφάλειας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί από τις διοικήσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, λειτουργώντας με διαφάνεια, ενημέρωση σε κάθε στάδιο της συγχώνευσης και σεβασμό στα κεκτημένα των εργαζόμενων. Έτσι αφενός να ελαχιστοποιείται ο αρνητισμός των εργαζόμενων, αφετέρου κερδίζεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση προς τους στόχους της νέας επιχείρησης.
- ❖ να υπάρχει συνεχής και αποτελεσματική επικοινωνία. Η σημασία της σωστής και συνεχούς επικοινωνίας –η οποία βοηθά και στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης- δείχνει ότι υπάρχει σεβασμός προς τους εργαζόμενους γιατί γίνονται συμμετοχοί και κοινωνοί των εξελίξεων και όχι απλοί παρατηρητές και εκτελεστικά όργανα. Έτσι ενστερνίζονται το εταιρικό όραμα της προκύπτουσας εταιρίας και γίνεται ευκολότερη η επίτευξη των στόχων.

- ❖ να υπάρχει προσεκτική αλλαγή του τρόπου διοίκησης. Οι άνθρωποι πάντα αντιδρούν δύσπιστα και δύσκολα στις αλλαγές. Έτσι οι αλλαγές πρέπει να γίνονται προσεκτικά και σταδιακά και με τρόπο που να μην αισθάνονται θιγμένοι οι εργαζόμενοι. Αντίθετα πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα του όλου εγχειρήματος και να θέλουν να δουλέψουν όλοι για την καλή πορεία της επιχείρησης. Αν παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι που αρνούνται να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις και να συμμετέχουν στις αλλαγές, καλό θα ήταν να αποβάλλονται γιατί αργά ή γρήγορα θα δημιουργήσουν προβλήματα.

6. Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας

Ο συνταυτισμός της εταιρικής κουλτούρας των εργαζομένων δύο ξεχωριστών επιχειρησιακών μονάδων είναι από τα πιο δύσκολα πράγματα αλλά ταυτόχρονα από αυτά που δημιουργούν και μια μεγάλη πρόκληση από την εκάστοτε διοίκηση την προσανατολισμένη στον παράγοντα άνθρωπο. Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των βασικών αρχών και πεποιθήσεων που μοιράζεται μια ομάδα ατόμων για το χρονικό διάστημα που λειτουργεί μαζί.

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να εκτιμήσει μια επικείμενη συγχώνευση-συνεργασία πρέπει πάνω από όλα να εκτιμήσει την εταιρική της εικόνα καθώς και της εταιρίας στόχου. Αυτό μπορεί να γίνει με παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής δομής που έχει καθώς και των εργασιακών σχέσεων που επικρατούν. Χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων για την επικείμενη συγχώνευση μπορούν να προκύψουν τόσο με προσωπικές συνεντεύξεις όσο και με χρήση ερωτηματολογίων. Συνήθως τα προβλήματα από τη μη συμβατότητα της κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων αρχίζει να φαίνεται μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας.

Επιπρόσθετα, σε περίπτωση καθοδήγησης των ατόμων και συντονισμού των ενεργειών τους η ύπαρξη ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας και κοινών σημείων αναφοράς δημιουργεί κοινή βάση που συνδέει το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες σε έναν οργανισμό. Παράλληλα αυξάνει το βαθμό δέσμευσης και αφοσίωσης του προσωπικού.

Γεγονός πάντως είναι ότι η έγκαιρη αποκρυπτογράφηση της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να συνδράμει καθοριστικά στον ορθό σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας συγχώνευσης αποτρέποντας λανθασμένους και ελλιπείς χειρισμούς.

Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό σημείο εξέτασης κατά τη σχεδιασμό μιας συγχώνευσης, δεδομένου ότι λειτουργεί ως βάση αναφοράς για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων του νέου εταιρικού σχήματος και των μελλοντικών επιλογών του σε θέματα τακτικών, πολιτικών και προσεγγίσεων. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα ελέγχου για την επιχείρηση, δεν είναι όμως πάντα μια θετική δύναμη. Ειδικά στις περισσότερες περιπτώσεις συγχωνεύσεων η σύγκρουση των διαφορετικών κουλτουρών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων μπορεί να προκαλέσει διαμάχες, να χαθούν ταλέντα και να μην εκμεταλλευτούν σωστά τα ευεργετήματα της συνέργιας (O' Reilly Ch., 1989).

Η πλήρης επίγνωση και συνειδητοποίηση της κουλτούρας και του συνόλου των ιδιοτήτων που συνθέτουν την εικόνα της επιχείρησης καθιστούν έναν προγραμματισμό έγκυρο και αξιόπιστο. Τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα όταν είναι συμβατά μπορούν να διευκολύνουν ή όταν υπάρχουν δυσκολίες να δυσχεράνουν την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στην προσπάθεια ενοποίησης των επιμέρους χαρακτηριστικών της κάθε κουλτούρας σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων, η διαδικασία αλλαγής των κανονιστικών συστημάτων παρέχει ορισμένα βήματα για τη διασφάλιση της επιτυχίας του εγχειρήματος όσο είναι φυσικά εφικτό. (Nadler et al, 1999).

Συγκεκριμένα, τα βήματα αυτά είναι:

- ✓ Ανάλυση της υπάρχουσας κουλτούρας και εντοπισμός των αλλαγών που πρέπει να γίνουν από τα ανώτατα στελέχη για τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης. Παράλληλα θα πρέπει να γίνει μια καταγραφή των παραγόντων που θα λειτουργήσουν θετικά ή αρνητικά στην επίτευξη του στόχου. Η ομαδοποίηση των παραγόντων βοηθά τόσο στην αξιοποίηση των υπαρχόντων μέσων όσο και στην αντιμετώπιση των ανακυπτόντων προβλημάτων.

- ✓ Ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων ατόμων που θα επηρεαστούν από την αλλαγή για τα εξαγόμενα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση.
- ✓ Πραγματοποίηση των αλλαγών σταδιακά για την καλύτερη προσαρμογή της κουλτούρας σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και ηγεσίας με απώτερο σκοπό το σχεδιασμό και την εφαρμογή των σωστών πολιτικών και προγραμμάτων.
- ✓ Συνεχής ανατροφοδότηση της πορείας του εγχειρήματος των αλλαγών καθώς και λήψη όσων μέτρων χρειαστούν να ληφθούν διορθωτικά.

Η κουλτούρα έχει αναδειχθεί σε πανίσχυρη μέθοδο εξασφάλισης της συνοχής σε μια εταιρία, ενώ αντίθετα οι παραδοσιακοί μηχανισμοί όπως οι ιεραρχίες και τα συστήματα ελέγχου όχι μόνο έχουν υψηλό κόστος αλλά είναι και αναποτελεσματικοί. Η κουλτούρα στηρίζει την αποτελεσματικότητα της εταιρίας και είναι αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται τα άτομα μεταξύ τους. Το πρίσμα που θα περιγράψουμε παρακάτω είναι το πρίσμα της κοινωνιολογίας, που χωρίζει την κοινωνία σε δύο είδη σαφώς διακεκριμένων ανθρώπινων σχέσεων: την κοινωνικότητα και την αλληλεγγύη.

Η κοινωνικότητα είναι ένα μέτρο της ειλικρινούς φιλίας ανάμεσα στα μέλη μιας κοινωνίας.

Η αλληλεγγύη είναι ένα μέτρο της ικανότητας μιας κοινωνίας να επιδιώκει την επίτευξη κοινών στόχων γρήγορα και αποτελεσματικά, ανεξάρτητα από τους προσωπικούς δεσμούς.

Η σχέση της κοινωνικότητας με την αλληλεγγύη φαίνεται στη μήτρα που ακολουθεί με τίτλο «Δύο διαστάσεις, τέσσερις κουλτούρες» (Harvard Business Review, 2002).

	υψηλή	
Κοινωνικότητα	Δικτυωμένη	Συσπειρωτική
	Κατακερματισμένη	Ιδιοτελής
	χαμηλή	υψηλή
	Αλληλεγγύη	

Στην πραγματικότητα κάθε μία από αυτές τις κουλτούρες είναι κατάλληλη για διαφορετικό τύπο επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Καμία από αυτές δε θεωρείται 'καλύτερη' σε σχέση με τις άλλες. Έγκειται στον κάθε μάνατζερ να αξιολογήσει αυτή που ταιριάζει στην κάθε επιχείρησή του, πάντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

7. Η σημασία της σωστής επικοινωνίας

Η σημασία της επικοινωνίας, σύμφωνα άλλωστε με τα όσα πρεσβεύουν διάφοροι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς, βρίσκεται σε σχέση ευθέως ανάλογη με τη γενικότερη τοποθέτησή τους σε θέματα δομής-διαδικασιών και λειτουργίας των οργανισμών των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Chester Barnard (1938), σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση, ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν απόλυτα προσδιορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση. Σε μια επιχείρηση παρουσιάζεται σε δύο μορφές: στην κάθετη και στην οριζόντια. Εκείνη που συχνά λείπει και δημιουργεί προβλήματα είναι η κάθετη

επικοινωνία και ειδικά στην καθοδική μορφή της δηλ. από πάνω προς τα κάτω.

Βασικά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας είναι ότι πρέπει να είναι σχεδιασμένη πολύ καλά και να διαρκεί όχι μόνο στη φάση των αλλαγών αλλά και σε όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Είναι απαραίτητο να είναι όσο το δυνατό πιο κατανοητή, συνεχής και αμφίδρομη και να χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα γι' αυτήν π.χ. προσωπικές συναντήσεις, έντυπη ενημέρωση, τηλεφωνική επαφή κ.λ.π. Πρέπει να είναι αξιόπιστη και να προβάλλεται μέσα από αυτήν ο ορθολογισμός και η αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής.

Είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται σωστή επικοινωνία από την πλευρά της διοίκησης, γιατί αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία προς αυτήν, μειώνεται η αβεβαιότητα, συντελείται η επιτυχία της ομαλής μετάβασης και γενικότερα η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

8. Ο ρόλος της διοίκησης κατά την ενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και ο τρόπος χειρισμού του εγχειρήματος της συγχώνευσης από την πλευρά της διοίκησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cartwright et al. 1993, τα κυριότερα προβλήματα κατά τη φάση της ενοποίησης είναι:

α) η στείρα επιμονή των στελεχών και η έλλειψη ευελιξίας τους να μεταβάλλουν το αρχικό σχέδιο και να το προσαρμόσουν στις τρέχουσες ανάγκες

β) η αίσθηση απώλειας αξίας ωφέλειας όταν παρατηρείται απόκλιση από τα αναμενόμενα

γ) η απουσία της ηγεσίας και η αδυναμία εναρμονισμού των χαρακτηριστικών των διαφορετικών κουλтурών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων

Βασικό στοιχείο για την ομαλή μετάβαση και ενσωμάτωση των δύο οργανισμών είναι η δημιουργία μιας ομάδας από τον κάθε οργανισμό, η οποία θα είναι υπεύθυνη τόσο για το σχεδιασμό και τη διαχείριση του όλου εγχειρήματος όσο και για τα επιμέρους θέματα που θα προκύπτουν. Η ομάδα

αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει μέλη και από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη και συγκεκριμένα από όλα τα ενεργά τμήματα της κάθε επιχείρησης (παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό, ανθρώπινων πόρων κ.λ.π.). Θα πρέπει να γίνεται σύγκριση των αρχικών και προκυπτόντων στοιχείων και αναπροσαρμογή τους σύμφωνα με τις καταστάσεις που διαμορφώνονται.

Η ενεργή συμμετοχή μελών από αμφοτέρους τους οργανισμούς, αφενός δείχνει σεβασμό και ευαισθητοποίηση από μέρους της διοίκησης αφετέρου συντελεί στην εξεύρεση της καλύτερης εναλλακτικής λύσης μέσω της ποικιλίας των ιδεών και των προτάσεων που παρουσιάζονται.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

1. Γενικά

Ως συμβόλαιο ορίζεται κάθε αμοιβαία συμφωνία που περιγράφει τις προσδοκίες δύο μερών (διοίκησης – εργαζομένων). Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις αμοιβαίες προσδοκίες και απαιτήσεις των δύο μερών, δίνοντας έμφαση στους εργαζόμενους. Ξεκινά από την πρώτη επαφή του εργαζόμενου με τον οργανισμό, πρέπει να δρα υποκινητικά γι' αυτόν και να τον κάνει πιο αποτελεσματικό στη δουλειά του. Όπως αναφέρει και ο Morrison (1994), το ψυχολογικό συμβόλαιο το απαρτίζουν συμφωνίες γραπτές και προφορικές μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των εκπροσώπων του οργανισμού για τις αμοιβαίες απαιτήσεις και υποχρεώσεις τους τόσο σε επίπεδο υλικών απολαβών όσο και κοινωνικών και συναισθηματικών ανταλλαγών.

Οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις που απορρέουν από το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι απόρροια των γενικότερων οργανωσιακών συνθηκών, υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές εξαιτίας των μεταβολών του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και αυτό κάνει δύσκολη την τήρησή τους. Εκείνο που απαιτείται από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε και να διαθέτουν αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό και να μη παραβιάζονται οι όροι των συμβολαίων, είναι να έχουν ευέλικτα συμβόλαια.

2. Οι 4 τύποι των συμβολαίων

Ειδικότερα, τα συμβόλαια διακρίνονται ανάλογα με το επίπεδο αναφοράς τους (ατομικό ή ομαδικό) και ανάλογα με τους συμμετέχοντες στη σύσταση του συμβολαίου. Έτσι έχουμε 4 τύπους συμβολαίων (Rousseau D.M., 1995):

- 1) Το ψυχολογικό συμβόλαιο: Είναι μοναδικό για κάθε έναν εργαζόμενο και ανάλογο της προσωπικότητας και της ιδιοσυγκρασίας του. Αποτελεί τη σχέση των πιστεύω και των προσδοκιών του εργαζόμενου από την επιχείρηση καθώς και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει. Αν και πρέπει να αποτελεί κινητήρια δύναμη για τον εργαζόμενο, συχνά καταστρατηγείται και δρα ανασταλτικά στην επίτευξη των στόχων και του επιθυμητού αποτελέσματος.
- 2) Το κανονιστικό συμβόλαιο: Υπάρχει σε οργανισμούς οι οποίοι αποτελούνται από ομάδες εργαζομένων με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. συνταξιούχοι, part-time εργαζόμενοι κ.λ.π.). Είναι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο που όσο περισσότερο το μοιράζονται τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας που έχουν κοινά πιστεύω, τόσο περισσότερο ενισχύεται και γίνεται πιο δύσκολη η καταστρατήγησή του.
- 3) Το κοινωνικό συμβόλαιο: Είναι συνυφασμένο με την κουλτούρα κάθε κοινωνίας και αποτελείται από ευρέως διαδεδομένες απόψεις αναφορικά με τις επικρατούσες υποχρεώσεις και δικαιώματα. Οι όροι που το απαρτίζουν μπορούν να ερμηνευτούν ανάλογα με την κουλτούρα της εμπλεκόμενης επιχείρησης και πηγάζουν από τις γενικότερες αξίες της κοινωνίας στην οποία εφαρμόζεται.
- 4) Το υποδηλούμενο συμβόλαιο: Καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη φήμη και τη δημόσια εικόνα κάθε επιχείρησης και ερμηνεύεται από τρίτους μη άμεσα εμπλεκόμενους (π.χ. δικαστές). Για τον καθορισμό των όρων χρησιμοποιείται η άποψη τρίτων, η οποία αποδεικνύεται και καθοριστικής σημασίας.

Το είδος του συμβολαίου που βασικά μας ενδιαφέρει σε μια επικείμενη συγχώνευση – συνεργασία είναι η τήρηση ή καταστρατήγηση του ψυχολογικού συμβολαίου.

3. Το ψυχολογικό συμβόλαιο και η επίδρασή του στο ανθρώπινο δυναμικό

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία στους όρους του, έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα βελτίωσής τους όσον αφορά την αφοσίωση, τη δέσμευση και την υποκίνηση.

Η τήρηση ή παραβίαση ενός ψυχολογικού συμβολαίου αποτελεί μία υποκειμενική έννοια, αφού η κάθε μία συνιστώσα εξαρτάται από την ερμηνεία που δίνεται από την κάθε πλευρά. Όσο πιο ξεκάθαροι και συνεπείς είναι οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου από την αρχή της συνεργασίας από μεριάς της διοίκησης, τόσο ελαχιστοποιείται το ενδεχόμενο αντιδράσεων που δημιουργούνται από τις παρανοήσεις των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων που δημιουργούνται από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η σημασία ενός σωστού ψυχολογικού συμβολαίου για την επιτυχή έκβαση μιας συγχώνευσης-συνεργασίας είναι πολύ μεγάλη. Τα «καλά» ψυχολογικά συμβόλαια συμβάλλουν στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και στους εργαζόμενους. Τα άτομα είναι περισσότερο αφοσιωμένα και ταυτόχρονα πιο πρόθυμα και ικανά να ανταποκριθούν στις επικείμενες αλλαγές, εγείροντας περιορισμένες αντιδράσεις και φοβίες. Έτσι αποφεύγεται το κακό κλίμα που δημιουργεί χαμηλό βαθμό αφοσίωσης, έντονο στρες, υψηλά ποσοστά απουσιών και αποχωρήσεων.

Στον εργασιακό χώρο διακρίνουμε 4 τύπους ψυχολογικού συμβολαίου, σύμφωνα με τον Grant (1999):

- 1) Απόλυτη σύγκλιση: Αποτελεί μια ιδεατή αλλά δύσκολα εφαρμόσιμη κατάσταση. Βασική επιδίωξη της διοίκησης αποτελεί η ταύτιση των επιδιωκόμενων στόχων και του τελικού αποτελέσματος, σε όρους ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Κακό ταίριασμα: Υπάρχει ασυμβατότητα στις επιδιώξεις της διοίκησης και στην αντίληψή τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό οφείλεται είτε στην έλλειψη εμπιστοσύνης που προήλθε από προηγούμενους κακούς χειρισμούς της διοίκησης είτε στη σύγκρουση με την υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα.

- 3) Μερικό ταίριασμα: Αφορά τη μερική ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών και έρχεται σαν απόρροια των δύο προηγούμενων μορφών ψυχολογικού συμβολαίου.
- 4) Περίοδος δοκιμής: Αναφέρεται στην περίοδο χάριτος που παραχωρείται οικειοθελώς και καλοπροαίρετα από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού στην διοίκηση, για να αποδείξει τη συνέπεια και τις προθέσεις της.

4. Παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου

Σε ένα γρήγορα αναπτυσσόμενο περιβάλλον όπου οι σταθερές μεταβάλλονται συνεχώς, η μεταβολές στους όρους του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αναμενόμενες. Οι αλλαγές ορίζονται ως παραβιάσεις όταν δεν εκπληρώνονται οι όροι του συμβολαίου που αρχικά συμφωνήθηκαν. Παραβιάσεις έχουμε όταν κάποιος από τα εμπλεκόμενα μέρη δίνει μικρή σημασία στη μεταξύ τους σχέση, όταν υπάρχει μειωμένη εμπιστοσύνη που οδηγεί σε συγκρούσεις, όταν δίνεται διαφορετική ερμηνεία στους όρους εξαιτίας της κοινωνικής διαφοράς των μερών κ.λ.π. Σύμφωνα με τον Rousseau D.M. (1995), οι παραβιάσεις έχουν τις εξής μορφές:

- Ακούσια παραβίαση: Δημιουργείται εξαιτίας του υποκειμενισμού στην ερμηνεία του συμβολαίου. Αν και υπάρχει καλή διάθεση από αμφότερες τις πλευρές, υπάρχει διάσταση στην ερμηνεία των όρων του συμβολαίου.
- Διάλυση του συμβολαίου: Δημιουργείται εξαιτίας της ανικανότητας εκπλήρωσης των συμφωνηθέντων, αν και υπάρχει καλή διάθεση από αμφότερες τις πλευρές.
- Διάρρηξη του συμβολαίου: Δημιουργείται εξαιτίας της εκούσιας αθέτησης των όρων του συμβολαίου.

Σε κάθε περίπτωση, η τήρηση των όρων ενός ψυχολογικού συμβολαίου διασφαλίζει τα συμφέροντα της επιχείρησης αποφεύγοντας αντιδράσεις, αποχωρήσεις και συγκρούσεις και αυξάνοντας τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζόμενων προς αυτήν.

Αφοσίωση επίσης παρατηρείται όταν μετά τη συγχώνευση παρουσιάζονται νέες αρμοδιότητες και προοπτικές εξέλιξης. Ειδικά η μερίδα των εργαζόμενων

που είναι δυσαρεστημένοι με την ισχύουσα κατάσταση, θεωρούν τη μετά τη συγχώνευση εποχή ως μια δεύτερη ευκαιρία.

5. Μετάβαση από το παραδοσιακό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο

Με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο ρυθμός των αλλαγών έγινε πολύ γρήγορος. Η πολυτέλεια του χρόνου έπαψε να υφίσταται, ενώ αποτελεσματικότερος θεωρείται όποιος προλάβει και ενσωματωθεί στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον πριν από τους ανταγωνιστές του, τοποθετηθεί και αποκτήσει μερίδιο στις νέες αγορές.

Αρχικά, η περιορισμένη γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την βραδεία μετάδοση των πληροφοριών, δημιούργησε ένα σχετικά σταθερό εξωτερικό περιβάλλον. Έπειτα, η πολυπόθητη επαγγελματική ασφάλεια δεν έδειχνε να απειλείται ιδιαίτερα, ενώ η ανέλιξη στην ιεραρχική βαθμίδα ήταν καθαρά συνάρτηση της αρχαιότητας και των δηλούμενων τυπικών προσόντων, χωρίς να δοκιμάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Αυτά όλα ενέπνεαν στους εργαζόμενους ένα αίσθημα σταθερότητας όσον αφορά την απασχόλησή τους και ενίσχυαν την εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση ότι θα τηρήσει το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Στη σύγχρονη επιχείρηση, όπου συναντάται η τάση για ευελιξία και λιτότητα με μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, η δυνατότητα για ανέλιξη είναι περιορισμένη ενώ γίνεται επιτακτική η συχνή αναδιοργάνωση της σύνθεσης και λειτουργίας του οργανισμού. Τα σημεία στα οποία η επιχείρηση μπορεί να κερδίσει πλέον την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζόμενων δεν είναι η συνεχής τους απασχόληση και σίγουρη ανέλιξη στις ιεραρχικές βαθμίδες, αλλά η αύξηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων της μέσω της εκπαίδευσης καθιστώντας τους έτσι ανταγωνιστικότερους στο συνεχώς απαιτητικό και εξελισσόμενο περιβάλλον.

Στη συνέχεια παραθέτουμε σε μορφή πίνακα τις αλλαγές που συντελέστηκαν από τη μετάβαση από το παραδοσιακό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, σύμφωνα με τον Sparrow (1999):

ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ
Περιβαλλοντικές αλλαγές	Σταθερό με βραχυ- χρόνιο προσανατολισμό	Συνεχείς αλλαγές
Κουλτούρα	Ασφάλεια και αφοσίωση	Αμοιβή συνδεδεμένη με την απόδοση
Αμοιβές	Βάση ιεραρχικού επιπέδου	Βάση συνεισφοράς στο εταιρικό αποτέλεσμα
Κίνητρο	Προαγωγή	Εμπλουτισμός έργου και ανάπτυξη ικανοτήτων
Βάση προαγωγής	Αναμενόμενη βάση παιδιότητας	Προώθηση των περισσότερο ικανών
Προσδοκίες κινητικότητας	Περιορισμένη και με βάση τους όρους των εργαζόμενων	Οριζόντιες για την αναζωογόνηση του οργανισμού
Εξασφάλιση εργασίας	Δια βίου απασχόληση, με τον όρο της ικανο- ποιητικής απόδοσης	Ευγνώμονες που έχουν δουλειά
Ευθύνες	Εργαζόμενοι-κλειδιά, ανταλλαγή προαγωγής με περισσότερες ευθύνες	Πρέπει να ενθαρ- ρύνονται και να έχουν περισσότερη υπευθυ- νότητα και καινοτομία
Κύρος θέσης εργασίας	Ανάλογο με την ιεραρχική κατάταξη	Ανάλογο με τις ικανότητες
Προσωπική ανάπτυξη	Εταιρική ευθύνη	Ατομική ευθύνη
Εμπιστοσύνη στον οργανισμό	Υψηλού βαθμού εμπιστοσύνη	Επιθυμητή, αλλά πιθα- νότερα προς συγκεκρι- μένα οργανωσιακά προγράμματα

Παρατηρούμε ότι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο νέο και στο παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο έχει αναπτύξει μια δυναμική. Οι αλλαγές είναι ραγδαίες και χρειάζεται άμεση ετοιμότητα για να αντιμετωπιστούν.

Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο έχει γίνει πιο ευέλικτο και απαιτεί προσαρμοστικότητα και ευελιξία για να παραμείνει ένας εργαζόμενος στο νέο επιχειρησιακό σχήμα.

Εχέγγυα για απασχόληση δια βίου δεν υπάρχουν πλέον. Αντίθετα μία δια βίου εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων και αυτά είναι τα στοιχεία που θα του προσθέσουν αξία στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί πλέον ατομική ευθύνη του κάθε εργαζόμενου ο οποίος δε θα πρέπει να εφησυχάζει για να είναι ενεργό μέλος των εξελίξεων και να διεκδικήσει δυναμικά τη θέση του στο καινούργιο επιχειρησιακό περιβάλλον. Κρίνεται πλέον από το έργο που παράγει βάσει των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, από τη συνεισφορά του στην ανάπτυξη και από την ευελιξία, προσαρμοστικότητα και καινοτομία που παρουσιάζει.

Ειδικά στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων-συνεργασιών αυτές οι ποιότητες είναι που θα του χαρίσουν μια θέση εργασίας στο σχήμα που θα προκύψει, εδραιώνοντας έτσι τη θέση του και συνεχίζοντας τη συνεργασία του με την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Γενικά

Η υλοποίηση των σχεδιαζόμενων αλλαγών και η επιτυχία μιας συγχώνευσης εξαρτάται από τους χειρισμούς της διοίκησης. Θεωρώντας ότι το πιο σημαντικό κομμάτι σε μια συγχώνευση είναι η ουσιαστική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και η εξασφάλιση της διάθεσής του, η διοίκηση οφείλει να εκμηδενίσει τις προκύπτουσες μορφές φόβων και αντιδράσεων και να ενσωματώσει ομαλά τα άτομα στο νέο σχήμα. Η εξασφάλιση της αφοσίωσης των ατόμων που κατέχουν θέσεις-κλειδιά κρίνεται απαραίτητη για την ολοκλήρωση του εγχειρήματος.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σύμφωνα με τον M. Porter το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης το οποίο δεν αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές της. Είναι λοιπόν σημαντικός ο τρόπος διοίκησής τους, γιατί έτσι εξασφαλίζεται τόσο η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση όσο και η παραμονή τους σε αυτή.

Ειδικότερα στην περίπτωση των συγχωνεύσεων, η επιλογή των ικανών που θα παραμείνουν πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις του νέου σχήματος.

Πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να επιμορφώνονται ώστε αφενός να ενσωματωθούν πλήρως και να αποκτήσουν κοινή εταιρική κουλτούρα, αφετέρου να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Πρέπει να υποκινούνται, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται τόσο βάση των στόχων που πετυχαίνουν όσο και της συμπεριφοράς τους στην επιχείρηση.

Πρέπει να μάθουν να μη φοβούνται την οργανωσιακή αλλαγή, αλλά να τη θεωρούν φυσιολογική και αναμενόμενη. Έτσι θα κερδιθεί η δέσμευση της

ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης των εργαζομένων αλλά κυρίως η αφοσίωσή τους για την επίτευξη των στόχων της προκύπτουσας επιχείρησης.

2. Διαμόρφωση οργανογράμματος και συγκράτηση αξιόλογων στελεχών και υπαλλήλων

Επειδή στις συγχωνεύσεις διακρίνουμε αυξημένο αριθμό αποχωρήσεων ατόμων τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την ενοποίηση, κρίνεται σκόπιμο να γίνει συστηματική προσπάθεια για τον περιορισμό του φαινομένου τόσο σε επίπεδο στελεχών όσο και σε επίπεδο ικανών και αξιόλογων υπαλλήλων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως της ιεραρχικής τους βαθμίδας.

Αρχικά, κατά το σχεδιασμό της συγχώνευσης, πρέπει να γίνει προγραμματισμός και να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις της κάθε θέσης όσον αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο κάτοχος της κάθε θέσης έτσι ώστε να έχει μια ικανοποιητική απόδοση. Βασική προϋπόθεση είναι να γίνει μια ανάλυση εργασίας (job analysis), η οποία αποτελεί και τον ακρογωνιαίο λίθο για οποιαδήποτε εργασία κάνει το προσωπικό (Noe, 2003).

Πρέπει να υπάρξει μια σαφής περιγραφή τόσο της εργασίας (job description) όσο και της περιγραφής των προσόντων (job specification) των θέσεων εργασίας. Δηλ. με βάση την ανάλυση εργασίας προσδιορίζονται οι απαιτήσεις της κάθε θέσης προκειμένου να εκτελεστούν στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας, ενώ με βάση τα εξαγόμενα αποτελέσματα καθορίζονται οι ικανότητες που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης.

Πρέπει να εντοπιστούν τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν την καινούργια επιχείρηση και τα οποία καλό θα ήταν να προέρχονται από τους κόλπους των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Δεδομένου των αυξημένων ποσοστών αποχωρήσεων τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την ενοποίηση των επιχειρήσεων, κρίνεται αναγκαία η συστηματική προσπάθεια συγκράτησης αξιόλογων στελεχών ανεξαρτήτως θέσης τους στην ιεραρχική βαθμίδα. Το σύνολο των ατόμων αυτών αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, το σύνολο των γνώσεων και των εμπειριών που διαμορφώνουν την πορεία του και συντονίζουν τη λειτουργία του (Armistead et al., 1999). Η αποχώρηση των

ατόμων αυτών από την επιχείρηση αποτελεί μεγάλη απώλεια, συνεπάγεται μείωση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων της και δρα ανασταλτικά τόσο στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όσο και στην επιβίωσή της μακροπρόθεσμα. Τόσο οι γνώσεις και η εμπειρία τους όσο η αφοσίωση και η δέσμευσή τους στην επιχείρηση δεν ποσοτικοποιείται ούτε εξαγοράζεται.

3. Στελέχωση - Εκπαίδευση - Υποκίνηση - Αξιολόγηση

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επικείμενη συγχώνευση πρέπει να συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και να έχει τον αναγκαίους εργαζόμενους από άποψη πλήθους και προσόντων. Στο σχεδιασμό των ενεργειών πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά τα στελέχη γραμμής και τα υψηλόβαθμα στελέχη μαζί με τη διοίκηση και το διευθυντή ανθρωπίνων πόρων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός γιατί βοηθά στην εξακρίβωση των αναμενόμενων μεταβολών (εξαιτίας αποχωρήσεων, απολύσεων, μεταθέσεων), στις δημιουργούμενες θέσεις εργασίας και στον προγραμματισμό ενεργειών για την έγκαιρη και αποτελεσματική κάλυψή τους κατά προτίμηση εσωτερικά (από τα διαθέσιμα στελέχη), αλλά και από την εξωτερική αγορά. Για να πετύχει το σύστημα προγραμματισμού των αναγκών θα πρέπει να έχει ένα χρονικό βάθος 3-5 ετών, ενώ παράλληλα θα πρέπει:

- ✓ Να αναλυθεί η αγορά εργασίας ως προς τα νέα χαρακτηριστικά της (εξέλιξη ειδικοτήτων, ανάγκες εκπαίδευσης, μεταβολές των όρων εργασίας κ.λ.π.)
- ✓ Να εκτιμηθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό οι οποίες προκύπτουν από το νέο σχήμα
- ✓ Να διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων των υπαρχόντων εργαζομένων
- ✓ Να προγραμματιστούν οι τρόποι αντιμετώπισης των ελλείψεων και ειδικά σε εξειδικευμένα στελέχη

Έπειτα γίνεται η στρατολόγηση, η επιλογή και η τοποθέτηση των υπαλλήλων με τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία προκειμένου να βοηθήσουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και

στην αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων του περιβάλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και των ανθρώπων που καλούνται να τους επιτύχουν (Noe, 2003). Επιπρόσθετα για την επιλογή απαιτείται να υπάρχει άμεση συσχέτιση των αξιών του υπαλλήλου με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, γιατί με το συνταυτισμό είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος (Κουφίδου, 2001).

Η εκπαίδευση των επιλεγόμενων να παραμείνουν υπαλλήλων γίνεται με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής τους επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους. Γίνεται για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της δουλειάς και συχνά συνδέεται με ανταμοιβές. Αυτές μπορεί να είναι εξωτερικές (δηλ. να ικανοποιούν τις ανάγκες των κατωτέρων επιπέδων όπως αύξηση μισθού) ή εσωτερικές (δηλ. να ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρων επιπέδων π.χ. ολοκλήρωση, κύρος, αναγνώριση). Η εκπαίδευση σύμφωνα με το Sparrow et al. (1998), έχει τους εξής στόχους:

- ✓ Αυξάνει την προσωπική αποδοτικότητα των εργαζομένων
- ✓ Αυξάνει την προστιθέμενη αξία αυτών που επιτεύχθηκαν (π.χ. χρήση νέων συστημάτων και καλύτερων μεθοδολογιών)
- ✓ Δημιουργεί μελλοντική αξία (βελτίωση της εξειδίκευσης και των ικανοτήτων των ατόμων)

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης μπορεί να αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, να αναφέρονται σε όλους τους υπαλλήλους, να χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη ή να αφορούν ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Η ανάπτυξη της εκπαιδευτικής πολιτικής προγραμματίζεται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο συντονίζει τη διαδικασία εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Συνδέεται με την οργανωσιακή στρατηγική που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του προσωπικού και στη διαμόρφωση στρατηγικής ανταγωνισμού μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εκπαίδευση είναι σημαντική για την εξέλιξη των εργαζομένων, γι' αυτό και επιχειρήσεις που δεν την προσφέρουν δεν μπορούν να προσελκύσουν και να κρατήσουν υπαλλήλους με προσόντα. Παράλληλα βοηθά στο να

εμφυσηθούν νέες αξίες στους εργαζόμενους. Αυτές αποτελούν το κέντρο της κουλτούρας.

Η αξιολόγηση αποτελεί μια δομημένη διαδικασία η οποία εκτιμά και επηρεάζει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου που του ανατίθεται. Παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση (ιδιαίτερα για αποδοτικά άτομα). Για να πετύχει ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει πρώτα να γίνει περιγραφή της εργασίας, έτσι ώστε να ξέρει ο καθένας ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Υπάρχει μια σχέση θετική επίδραση στη σχέση της αξιολόγησης και σύνδεσής της με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και αυτό επειδή:

- ✓ Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει
- ✓ Προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων
- ✓ Δίνει χρήσιμα στοιχεία για το επίπεδο ανάπτυξης καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης δρα υποκινητικά, ειδικά στις περιπτώσεις που είναι συνδεδεμένη με την αμοιβή. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει και συχνή αναπληροφόρηση, έτσι ώστε να εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες και να παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσής τους.

Η αμοιβή αποτελεί κινητήρια δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς. Διακρίνεται σε εξωτερική (έχει συνάφεια με το περιεχόμενο της εργασίας π.χ. οικονομικές συνθήκες εργασίας, εξασφάλιση απασχόλησης) ή εσωτερική (συνδέεται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου π.χ. ψυχολογικές ανταμοιβές, κοινωνικές ανάγκες).

Το πιο στρατηγικό σημείο υποκίνησης της συμπεριφοράς είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια, τα οποία γεννούν τις οικονομικές ανάγκες οι οποίες ικανοποιούνται μέσω της αμοιβής.

Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζομένων, επηρεάζει το είδος των εργαζομένων που προσελκύει και διατηρεί η επιχείρηση και μπορεί να ταυτίσει τα συμφέροντα των εργαζομένων με αυτά της επιχείρησης.

Παράλληλα δρα υποκινητικά στους εργαζόμενους και ενθαρρύνει συμπεριφορές που συνεισφέρουν στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και δημιουργούν ικανοποίηση στον πελάτη και αφοσίωση στον εργαζόμενο, κάτι που οδηγεί την επιχείρηση μακροπρόθεσμα σε επιτυχία. Επίσης ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να βασίζεται σε αρχές όπως:

- ✓ Της αντικειμενικότητας: Οι αμοιβές πρέπει να είναι συνάρτηση της θέσης που κατέχει κάποιος στην επιχείρηση καθώς και της συνολικής του συνεισφοράς σε αυτήν.
- ✓ Της διαφάνειας: Πρέπει να ανακοινώνονται οι μέθοδοι καθορισμού των αμοιβών στους εργαζόμενους καθώς και η δυνατή εξέλιξή τους ανάλογα με την παραγωγικότητα.

Επίσης κρίνεται σκόπιμο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής αμοιβών να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι, επειδή κατανοούν καλύτερα και δεσμεύονται περισσότερο σε μια πολιτική που εμπλέκονται και οι ίδιοι.

Όλα αυτά που προαναφέραμε σχετικά με στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβές παίζουν μεγάλο ρόλο σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων. Ξεκινώντας μια νέα δραστηριότητα, είναι σκόπιμο να γίνεται ένας εκ βάθρων επιχειρησιακός σχεδιασμός και έννοιες τόσο σημαντικές όπως αυτές που εμπνέουν στην επιμόρφωση, την υποκίνηση και στην ανταμοιβή να κατέχουν σημαντική θέση για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος.

4. Η διαχρονική εξέλιξη της ηγεσίας

Βέβαια για να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος δεν αρκεί να έχει μόνο τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να είναι αποτελεσματικός. Συνυπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως η ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει και να καθοδηγεί και όχι απλά να διοικεί.

Ο ηγέτης δίνει το όραμα και τις κατευθύνσεις δηλ. κάνει τα σωστά πράγματα. Αυτή είναι η ενεργητική θεώρηση των πραγμάτων.

Ο μάνατζερ καλείται να διαχειριστεί καταστάσεις δηλ. κάνει τα πράγματα σωστά. Αυτή είναι η παθητική θεώρηση των πραγμάτων.

Ένα επιχειρησιακό περιβάλλον και ειδικότερα σε ευαίσθητες εποχές συγχωνεύσεων, όπου υπάρχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα, καχυποψία και

αστάθεια, πρέπει να χαρακτηρίζεται από θετικά ψυχοκοινωνικά στοιχεία. Πρέπει δηλ. να υπάρχει:

- ✓ Παραγωγικό κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση
- ✓ Κλίμα αλληλοϋποστήριξης και αποδοτικής συνεργασίας
- ✓ Συμμετοχή των εργαζομένων στο όραμα και τους στόχους της επιχείρησης

Δύο βασικά στοιχεία που ενυπάρχουν σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον είναι:

- ✓ Το άτομο που ασκεί επιρροή δηλ. ο ηγέτης ή μάνατζερ
- ✓ Τα άτομα που υφίστανται την επιρροή

Τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία και πλήρη συνεργασία μεταξύ τους αφού επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων. Πρέπει να κατανοήσουν ότι δε βρίσκονται σε διαφορετικά στρατόπεδα αλλά πολεμούν για τον ίδιο σκοπό.

Ο μάνατζερ έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον και για τη μη δημιουργία προβλημάτων από τη φύση της εργασίας. Πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που άπτεται της αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται και να μπορεί να επεμβαίνει για τη λύση τους ή να τα προλαβαίνει αν είναι δυνατόν. Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα πρέπει να έχει πολλά προσόντα όπως ευφυΐα και διανοητική δύναμη, ισχυρή θέληση και επιμονή, θάρρος και αίσθημα καθήκοντος, γενική μόρφωση αλλά και ειδικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης. Όπως σωστά είχε γράψει ο Sharp (1951), αν ο προϊστάμενος ήταν ένα τρίποδο θα έπρεπε να έχει το ένα του πόδι στην οργάνωση και διοίκηση, το δεύτερο στην ψυχολογία και το τρίτο στις κοινωνικές επιστήμες. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι συναισθηματικά σταθερός και πνευματικά ώριμος, ενώ η δεξιότητα του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα θα πρέπει να υπάρχει σε μεγάλο βαθμό σε όλους τους προϊστάμενους ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας.

Το παραδοσιακό μοντέλο του ηγέτη που ήταν προσανατολισμένος καθαρά στην επιτέλεση του έργου (job oriented), πρέπει να δώσει τη θέση του στον

ηγέτη τον προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας (people focused).

Ο ηγέτης ο προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις, δίνει μεγάλη σημασία στις σχέσεις του με τα μέλη της ομάδας και προσπαθεί να επιτελέσει το έργο του μέσα από την καλλιέργεια των καλών σχέσεων με τους υφιστάμενούς του. Το συγκυριακό μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας που ανέπτυξε ο Fiedler, προσπαθεί να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη με αυτά της συγκεκριμένης κατάστασης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να είναι αποτελεσματικό το έργο της. Σύμφωνα με το Fiedler, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας στην πραγμάτωση των στόχων της εξαρτάται (Πιπερόπουλος, 1999):

- ✓ Από την προσωπικότητα του ηγέτη που εκφράζεται με το στυλ της ηγεσίας του
- ✓ Από το βαθμό που η συγκεκριμένη κατάσταση, στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία, είναι ευνοϊκή για τον ηγέτη και απαλλαγμένη από στοιχεία αβεβαιότητας

Διάφοροι θεωρητικοί έχουν κατά καιρούς διατυπώσει τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν το σωστό ηγέτη, όπως π.χ.

- οι Tannenbaum και Schmidt:

- Ηγέτης είναι αυτός που διαθέτει αντίληψη και προσαρμοστικότητα

- ο Stodgill που είπε ότι ο ηγέτης διαθέτει:

- Υπευθυνότητα και επιθυμία για την ολοκλήρωση του καθήκοντος
- Επιμονή στην επιδίωξη στόχων
- Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά
- Πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων
- Τάση για ανάληψη πρωτοβουλίας
- Προθυμία, ετοιμότητα, νοημοσύνη

- ο Chiselli έδωσε τα 5 χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς:

- Ευφυής (με λεκτικές και μαθηματικές ικανότητες)
- Με πρωτοβουλία (χαράσσει δρόμους και δίνει κατευθύνσεις)
- Με διευθυντική ικανότητα (επιβλέπει, προϊσταται, διευθύνει)

- Με αυτοπεποίθηση (έχει θετική εκτίμηση του εαυτού του)
- Με ιεραρχική αυτοπεποίθηση (αν έχει υψηλό ή χαμηλό κύρος)

Σήμερα, οι τομείς υπεροχής ενός ηγέτη είναι:

- Ο δείκτης νοημοσύνης του
- Η εξειδίκευσή του
- Η συναισθηματική νοημοσύνη του

Οι συναισθηματικές δεξιότητες του ηγέτη συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Αναγνωρίζει τα συναισθήματα
- ✓ Χρησιμοποιεί τα συναισθήματα
- ✓ Καταλαβαίνει τα συναισθήματα
- ✓ Διαχειρίζεται τα συναισθήματα

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε σε μορφή πίνακα τις διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό και στο σύγχρονο μοντέλο ηγέτη:

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ
ΜΙΛΑΕΙ	ΑΚΟΥΕΙ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΕΡΓΟ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ
ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΤΟΜΙΚΑ	ΟΜΑΔΙΚΑ
ΛΟΓΙΚΗ	ΕΝΣΤΙΚΤΟ
ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ
ΜΥΣΤΙΚΙΣΜΟΣ	ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΚΡΙΤΙΚΗ	ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ

Στις πετυχημένες επιχειρήσεις σήμερα οι διακεκριμένοι ηγέτες χαρακτηρίζονται περισσότερο για τις συναισθηματικές τους ικανότητες, παρά για αυτές που έχουν αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης.

Οι ανώτεροι ηγέτες διατηρούν ισορροπία ανάμεσα σε ένα προσωπικό στυλ προσανατολισμένο στους ανθρώπους και μια αποφασιστική διοικητική στάση.

5. Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητά μας δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Οι βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να μάθουν οι άνθρωποι τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να πετύχουν στο χώρο εργασίας. Αν π.χ. είναι ανεπαρκείς σε κοινωνικές δεξιότητες, τότε δεν είναι σε θέση να πείσουν ή να εμπνεύσουν τους άλλους, να παίξουν το ρόλο του ηγέτη ομάδων ή να προβούν σε καταλυτικές αλλαγές.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις είκοσι πέντε συναισθηματικές ικανότητες:

A) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (δηλ. πόσα καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας)

- *Αυτεπίγνωση* (γνώση της εσωτερικής κατάστασης, προτιμήσεις, διαίσθηση)
 - επίγνωση των συναισθημάτων (επιπτώσεις και αποτελέσματα)
 - ακριβής αυτοαξιολόγηση (γνώση ισχυρών του σημείων και ορίων)
 - αυτοπεποίθηση (σιγουριά στην αξία και τις ικανότητές του)

- *Αυτορύθμιση* (διαχείριση εσωτερικής κατάστασης)
 - αυτοέλεγχος (χειρισμός συναισθημάτων και παρορμήσεων)

- αξιοπιστία (διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας)
 - ευσυνειδησία (ευθύνη για την προσωπική του απόδοση)
 - προσαρμοστικότητα (ευελιξία στις αλλαγές)
 - καινοτομία (πρωτοποριακές ιδέες, νέες πληροφορίες)
- *Κίνητρα συμπεριφοράς* (συναισθηματικές τάσεις για επίτευξη στόχων)
- τάση προς επίτευξη (προσπάθεια για βελτίωση, τελειότητα)
 - δέσμευση (ευθυγράμμιση στους στόχους της ομάδας)
 - πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση)
 - αισιοδοξία (επιμονή στην επιδίωξη στόχων)

B) ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (δηλ. πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις)

- *Ενσυναίσθηση* (επίγνωση συναισθημάτων, αναγκών, ανησυχιών των άλλων)
- κατανόηση των άλλων (ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους)
 - προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών (πρόβλεψη, αναγνώριση αναγκών των άλλων)
 - ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (ενίσχυση των δυνατοτήτων τους)
 - σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας (δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους)
 - πολιτική αντίληψη (αναγνώριση συναισθηματικών τάσεων της ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεών της)
- *Κοινωνικές δεξιότητες* (ικανότητα να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει)
- επιρροή (αποτελεσματική μέθοδος πειθούς)
 - επικοινωνία (έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων)
 - ηγεσία (έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων)
 - καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή (καθιέρωση και χειρισμός αλλαγών)
 - χειρισμός διαφωνιών (διαπραγμάτευση και επίλυση διαφορών)

- καλλιέργεια δεσμών (καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων)
- σύμπραξη και συνεργασία (συνεργασία με άλλους για επίτευξη κοινών στόχων)
- ομαδικές ικανότητες (συνοχή στην ομάδα για επίτευξη συλλογικών στόχων)

Ο λόγος που γίνεται τόσο μεγάλη μνεία για τα χαρακτηριστικά του σωστού ηγέτη όσο και για τη συναισθηματική νοημοσύνη που πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους αλλά πολύ περισσότερο τους ηγέτες, είναι γιατί το εγχείρημα μιας συγχώνευσης δεν είναι τόσο απλό όσο αρχικά φαντάζει.

Σύμφωνα με έρευνα του Sparrow et.al. (1988), τα 2/3 των συγχωνεύσεων βραχυπρόθεσμα αποδίδουν λιγότερο από ότι οι τραπεζικές καταθέσεις, ενώ άλλες έρευνες έδειξαν ότι μόνο το 30% των συγχωνεύσεων-εξαγορών εκπληρώνει τις αρχικές χρηματοοικονομικές προσδοκίες.

6. Εμπλουτισμός του έργου

Η διεύρυνση του έργου (job enlargement) αντιπροσωπεύει μια οριζόντια προσέγγιση για σχεδιασμό έργων. Περιλαμβάνει την προσπάθεια να κάνει κανείς το έργο διαρθρωτικά «μεγαλύτερο». Αυτό επιτυγχάνεται με την πρόκληση του υπαλλήλου, τη μετακίνηση των πιο δύσκολων ενεργειών, την ανάθεση περισσότερων καθηκόντων και την εναλλαγή στο έργο (job rotation).

Ο εμπλουτισμός του έργου (job enrichment), ή η κάθετη φόρτιση του έργου, κρατά το κλειδί για τη δημιουργία εργασίας με περισσότερη σημασία για τους υπαλλήλους. Με τον όρο εργασία, εννοούμε εργασία διαρθρωμένη για να παράσχει στον υπάλληλο μια αίσθηση ικανοποίησης και κατορθώματος. Εργασία σχεδιασμένη μ' αυτό τον τρόπο έχει μέσα της όλα τα συστατικά τα οποία θα συμβάλλουν στην αποδέσμευση του υποκινητικού δυναμικού που υπάρχει μέσα στο άτομο. Έτσι ο κατάλληλος σχεδιασμός του έργου δεν ενισχύει μόνο τον οργανισμό για να πετύχει τους στόχους του, αλλά επίσης λαμβάνεται υπόψη η ευημερία (welfare) του ατόμου, αφού έτσι έχει

αυτό την ευκαιρία να ικανοποιήσει μια πληρέστερη σειρά αναγκών της εργασίας.

Μερικές αρχές του εμπλουτισμού του έργου καθώς και τα κίνητρα που διέπουν κάθε αρχή διαφαινονται στον ακόλουθο κατάλογο:

Αρχή	Κίνητρα
Μετακίνηση μερικών ελέγχων ενώ παραμένει η υπευθυνότητα.	Ευθύνη και προσωπικό επίτευγμα.
Αύξηση υπευθυνότητας ενός υφισταμένου για τη δική του εργασία.	Ευθύνη και αναγνώριση.
Παροχή σε έναν υφιστάμενο μιας πλήρους φυσικής μονάδας εργασίας (τομέας, περιοχή κλπ)	Ευθύνη, επίτευγμα και αναγνώριση.
Παροχή πρόσθετης εξουσίας σε έναν υφιστάμενο κατά τη δραστηριότητά του.	Ευθύνη, επίτευγμα και αναγνώριση.
Εισαγωγή νέων και δυσκολότερων καθηκόντων που δεν υπήρχαν πριν.	Ανάπτυξη και μάθηση.
Εκχώρηση σε έναν υφιστάμενο συγκεκριμένων ή εξειδικευμένων καθηκόντων και ενίσχυσή του για να γίνει πιο ειδικός.	Ευθύνη, εξέλιξη, πρόοδος.
Περιοδικές εκθέσεις διαθέσιμες στον ίδιο τον υφιστάμενο.	Εσωτερική αναγνώριση.

Το χαρακτηριστικό κλειδί των παραπάνω σημείων βρίσκεται στο γεγονός ότι αντί να δίνεται στον υπάλληλο περισσότερο από το ίδιο φάρμακο με μια διαφορετική ετικέτα, το έργο του πραγματικά εμπλουτίζεται ανυψώνοντάς το.

Όταν το έργο εμπλουτίζεται, σε αντίθεση με την απλή διεύρυνσή του, επιτρέπει στο άτομο κατά την εκτέλεσή του να εξασκεί τις επιδεξιότητες και τις ικανότητές του πληρέστερα. Το έργο εξυψώνεται με την έννοια ότι τα ταλέντα τα οποία έχει το άτομο χρησιμοποιούνται πλήρως σε αντίθεση με την υποχρησιμοποίησή τους. Και επειδή υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η

πρωτοβουλία, η ευφυΐα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του υπαλλήλου χρησιμοποιούνται μερικώς από τους οργανισμούς σήμερα, ο εμπλουτισμός του έργου κρίνεται απαραίτητος για την όσο το δυνατό μεγαλύτερη εκμετάλλευσή τους.

7. Αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού με προσανατολισμό στη συμμετοχική διεργασία

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία ενός οργανισμού και αποτελεί το συνδετικό κρίκο που ενώνει τα άτομα του οργανισμού και ενοποιεί τη δράση τους. Ειδικά δε στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων, η ενοποίηση της κουλτούρας των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη, είναι ένα δύσκολο εγχείρημα αλλά ταυτόχρονα είναι και μια πρόκληση για τη νέα διοίκηση. Ο ενστερνισμός ενός κοινού πλέον οράματος για τους εργαζόμενους πρέπει να αποτελέσει κίνητρο για την υπηρεσιακή τους αφύπνιση.

Το συμμετοχικό management είναι το καταλληλότερο μέσο για να επιτύχει την ενεργοποίηση της θέλησης των εργαζομένων για συμμετοχή και αποδοτικότητα. Η υιοθέτησή του μετά από μια συγχώνευση-συνεργασία θα παρακινήσει τους εργαζόμενους στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για μια δουλειά στην οποία μπορούν να αξιοποιήσουν τις δημιουργικές τους δυνατότητες που διαθέτουν. Θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποδοτικοί και να επιδιώκουν την ανέλιξη και τη συμμετοχή στις διαδικασίες της λειτουργίας της επιχείρησης που εργάζονται.

Από την άλλη μεριά οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να κατανοήσουν ότι η αποδοχή της λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους δεν αποτελεί παραχώρηση αλλά εξυπηρετεί πρώτιστα την ίδια την επιχείρηση αφού ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζόμενων και ενεργοποιεί τη θέλησή τους για απόδοση. Αυτό ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αξιοπρέπειά τους και τους δεσμεύει περισσότερο με τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Παραθέτουμε στη συνέχεια ένα πίνακα όπου διαφαίνονται οι αλλαγές που πρέπει να συντελούνται στην κουλτούρα μιας επιχείρησης η οποία έχει

μεταβεί από την παραδοσιακή δομή στη συμμετοχική ανάπτυξη (Bruce M. Lansdale, 2000):

Από τη δομή	Προς τη συμμετοχική ανάπτυξη
Το ιεραρχικό στυλ γίνεται:	Συμμετοχικό με περισσότερη οριζόντια οργάνωση
Η ροή των πληροφοριών «από πάνω προς τα κάτω» μετατρέπεται σε:	Ροή των πληροφοριών «από κάτω προς τα πάνω» αντιστρόφως και πλαγίως
Η «προς τα μέσα» (εσωτερική) εστίαση της ποιότητας, εστιάζεται σε:	Καθορισμένη από τον πελάτη ποιότητα
Η υπηρεσιακή εστίαση μετατρέπεται σε:	Εστίαση στη διεργασία
Ο βραχυχρόνιος προγραμματισμός αλλάζει σε:	Οραματισμό για το μέλλον
Οι προσωρινές βελτιώσεις γίνονται:	Συνεχείς περιεκτικές βελτιώσεις με οραματισμό για το μέλλον
Οι πρωτοβουλίες «από πάνω προς τα κάτω» αλλάζουν σε:	Εκείνες στις οποίες όλο το προσωπικό εμπλέκεται και απασχολείται
Η διεύθυνση (μάνατζμεντ) προσαρμόζεται σε:	Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, ηγεσίας και σχετικής εκπαίδευσης
Το «διευθύνω δίνοντας επιτακτικά οδηγίες» μετατρέπεται σε:	Ενδυναμώνω, εξουσιοδοτώ
Η άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι δαπάνη γίνεται:	Οι εργαζόμενοι αποτελούν πλεονέκτημα, είναι ενεργητικό κεφάλαιο
Η εντολή «εκ των άνω» καταλήγει σε:	Συμμετοχή
Η υπηρεσιακή σε στενά όρια αντίληψη αλλάζει σε:	Ολοκληρωμένες λειτουργίες με ομαδική εργασία
Η επιβολή εφαρμογής «εκ των άνω» αλλάζει σε:	Πρωώθηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης

Βεβαίως η εμπλοκή και η εκχώρηση εξουσιών έχει και τα όριά της. Όταν υλοποιηθεί δεν πρέπει να γίνεται κατάχρηση. Δεν είναι πανάκεια και πρέπει να χρησιμοποιείται με ρεαλισμό. Παραφράζοντας τα λόγια του Αβραάμ Λίνκολν θα μπορούσαμε να πούμε ότι: Μπορούν να εκχωρηθούν εξουσίες σε όλους τους ανθρώπους για κάποιο διάστημα και σε κάποιους ανθρώπους για πάντα. Αλλά δεν μπορούν να εκχωρηθούν εξουσίες σε όλους τους ανθρώπους για πάντα.

8. Εκχώρηση εξουσιών και έμφαση στην αφοσίωση προς τη νέα επιχείρηση

Συχνά υπάρχει πρόβλημα με την εκχώρηση εξουσιών προς τους εργαζόμενους. Είτε υπονομεύεται από τη διοίκηση είτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι προετοιμασμένοι ή διατεθειμένοι να αναλάβουν τις νέες ευθύνες που συνεπάγεται η εκχώρηση εξουσιών.

Η εκχώρηση εξουσιών αυξάνει την αφοσίωση των εργαζόμενων προς τη νέα επιχείρηση γιατί αισθάνονται ότι μετέχουν ενεργά στην παραγωγική διαδικασία, κάτι που σχετίζεται και με την αρχικά με την απόδοση και στη συνέχεια με την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία. Η αφοσίωση δεν είναι απλώς μια έννοια που αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι μια ιδέα που παίζει θεμελιώδη ρόλο στη σκέψη σχετικά με τα οικονομικά, τη στρατηγική, την οικονομική διακυβέρνηση, την τεχνολογία των πληροφοριών και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η αφοσίωση αφορά τη δημιουργία ανθρώπινης ενέργειας και ενεργοποίησης του ανθρώπινου μυαλού. Αν δεν υπήρχε, τότε η υλοποίηση κάθε νέας πρωτοβουλίας ή ιδέας θα διέτρεχε σημαντικό κίνδυνο. Οι άνθρωποι μπορούν να εκφράσουν την αφοσίωσή τους είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά.

Η εξωτερική αφοσίωση είναι η συμμόρφωση προς τις συμφωνίες και είναι ότι αποκομίζει ένας οργανισμός όταν οι εργαζόμενοι ελέγχουν σε πολύ μικρό βαθμό τη μοίρα τους. Είναι θεμελιώδης αλήθεια ότι όσο λιγότερη δύναμη έχει ο άνθρωπος για να διαμορφώσει τη ζωή του, τόσο μικρότερη αφοσίωση θα εκδηλώσει.

Αν το μάνατζμεντ θέλει οι εργαζόμενοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες για τη μοίρα τους, θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη εσωτερικής

αφοσίωσης. Η εσωτερική αφοσίωση προέρχεται κυρίως από μέσα. Τα άτομα αφοσιώνονται σε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα ή στόχο ή όραμα.

Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων, η ανάπτυξη της εσωτερικής αφοσίωσης θα κάνει τα άτομα να δουλέψουν πιο συλλογικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των νέων στόχων που θα τους τεθούν.

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τις διαφορές ανάμεσα στην εξωτερική και την εσωτερική αφοσίωση (Harvard Business Review,2002).

Εξωτερική αφοσίωση	Εσωτερική αφοσίωση
Ο ορισμός των καθηκόντων δίνεται από τους άλλους.	Οι εργαζόμενοι δίνουν τον ορισμό των καθηκόντων
Ο ορισμός της συμπεριφοράς που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων δίνεται από τους άλλους	Οι εργαζόμενοι δίνουν τον ορισμό της συμπεριφοράς που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων.
Το μάνατζμεντ καθορίζει τους στόχους για την απόδοση.	Από κοινού το μάνατζμεντ και οι εργαζόμενοι καθορίζουν στόχους για την απόδοση, που αποτελούν πρόκληση για τον εργαζόμενο.
Ο ορισμός της σπουδαιότητας των στόχων δίνεται από άλλους.	Οι εργαζόμενοι δίνουν τον ορισμό της σπουδαιότητας του στόχου.

Η εσωτερική αφοσίωση είναι συμμετοχική και στενά συνδεδεμένη με την εκχώρηση εξουσιών. Όσο περισσότερο ζητάει το μάνατζμεντ εσωτερική αφοσίωση από τους εργαζόμενους, τόσο περισσότερο πρέπει να προσπαθήσει να κάνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στον ορισμό των εργασιακών στόχων, προσδιορίζοντας τον τρόπο επίτευξής τους και ορίζοντας στόχους με δυνατότητα διεύρυνσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι συγχωνεύσεις και συνεργασίες αποτελούν στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων για αμεσότερη ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού επιβάλλει να ξέρει μια επιχείρηση πότε πρέπει να ανταγωνίζεται και πότε και πώς να συνεργάζεται με τους ανταγωνιστές της μέσω συγχωνεύσεων και συνεργασιών για την επίτευξη κοινών στόχων.

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 ημικρατικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας καθιστούν τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων συχνό φαινόμενο. Τα υψηλά ποσοστά εμφάνισής τους τις τελευταίες δεκαετίες και η αυξητική τους τάση υπαγορεύουν την αναγκαιότητά τους τόσο για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων όσο και για την επιτυχημένη τους πορεία.

Πριν από οποιαδήποτε απόφαση για συγχώνευση ή συνεργασία πρέπει να γίνεται μια ανάλυση τόσο του εξωτερικού (ευκαιρίες και απειλές), όσο και του εσωτερικού (δυνάμεις και αδυναμίες) περιβάλλοντος (S.W.O.T. analysis). Πρέπει να εξετάζονται παράγοντες πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί (P.E.S.T.analysis). Παράλληλα, εξίσου σημαντικοί είναι παράγοντες που άπτονται της συμβατότητας της κουλτούρας των συγχωνευόμενων-συνεργαζόμενων επιχειρήσεων όσο και του είδους διοίκησής τους.

Το μέλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων έχει συνάφεια με το μέγεθος και τον τρόπο διοίκησής τους. Πρέπει να είναι μεγάλες για να ανταγωνιστούν τις διεθνείς προκλήσεις, εξειδικευμένες για να ελαχιστοποιηθούν τα

μειονεκτήματα του όγκου της επιχείρησης, ευέλικτες και δεκτικές σε αλλαγές και καινοτομίες και να δρουν σε ένα περιβάλλον ελεύθερο από περιορισμούς και σύνορα. Έτσι θα μπορούν και οι συγχωνεύσεις και συνεργασίες να αποβούν εκμεταλλεύσιμες και να αποδώσουν τα μέγιστα. Βέβαια οι συγχωνεύσεις δεν αποδίδουν τα μέγιστα οφέλη μόνο λόγω μεγέθους αλλά και λόγω προσφοράς ευρύτερου φάσματος υπηρεσιών.

Παρόλο το ότι κάθε συγχώνευση και συνεργασία (μετά τις σχετικές λογιστικές και χρηματοοικονομικές εκτιμήσεις της αξίας της επιχείρησης) 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.

Κοινός παρονομαστής όλων των εταιριών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι η έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο και μια ολιστική προσέγγιση του θέματος της επιχειρηματικής επιτυχίας. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ οικονομικών αποτελεσμάτων και ευτυχισμένων εργαζόμενων. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καταλυτικός στο σχεδιασμό και ανάλυση της εργασίας, στη στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού με απώτερο σκοπό την ποιότητα, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Οι έννοιες της συμβατότητας της εταιρικής κουλτούρας, της επικοινωνίας, του ψυχολογικού συμβολαίου καθώς και η σπουδαιότητα του εμπνευσμένου ηγέτη όπως και της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρώ ότι είναι έννοιες που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων και θα συντελέσουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής επιτυχίας. Η δημιουργία αφοσιωμένου προσωπικού γίνεται με το συμμετοχικό μάνατζμεντ μέσω της εκχώρησης κάποιων εξουσιών στους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των συγχωνεύσεων που εξετάζουμε, η ωφέλεια που θα αποκομίσουν και τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη ξεχωριστά, θα είναι πραγματικά μεγάλη.

Η καλύτερη μέθοδος για την υλοποίηση, προώθηση και αποδοχή από τους εργαζόμενους των αλλαγών στον οργανισμό τους πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- ✓ Καθορισμός του οράματος
- ✓ Καθορισμός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που να συμπλέει με το όραμα
- ✓ Καθορισμός των μεθόδων εργασίας του οργανισμού που όταν εφαρμόζονται θα υλοποιούν τη στρατηγική
- ✓ Καθορισμός των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας, έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκτελέσουν τις διαδικασίες με αποτελεσματικό τρόπο.

Το βασικό αυτό πλαίσιο των οδηγιών πρέπει να εφαρμόζεται από όσους ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική υλοποίηση της αλλαγής. Η αρχή πρέπει πάντα να γίνεται με ένα σαφές όραμα το οποίο πρέπει να υλοποιείται προοδευτικά για να διατηρηθεί ενεργό.

Οι εργασιακές σχέσεις πρέπει να τεθούν σε νέα βάση. Αντί της αντιπαράθεσης, να υιοθετηθεί η τακτική της συνεργασίας και της συνεννόησης πάνω σε σταθερές και αποδοτικές βάσεις. Είναι σημαντικό τα στελέχη των συνδικάτων όπως και των συνδέσμων εργοδοτών, να είναι πλήρως ενημερωμένα για όλο το φάσμα των αλλαγών και αντίστοιχα να παρέχουν σωστή ενημέρωση στους εργαζόμενους έτσι ώστε να υπάρχει διαφάνεια και εμπιστοσύνη. Παράλληλα πρέπει να είναι εκπαιδευμένα πάνω στις νέες αντιλήψεις για τη Διοίκηση, για να μπορούν να στηρίζουν τη συνεργασία τους πάνω σε στέρεες βάσεις και να είναι χρήσιμοι και για τις δύο πλευρές.

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι να διατηρήσουν την εργασιακή ειρήνη και να βοηθήσουν τα μέλη τους να ενημερωθούν για τη νέα κατάσταση, να ενσωματωθούν ομαλά σε αυτή και να εξελιχθούν, διαφυλάττοντας παράλληλα τις θέσεις απασχόλησης κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Από την άλλη οι Διευθύνσεις των επιχειρήσεων αναμένεται να είναι ικανοποιημένες όταν υπάρχει συνεργασία και αποτελεσματικότητα από την εργασία του προσωπικού. Έγκειται στη δική τους αρμοδιότητα να βοηθήσουν το προσωπικό να κατανοήσει την αναγκαιότητα των επικείμενων αλλαγών και να τις αντιμετωπίσει θετικά, να ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της

επιχείρησης και να δουλέψει για την υλοποίησή τους, να εγκαταλείψει μια κουλτούρα και να υιοθετήσει μια καινούργια. Το παράδειγμα συνήθως το δίνει κάποιος εμπνευσμένος ηγέτης ή η προσωπικότητα ορισμένων χαρισματικών στελεχών. Επίσης η ευφυΐα του ηγέτη επηρεάζει τη συμπεριφορά

Η εκτίμηση της επιτυχίας μιας συγχώνευσης μόνο από την αύξηση της shareholder value έχει πια ξεπεραστεί και οι σύγχρονες θεωρητικές και πρακτικές θεωρήσεις θεωρούν τη stakeholder value μείζονος σημασίας θέμα. Για να ελαχιστοποιηθούν κίνδυνοι λειτουργικοί και στρατηγικοί που μπορεί να προκύψουν, πρέπει να υπάρχει σαφής γνώση των ιδιομορφιών της αγοράς και ομαλή ενσωμάτωση του προσωπικού στη νεοϊδρυθείσα επιχείρηση. Πρέπει να γίνει ένα ουσιαστικό πάντρεμα ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων, επειδή η μονομέρεια δεν ωφελεί μακροπρόθεσμα ούτε την επιχείρηση ούτε όσους έχουν προσδοκίες από αυτήν.

Οι ταχείες εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτούν στρατηγικές επιλογές και αποτελεσματικές παρεμβάσεις, σταθμίζοντας όλους τους παράγοντες που συνθέτουν τη σύγχρονη κοινωνία.

Μέσω συγχωνεύσεων, συνεργασιών και εσωτερικής αναδιάρθρωσης οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το σημαντικότερο όμως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα το αποκτούν μέσω του ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο είναι πάντα μοναδικό και δεν αντιγράφεται.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

- Ansoff, I.H. "Corporate Strategy", McCraw-Hill, New York, 1965.
- Appelbaum S., Gandell J., Yortis H., Proper S. and Jobin F. "Anatomy of a merger. Behavior of organizational factors and processes throughout the Pre-During-Post Stages "(part 1), Management Decision, vol.38, No 9, p.649-662, 2000.
- Archer, S.H. & Faever, L.G., "Firm Size and the Cost of Externally secured Equity Capital", Journal of Finance, vol.21, No.1, 69-83, 1966.
- Armistead Colin, Pritchard Jean and Machin Simon, "Strategic Business Process: Management of Organizational Effectiveness", Long Range Planning, vol.32, No 1, p.96-106, 1999.
- Auerbach, Allan J. "Mergers and acquisitions", National Bureau of Economic Research, 1988.
- Baker W.E. Networking Smart:"How to built relationships for personal and organizational success" Mc Graw-Hill Publ. 1994.
- Barrie Dale and Cary Cooper, "Total Quality and Human Resources", 1992.
- Barrie G.Dale, "Managing Quality and Human Resources", 1997.
- Berger A.N. and Humphrey D.B. "Efficiency and financial institutional survey and directions for future research", European Journal of Operational Research, p.175-212, 1997.
- Carleton, J. Robert and Claude S. Lineberry, "Achieving Post Merger Success", publ.Pfeiffer, 2004.
- Cartwright and Cooper, "The psychological impact of merger and acquisition on the individual:a study of building society mergers", Human Relations, vol.46, No 3, 1993.
- Cartwright S., Cooper C.L. "The role of culture compatibility in successful organizational marriage" Academy of Management Executive, vol.7 , 1993.
- Charman A., "Global mergers and acquisitions. The human resource challenge international focus". Society for H.R.M., 1999.

- Child, J., David Faulkner and Robert Pitkethly, "The management of international acquisitions", Oxford University Press, 2001.
- Conrad C "Strategic organizational communication, towards the 21st century" T Buchholz publ. 1994.
- Cooke T. "Mergers and Acquisitions" Basil Blackwell Editions Ltd., London U.K.: 1-25, 135-136, 1999.
- Garette B. and Dussauge P. "Alliances Versus Acquisitions: Choosing the Right Option" European Management Journal, v.18, n.1:63-69, 2000.
- Giles P., "The importance of H.R. in making your merger work" Workspan, Aug. p.16-20, 2000.
- Graham H.T. and Bennett R. "Human Resource Management" Pitman publ. 1998.
- Grant D., "H.R.M. rhetoric and the psychological contract. A case of easier said than done". The International Journal of Resource Management, 10,2, Apr. p.p.327-350, 1999.
- Hambrick D.C. & Mac Millan J. "Efficiency of product R&D in business units. The role of strategic context", 527-547, 1985.
- Herrbach Olivier, "How organizational image affects employee attitudes", Human Resources Management, vol.14, 2004.
- Hitt M.A., D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization" South-Western College Publishing, 4th edition, chapter 7, 2001.
- Hopkins D.H. "Acquisition strategy and the Market Position of Acquiring Firms", vol.8, 535-547, 1987.
- Horn, H. and L. Persson "Endogenous mergers in concentrated markets" Discussion paper 1544. Centre for Economic Policy Research, London 1996.
- Kleinert, Jorn and Henning Klodt "Causes and Consequences of Merger Waves" Kiel Institute of World Economics, January 2002.
- Manne H.E. "Mergers and the market of corporate control" vol.73, No 2, April 110-120, 1965.
- Mayo Andrew, "The Human Value of the Enterprise", publ. Nicolas Brealey, 2001.

- Mayo Herbert, "Financial Institutions Investments and Management. An Introduction", The Dryden Press, p. 770&773,1995.
- Milton L. Rock, Robert H. Rock, Martin Sikora "The mergers and acquisitions handbook", N.Y. Mc Graw-Hill, 1994.
- Morrison David, "Psychological Contracts and Change", Human Resources Management, p.353-375, Fall 1994.
- Nadler David and Tushman Michael, "The organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century", Organizational Dynamics, 1999.
- Noe A.R. "Human Resource Management" Mc Graw – Hill, 2003.
- O'Reilly, Ch. "Corporations, Culture and Commitment. Motivation and social control in organizations", California Management Review, vol.3, No 4 p.9-25 (1989).
- P.F.C.Begg "Corporate acquisitions and mergers: a practical guide to the legal, financial and administrative implications", London Graham and Trotman,1986-90, c 1993.
- Palepu K., Healy P., and Bernard V., "Business Analysis and Valuation using financial statements" 2nd edition, South-Western College Publishing, 2000 .
- Pfeffer Jeffrey, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press,1994.
- Porter M.E. "From competitive advantage to corporate strategy", Harvard Business Review, 65,(3), 43-59, 1987.
- Post, Alexandra "Anatomy of a merger, the causes and effects of mergers and acquisitions" NJ Prentice Hall,1994.
- Rappaport Alfred "Strategic Analysis for more profitable acquisitions" Harvard Business Review, July-August 1979.
- Ravenscraft, D.J. and F.M. Scherer "The profitability of mergers" International Journal of Industrial Organization 7(1): 101-116,1989.
- Rousseau D.M., "Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements", 1995.
- Schein E., "Organizational culture and leadership" Jossey Bass, San Francisco, Ca., 1985.

- Schenk H. "Bandwagon Mergers, International Competitiveness and Government Policy" *Empirica* 23(3):255-278, 1996.
- Schuler R., Jackson S., "H.R. issues and activities in mergers and acquisitions", *European Management Journal*, vol.19, issue 3, p.p.239-253, 2001.
- Seitz N., Ellison M., "Capital Budgeting and Long-Term Financial Decisions", 2nd edition, The Dryden Press, 1995.
- Sherman An., "Mergers and Acquisitions from A to Z" American Management Association, New York, U.S.A.:136-137, 1998.
- Sparrow P and Marchington M. "Human Resource Management" Pitman publ. 1998.
- Sparrow P., "Transitions in the Psychological Contract: Some Evidence from the Banking Sector", *Human Resource Management Journal*, vol.6, No 4, p.75-92, 1999.
- Stewart J.F., Harris R.S.&Carleton W.T., "The role of Market Structure in Merger Behaviour", vol.32,No.3,293-312,1984.
- Teece D.J. "Economies of scope and the scope of the enterprise", vol.3, p.223-247, 1980.
- Timothy J. Galpin, Mark Herndon, "The complete guide to mergers and acquisitions", publ. Jossey-Bass, 2000.
- Ulrich Dave, "Intellectual Capital=Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, p.15-26, 1999.
- Wendell L.French, "Human Resource Management", 5th edition,2003.
- Weston Fr., Chung K. and Hoag S., "Mergers, Restructuring and Corporate Control", 1st edition, Prentice Hall, p.132-163, 1990.
- Wright P. Mc Mahan G. and Mc Williams A. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A resource-based perspective" *International Journal of Human Resource Management* 5 1994.
- Yeager C. Fred & Neil E. Seitz "Financial Institutions Management", Prentice Hall, p.308, 1995.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Coleman Daniel, «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», εκδ. Ελλ.Γράμματα, 1999.
- Lansdale M. Bruce, « Η δημιουργία εμπνευσμένων ηγετών-μάνατζερ», 2000.
- Βικτωρία Δούκα, «Μεταβίβαση επιχείρησης και ατομικές σχέσεις εργασίας», εκδ. Σάκκουλα 1997.
- Θαλασσινός και Κυριακίδης «Εξελιξίσεις στην Ευρωπαϊκή χρηματοοικονομική αγορά μετά την εισαγωγή του ευρώ», εκδ. Σταμούλης, 2002.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», 1991.
- Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, «Συστάσεις-Μετατάξεις Μετατροπές-Συγχωνεύσεις Λύσεις και Εκκαθαρίσεις Επιχειρήσεων», 2003.
- Κιόχος Π. & Παπανικολάου Γ., «Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων» Interbooks Publishing,σελ.550-552, 1994.
- Λαζαρίδη Ιωάννη, «Τα αποτελέσματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών των Ελληνικών Τραπεζών», Εμπειρική Έρευνα, Θεσσαλονίκη 2003.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» 3^η έκδοση, 2001 Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αθηνών – Τμήμα Νομικής, «Συγχωνεύσεις- εξαγορές- αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις», εκδ. Σάκκουλα, 2000.
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», εκδ. Μπένου, 2002.
- Πιπερόπουλος Γιώργος, «Εφηρμοσμένη Ψυχολογία», εκδ. Ζυγός, 1999.
- Πιπερόπουλος, Γιώργος «Κοινωνιολογία», εκδ.Ζυγός,1999.
- Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, « Εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως. Συγχωνεύσεις και μετατροπές εταιριών», Μάρτιος 1991.
- Χατζηγάγιος Θωμάς, «Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων», Επιθεώρηση Τραπεζικού - Αξιογραφικού Χρηματιστηριακού Δικαίου, σελ. 829-837 & σελ.839-842, Τεύχος Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου 2001.