



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΕΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΧΡΥΣΤΑΛΛΑ ΛΟΥΚΑΙΔΟΥ, ΑΜ:12959**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κος ΣΥΡΡΟΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2012**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΣΚΟΠΟΣ.....	15
ΔΟΜΗ.....	16
ΥΠΟΘΕΣΗ.....	16
ΜΕΘΟΔΟΣ .....	16
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	17
ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ .....	17
1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ .....	17
1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ .....	23
1.2.1 Κίνητρα πίσω από τις Ε&Σ .....	28
1.2.2 Στόχοι - αξιολόγηση των Ε&Σ.....	30
1.2.2.1 Κάνοντας έναν κατάλογο στόχων .....	30
1.2.2.2 Προσεγγίζοντας μια επιχείρηση στόχο.....	31
1.3 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ - ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	32
1.3.1 Οι Ε&Σ διεθνώς .....	32
1.3.2 Οι Ε&Σ στην Ελλάδα .....	34
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	37
Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ Ε&Σ.....	37
2.1 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ Ε&Σ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ .....	37
2.1.1 Η ιστορία του φαινομένου .....	39
2.2 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ... 42	
2.3 Η ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΕ ΜΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ Ε&Σ 48	
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	58
ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....	58
3.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	58
3.1.1 Εισαγωγικά.....	58
3.1.1.1 Στρες .....	58
3.1.1.2 Ο φόβος απώλειας της θέσης εργασίας .....	59
3.1.1.3 Ανταγωνιστικότητα .....	59
3.1.2 Γενική προσέγγιση .....	60
3.1.3 Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία .....	62
3.1.4 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ στην Ελλάδα και την Ε.Ε. ....	64
3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ) 68	
3.2.1 Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών ..	69
3.2.2 Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών - πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση .....	70
3.2.3 Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη - επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση .....	71

3.3	ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ .....	72
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	75
	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ - ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....	75
4.1	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ Ε&Σ .....	77
4.2	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ 79	
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	85
	ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ.....	91
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για τις Συγχωνεύσεις και τις εξαγορές (Σ & Ε) και την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων ασχολείται ένα μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου της χρηματοδότησης. Κάθε μέρα, επενδυτικές τράπεζες κανονίζουν συναλλαγές Συγχωνεύσεων και εξαγορών, τις οποίες φέρνουν χωριστές εταιρείες για να σχηματίσουν μεγαλύτερες.

Η ένταση του φαινομένου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων αγορών σε μια περίοδο πρωτοφανούς έξαρσης των συγκεντρώσεων κεφαλαίου.

Το φαινόμενο αυτό συνήθως συνδέεται με σοβαρές εξελίξεις στην απασχόληση και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Για να τονώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη χώρα τους ή στο εξωτερικό, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν μεταξύ άλλων και στην εξαγορά άλλης επιχείρησης. Μια εξαγορά μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:

- με κατάθεση δημόσιας προσφοράς για εξαγορά επιχείρησης,
- με απόκτηση πλειοψηφικής ή ελέγχουσας συμμετοχής στο κεφάλαιο εταιρείας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο,
- με αγορά μετοχών μιας εταιρείας κατόπιν συμφωνίας με τους ιδιοκτήτες της,
- με συγχώνευση με άλλη εταιρεία, δηλαδή, όταν δύο ή περισσότερες εταιρείες συνενώνονται υπό την ίδια ιδιοκτησία (μέσω απορρόφησης ή δημιουργίας νέας απορροφούσας εταιρείας).

Η συγχώνευση είναι ο λιγότερο δαπανηρός τρόπος επέκτασης μιας εταιρείας, καθώς η διαδικασία αυτή δεν προϋποθέτει πληρωμή σε μετρητά για τα περιουσιακά στοιχεία που μεταφέρονται από την απορροφηθείσα εταιρεία σε αυτήν που την απορρόφησε.

Η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες για τις ενδοσυνοριακές όσο και τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις ανώνυμων εταιρειών. Έχει θεσπίσει επίσης κανόνες για τη διάσπαση εταιρειών, όταν αυτή συνοδεύεται από μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων της διασπασθείσας εταιρείας σε δύο απορροφούσες εταιρείες.

Εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν επίσης να γίνουν μέσω των νέων μορφών ευρωπαϊκών επιχειρηματικών δομών, όπως η ευρωπαϊκή εταιρεία, η οποία είναι ανώνυμη εταιρεία, ο ευρωπαϊκός όμιλος οικονομικού σκοπού και η ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία.

Η εξαγορά επιχείρησης με ήδη καθιερωμένη δομή μπορεί να αποδειχτεί εξαιρετικά επωφελής για την επέκταση μιας επιχείρησης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματεύεται τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές επιχειρήσεων.

**Αρχικά** στην εισαγωγή παρατίθεται ο σκοπός, η δομή, η υπόθεση και η μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε στην συγγραφή του πονήματος αυτού.

Για το λόγο αυτό στο **1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** κρίθηκε σκόπιμο να υπάρξει εκτενή αναφορά σε εισαγωγικές έννοιες των εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπως το γενικό πλαίσιο τους, τα βασικά είδη και αίτια των Ε&Σ, ένα σύντομο ιστορικό – καθώς και την σημασία των Ε&Σ στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Στο **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** το ενδιαφέρον στρέφεται πιο συγκεκριμένα στην ευρωπαϊκή διάσταση των Ε&Σ. Σ' αυτή την προσπάθεια εντάσσεται και η αναφορά στο φαινόμενο Ε&Σ στον ευρωπαϊκό χώρο. Στην συνέχεια αναδεικνύονται οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση. Έπειτα αναφέρεται η εναρμόνιση των κρατών μελών της ΕΕ με τις οδηγίες για Ε&Σ.

Το θέμα του **3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου** είναι οι επιδράσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επιπλέον δίνονται στοιχεία για τις επιδράσεις στο προσωπικό, τις συνέπειες των Ε&Σ στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (Δ.Α.Δ) και τέλος εξάγονται βασικές διαπιστώσεις.

Στο **4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** αναφέρονται παραδείγματα συγχωνεύσεων – εξαγορών.

Τέλος προκύπτουν προβληματισμοί και εξάγονται συμπεράσματα για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές επιχειρήσεων.

## ABSTRACT

The theme of this dissertation deals with mergers and acquisitions.

**Originally** set to introduce the purpose, structure, matter and method used in the writing of this essay.

For this reason in the **first Chapter** was appropriate to make extensive reference to introductory concepts of mergers and acquisitions, such as their general context, the main types and causes of E & S, a short history-and the importance of M & A in Greece and international level.

In **Chapter 2** attention turns more specifically to the European dimension of R & S. In this effort includes the reference to global M & A in Europe. Then highlight the impact on industrial relations and employment. Then indicate the harmonization of EU Member States with guidelines on R & S.

The theme of the **third chapter** is the effects of acquisitions and mergers. Furthermore, figures are given for the effects on staff, the impact of M & A in Human Resource Management (D.A.D) and finally extracted key findings.

In the **fourth chapter** deals with examples of mergers - acquisitions.

**Finally** resulting reflections and lessons learned for mergers and acquisitions.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γενικά για τον ακριβή καθορισμό της οικονομικής έννοιας της "επιχείρησης" οι απόψεις των οικονομολόγων μάλλον συγκρούονται. Σαν κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης άλλοι προτείνουν τη συγκέντρωση των παραγωγικών μέσων και την τεχνο-παραγωγική διαρρύθμιση αυτών, άλλοι την αναδοχή του κινδύνου. Άλλοι το μέγεθος και την έκταση των εργασιών, άλλοι το οικονομικό κίνητρο, ενώ κάποιοι άλλοι ακόμη, προσθέτουν ως απαραίτητους όρους την παραγωγή για άγνωστους καταναλωτές και την αυτοτέλειά της.

Με βάση όλα τα προηγούμενα προκύπτει ο ακόλουθος ορισμός που φέρεται πλέον σήμερα ως ο ευρύτερα αποδεκτός.

Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η ποριστική οικονομική μονάδα<sup>1</sup> που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Το δε κέρδος κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή (ως αντιμισθία) της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν.

Έτσι με τον παραπάνω ορισμό δίδεται σαφώς ως κύριο κριτήριο το κέρδος, δια του οποίου και ξεχωρίζει από κάποια άλλη οικονομική μονάδα, αφού όλα τα άλλα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά είναι κοινά και αφηρημένα, με συνέπεια να μη λαμβάνονται ως κριτήρια διάκρισης μεταξύ των δύο εννοιών.

Κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία - γνωρίσματα μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα που αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις:

---

<sup>1</sup> Με τον όρο οικονομική μονάδα, χαρακτηρίζεται στην Οικονομική επιστήμη ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, (φύσης - εργασίας - κεφαλαίου), δια του οποίου και επισκοπείται η κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών.



- Οικονομική μονάδα που να προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής
- Οικονομική μονάδα αυτοτελής.
- Η παραγωγή της ν' απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό και τέλος
- Να μην είναι πρωτογενής, αλλά να διαμορφώνεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο τόσο εις χρήμα αποτίμηση, όσο και στην επιδίωξη κέρδους.

Γενικά οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα εκ του αντικειμένου της δράσης τους, του ιδιοκτησιακού επιχειρηματικού κεφαλαίου, εκ της νομικής μορφής τους και κατά μέγεθος:

### **1. Επιχειρήσεις εξ αντικειμένου δράσης<sup>2</sup>**

- A. Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής.
- B. Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης ή μετασχηματισμού. Στη κατηγορία αυτή εντάσσονται όλες οι Βιομηχανίες<sup>3</sup> και Βιοτεχνίες.
- C. Επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ή εμπορικές.
- D. Επιχειρήσεις ασφαλιστικές.
- E. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών<sup>4</sup>.
- F. Τραπεζικές επιχειρήσεις.
- G. Επιχειρήσεις μεταφορών<sup>5</sup>, που διακρίνονται σε χερσαίες, θαλάσσιες και εναέριας.

### **2. Επιχειρήσεις εκ του φορέα τους<sup>6</sup>**

<sup>2</sup><http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/wchelp/v6r0m0/index.jsp?topic=/com.ibm.commerce.developer.soa.doc/concepts/csdssoaprocess.htm>

<sup>3</sup>Βιομηχανία ονομάζεται η κατασκευή ή παραγωγή ενός αγαθού ή υπηρεσίας μέσα σε μία οικονομία. Παρόλο που η βιομηχανία αποτελεί μία ευρεία έννοια για κάθε είδος οικονομικής παραγωγής, στα οικονομικά και τον αστικό σχεδιασμό η βιομηχανία είναι συνώνυμη της δευτερογενούς παραγωγής, η οποία είναι το είδος της οικονομικής δραστηριότητας που ασχολείται με την κατασκευή αγαθών και προϊόντων.

<sup>4</sup>Η παροχή υπηρεσιών είναι οικονομικός όρος που αναφέρεται με τον χαρακτήρα του αγαθού που παρέχεται από επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής, δηλαδή από επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν κάποιο υλικό προϊόν, πρωτογενές ή μεταποιημένο π.χ. αγροτικό, βιοτεχνικό ή βιομηχανικό προϊόν, αλλά παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες.

<sup>5</sup>Μεταφορά, στον οικονομικό και εμπορικό χώρο, ονομάζεται γενικά η οποιαδήποτε μετακίνηση επιβατών και διακίνηση φορτίων από έναν τόπο σε άλλον. Συνήθως η μετακίνηση γίνεται έναντι κάποιας αμοιβής που ονομάζεται εισιτήριο ή κόμιστρο ή ναύλος αντίστοιχα. Συνεπώς οι μεταφορές αποτελούν εμπορικές πράξεις, παράγουσες οικονομική χρησιμότητα.

<sup>6</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Types\\_of\\_business\\_entity](http://en.wikipedia.org/wiki/Types_of_business_entity)

A. Ιδιωτικές επιχειρήσεις

B. Δημόσιες επιχειρήσεις

C. Μικτές επιχειρήσεις

### **3. Νομικές μορφές επιχειρήσεων<sup>7</sup>**

A. Ατομικές<sup>8</sup>

B. Εταιρικές<sup>9</sup>

- Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)<sup>10</sup>
- Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)<sup>11</sup>
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)<sup>12</sup>
- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)<sup>13</sup>
- Ανώνυμη ναυτιλιακή εταιρεία (Α.Ν.Ε.)<sup>14</sup>
- Συνεταιρισμός<sup>15</sup>

---

<sup>7</sup>[http://epixeirimatikotita.teihal.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51:2008-09-17-12-42-08&catid=35:2008-09-17-11-56-33&Itemid=57](http://epixeirimatikotita.teihal.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=51:2008-09-17-12-42-08&catid=35:2008-09-17-11-56-33&Itemid=57)

<sup>8</sup> Η ατομική επιχείρηση είναι η πιο παλιά και πιο απλή επιχείρηση. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους, ασκώντας αυτεπιστασία.

<sup>9</sup> Εταιρικές επιχειρήσεις Είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δυο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εμφανίζονται σε πολλές μορφές, όπως ( Ο.Ε, Ε.Ε., Α.Ε κτλ. και έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές παράδειγμα, ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα κτλ. Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως, για παράδειγμα, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων , η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κτλ. Διακρίνονται κυρίως σε: 1) Προσωπικές (Ο.Ε, Ε.Ε, αφανείς ) 2) Κεφαλαιουχικές - Απρόσωπες (Α. Ε., Ε.Π.Ε.).

<sup>10</sup> Ομόρρυθμη εταιρία (Ο.Ε) Την ιδρύουν τουλάχιστον δύο εταίροι εισφέροντας όσο κεφάλαιο τους χρειάζεται ή όσο διαθέτουν, χωρίς να δεσμεύονται για συγκεκριμένο ποσό από το νόμο.

<sup>11</sup> Ετερόρρυθμη εταιρία είναι η εταιρεία που ιδρύεται από δυο η περισσότερα πρόσωπα που έχουν σκοπό να εμπορεύονται με εταιρική επωνυμία και στην οποία ένας η περισσότεροι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα για τις εταιρικές υποχρεώσεις όπως ακριβώς και οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας και αποκαλούνται ομόρρυθμοι εταίροι, ενώ ένας η περισσότεροι εταίροι ευθύνονται περιορισμένα, δηλαδή μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους, και αποκαλούνται ετερόρρυθμοι εταίροι.

<sup>12</sup> Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) που ως θεσμός στην Ελλάδα καθιερώθηκε το 1955, ενώ στην Δυτική Ευρώπη από το τέλος του προηγούμενου αιώνα, κάλυψε μια κοινωνική και οικονομική ανάγκη των ανθρώπων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις. Η ανάγκη αυτή ήταν να διοικούν οι ίδιοι τις εταιρεία τους, αλλά να ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού που συμμετέχουν σε αυτή. Παλαιότερα, οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούσαν τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας για να συγκαλύψουν μια οικογενειακή επιχείρηση.

<sup>13</sup> Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο της είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Το νομικό της πλαίσιο διαμορφώθηκε από τον κωδικοποιημένο νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιριών», που αποτέλεσε και το επιμέρους «Δίκαιο της Α.Ε.». Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η Α.Ε. είναι πάντα εμπορική εταιρεία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία. Για την σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατάτατο όριο μετοχικού κεφαλαίου (60.000 ευρώ).

<sup>14</sup> Η Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία (Α.Ν.Ε.) είναι ειδική (ελληνική) εταιρική μορφή επιχείρησης που μοιάζει με την Ανώνυμη Εταιρεία που όμως η σύστασή της στηρίζεται στο άρθρο 13 του ΝΔ 2687/53 "Περί επενδύσεως και προστασίας κεφαλαίων εξωτερικού", με το οποίο εξωμειώθηκαν προς "κεφάλαια εισαγόμενα" από το εξωτερικό τα νηολογούμενα, βάσει του παραπάνω άρθρου, πλοία.

- Συμπλοιοκτησία<sup>16</sup>

#### **4. Επιχειρήσεις κατά μέγεθος**<sup>17</sup>

A. Μικρές επιχειρήσεις

B. Μεσαίες επιχειρήσεις

C. Μεγάλες επιχειρήσεις

D. Επιχειρήσεις κολοσσοί

Τελευταία αναφέρονται και οι "μικρομεσαίες επιχειρήσεις" (ΜΜΕ), όχι τόσο ως ενδιάμεση κατηγορία των δύο πρώτων, αλλά αθροιστικά αυτών, για λόγους πολιτικής ανάπτυξης και ένταξής τους σε προγράμματα επιχορηγήσεων.

Σήμερα μια επιχείρηση αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο<sup>18</sup> που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο με ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων. Κύριος στόχος της είναι η επίτευξη κέρδους (κερδοφορίας). Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε χρηματικές μονάδες. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σ' αυτή (εργάτες, υπάλληλοι και στελέχη). Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στις εγκαταστάσεις (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία, αποθήκες κ.α.), τον πάσης φύσης εξοπλισμό (μηχανικό, ηλεκτρονικό, επικοινωνιακό, μέσα μεταφοράς κ.λπ.), στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα<sup>19</sup> (λογότυπο)

---

<sup>15</sup> Η Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία (Α.Ν.Ε.) είναι ειδική (ελληνική) εταιρική μορφή επιχείρησης που μοιάζει με την Ανώνυμη Εταιρεία που όμως η σύστασή της στηρίζεται στο άρθρο 13 του ΝΔ 2687/53 "Περί επενδύσεως και προστασίας κεφαλαίων εξωτερικού", με το οποίο εξωμειώθηκαν προς "κεφάλαια εισαγόμενα" από το εξωτερικό τα νηολογούμενα, βάσει του παραπάνω άρθρου, πλοία.

<sup>16</sup> Στην ελληνική ναυτιλία ένας από τους συνηθέστερους θεσμούς εκμετάλλευσης των πλοίων είναι ο θεσμός της συμπλοιοκτησίας. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι ο θεσμός αυτός αποτέλεσε την κυριότερη μορφή ναυτικής επιχείρησης στην οποία και στηρίχθηκε η ανάπτυξη της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας, αφού υπήρξε επί μακρά σειρά ετών ο προσαρμοζόμενος καλλίτερος τρόπος προς τον συγγενικό χαρακτήρα των πλοιοκτητών των μεγάλων ναυτικών οικογενειών.

<sup>17</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF)

<sup>18</sup> Νομικό πρόσωπο χαρακτηρίζεται μια ένωση φυσικών προσώπων ή ομάδα περιουσίας που έχει αυτοτελώς ικανότητα Δικαίου, είναι δηλαδή υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

<sup>19</sup> Το σήμα ανήκει στα δικαιώματα Διανοητικής Ιδιοκτησίας. Άλλα τέτοια δικαιώματα είναι η ευρεσιτεχνία και το βιομηχανικό υπόδειγμα, το βιομηχανικό σχέδιο, οι γεωγραφικές ονομασίες προέλευσης, οι τοπογραφίες ημιαγωγών και το δικαίωμα σε ποικιλίες φυτών. Σύμφωνα με τη διεύθυνση Εμπορικής και Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, θεωρείται σήμα κάθε σημείο επιδεκτικό γραφικής παραστάσεως, ικανό να διακρίνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης από εκείνα άλλων επιχειρήσεων.

και η υπεραξία<sup>20</sup> (φήμη), και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.).

Η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή της. Μία πολύ συνηθισμένη, απλή αλλά και λειτουργική διάρθρωση σύγχρονης εταιρικής επιχείρησης είναι κατά το ακόλουθο οργανόγραμμα διάρθρωσης:

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τους κολοσσιαίους πολυεθνικούς ομίλους και τις εκατοντάδες θυγατρικές, με τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι δομές γίνονται πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκες.

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί βασική παράμετρο των σύγχρονων εξελίξεων στο πεδίο του οικονομικού ανταγωνισμού σε μια περίοδο, μάλιστα, έντασης των ποικίλων μορφών διεθνοποίησής του. Σύμφωνα με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία, στις μέρες μας συντελείται ιστορικά το πέμπτο κύμα των εν λόγω αναδιαρθρώσεων με χρονική αφετηρία τις αρχές της δεκαετίας του '90 και με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο του αριθμού των καταγεγραμμένων συγκεντρώσεων του κεφαλαίου σε εύρος διεθνούς και παγκόσμιας κλίμακας σε βαθμό που για πρώτη φορά να γίνεται λόγος για διεθνές κύμα συγχωνεύσεων. Στον ευρωπαϊκό χώρο το φαινόμενο λαμβάνει πρωτοφανείς διαστάσεις από τα έτη 1999-2000 και εφεξής ως αποτέλεσμα αφ' ενός μεν της διαγραφόμενης και εντεινόμενης πορείας προς την κατεύθυνση της παγκοσμιοποίησης των αγορών, αφ' ετέρου δε της

---

<sup>20</sup> Η υπεραξία μιας επιχείρησης προκύπτει από τη διαφορά που τυχόν παρατηρείται μεταξύ του κόστους επένδυσης σε αυτήν (σε μια πιθανή εξαγορά της), δηλαδή του χρηματικού αντιτίμου στο οποίο συμφωνείται η συναλλαγή και της εσωτερικής αξίας απόκτησης, δηλαδή της λογιστικής αξίας στην οποία αποτιμάται βάσει των βιβλίων της (εφαρμόζοντας το ποσοστό συμμετοχής στα Ίδια Κεφάλαιά της). Η υπεραξία αυτή μπορεί να προκύπτει από πιθανώς υποτιμημένα ή υπερτιμημένα στοιχεία του Ενεργητικού ή και των Υποχρεώσεων, ή να οφείλεται στην υπεραξία απόκτησης, δηλαδή τη φήμη και πελατεία.

λειτουργίας της ευρωπαϊκής κοινής αγοράς και των εξελίξεων αναφορικά με την δημιουργία του κοινού νομίσματος (ευρώ).

Είναι ενδεικτικό άλλωστε ότι κατά την τελευταία δεκαπενταετία πολλαπλασιάζεται εντυπωσιακά η συνολική αξία των συγχωνεύσεων (πενταπλασιασμός), ο αριθμός τους (τριπλασιασμός) και το μέσο μέγεθός του (διπλασιασμός).

Οι εξελίξεις αυτές στο πλαίσιο των καπιταλιστικών αναδιαρθρώσεων με στόχο την συγκέντρωση και την συγκεντροποίηση του κεφαλαίου επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων. Είναι ενδεικτικό άλλωστε ότι κατά την περίοδο 2002-07 οι απολύσεις που έλαβαν χώρα εντός της Ένωσης ανέρχονται σε 33.000 ενώ οι σχεδιασθείσες προσλήψεις αντιστοιχούν στο 1,6% του ως άνω αριθμού των απολυθέντων. Επιπλέον κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους 2007 στον ευρωπαϊκό χώρο χάθηκαν 11.000 θέσεις ως αποτέλεσμα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι απολύσεις, η εθελούσια έξοδος και η πρόωρη συνταξιοδότηση αποτελούν τις συνηθέστερες πρακτικές που οδηγούν στην μείωση των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, εκτός από τις συνέπειες στο μέγεθος της απασχόλησης οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων για το προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Οι δυσμενείς αλλαγές στους όρους εργασίας για ένα σημαντικό τμήμα των εργαζομένων, οι αλλαγές στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων και των εσωτερικών κανονισμών, η ανάπτυξη πολλαπλών ταχυτήτων ανάμεσα στο προσωπικό σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, η επιθετική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος, οι μεταβολές στον ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, τα προβλήματα εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων και, τέλος, τα προβλήματα αντιπροσωπευτικότητας των συνδικαλιστικών οργανώσεων συνιστούν τις κυριότερες παρενέργειες των εν λόγω αναδιαρθρώσεων.

Οι νομικές παρεμβάσεις, που αποβλέπουν στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων που απειλούνται ενόψει των αναδιαρθρώσεων, είτε σε κοινοτικό, είτε σε εθνικό επίπεδο έχουν συμβάλλει κατ' αρχήν στην κατοχύρωση των εργασιακών δικαιωμάτων κατά το στάδιο της μετάβασης στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αποτρέψουν τις αρνητικές εξελίξεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις που είτε προηγούνται, είτε, συνήθως, έπονται των αλλαγών στο ιδιοκτησιακό καθεστώς. Έτσι λοιπόν η κοινοτική οδηγία 77/187 διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα κατά τον κρίσιμο χρόνο της μετάβασης στη νέα κατάσταση που προκύπτει από την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και το ελληνικό ΠΔ 178/2002 που επιχειρεί να ενσωματώσει την κοινοτική οδηγία στο εθνικό δίκαιο. Αντιθέτως, δεν υφίσταται νομική δέσμευση που θα επιβάλλει στον πρώην ιδιοκτήτη να διατηρήσει το μέγεθος και το περιεχόμενο της απασχόλησης πριν από την πράξη αναδιάρθρωσης ή στο νέο ιδιοκτήτη μετά την ολοκλήρωση της πράξης. Έτσι λοιπόν, προκύπτει το ενδεχόμενο αλλαγών στα ως άνω πεδία χωρίς αυτό να συνεπάγεται παραβίαση νομικών διατάξεων, παρά τις δυσμενείς επιπτώσεις που καταγράφονται στο κοινωνικό πεδίο. Και τούτο διότι οι αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης που προηγούνται ή έπονται των πράξεων αναδιάρθρωσης απαιτούν τη λειτουργία νομικών κανόνων που ισχύουν για τις ομαδικές απολύσεις (οδηγία 129/75 και Ν. 1387/83) και αφορούν, μεταξύ των άλλων, σε διαδικασίες πληροφόρησης και διαβούλευσης της εργοδοσίας με εκπροσώπους των εργαζομένων χωρίς ωστόσο η συμμετοχική αυτή παρέμβαση των τελευταίων να έχει και αποφασιστικό, παρά μόνο συμβουλευτικό χαρακτήρα, αναφορικά με την προσφυγή στη λύση των απολύσεων. Οι αλλαγές στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, που και αυτές είτε προηγούνται, ως συνήθως, είτε έπονται των πράξεων εξαγοράς και συγχώνευσης οφείλονται στην διαμόρφωση νέων εσωτερικών κανονισμών στους οποίους οδηγεί το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων, αλλά και στη διαπραγμάτευση, υπό νέους όρους,

αναφορικά με το περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων κυρίως ως προς το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό.

Στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων ακολουθεί την διεθνή τάση ανάπτυξής του με ιδιαίτερη ένταση, κυρίως κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90, και με κυριότερη έκφραση εκείνη της εξαγοράς υπό την μορφή απόκτησης μέρους ή και του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου. Στις αναδιαρθρώσεις αυτές φαίνεται να κυριαρχούν επιχειρήσεις που εδρεύουν στον ελληνικό χώρο παρουσιάζοντας την εικόνα ότι πρόκειται για συγκεντρώσεις κεφαλαίου που ανάγονται σε εσωτερική ελληνική υπόθεση. Ωστόσο μεγάλο τμήμα των ελληνικών επιχειρήσεων που εμπλέκονται στις εν λόγω διαδικασίες αποτελούν θυγατρικά μορφώματα αλλοδαπών εταιρειών.

Οι κλάδοι με την μεγαλύτερη δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι εκείνοι των υπηρεσιών ακολουθώντας και την γενικότερη διεθνή τάση (τράπεζες, ασφάλειες, εμπόριο, πληροφορική), ενώ παράλληλα ιδιαίτερη δραστηριότητα, σε αντίθεση με τον διεθνή χώρο, παρουσιάζει ο κλάδος των κατασκευών και της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Σημαντική επίσης, είναι η παρουσία των πολυκλαδικών συγχωνεύσεων με κύριο χαρακτηριστικό την επικέντρωση στον κύριο κλάδο δραστηριότητας και την προσπάθεια απόκτησης πρόσβασης στην αγορά μέσω της εξαγοράς εταιρειών συναφών δραστηριοτήτων, όπως οι εταιρείες πληροφορικής που παρεμβαίνουν στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου ή οι τράπεζες που ελέγχουν επιχειρήσεις από ποικιλία κλάδων του τομέα των υπηρεσιών.

## **ΣΚΟΠΟΣ**

Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας είναι να περιγράψει τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές επιχειρήσεων τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Επίσης, να αναλύσει τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα, καθώς και τις επιπτώσεις του φαινομένου στους άμεσα εμπλεκόμενους.

## **ΔΟΜΗ**

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα μελετηθούν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων. Ακόμη θα διενεργηθεί βιβλιογραφική έρευνα για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

## **ΥΠΟΘΕΣΗ**

Η υπόθεση της πτυχιακής εργασίας έγκειται στην προσπάθεια να διατυπωθούν τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα, καθώς και οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και των εξαγορών επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό μελετήθηκε και συγκρίθηκε βιβλιογραφία για το παραπάνω φαινόμενο στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

## **ΜΕΘΟΔΟΣ**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσης πτυχιακής εργασίας στηρίζεται στη συλλογή στοιχείων από την ανάλογη βιβλιογραφία, σχετική με το αντικείμενο που εξετάζεται. Αναγνώστηκαν και μελετήθηκαν συγγράμματα, άρθρα, βιβλιογραφικές επισκοπήσεις και ειδικές μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με τις συγχωνεύσεις οργανισμών στο εξωτερικό και την Ελλάδα καθώς και την επιρροή που έφεραν στους άμεσα εμπλεκομένους (προσωπικό - διοίκηση - νέα εταιρία). Τέλος, υπήρξε μια αναζήτηση στο διαδίκτυο για τυχόν συμπληρωματικές διευκρινήσεις ή πιο σύγχρονες προσεγγίσεις στο θέμα.



# **1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

## **ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ**

### **1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας<sup>21</sup> αναφέρεται στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών σε όλο τον κόσμο μέσα από μια ταχεία αύξηση της διασυνοριακής κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, υπηρεσιών, της τεχνολογίας και των κεφαλαίων. Η παγκοσμιοποίηση είναι επικεντρωμένη γύρω από τη μείωση των διεθνών κανόνων εμπορίου καθώς και από τιμολόγια, φόρους, και άλλα εμπόδια που καταστέλλουν το παγκόσμιο εμπόριο, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας (που είναι η διαδικασία της αύξησης της οικονομικής ολοκλήρωσης μεταξύ των χωρών), και οδηγεί στην εμφάνιση μιας παγκόσμιας αγοράς ή μιας ενιαίας παγκόσμιας αγοράς. Ανάλογα με το μοντέλο, η οικονομική παγκοσμιοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως είτε θετικό είτε αρνητικό φαινόμενο.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας περιλαμβάνει την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής, τις αγορές, τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία, και τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες. Αν και η οικονομική παγκοσμιοποίηση έχει εμφανιστεί τα τελευταία αρκετές εκατοντάδες χρόνια (από την εμφάνιση του διεθνούς εμπορίου), έχει αρχίσει να εμφανίζονται σε αυξημένο ρυθμό κατά τα τελευταία 20-30 χρόνια. Η πρόσφατη έκρηξη έχει σε μεγάλο βαθμό αντιστοιχεί με τις ανεπτυγμένες οικονομίες, με την ενσωμάτωση των λιγότερο ανεπτυγμένων οικονομιών, μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων, η μείωση των εμπορικών φραγμών, και σε πολλές περιπτώσεις διασυνοριακών μετανάστευσης.

---

<sup>21</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Economic\\_globalization](http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_globalization)

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η οικονομική παγκοσμιοποίηση μπορεί ή δεν μπορεί να είναι μια μη αναστρέψιμη τάση. Υπάρχουν πολλές σημαντικές επιπτώσεις της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Υπάρχουν στατιστικά στοιχεία για θετικά οικονομικά αποτελέσματα καθώς και τις προτάσεις ότι υπάρχει μια ανισορροπία δύναμης μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων χωρών στην παγκόσμια οικονομία. Επιπλέον, η οικονομική παγκοσμιοποίηση έχει αντίκτυπο στις πολιτισμούς του κόσμου.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας<sup>22</sup> και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντική αύξηση των αναδιαρθρώσεων, των εξαγορών και των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων.

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

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

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

---

<sup>22</sup> [http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s\\_6.htm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s_6.htm)

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

Ύστερα από μια μικρή ύφεση, έκανε την εμφάνιση του, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων (1993-2004)<sup>23</sup>.

Το πέμπτο αυτό κύμα συγχωνεύσεων, ξεκινά το 1993 και συνεχίζεται έως σήμερα, με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο στον αριθμό και στην αξία των πραγματοποιούμενων συγκεντρώσεων, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο σε εθνικό επίπεδο, την διεύρυνση της δραστηριότητας σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και την αυξανόμενη διεξαγωγή διασυνοριακών, είτε ευρωπαϊκής είτε παγκόσμιας κλίμακας συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται ως πρώτο «διεθνές» κύμα.

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

Έτσι, την παραπάνω περίοδο:

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

---

<sup>23</sup> Η επιστημονική ανάλυση εκτιμά ότι η ύφεση που παρουσιάστηκε το έτος 2001 (όπως και τα έτη 1993, 1996) οφειλόταν στη γενικότερη ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας και ότι η δραστηριότητα συνεχίζεται ουσιαστικά ως και σήμερα, έχοντας επανέλθει σε υψηλά επίπεδα.

συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιριών με έδρα στην Ευρώπη και εκτός αυτής) από 14,5% σε 24,1%, αντίστοιχα.

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

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

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

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

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

Το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων χαρακτηρίζεται από την χρησιμοποίηση των συγχωνεύσεων ως μέσου επενδύσεων εξωτερικού, λόγω σημαντικών ευχερειών που αυτή παρέχει σε σχέση με την ίδρυση νέου νομικού προσώπου. Η επενδυτική αυτή δραστηριότητα προκαλεί έντονο «μεταναστευτικό» κύμα επιχειρήσεων (*delocalisation*), ιδιαίτερα στον κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αλλά και σε κλάδους της μεταποιητικής βιομηχανίας, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριο στόχο τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης και του Νότιου Ημισφαιρίου. Τα αίτια του φαινομένου αυτού εστιάζονται σε διάφορες οικονομικές και νομικές συνθήκες που παρουσιάζουν οι αγορές αυτές και κυρίως, στην ύπαρξη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, στο επίπεδο της ποιότητας της εταιρικής νομοθεσίας, στο επίπεδο της προστατευτικής εργατικής νομοθεσίας, στο κόστος εργασίας<sup>24</sup> και παραγωγής, στο φορολογικό καθεστώς κλπ.

Η δραστηριότητα της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων συνδέεται με το φαινόμενο του “*social dumping*”, προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στην απασχόληση, στις εργασιακές σχέσεις αλλά και στην οικονομία (ανησυχία για αποβιομηχάνιση της Ευρώπης) και αποτελεί αντικείμενο προβληματισμών τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης. Άλλωστε, τα αίτια της εντατικοποίησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνδέονται και με τις σύγχρονες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που επιβάλλει η λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης, ελεύθερης οικονομίας της αγοράς.

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών επηρέασε βαθύτατα την διεξαγωγή συγχωνεύσεων καθώς διεύρυνε το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δημιούργησε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Η εταιρική αναδιάρθρωση με σκοπό την συνεχή επέκταση, την άμεση απόκτηση τεχνολογίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, την μείωση του κόστους παραγωγής

---

<sup>24</sup>Το 2003, το 45 % των Γερμανικών επιχειρήσεων που μετέφεραν μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό, το έπραξαν με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής.

και εργασίας, την ιδανική αξιοποίηση - εντατικοποίηση της εργασίας, (με ταυτόχρονη εξειδίκευση και διαίρεση της εργασίας) ή τον αποκλεισμό ενδεχόμενου ανταγωνισμού, κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

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

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί<sup>25</sup> ότι οι πολιτικές και οικονομικές διαδικασίες ενοποίησης, όπως η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και της “*Mercosour*” στην Λατινική Αμερική, επηρεάζουν την συγχωνευτική δραστηριότητα.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την ύπαρξη και εντατικοποίηση των συγχωνεύσεων, κρίνεται από την θεωρία, η ύπαρξη οικονομίας της αγοράς, η αποτελεσματική κεφαλαιαγορά, και οι αναπτυγμένοι χρηματοοικονομικοί θεσμοί καθώς δημιουργούν μεγάλες δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω του χρηματιστηρίου, συσσώρευση εταιρικού πλούτου αλλά και απλοποιημένη, ευέλικτη διαδικασία απόκτησης του ελέγχου ή της εξαγοράς μιας εταιρίας μέσω των μετοχών της. Οι προϋποθέσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό στο σύνολο των αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών ανά τον κόσμο και σε συνδυασμό με την επικράτηση των φιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών (με προεξάρχουσες τις Αγγλο-Σαξωνικές οικονομίες) έθεσαν τις συγχωνεύσεις σε κυρίαρχο ρυθμιστή του ανταγωνισμού της αγοράς.

Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών και του εμπορίου, οι αποκρατικοποιήσεις, η σημαντική παροχή κεφαλαίων (μέσω τραπεζικών και κρατικών χρηματοδοτικών συστημάτων) για τη στήριξη της

---

<sup>25</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Mercosur>

επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων, καθώς και η δημιουργία νομικών πλαισίων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την διοικητική απλοποίηση των συγχωνεύσεων δημιούργησαν τις βάσεις για έντονη εταιρική δραστηριότητα<sup>26</sup>.

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

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

## **1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Αν και συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα, οι όροι συγχώνευσης και εξαγορά σημαίνουν ελαφρώς διαφορετικά πράγματα<sup>27</sup>. Δεν είναι σαφής διάκριση μεταξύ της νομικής έννοιας της συγχώνευσης (με τα προκύπτοντα εταιρική μηχανική, εκ του νόμου συγχώνευση ή εκ του νόμου εξυγίανση, που δεν έχουν καμία σχέση με το αποτέλεσμα αρπαγής εξουσίας μεταξύ της διαχείρισης του στόχου και του αγοραστή) και την επιχειρηματική άποψη «συγχώνευσης», η οποία μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από τις εταιρικές

---

<sup>26</sup> Η σχέση μεταξύ απελευθερωμένης αγοράς και διεξαγωγής συγχωνεύσεων απεικονίζεται εύγλωττα στην μεγάλη διαφορά παρουσίας του φαινομένου μεταξύ Ην. Βασιλείου και λοιπών χωρών της Ε.Ε.

<sup>27</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_and\\_acquisitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)

μηχανικές, με διάφορα μέσα, όπως εκ του νόμου συγχώνευση, εξαγορά, κ.λπ. Όταν μια εταιρεία αναλαμβάνει άλλη και σαφώς καθιερώνεται ως ο νέος ιδιοκτήτης, η αγορά ονομάζεται αγορά.

Στην καθαρή έννοια του όρου, η συγκέντρωση θα συμβεί όταν δύο εταιρείες συμφωνούν να προχωρήσει ως μια ενιαία νέα εταιρεία αντί να παραμένουν ξεχωριστά. Αυτό το είδος της δράσης με μεγαλύτερη ακρίβεια αναφέρεται ως «συγχώνευση μεταξύ ίσων». Οι επιχειρήσεις είναι συχνά περίπου του ίδιου μεγέθους. Τα αποθέματα των δύο εταιρειών παραδίδονται στην νέα και δημιουργούνται οι νέες μετοχές της εταιρείας.

Μια συμφωνία για αγορά θα ονομάζεται συγχώνευση, δηλαδή όταν και οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι συμφωνούν ότι η ένωση είναι προς το συμφέρον και των δύο εταιρειών τους. Αλλά όταν η συμφωνία είναι εχθρική (δηλαδή, όταν η υπό εξαγορά εταιρεία δεν θέλει να αγοραστεί) αυτή η ενέργεια πάντα θεωρείται ως απόκτηση.

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα)<sup>28</sup>, που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου.

Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα.

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

---

<sup>28</sup> Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και εξαγορές», σελ. 37-39.



- A.** Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση<sup>29</sup>.
- B.** Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.
- C.** Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:
- αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
  - αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
  - απορρόφηση ανταγωνιστών
  - ενίσχυση της θέσης της στην αγορά,
  - αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
  - προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης,
  - συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών,
  - ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
  - επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
  - είσοδος σε νέα αγορά /χώρα, περιοχή,
  - διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών κ.α.

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

---

<sup>29</sup> Ιδιωτικοποίηση είναι η πώληση κρατικής περιουσίας στον ιδιωτικό τομέα. Κυρίως από τη δεκαετία του 1980, όταν η πολιτική των κρατικοποιήσεων που χαρακτήρισε τις περισσότερες οικονομίες μετά τα τέλη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου άρχισε να εγκαταλείπεται από τις περισσότερες χώρες, σημειώθηκε σημαντικό κύμα ιδιωτικοποιήσεων, με πρωτοπόρο το Ηνωμένο Βασίλειο. Στη χώρα αυτή, κατά τη δεκαετία του 1980, πωλήθηκαν κρατικές επιχειρήσεις αξίας 29 δις λιρών, περιορίζοντας στο μισό το μέγεθος του δημόσιου τομέα. Ακολούθησαν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες και, στη δεκαετία του 1990, οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και η πρώην ΕΣΣΔ. Στις ΗΠΑ οι επιμέρους Πολιτείες άρχισαν να ιδιωτικοποιούν τις υποδομές τους μετά το 1992, λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, πολλές μάλιστα από αυτές ιδιωτικοποίησαν τα αεροδρόμια και τα δικαιώματα εισπραχής διοδίων. Στο διάστημα 1985-1992 εκτιμάται ότι ιδιωτικοποιήθηκαν διεθνώς κρατικές επιχειρήσεις αξίας άνω των 300 δις δολαρίων.

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης. Έτσι, η επιχειρησιακή ολοκλήρωση<sup>30</sup> μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (τα λεγόμενα *conglomerates*).

Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (λ.χ. άντληση – διύλιση και διανομή πετρελαίου)

Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας.

Τέλος, τα *conglomerates* καλύπτουν, σε μια ενιαία οργανωτική δομή, επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα<sup>31</sup>.

Η υλοποίηση της συγχώνευσης μπορεί στην πράξη να λάβει πολύ διαφορετικές μορφές. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ.

Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική-νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της.

---

<sup>30</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Conglomerate\\_\(company\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Conglomerate_(company))

<sup>31</sup> Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG, οι 5 στις 6 διεθνείς συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν, τουλάχιστον με κριτήριο τις αποδόσεις στους μετόχους των εταιρειών. Μάλιστα διαπιστώθηκε ότι στις 700 μεγαλύτερες σε αξία συμφωνίες στο διάστημα 1996-98, στο 53% των περιπτώσεων οι αποδόσεις των μετοχών των συγχωνευομένων εταιρειών ήταν χαμηλότερες μετά την ενοποίηση ενώ στο 30% παρέμειναν στάσιμες. Ως βασικοί λόγοι αποτυχίας αναφέρονται ο φτωχός επιχειρηματικός σχεδιασμός, η κακή εκτέλεση, η απώλεια χρόνου στην προσπάθεια επίλυσης διοικητικών – πολιτισμικών διαφορών και διαφορών επιχειρησιακής κουλτούρας.

Έτσι, οι διάφορες συνέπειές της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων<sup>32</sup>.

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται:

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

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

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

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

---

<sup>32</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης από τον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς. Ενώ το συμβόλαιο εξαγοράς απαγορεύει την συγχώνευση της εξαγορασθείσας Τράπεζας πριν την παρέλευση διετίας, η λειτουργική συγχώνευση -και τα σχετικά προβλήματα για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων- άρχισε σταδιακά και συνεχίζεται, ήδη από την επομένη της εξαγοράς.

### 1.2.1 Κίνητρα πίσω από τις Ε&Σ

Η κυρίαρχη λογική που χρησιμοποιείται για να εξηγήσει δραστηριότητα των Σ & Ε<sup>33</sup> είναι το κίνητρο των επιχειρήσεων να επιδιώκουν τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεών τους. Τα ακόλουθα κίνητρα που θεωρούμε για να βελτιώσει την οικονομική απόδοση:

- Οικονομία κλίμακας: Αυτό αναφέρεται στο γεγονός ότι η συνδυασμένη εταιρεία μπορεί να μειώσει συχνά τα πάγια έξοδά της από την αφαίρεση διπλών υπηρεσιών ή εργασιών, μειώνοντας το κόστος της εταιρείας σε σχέση με την ίδια ροή εσόδων, αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους.
- Οικονομία πεδίο : Πρόκειται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, κατά κύριο λόγο σχετίζεται με την πλευρά των αλλαγών, όπως η αύξηση ή μείωση του πεδίου εφαρμογής της εμπορίας και διανομής των διαφόρων τύπων προϊόντων.
- Αυξημένη μερίδιο αγοράς: Αυτό προϋποθέτει ότι ο αγοραστής θα πρέπει να απορροφά σημαντικό ανταγωνιστή και κατά συνέπεια αύξηση της αγοραστικής δύναμης του (από τη σύλληψη αύξηση του μεριδίου αγοράς) τον καθορισμό των τιμών.
- Σταυρός-πώλησης: Για παράδειγμα, μια τράπεζα αγοράζοντας ένα μεσιτικό απόθεμα θα μπορούσε να πωλήσει, στη συνέχεια, τραπεζικά προϊόντα της στους πελάτες του μεσίτη, ενώ ο μεσίτης μπορεί να υπογράψει μέχρι και τους πελάτες της τράπεζας για τους λογαριασμούς μεσιτείας.
- Φορολογία: Μια κερδοφόρα επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μια εταιρεία κατασκευής και να χρησιμοποιήσει την απώλεια του στόχου ως πλεονέκτημα της με τη μείωση των φορολογικών της υποχρεώσεων.
- Γεωγραφική ή άλλης διαφοροποίηση: Αυτό έχει ως σκοπό να εξομαλύνουν τα αποτελέσματα των κερδών της εταιρείας, η οποία μακροπρόθεσμα μικραίνει την τιμή της μετοχής μιας εταιρείας, δίνοντας σε συντηρητικούς

---

<sup>33</sup> Ο.π., σελ. 52-53.

επενδυτές μεγαλύτερη εμπιστοσύνη όσον αφορά τις επενδύσεις στην εταιρεία. Ωστόσο, αυτό δεν προσφέρει πάντα αξία για τους μετόχους.

- **Μεταφορά πόρων:** οι πόροι είναι άνισα κατανεμημένοι μεταξύ των επιχειρήσεων και η αλληλεπίδραση των στόχων με την απόκτηση των πόρων μιας εταιρείας μπορεί να δημιουργήσει αξία, μέσω είτε ασύμμετρης πληροφόρησης ή με συνδυασμό των περιορισμένων πόρων.
- **Η κάθετη ολοκλήρωση:** Η κάθετη ολοκλήρωση συμβαίνει όταν μια εταιρεία συγχωνεύεται. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για να συμβεί αυτό. Ένας λόγος είναι να εσωτερικεύουν τα πρόβλημα.
- **Πρόσληψη:** ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν τις εξαγορές ως εναλλακτική λύση στην κανονική διαδικασία προσλήψεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα συχνό, όταν ο στόχος είναι μια μικρή ιδιωτική επιχείρηση ή είναι σε φάση εκκίνησης. Στην περίπτωση αυτή, η απορροφούσα εταιρία προσλαμβάνει απλώς το προσωπικό του στόχου (ιδιωτική εταιρεία), και αποκτά το ταλέντο τους (αν αυτό είναι το κύριο περιουσιακό στοιχείο και την αίτηση αναιρέσεως).
- **Απορρόφηση των ομοειδών επιχειρήσεων υπό ενιαία διοίκηση:** παρόμοια χαρτοφυλάκια που είναι επενδυμένα με δύο διαφορετικά αμοιβαία κεφάλαια δηλαδή ενωμένα αμοιβαία κεφαλαία της αγοράς
- **Διαφοροποίηση:** Ενώ αυτό μπορεί να αντισταθμίσει μια επιχείρηση έναντι μιας ύφεσης σε μια μεμονωμένη βιομηχανία αποτυγχάνει να παραδώσει αξία, δεδομένου ότι είναι δυνατόν για μεμονωμένους μετόχους να επιτευχθεί η ίδια αντιστάθμισης κινδύνου μέσω της διαφοροποίησης των χαρτοφυλακίων τους σε πολύ χαμηλότερο κόστος από ό, τι εκείνες που σχετίζονται με τη συγχώνευση.
- **Αποζημίωση Διαχειριστή:** Στο παρελθόν, ορισμένες ομάδες διαχείρισης εκτελεστικού είχαν κέρδη με βάση το συνολικό ποσό των κερδών της εταιρείας, αντί του κέρδους ανά μετοχή, η οποία θα δώσει στην ομάδα κίνητρο για να αγοράσουν τις εταιρείες και να αυξήσουν το σύνολο των

κερδών με παράλληλη μείωση του κέρδους ανά μετοχή (το οποίο βλάπτει τους ιδιοκτήτες της εταιρείας και τους μέτοχους).

## 1.2.2 Στόχοι - αξιολόγηση των Ε&Σ

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι<sup>34</sup> για να βρούμε τη σωστή επιχείρηση για μια συγχώνευση ή εξαγορά, προτού προσεγγιστούν οι ιδιοκτήτες.

### 1.2.2.1 Κάνοντας έναν κατάλογο στόχων

Πρώτον, θα αναπτύξουμε ένα προφίλ για το είδος της επιχείρησης που θέλουμε. Συλλέγουμε και επανεξετάσουμε τόσο τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τις αγορές, τις επιχειρήσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρειαζόμαστε. Αφού έχουμε αναπτύξει το προφίλ στόχου, μπορούμε να:

- ✓ Σκεφτούμε τις επιχειρήσεις που πωλούν στην εταιρεία, ή αγοράζουν από αυτήν, προϊόντα. Πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα μεταξύ των εταιρειών που έχουν μια υπάρχουσα εμπορική σχέση.
- ✓ Ενθαρρύνουμε το ανώτερο προσωπικό να χρησιμοποιεί τα δίκτυά τους για να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με πιθανές προοπτικές στον τομέα μας.
- ✓ Κυκλοφορούμε τις λεπτομέρειες που ψάχνουμε. Χρησιμοποιούμε επενδυτικές τράπεζες ή εταιρείες χρηματοδότησης επιχειρήσεων που πωλούν παρόμοιες εταιρείες, ανάλογα με την περίπτωση.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να βρούμε έναν στόχο είναι συνήθως με τη χρήση ενός επαγγελματία σύμβουλο στον τομέα μας. Θα πρέπει να έχει εμπειρία στο χειρισμό προσφορών παρόμοιο με το μέγεθος και των εταιρειών – επιχειρήσεων.

Ευκαιρίες, για να αυξηθεί το μέγεθος της δημιουργημένης επιχείρησης, από συγχώνευση ή εξαγορά, μπορεί να υφίσταται όταν ο επιχειρηματικός στόχος της προς εξαγοράς επιχείρησης:

---

<sup>34</sup><http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074409524&r.l1=1074404796&r.l2=1074404799&r.l3=1074407579&r.s=sc&type=RESOURCES>

- είναι υποτιμημένος
- δεν χρησιμοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία για το μέγιστο αποτέλεσμα
- θα ωφεληθεί από τη μετεγκατάσταση
- έχει κακή διαχείριση
- έχει στελέχη που θέλουν να φύγουν ή να συνταξιοδοτηθούν
- έχει συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες που, όταν συνδυάζονται με τη δική σας, θα ενισχυθεί η προσφορά στους πελάτες

### **1.2.2.2 Προσεγγίζοντας μια επιχείρηση στόχο**

Όταν έχουμε εντοπίσει ένα κατάλληλο επιχειρηματικό στόχο για να αποκτήσουμε ή να συγχωνευτεί, θα χρειαστεί να δηλώσουμε το ενδιαφέρον μας με τους ιδιοκτήτες ή τη διαχείριση αυτής της επιχείρησης.

Βεβαιωνόμαστε ότι ο στόχος καταλαβαίνει γιατί μας ενδιαφέρει μια διαπραγμάτευση και πώς σκοπεύουμε να την χρηματοδοτήσουμε. Προετοιμάζουμε τις ερωτήσεις που θα θέλαμε απάντηση. Αυτή είναι επίσης η ευκαιρία μας να εξηγήσουμε στην επιχείρησή μας για τα μελλοντικά σχέδια μας.

Εάν σχεδιάζουμε μια εξαγορά, θα ανακαλύψουμε εάν ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης-στόχος μας έχει ήδη σχεδιάζει να πουλήσει και, αν ναι, κατά πόσον προτίθενται να συνεχίσει να συμμετέχει σε αυτό. Εξετάζουμε τα κίνητρά τους για την πώληση.

Όταν σχεδιάζουμε μια συγχώνευση, θα εξετάζουμε κατά πόσον θα μπορούσε να λειτουργήσει καλά με τους διευθυντές και το προσωπικό της εταιρείας-στόχου. Διαφορές προσωπικότητας μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχημένες συγχωνεύσεις.

Πολλές επιχειρήσεις θα πάρει επαγγελματικές συμβουλές από δικηγόρους ή λογιστές για να τους βοηθήσουν. Αν δεν έχουμε περάσει αυτή τη διαδικασία πριν, συνιστάται θερμά να αναθέσουμε σε σύμβουλο από την αρχή.

## 1.3 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ - ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 1.3.1 Οι Ε&Σ διεθνώς

Οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές μπορούν να δημιουργήσουν το κόστος της αποδοτικότητας μέσω οικονομιών κλίμακας<sup>35</sup>, μπορούν να ενισχύσουν τα έσοδα μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς και μπορούν να δημιουργήσουν ακόμη και φορολογικά οφέλη. Τα κύρια οφέλη από συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορεί να αναφέρονται ως αυξημένη παραγωγή αξίας, αύξηση της αποδοτικότητας του κόστους και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Οι Ιστορικές Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις σημαντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις του κόσμου.

Οι Ιστορικές Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές μας εκπλήσσουν συχνά, διότι γνωρίζουμε ότι οι έννοιες της συγχώνευσης και της εξαγορές δεν είναι νέες, αντίθετα συνεχίζουν από τα πρώτα χρόνια της ιστορίας. Οι Ιστορικές Συγχωνεύσεις και Εξαγορές μας βοηθούν να κατανοήσουμε την εξέλιξη των εννοιών τους στον κόσμο. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές άρχισαν να λαμβάνουν χώρα στον κόσμο από πολύ πρώιμα χρόνια.

Οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών (διασυνοριακές Ε&Σ).<sup>36</sup>

Η οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ: την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940-47, τη δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων (conglomerates) της δεκαετίας του 1960 και το τελευταίο κύμα εξαγορών, που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

<sup>35</sup> <http://finance.mapsofworld.com/merger-acquisition/benefits.html>

<sup>36</sup> Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», σελ. 123-126.



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

Ειδικά για την Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο έπαιξε και παίζει η δημιουργία της Ενιαίας αγοράς, η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, η απορύθμιση (*deregulation*)<sup>37</sup>, οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του Πιστωτικού Συστήματος, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν με την προοπτική ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών των *Financial Times*, το τελευταίο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ αγγίζει το απόγειό του. Οι προσφορές εξαγοράς που υποβλήθηκαν σε αμερικανικές επιχειρήσεις πέρυσι έφθασαν τα 1.756 δις δολάρια, αυξημένες κατά 8% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος, ενώ οι προσφορές εξαγοράς σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 105%, φθάνοντας την αξία των 1.222 δις δολαρίων.

Η Δυτική Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική (και μεταξύ αυτών οι αγγλοσαξωνικές χώρες, δηλ. ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, κάτι που έχει σημασία, για το είδος της επιχειρησιακής κουλτούρας και των μοντέλων διοίκησης που τείνει να επικρατήσει διεθνώς) είναι οι «κυρίαρχοι του παιχνιδιού» στις E&Σ που γίνονται διασυνοριακά από επιχειρήσεις τους. Την ίδια κυριαρχία διατηρούν και ως προς τις διασυνοριακές πωλήσεις εταιρειών της περιοχής τους.

Εάν για τις ΗΠΑ, μετά την έκρηξη συγχωνεύσεων της τελευταίας 5ετίας, ίσως υποχωρήσει το φαινόμενο και περάσουμε στο αμέσως επόμενο βήμα, εκείνο της διάσπασης και της επιλεκτικής ανασύνταξης των επιχειρήσεων

---

<sup>37</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Deregulation>

και των ομίλων, στην Ευρώπη εκτιμάται ότι υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για Ε&Σ. Ο λόγος είναι ότι, με εξαίρεση το Η.Β, που υπήρξε πρωτοπόρο στις Ε&Σ ήδη από το δεύτερο μισό του 21<sup>ου</sup> αιώνα και αργότερα στις ιδιωτικοποιήσεις, η υπόλοιπη Ευρώπη σχετικά πρόσφατα δοκιμάζει τις επιδόσεις και τις αντοχές της στον τομέα αυτό.

Επομένως οι Ε&Σ αναμένεται να αυξηθούν και να μας απασχολήσουν, τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο, για πολλά χρόνια ακόμα.

### **1.3.2 Οι Ε&Σ στην Ελλάδα**

Από το δεύτερο εξάμηνο του 2004<sup>38</sup>, η παγκόσμια αγορά εξαγορών και συγχωνεύσεων έχει γίνει πολύ πιο ζωντανή. Αυτή η τάση δεν έχει σταματήσει ούτε στην Ελλάδα, όπως πολλές πρόσφατες εξαγορές έχουν δείξει. Αγοράζοντας άλλες εταιρείες, επίσης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της θέσης της στην αγορά και να παρέχει φορολογικές ελαφρύνσεις για τις μεσαίες επιχειρήσεις.

Μεταξύ άλλων παραγόντων, ο επιχειρηματίας που προτίθεται να λάβει μια ελληνική εταιρεία θα προσέξει το γεγονός ότι τα πραγματικά οφέλη που προκύπτουν από το σύνολο των επιμέρους εταιρειών μετά από μια αγορά μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το όφελος που προέρχεται από τη συγκεκριμένη εταιρία εξετάζοντάς την ξεχωριστά. Στην περίπτωση αυτή, τα αποτελέσματα της συνέργειας θα έρθει στο προσκήνιο των εκτιμήσεων.

Η συμμετοχή του επενδυτή μπορεί, από την άλλη πλευρά, να φέρνει νέα ρευστότητα και έτσι να συμβάλει στην βελτίωση της θέσης στην αγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης ή, στην περίπτωση πώλησης της εταιρείας, να διευθετήσει το θέμα της διαδοχής.

---

<sup>38</sup> <http://www.lawyers-greece.co.uk/mergers+acquisitions-in-greece.html>

Ανεξάρτητα από την εναλλακτική λύση που επιλέγει η εταιρεία, θα πρέπει να λάβει γνώση του κανονιστικού πλαισίου, αλλά και τις κοινωνικές και οικονομικές συμβάσεις στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα οι Ε&Σ<sup>39</sup> συναντούσαν κατά το παρελθόν σημαντικά εμπόδια: μικρό αριθμό εταιρειών εισηγμένων στο ΧΑΑ, ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, κατακερματισμός, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου.

Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα Ε&Σ στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι, μεταξύ 1987 και 1994, το 9% περίπου του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο Ε&Σ, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 13-24% στους κλάδους τροφίμων, ποτών, πλαστικών και μη μεταλλικών ορυκτών. Ανάλογα, αλλά μη προσδιορίσιμα ποσοστά εκτιμάται ότι σημειώθηκαν και σε κλάδους των υπηρεσιών. Μάλιστα, κατά την περίοδο 1985-1993, οι περισσότερες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα έγιναν μέσω Ε&Σ.

Στην αμέσως επόμενη περίοδο (1994 - σήμερα) οι Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις, λ.χ. στην κινητή τηλεφωνία, στα καζίνο, στα υπερμάρκετ, στα έργα του Γ' ΚΠΣ.

Με την ανάπτυξη του ΧΑΑ, την απελευθέρωση του Τραπεζικού συστήματος, την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, τη γενική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της οικονομίας, τις ευκαιρίες των μεγάλων έργων, τη διάνοιξη προοπτικών στα Βαλκάνια, καθώς και με τη συνεχιζόμενη πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων<sup>40</sup>, πολλαπλασιάστηκαν οι Ε&Σ στη χώρα μας, με αιχμή, τα τελευταία χρόνια, το ίδιο το τραπεζικό σύστημα.

---

<sup>39</sup> Πετσίνης Α., «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα», σελ. 18-23.

<sup>40</sup> Η Ελλάδα ανήκει στις χώρες που δεν έκαναν τόσο σημαντικές σε μέγεθος ιδιωτικοποιήσεις ώστε να επηρεάσουν την αγορά στο σύνολο της Ε.Ε. (σε αντίθεση με το Η.Β, την Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία και Πορτογαλία), αλλά οι ιδιωτικοποιήσεις αυτές είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην ελληνική αγορά.

Το 1999 σημειώθηκε σημαντικό κύμα E&Σ, με επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους. Ειδικά στον τραπεζικό τομέα, εμφανίζονται αξιοσημείωτες αλλαγές στα μερίδια αγοράς των Τραπεζών, με σημαντική άνοδο των μεριδίων των ιδιωτικών ομίλων.

Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί στη χώρα μας, τόσο σε κλάδους αιχμής για τις E&Σ (όπως ο τραπεζικός), όσο και στο σύνολο της οικονομίας. Και αυτό σε συνδυασμό με :

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

Με βάση τα όσα επισημάναμε στα προηγούμενα για τη σημασία και την έκταση των E&Σ στη χώρα μας και διεθνώς, είναι πλέον ανάγκη να εξετάσουμε ειδικότερα ορισμένα προβλήματα κοινωνικής αποτελεσματικότητας και αποδοχής των E&Σ.

Τα θέματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιπτώσεις των E&Σ στην οργάνωση και διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

## **2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ Ε&Σ**

#### **2.1 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ Ε&Σ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΧΩΡΟ**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τεράστια αύξηση των ευρωπαϊκών διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ & Ε) και ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί για το πώς τέτοιες ευκαιρίες προκύπτουν και έχουν ολοκληρωθεί. Ωστόσο, οι περισσότερες θεωρητικές εμφάσεις έχουν δοθεί από τους μη πολιτιστικούς παράγοντες, αν και αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο σε άλλους τομείς της διαχειριστικής θεωρίας ότι οι μορφές διαχείρισης και οι επιδόσεις των επιχειρήσεων δεν μπορούν να διαχωριστούν από τις εθνικές ή περιφερειακές πολιτιστικές επιρροές. Κατά συνέπεια, αυτή η διερευνητική μελέτη εστιάζεται από την επιρροή των εθνικών διαφορών στην κουλτούρα των επιχειρήσεων κατά τη διαχείριση πριν από την απόκτηση.

Στις ευρωπαϊκές χώρες<sup>41</sup>, ιδιαίτερα της «Δυτικής» Ευρώπης, λόγω των αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων και των νέων οικονομικών προσανατολισμών τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις συγχωνεύτηκαν, περιόρισαν ή μετέβαλαν τους παραγωγικούς τους στόχους ή ακόμη μετέφεραν σε άλλες περιοχές ή χώρες τις παραγωγικές τους εγκαταστάσεις. Αποτέλεσμα ήταν να εμφανισθεί ένα κύμα ομαδικών απολύσεων, υποαπασχόλησης και γενικότερα προβλημάτων στις εργασιακές σχέσεις, και αντιδράσεων του συνδικαλιστικού κινήματος.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, ο αριθμός των μετασχηματισμών των επιχειρήσεων αυξήθηκε σημαντικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, και

---

<sup>41</sup> [http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s\\_2.htm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s_2.htm)

ύστερα από μια μικρή κάμψη στις αρχές της δεκαετίας του 1990, παρουσιάζει όλο και μεγαλύτερη ανάκαμψη.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στο Ευρωπαϊκό χώρο, συνεχίζονται με έντονους ρυθμούς κατά την τελευταία δεκαετία, παρουσιάζονται δε άμεσα συνδεδεμένες με τις διαδικασίες αναδιαρθρώσεων και μετεγκαταστάσεων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, αποτελώντας έτσι αναπόσπαστο κομμάτι τους. Η παγκοσμία εικόνα της οικονομίας καθώς και η άνοδος του ευρώ έναντι του δολαρίου, συνέβαλλαν στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στο χώρο του ευρώ<sup>42</sup>, και επέτειναν τις συνεχώς αυξανόμενες αναδιαρθρώσεις των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό για την ορθότερη ανάλυση των στοιχείων παραθέτουμε μια συνοπτική προσέγγιση των βασικών ορισμών που αναφέρονται ως μετασχηματισμοί και «συνεργασίες» των επιχειρήσεων.

Καταρχήν, η έννοια της αναδιάρθρωσης (*restructuring*)<sup>43</sup> μιας επιχείρησης, είναι ευρεία και περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια, εσωτερική ή εξωτερική, της εταιρείας για εξυγίανση και αναδόμηση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Στο πλαίσιο μιας αναδιάρθρωσης, η επιχείρηση, προσαρμοζόμενη σε νέα οικονομικά δεδομένα και σε νέες προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις, μπορεί να αλλάξει νομική μορφή ή έδρα, να επεκτείνει ή να μειώσει τις παραγωγικές της δραστηριότητες, να συνεργασθεί με κάποια άλλη κλπ.

Από την άλλη πλευρά, όταν δυο επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν συναφή μεγέθη, δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποφασίζουν να συνεργασθούν δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση (νομικό πρόσωπο), την μορφή αυτή της συνεργασίας ορίζουμε ως «Συγχώνευση» (*Merger*)<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup>Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, σημειώθηκε αύξηση το ευρώ το 2007 (πρώτο τρίμηνο) κατά 0,7% έναντι της αντίστοιχης περιόδου έτους 2006 (πρώτο τρίμηνο).

<sup>43</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>

<sup>44</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_and\\_acquisitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)

Ωστόσο, όταν μια επιχείρηση, σαφώς μεγαλύτερου μεγέθους από μια άλλη, προβαίνει στην εξαγορά του πλειοψηφικού ή του πακέτου «ελέγχου» της δεύτερης, τότε η συνεργασία αυτή καλείται «Εξαγορά» (*Acquisition*), εφόσον η κάθε μια διατηρεί την νομική της αυτοτέλεια, αλλά αλλάζει ιδιοκτησιακό καθεστώς. Αν η εξαγορά της δεύτερης επιχείρησης από την πρώτη οδηγήσει σε πλήρη απορρόφηση του νομικού προσώπου της δεύτερης, τότε θεωρούμε την συνεργασία αυτή ως «Απορρόφηση» (*Takeover*)<sup>45</sup>. Εξάλλου, εάν η εξαγορά της δεύτερης επιχείρησης πραγματοποιηθεί μέσω διαδικασιών εξαγοράς πακέτου μετοχών που συναντά την αντίσταση των λοιπών μετόχων και ολοκληρωθεί η απορρόφηση, η συνεργασία αυτή χαρακτηρίζεται ως «εχθρική εξαγορά» (*Hostile Takeover*).

Τέλος, μορφή αναδιάρθρωσης επιχείρησης αποτελεί και η μετεγκατάσταση. Μια προσέγγιση θεωρεί ως «μετεγκατάσταση της επιχείρησης» την συμπεριφορά της επιχείρησης, η οποία μεταφέρει το σύνολο ή μέρος των εγκαταστάσεων παραγωγής της από μία χώρα σε μία άλλη και διακρίνεται σε διακρατική μετακίνηση (*'outshoring' - "off shoring"*) ή μετακίνηση σε άλλη θέση (*delocalisation*)<sup>46</sup>. Βέβαια, η διάκριση αυτή δεν περιγράφει το φαινόμενο στο σύνολο του, καθώς η μεταφορά της παραγωγής μιας επιχείρησης από ένα τόπο ή μια χώρα σε άλλη, συχνά αποτελεί μέρος μιας γενικότερης απόφασης της επιχείρησης για αναδιάρθρωση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων, συνδυάζεται με αποφάσεις και στρατηγικές συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ άλλες φορές κρίνεται αναγκαία για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

### **2.1.1 Η ιστορία του φαινόμενου**

Μία εικόνα του πρόσφατου παρελθόντος αλλά και των επερχόμενων εξελίξεων που επιφέρουν οι διαδικασίες των συγχωνεύσεων μας παρέχουν τα

---

<sup>45</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Takeover>

<sup>46</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring>

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

Μία εικόνα του πρόσφατου παρελθόντος αλλά και των επερχόμενων εξελίξεων που επιφέρουν οι διαδικασίες των συγχωνεύσεων μας παρέχουν τα επίσημα στοιχεία του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων. Οι πραγματοποιηθείσες ή εξαγγελθείσες απολύσεις ως συνέπεια συγχωνεύσεων και εξαγορών εντός της Ε.Ε κατά τα έτη 2002-2007 ανέρχονται σε 32.511, ενώ οι σχεδιαζόμενες νέες θέσεις σε 520 (σε δείγμα εταιριών που απασχολούν άνω των 250 ατόμων<sup>47</sup>).

Σε τελευταία καταγραφή των περιπτώσεων μετασχηματισμών επιχειρήσεων στην ΕΕ- 25, αναφέρονται 23.335 περιπτώσεις αναδιάρθρωσεων επιχειρήσεων, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την αναγγελθείσα απώλεια 72.051 θέσεων εργασίας. Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών καταλαμβάνουν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, με σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση. Όπως προκύπτει από το διάγραμμα 1<sup>48</sup>, 10.734 θέσεις εργασίας χάθηκαν, ως συνέπεια εξαγορών και συγχωνεύσεων μόνο στο πρώτο τρίμηνο του έτους 2007 στον Ευρωπαϊκό Χώρο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση συγχώνευσης των εταιριών *Unicredit-Capitalia*, από την οποία προήλθε απώλεια 8.000 θέσεων εργασίας.

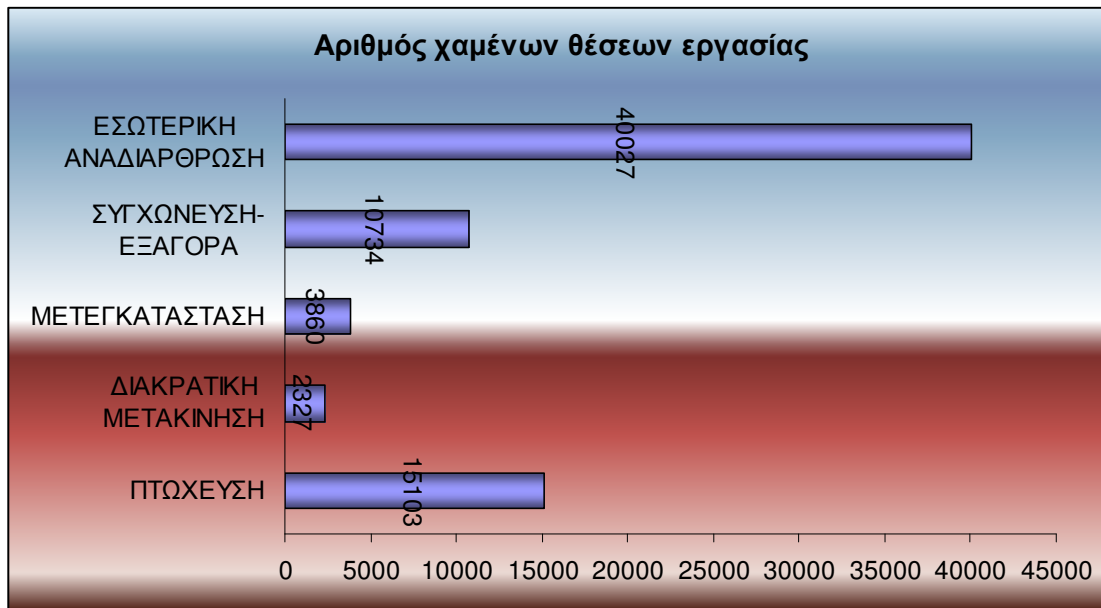
---

<sup>47</sup> Συνυπολογίζοντας και τις άλλες περιπτώσεις αναδιάρθρωσης (εσωτερική αναδιάρθρωση, πτώχευση/παύση, μεταφορά επιχείρησης, εξαγωγή υπηρεσίας επέκταση επιχείρησης) οι αριθμοί διαμορφώνονται αντίστοιχα σε 1.000.000 απολύσεις έναντι 85.000 νέων θέσεων εργασίας.

<sup>48</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>



Διάγραμμα 1



Διάγραμμα 1: Αριθμός χαμένων θέσεων εργασίας

Πηγή: European Restructuring Monitor

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της Ευρωπαϊκής Οικονομίας με δυσμενείς επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις τόσο σε επίπεδο απασχόλησης όσο και στη διαμόρφωση των όρων και εργασιακών συνθηκών. Ο προβληματισμός επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι συγχωνεύσεις προγραμματίζονται και υλοποιούνται: έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων, σημαντικές απολύσεις, εντατικοποιημένες εργασιακές σχέσεις και ελλιπείς μηχανισμοί αποζημίωσης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά θέσεων εργασίας που χάνονται συνεπεία αναδιαρθρώσεων στην ΕΕ-25.

Ως βασικός λόγος απώλειας της θέσης εργασίας εμφανίζεται στις περισσότερες χώρες, η λήξη της προσωρινής απασχόλησης (συμβάσεις ορισμένου χρόνου που δεν ανανεώνονται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης), ενώ ακολουθούν η καταγγελία της σύμβασης εργασίας

(απόλυση)<sup>49</sup> και η πρόωρη συνταξιοδότηση (η οποία εμφανίζεται συχνά με τη μορφή της εθελούσιας εξόδου)<sup>50</sup>.

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

## **2.2 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ**

Οι συγχωνεύσεις, σε κάθε περίπτωση έχουν αρνητικές συνέπειες και στους εργαζόμενους, (άνδρες και γυναίκες) που παραμένουν στην επιχείρηση, καθώς τους δημιουργείται έντονη ανασφάλεια για την θέση εργασίας που διατήρησαν στην επιχείρηση. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει επίσης να σημειωθούν οι σημαντικές επιπτώσεις του φαινομένου του social dumping, το οποίο σε μεγάλο βαθμό εκδηλώνεται μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, τόσο στην οικονομία, στην απασχόληση αλλά και στην δημιουργία πολιτικών πιέσεων για περαιτέρω απορύθμιση διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας<sup>51</sup> (οι οποίες έχουν ήδη συντελεσθεί σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, πχ Ιταλία, Ελβετία, Ολλανδία).

Με βάση την διεθνή εμπειρία οι συγχωνεύσεις και εξαγορές συνεπάγονται<sup>52</sup>:

- Μείωση της απασχόλησης, κυρίως στο χαμηλής ειδίκευσης δυναμικό σε συνδυασμό με προγράμματα εθελουσίας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης.

---

<sup>49</sup> Τα στοιχεία αφορούν σε ομαδικές απολύσεις.

<sup>50</sup> Παρατηρούνται ωστόσο διαφοροποιήσεις ανά χώρα. Υψηλότερα ποσοστά ομαδικών απολύσεων παρατηρούνται στην Αυστρία, την Γερμανία και την Ουγγαρία, ενώ χαμηλότερα στην Ιρλανδία.

<sup>51</sup> Απορύθμιση του Εργατικού Δικαίου, των διατάξεων δηλαδή της «δύσκαμπτης» προστατευτικής εργατικής νομοθεσίας Ως κύριοι παράγοντες «δυσκαμπσίας» της αγοράς αναδείχθηκαν α) η πραγματική άνοδος των μισθών β) τα κοινωνικά επιδόματα γ) η εργατική νομοθεσία δ) οι εργασιακοί φόροι ε) η δύναμη των συνδικαλιστικών ενώσεων.

<sup>52</sup> Κουζής Γ., «Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας;».

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

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

Προς την κατεύθυνση αυτή, και για να αντιμετωπισθούν οι επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, θεσπίστηκαν από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων νομοθετικά κείμενα, στα οποία δίνονται κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες, για να επιτευχθεί η «χρυσή τομή» μεταξύ της εξασφάλισης της σταθερότητας της απασχόλησης και της άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η συγχώνευση και γενικότερα η μεταβίβαση επιχειρήσεων συνιστά μια από τις περιπτώσεις, στις οποίες η επιχειρηματική δράση δημιουργεί πεδίο έντονης διακινδύνευσης για τα συμφέροντα των εργαζομένων της συγχωνευόμενης ή μεταβιβαζόμενης επιχείρησης και μάλιστα στο ιδιαίτερα ευαίσθητο πεδίο της υπόστασης αλλά και του περιεχομένου της ατομικής σχέσης εργασίας.

Το συμφέρον και των δυο φορέων της επιχείρησης, του παλαιού και του νέου, να απαλλαγούν από τους εργαζομένους της επιχείρησης προβαίνοντας σε απολύσεις ή και να μειώσουν τις δαπάνες της επιχείρησης μεταβάλλοντας τους όρους εργασίας, αποτελεί σημαντικό κίνδυνο απέναντι στον οποίο πρέπει να θωρακισθούν οι εργαζόμενοι. Οι οδηγίες 77/187, 75/129/75 και 98/50 που αφορούν στις μεταβιβάσεις των επιχειρήσεων και στην αντιμετώπιση του προβλήματος των ομαδικών απολύσεων και η 94/45 για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Επιχείρησης, συνιστούν αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών. Ωστόσο, παρά τη θεσμοθέτηση των κοινοτικών κειμένων, οι εργασιακές σχέσεις εξακολουθούν να πλήττονται από τους συνεχείς μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων στον Ευρωπαϊκό Χώρο.

Σκοπός των οδηγιών είναι να εξασφαλίσουν τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβολής του εργοδότη, δίνοντας τους τη δυνατότητα να παραμείνουν εργαζόμενοι υπό το «νέο» εργοδότη με τους όρους και τις συνθήκες που είχαν συμφωνήσει με τον «παλαιό» εργοδότη. Με την θέσπιση των κοινοτικών οδηγιών επιχειρήθηκε να διασφαλισθεί, ότι η ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής αγοράς δεν θα έχει αρνητικές επιπτώσεις σε βάρος των εργαζομένων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Η σύγχρονη διεθνής τάση για ολοένα και περισσότερη ευελιξία στους όρους εργασίας και η αύξηση της ανεργίας στο Ευρωπαϊκό χώρο, έχει δημιουργήσει έντονες αμφισβητήσεις για την αποτελεσματικότητα του ισχύοντος κοινοτικού θεσμικού πλαισίου.

Οι οδηγίες έχουν εφαρμογή σε μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων σε άλλο επιχειρηματία, ως αποτέλεσμα νομικής μεταβολής ή συγχώνευσης. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που δημιουργούνται για τον εκχωρητή (παλαιό εργοδότη), απορρέουν από την σύμβαση εργασίας ή την εργασιακή σχέση, (υφιστάμενη κατά την ημερομηνία της μεταβίβασης), και μεταφέρονται αυτοδικαίως, εξαιτίας της μεταβίβασης αυτής, στον εκδοχέα (διάδοχο εργοδότη). Σύμφωνα με

το περιεχόμενο των οδηγιών, μετά την μεταβίβαση, ο εκχωρητής παραμένει παράλληλα προς τον εκδοχέα, υπεύθυνος ως προς τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την σύμβαση εργασίας ή την εργασιακή σχέση και θα πρέπει να τηρεί τους συμφωνηθέντες με συλλογική σύμβαση όρους εργασίας, όπως αυτοί εφαρμόζονταν και έναντι του εκχωρητή, έως την ημερομηνία της καταγγελίας ή τη λήξη της συλλογικής σύμβασης ή την έναρξη της ισχύος ή την εφαρμογή της άλλης συλλογικής σύμβασης. Η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν συνιστά αυτή καθ' εαυτή λόγο απόλυσης για τον εκχωρητή ή τον εκδοχέα παρά μόνον εάν αυτή κρίνεται απαραίτητη για λόγους «οικονομικού, τεχνικού ή οργανώσεως».

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

Έτσι, είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι επιχειρήσεις που προτίθενται να συγχωνευθούν ή να εξαγοραστούν, να προβαίνουν σε απολύσεις, εφαρμόζουν προγράμματα εθελουσίας εξόδου ή αλλαγής του εργασιακού καθεστώτος των εργαζομένων, πριν από την αναγγελία του οποιουδήποτε σχεδιαζόμενου μετασχηματισμού, προκειμένου να «διευκολύνουν» τη μεταβίβαση, «απαλλάσσοντας» το νέο εργοδότη, από «πλεονάζον» προσωπικό ή «δυσμενείς» όρους εργασίας.

Αλλά και ο διάδοχος εργοδότης, δεν δεσμεύεται μακροπρόθεσμα από το θεσμικό πλαίσιο των οδηγιών, και ως εκ τούτου μπορεί σε βάθος χρόνου να μεταβάλλει τις εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση και να προβεί σε περικοπή θέσεων εργασίας.

Στα πλαίσια της γενικότερης διαδικασίας που προβλέπεται από τις κοινοτικές οδηγίες για την πραγματοποίηση των συγχωνεύσεων, των μεταβιβάσεων ή άλλων μετασχηματισμών των επιχειρήσεων και των ομαδικών

απολύσεων, οι οποίες ενδεχομένως τις ακολουθούν, σημαντική θέση έχει η συμμετοχική παρέμβαση των εργαζομένων, με την καθιέρωση δυο υποχρεώσεων για τον εργοδότη, την υποχρέωση πληροφόρησης των εκπροσώπων των εργαζομένων και την υποχρέωση διαβουλεύσεων με αυτούς πριν από την πραγματοποίηση των αλλαγών και των απολύσεων. Τόσο εκχωρητής και όσο και ο εκδοχέας θα πρέπει να πληροφορούν τους εκπροσώπους των εργαζομένων που θίγονται από μια τέτοια μεταβίβαση ή συγχώνευση για την ημερομηνία, τους λόγους, τις νομικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της μεταβίβασης αλλά και τα σχεδιαζόμενα μέτρα, που θα επηρεάσουν τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Ο «μεταβιβάζων» εργοδότης είναι υποχρεωμένος, να γνωστοποιεί αυτές τις πληροφορίες στους εκπροσώπους των εργαζομένων του, εγκαίρως πριν από την πραγματοποίηση της συγχώνευσης ή της μεταβίβασης. Αλλά και ο «διάδοχος» εργοδότης έχει υποχρέωση να πληροφορεί τους εκπροσώπους των εργαζομένων εγκαίρως, και οπωσδήποτε πριν οι εργαζόμενοι θιγούν άμεσα ως προς τις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας από την μεταβίβαση (εξαγορά ή συγχώνευση). Αν ο μεταβιβάζων ή ο διάδοχος προτίθενται να λάβουν μέτρα που θα πλήξουν τους εργαζόμενους (απολύσεις, μεταβολή όρων εργασίας) είναι υποχρεωμένοι να προβαίνουν εγκαίρως σε διαβουλεύσεις για τα μέτρα αυτά με τους εκπροσώπους των αντίστοιχων εργαζομένων, με γνώμονα την αναζήτηση συμφωνίας.

Εν τούτοις τα κοινοτικά κείμενα, δεν περιγράφουν συγκεκριμένη διαδικασία για την υλοποίηση των διαβουλεύσεων, ούτε προσδιορίζουν συγκεκριμένο μοντέλο εργατικής εκπροσώπησης. Στην περίπτωση των ομαδικών απολύσεων περιορίζονται να καθορίζουν ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα, το οποίο θα πρέπει να διανύεται υποχρεωτικώς από την έναρξη της διαδικασίας μέχρι την πραγματοποίηση των ομαδικών απολύσεων, ενώ αφήνουν ανοικτό το θέμα εάν η εκπροσώπηση των εργαζομένων νοείται σε επίπεδο επιχείρησης ή όχι, επιτρέποντας στα κράτη μέλη να καθορίζουν με την

εθνική τους νομοθεσία ή την πρακτική, τον τύπο των διαδικασιών και οργάνων εκπροσώπησης.

Σύμφωνα με συνδυασμό των διατάξεων, σκοπός των διαβουλεύσεων είναι η επίτευξη συμφωνίας με την οποία να εξευρίσκονται λύσεις για την αποφυγή ή τη μείωση των απολύσεων ή τουλάχιστον την άμβλυνση των συνεπειών στους εργαζόμενους που θα πληγούν από αυτές. Βέβαια, για να μπορέσουν οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να διατυπώσουν εποικοδομητικές προτάσεις ο εργοδότης οφείλει, εγκαίρως, κατά την διάρκεια των διαβουλεύσεων, να τους παρέχει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες και να τους ανακοινώνει εγγράφως τους λόγους του σχεδίου των απολύσεων, τον αριθμό και τις κατηγορίες των υπό απόλυση εργαζομένων, την περίοδο κατά την οποία πρόκειται να γίνουν οι απολύσεις, τα προβλεπόμενα κριτήρια για την επιλογή των εργαζομένων που θα απολυθούν, και την προβλεπόμενη μέθοδο υπολογισμού οιασδήποτε ενδεχόμενης αποζημίωσης απόλυσης, εκτός από αυτή που προβλέπεται από τις εθνικές νομοθεσίες. Οι εργοδότες, εξάλλου, οφείλουν να διαβιβάζουν στις Αρμόδιες Αρχές αντίγραφο των σχεδιαζόμενων ομαδικών απολύσεων.

Σύμφωνα με τις διατάξεις των οδηγιών, δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το κύρος των απολύσεων η κατάληξη των διαβουλεύσεων σε συμφωνία του εργοδότη με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Με άλλα λόγια η υποχρέωση για διαβουλεύσεις συνιστά μια υποχρέωση μέσου και όχι σκοπού. Άλλωστε, οι οδηγίες δεν περιέχουν διάταξη με την οποία να επιβάλλεται η υποχρέωση στα μέρη να προσφεύγουν σε περίπτωση αποτυχίας σύναψης συμφωνίας σε διαδικασία ιδιωτικής ή κρατικής διαμεσολάβησης.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην οδηγία σχετικά με τις ομαδικές απολύσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των υποχρεώσεων που προβλέπονται από αυτή, προστίθεται διάταξη σύμφωνα με την οποία οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ή και οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα προσφυγής σε διοικητικές ή και δικαστικές διαδικασίες.

### 2.3 Η ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΕ ΜΕ ΤΙΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ Ε&Σ<sup>53</sup>

Σε σχετική μελέτη που εκπονήθηκε σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, ερευνήθηκε η εναρμόνιση των κρατών μελών με τα κατευθυντήρια πλαίσια των οδηγιών, τόσο ως αναφορά στους μετασχηματισμούς επιχειρήσεων (εξαγορές, συγχωνεύσεις), όσο και αναφορικά με τις ομαδικές απολύσεις που τις ακολουθούν. Ειδικές, σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, πιο ευνοϊκές, νομοθετικές ρυθμίσεις για τα δικαιώματα των εργαζομένων εμφανίζονται σπάνια, όπως ο σχετικός νόμος που ψηφίστηκε στην Γερμανία, και ο Ολλανδικός «Κώδικας Συγχωνεύσεων», που περιέχει ειδικές ρυθμίσεις για το θέμα.

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

Παρόλο που σύμφωνα με την Κοινοτική Οδηγία 98/50, η διοίκηση και των δύο εμπλεκόμενων στην μεταβολή εταιρειών, έχει υποχρέωση για πληροφόρηση, στη Δανία, στη Γερμανία και στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε περίπτωση συγχώνευσης μόνο η επιχείρηση που συγχωνεύεται έχει υποχρέωση να ενημερώνει τους εργαζομένους της.

Όπως προαναφέρθηκε, τα κείμενα των Κοινοτικών Οδηγιών αφήνουν στον Εθνικό Νομοθέτη να προσδιορίσει τους «εκπροσώπους των εργαζομένων». Έτσι, σε χώρες όπως η Αυστρία, η Δανία, η Γερμανία και η Πορτογαλία η υποχρέωση πληροφόρησης αφορά στους εκλεγμένους

---

<sup>53</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_and\\_acquisitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)



εκπροσώπους των εργαζομένων σε επίπεδο επιχείρησης Στο Βέλγιο, την Ιρλανδία, την Ιταλία, την Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο η υποχρέωση αυτή αφορά στις συνδικαλιστικές οργανώσεις οποιαδήποτε μορφής, ενώ σε χώρες όπως, το Λουξεμβούργο, η Νορβηγία και η Ισπανία μπορούν να ενημερώνονται τόσο τα συμβούλια των εργαζομένων όσο οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Η ενημέρωση των εργαζομένων θα πρέπει να είναι πλήρης και έγκαιρη και να αφορά στην πιθανή ημερομηνία συγχώνευσης, τους λόγους που οδήγησαν στην συγχώνευση, το νομικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο που αυτή θα συντελεστεί καθώς και τα μέτρα που θα ληφθούν σχετικά με τους εργαζομένους.

Από συγκριτική μελέτη στα κράτη μέλη της ΕΕ για την ενσωμάτωση των κοινοτικών οδηγιών «για την μεταβολή του προσώπου του εργοδότη και τις ομαδικές απολύσεις», προκύπτουν ενδιαφέροντα στοιχεία για τον τρόπο και το περιεχόμενο που δίνουν στην εσωτερική νομοθεσία στην υποχρέωση πληροφόρησης και διαβούλευσης. Ξεκινώντας από την Γαλλία, σύμφωνα με τον Εργατικό Κώδικα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς για κάθε πιθανή μεταβολή στην μορφή της επιχείρησης.

Όταν υφίσταται προοπτική συγχώνευσης ο εργοδότης έχει υποχρέωση ενημέρωσης του συμβουλίου των εργαζομένων τόσο για τους λόγους που οδήγησαν στην σχεδιαζόμενη αλλαγή αλλά και για τις επιπτώσεις που θα έχει στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Οι διαβουλεύσεις θα πρέπει να προηγούνται οποιασδήποτε απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης. Το συμβούλιο των εργαζομένων καταθέτει την πρόταση του, αλλά αυτή δεν είναι δεσμευτική. Ειδικά στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων, αδυναμία ή παράλειψη ενημέρωσης του συμβουλίου των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε παρεμπόδιση των σχεδιαζόμενων αλλαγών.

Στη Γερμανία, προβλέπεται ότι, στις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 20 εργαζόμενους, ο εργοδότης έχει υποχρέωση ενημέρωσης του συμβουλίου των εργαζομένων, επαρκώς και εγκαίρως για τις σχεδιαζόμενες

αλλαγές που θα έχουν επιρροή στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 100 εργαζόμενους, προβλέπεται η δημιουργία μιας «οικονομικής επιτροπής», στην οποία συμμετέχουν εκπρόσωποι των εργαζομένων, (συνήθως μέλη του συμβουλίου των εργαζομένων), και η οποία έχει δικαίωμα να πληροφορείται επαρκώς και εγκαίρως από τον εργοδότη για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τις μεταβολές που σχεδιάζονται, όπως πιθανή συγχώνευση, μεταβολή στις εργασιακές σχέσεις κτλ.

Στην Ιταλία, η υποχρέωση ενημέρωσης και διαβουλεύσεων στην περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς, θα πρέπει σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία να γίνεται εγγράφως, τουλάχιστον 25 μέρες πριν από την σχεδιαζόμενη μεταβολή. Μέσα σε 7 ημέρες από την στιγμή που θα λάβουν γνώση του σχεδίου αλλαγών οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ζητούν έγγραφη παρουσίαση του σχεδίου συγχώνευσης. Τόσο ο «παλαιός» όσο και ο «διάδοχος» εργοδότης, πρέπει μέσα σε 7 ημέρες να συμμορφωθούν με το αίτημα των εργαζομένων και να ξεκινήσουν τις διαβουλεύσεις. Η διαδικασία των διαβουλεύσεων πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέσα σε 10 μέρες είτε επιτευχθεί, είτε όχι, συμφωνία.

Στην Ολλανδία, σύμφωνα με τον «Κώδικα Συγχωνεύσεων», οι επιχειρήσεις, έχουν υποχρέωση να ενημερώνουν σε εύλογο χρονικό διάστημα το συμβούλιο των εργαζομένων ή τις σχετικές συνδικαλιστικές οργανώσεις για τους λόγους που οδήγησαν στην απόφαση της συγχώνευσης και κατά πόσο αυτή θα έχει επιρροή στις εργασιακές σχέσεις. Οι διαβουλεύσεις με τα εργατικά σωματεία είναι υποχρεωτικές ακόμη και εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία. Η πιο σημαντική ρύθμιση που προβλέπεται στον Ολλανδικό Κώδικα Συγχωνεύσεων αφορά στο δικαίωμα των εκπροσώπων των εργαζομένων να προσφύγουν στην δικαιοσύνη, προκειμένου να αποτρέψουν μια συγχώνευση.

Στην Ισπανία, τέλος, σύμφωνα με τον Εργατικό Νόμο, θεσπίστηκε δικαίωμα των εκπροσώπων των εργαζομένων για την ίδια ακριβώς

πληροφόρηση με τους μετόχους της επιχείρησης, δηλαδή μπορούν να ενημερώνονται εγγράφως τουλάχιστον ένα μήνα πριν από την Γενική Συνέλευση των μετόχων, που θα λάβει την απόφαση για την συγχώνευση. Επιπλέον, όταν μια συγχώνευση θα έχει επιπτώσεις και στις εργασιακές σχέσεις, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν έγγραφη αναφορά για τις επιπτώσεις αυτές. Η έγγραφη αυτή αναφορά θα πρέπει να γίνει γνωστή πριν από την τελική απόφαση για την συγχώνευση και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον 15 ημέρες να την μελετήσουν.

Ιδιαίτερη υποχρέωση για ενημέρωση και διαβούλευση των εκπροσώπων των εργαζομένων προβλέπεται, όταν στα πλαίσια της συγχώνευσης ο εργοδότης προτίθεται να προβεί σε ομαδικές απολύσεις. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Βελγίου, όπου το δικαίωμα στην πληροφόρηση και στις διαβουλεύσεις είναι ιδιαίτερα κατοχυρωμένο. Το 1998 θεσπίστηκε ειδική νομοθετική ρύθμιση, η οποία εκτός των άλλων, είχε ως σκοπό να τονίσει την σπουδαιότητα της πληροφόρησης όταν ο εργοδότης πρόκειται να προχωρήσει σε ομαδικές απολύσεις. Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού, ο εργοδότης θα πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένη διαδικασία ενημέρωσης και διαβούλευσης, η οποία δίνει το δικαίωμα στους εκπροσώπους των εργαζομένων να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους και να καταθέσουν αντιπροτάσεις, τις οποίες ο εργοδότης θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη.

Παρά την υποχρέωση ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις σχεδιαζόμενες αναδιαρθρώσεις, και τις προβλεπόμενες από τις Κοινοτικές Οδηγίες διαβουλεύσεις με τους εργοδότες, οι εθνικές νομοθεσίες αλλά και τα κοινοτικά κείμενα, δεν αφήνουν περιθώρια για αποτροπή τους, με εξαίρεση όπως αναφέρθηκε την περίπτωση της Ολλανδίας που οι εργαζόμενοι μπορούν να κινηθούν δικαστικά για να την εμποδίσουν. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορούν να εκθέτουν τις απόψεις τους, να καταθέτουν τις

προτάσεις τους, όμως αυτές δεν έχουν καμία δέσμευση και δεν μπορούν να αποτρέψουν ή να καθυστερήσουν πιθανές ομαδικές απολύσεις.

Οι οδηγίες δεν αφήνουν τις Δημόσιες Αρχές εντελώς αμέτοχες, στην διαδικασία των ομαδικών απολύσεων. Κατ' αρχήν όπως ήδη αναφέραμε, μια από τις βασικές υποχρεώσεις του εργοδότη, σύμφωνα με την Κοινοτική οδηγία, είναι η έγγραφη κοινοποίηση προς την Δημόσια Αρχή των σχεδιαζόμενων ομαδικών απολύσεων. Το έγγραφο της κοινοποίησης πρέπει να περιέχει «κάθε χρήσιμη πληροφορία» σχετικά με τις σχεδιαζόμενες ομαδικές απολύσεις και να περιλαμβάνει τουλάχιστον το ίδιο περιεχόμενο με εκείνο που έχει η έγγραφη πληροφόρηση των εκπροσώπων των εργαζομένων. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων δύνανται να υποβάλλουν τις τυχόν παρατηρήσεις τους στην Αρμόδια Δημόσια Αρχή.

Πολλές χώρες όπως η Ιταλία, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Ολλανδία κ.ά., έχουν θεσπίσει Νομοθετικές Ρυθμίσεις ή Κανονισμούς που δίνουν το δικαίωμα στις κυβερνήσεις να αντιδράσουν ή και να αποτρέψουν συγχωνεύσεις, ωστόσο σπάνια γίνεται χρήση αυτής της δυνατότητας. Σε χώρες όπως η Δανία, η Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο το δικαίωμα αυτό είναι περιορισμένο και εξαρτάται από το μέγεθος και τη σημασία της συγχώνευσης. Κυβερνητική παρέμβαση σε απόφαση συγχώνευσης σημειώθηκε στη Γαλλία το 2002. Ο Γάλλος Υπουργός Οικονομικών εμπόδισε την απορρόφηση<sup>54</sup> της γαλλικής εταιρείας *Orangina* από την αμερικανική πολυεθνική *Coca Cola* με τη αιτιολογία ότι αυτή παραβίαζε τις διατάξεις περί αθέμιτου ανταγωνισμού ενώ έθεσε περιορισμούς στην συγχώνευση της *Carrefour* με την *Promodes*. Ανάλογες κυβερνητικές παρεμβάσεις σημειώθηκαν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, (Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία), με την αιτιολογία της παραβίασης των διατάξεων περί αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Σε γενικότερα πλαίσια, φαίνεται ότι η εθνική νομοθεσία των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά στις συγχωνεύσεις και τους

---

<sup>54</sup> <http://www.nytimes.com/1999/04/10/business/coca-cola-bid-for-orangina-rebuffed-by-french-court.html>

μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων κρίνεται ανεπιτυχής και ανεπαρκής, τόσο σε επίπεδο διαβούλευσης και ενημέρωσης αλλά και αναφορικά με προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Σε κάποιες χώρες, η εθνική νομοθεσία που ρυθμίζει ζητήματα συγχωνεύσεων, με έμφαση στο πρόβλημα των ομαδικών απολύσεων, αποτέλεσε αντικείμενο διαβουλεύσεων ανάμεσα στους κοινωνικούς συνομιλητές. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, το πλαίσιο των απολύσεων και ειδικότερα των ομαδικών, το οποίο κρίνεται ιδιαίτερα φιλικό για την εργοδοτική πλευρά, έτυχε σκληρής κριτικής από τους εργαζομένους στα πλαίσια διαβουλεύσεων πριν από την υιοθέτηση σχετικής νομοθεσίας.

Παρόλα αυτά, οι απόψεις των κοινωνικών συνομιλητών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων των εξαγορών και των συγχωνεύσεων δεν είναι πάντοτε αντίθετες. Στην Ολλανδία, το Τριμερές Κοινωνικό και Οικονομικό Συμβούλιο (SER), το οποίο αποτελείται από συνδικάτα, αντιπρόσωπους των εργοδοτικών οργανώσεων, κατέληξε σε ομόφωνη συμφωνία για τον Κώδικα Συγχωνεύσεων. Χαρακτηριστική ήταν η κοινή αντιμετώπιση απέναντι στους «εχθρικούς» μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων, με στόχο τη μείωση της επιρροής των μετόχων και τη θεσμοθετημένη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Η ενημέρωση και διαβούλευση των εκπροσώπων των εργαζομένων<sup>55</sup> σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, αποτέλεσε ένα από τα θέματα που ρυθμίζει η Κοινοτική Οδηγία 94/45 για τα «Ευρωπαϊκά Συμβούλια Επιχείρησης». Όταν συντελείται μεταβίβαση ή συγχώνευση εκτός εθνικών ορίων, τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια καλούνται να συμμετάσχουν στις διαβουλεύσεις και να πάρουν θέση. Ωστόσο, ελάχιστες περιπτώσεις έχουν αναφερθεί, στις οποίες ο ρόλος που έπαιξαν τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια των εργαζομένων ήταν σημαντικός. Αντιθέτως, ο ρόλος τους χαρακτηρίζεται περισσότερο ως τυπικός. Σε αυτό βέβαια ίσως να συντελεί και το γεγονός ότι η πληροφόρηση τους παρέχεται με μεγάλη καθυστέρηση. Χαρακτηριστικά είναι

---

<sup>55</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1994L0045:20070101:EL:PDF>

τα αποτελέσματα μιας βελγικής μελέτης για την παρεμβάσεις των συμβουλίων των εργαζομένων στις συγχωνεύσεις μεταξύ επιχειρήσεων ευρωπαϊκών χωρών, όπου αναφέρεται ότι τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια ενημερώθηκαν από τους εκπροσώπους των εργαζομένων κατά την διάρκεια ή ακόμη και μετά την απόφαση και την ολοκλήρωση της διαδικασίας για την συγχώνευση. Σε μια περίπτωση συγχώνευσης στο Βέλγιο, μάλιστα, η Διοίκηση της επιχείρησης ενημέρωσε την γραμματεία του ευρωπαϊκού συμβουλίου 12 ώρες πριν από την δημόσια ανακοίνωση της συγχώνευσης, ενώ σε άλλη επιχείρηση το ευρωπαϊκό συμβούλιο έλαβε εγγυήσεις ότι δεν θα πραγματοποιηθούν ομαδικές απολύσεις μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης.

Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έχουν εκφρασθεί προτάσεις να ενισχυθεί ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων σε επίπεδο διαβούλευσης και πληροφόρησης για θέματα συγχωνεύσεων και ομαδικών απολύσεων. Η πρόταση αυτή ωστόσο δεν τυγχάνει κοινής αποδοχής. Τα συνδικάτα της Δανίας επισημαίνουν σχετικά, ότι τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια δεν είναι αμιγώς συνδικαλιστικοί φορείς αλλά περιλαμβάνουν και εξωσυνδικαλιστικούς αντιπροσώπους. Ορισμένοι συνδικαλιστικοί φορείς των εργαζομένων φαίνεται ότι συγκλίνουν στην άποψη, ότι τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια θα πρέπει να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία και ενημέρωση πριν αποκτήσουν περισσότερες και σημαντικότερες αρμοδιότητες.

Είναι εμφανές ότι, ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται από τα κοινοτικά κείμενα στις διαβουλεύσεις, μεταξύ των μερών, καθότι θεωρείται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην προσπάθεια να μειωθούν οι απολύσεις ή να περιορισθούν οι δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους. Σχετικές έρευνες έχουν επισημάνει ότι όπου γίνεται ευρεία χρήση των διαβουλεύσεων, αυτές κατέληξαν σε λήψη σημαντικών μέτρων για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Οι διαβουλεύσεις, ωστόσο, για να μπορέσουν να έχουν ουσιαστική επιρροή στις διαδικασίες συγχώνευσης, θα πρέπει να πραγματοποιούνται έγκαιρα και με

γνώμονα την πραγματική αναζήτηση λύσεων προστασίας των εργασιακών δικαιωμάτων.

Είναι ίσως, παράδοξο το φαινόμενο, που παρατηρείται στον Ευρωπαϊκό χώρο, όσον αφορά στις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και τις αντιδράσεις των εργαζομένων. Ενώ από την μια πλευρά είναι συνεχώς αυξανόμενη η τάση για μετασχηματισμούς επιχειρήσεων σε Κοινοτικό επίπεδο με σοβαρές επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις, το φαινόμενο αυτό εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα και όχι σε συλλογικό ευρωπαϊκό επίπεδο.

Οι ερμηνείες που θα μπορούσαν να δοθούν σχετικά ποικίλλουν. Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς, ότι συχνά το φαινόμενο των συγχωνεύσεων αποτελεί αντικείμενο διαλόγου και συζητήσεων που εξαντλείται στις οικονομικές παραμέτρους και επιπτώσεις με έμφαση στο πρόβλημα του αθέμιτου ανταγωνισμού και της ελευθερίας των συναλλαγών. Άλλη προσέγγιση θα κατέληγε στο συμπέρασμα, ότι οι εθνικές ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση των ομαδικών απολύσεων κρίνονται αποτελεσματικές και δεν αναζητούνται επιπλέον ρυθμίσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Οι συγχωνεύσεις είναι διαδικασίες αλλαγής οικονομικής φύσεως και στις περισσότερες περιπτώσεις προκαλούν ανησυχία και δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους. Όταν οι αναδιαρθρώσεις δεν μπορούν να αποφευχθούν, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο κοινωνικός διάλογος. Οι κανόνες περί ανταγωνισμού απειλούν να καταργήσουν τον κοινωνικό διάλογο, καθώς εξετάζουν το φαινόμενο μόνο από οικονομική σκοπιά. Είναι επιτακτικό, να εξετάζονται και οι κοινωνικές πτυχές, οι οποίες παρά τα υφιστάμενα θεσμικά πλαίσια, είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Έτσι, παρά την θέσπιση κοινοτικών κανόνων που προβλέπουν ενημέρωση και διαβουλεύσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, τις περισσότερες φορές καθυστερούν να εφαρμοσθούν και να τεθούν σε ισχύ με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται αφότου έχει ήδη αποφασισθεί η συγχώνευση και έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες της.

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

Οι συγχωνεύσεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απασχόληση, ιδιαίτερα αν εξετασθούν μακροπρόθεσμα. Στην πράξη, όχι μόνο δεν δημιουργούν θέσεις εργασίας, αλλά οδηγούν σε ραγδαία μείωσή τους, λόγω συρρίκνωσης των αριθμών των επιχειρήσεων και των καταστημάτων τους και περικοπές θέσεων λόγω «επικάλυψης» αρμοδιοτήτων.

Παρά το κοινοτικό θεσμικό πλαίσιο, οι επιχειρηματικές αναδιαρθρώσεις<sup>56</sup> των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο οδηγούν τελικά σε μείωση της απασχόλησης και σε απορύθμιση των υφιστάμενων (προς την αναδιάρθρωση) εργασιακών σχέσεων. Πολλές φορές, οι νέοι ιδιοκτήτες δεν μπορούν να χειρισθούν το εργασιακό καθεστώς της επιχείρησης που έχουν εξαγοράσει και αποφασίζουν περικοπές θέσεων εργασίας, εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας, ελαστικοποίηση των σχέσεων εργασίας, απροθυμία σύναψης νέων συλλογικών συμβάσεων εργασίας στην επιχείρηση.

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

Οι συγχωνεύσεις και οι αναδιαρθρώσεις συντελούνται με ολοένα και αυξανόμενους ρυθμούς, προκειμένου οι επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές. Ο σχεδιασμός, όμως, και η υλοποίηση των συγχωνεύσεων δεν θα πρέπει να γίνονται μόνο με οικονομικά κριτήρια, αλλά θα πρέπει να

---

<sup>56</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/>



λαμβάνονται υπ' όψιν και οι κοινωνικές συνέπειες που την ακολουθούν τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο.

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

## **ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ & ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

### **3.1 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**

#### **3.1.1 Εισαγωγικά**

Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στο ηθικό των εργαζομένων<sup>57</sup> μπορεί να είναι σημαντικές εάν η αναδιοργάνωση της επιχείρησης δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά. Κατά τη διάρκεια κάθε προσπάθεια συγχώνευσης ή εξαγοράς, υπάρχουν τουλάχιστον δύο ομάδες των εργαζομένων που εμπλέκονται, συχνά προέρχονται από οργανισμούς με ευδιάκριτα διαφορετικούς πολιτισμούς και στυλ. Η εκμάθηση μιας νέας κουλτούρας μπορεί να είναι προκλητική, αλλά είναι ιδιαίτερα έτσι όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με την αβεβαιότητα για το τι επιφυλάσσει το μέλλον μπορεί να κατέχει και του οποίου η δουλειά είναι για το μπλοκ κοπής.

##### **3.1.1.1 Στρες**

Η αλλαγή είναι συχνά δύσκολο για τους εργαζόμενους, ειδικά αν δεν συμμετέχουν άμεσα στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη δουλειά τους. Κατά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, η αλλαγή μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη και μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, που μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο ηθικό, αν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια αυτών των χρόνων. Στο μέτρο του

---

<sup>57</sup> Αγαλλοπούλου Π., «Συγχωνεύσεις, εξαγορές, αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις», σελ. 38-40.

δυνατού οι οργανώσεις θα πρέπει να προσπαθούν να μοιραστούν όσο πιο πολλές πληροφορίες για το τι συμβαίνει και, κυρίως, το πώς οι αλλαγές θα επηρεάσουν τους μεμονωμένους υπαλλήλους, που μπορεί να επιδείξει.

### **3.1.1.2 Ο φόβος απώλειας της θέσης εργασίας**

Όταν δύο ή περισσότερους οργανισμούς να έρθουν μαζί, πολιτιστική σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Σπάνια δύο οργανώσεις έχουν την ίδια κουλτούρα. Δεδομένου ότι αυτές οι ομάδες να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο, θα υπάρξουν αναπόφευκτα συγκρούσεις και η φαινομενική ή πραγματική απώλειες και στις δύο πλευρές. Οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους ή να χάσουν τις ευκαιρίες που είχαν στο παρελθόν. Αυτός ο φόβος μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε μισθωτούς που φεύγουν από την εταιρεία να αναζητήσουν αλλού εργασία. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς και τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και του προσωπικού να αναγνωρίσουν αυτό και να παρέχουν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο, να αντιμετωπίσει ανοιχτά τις ανησυχίες, και να συνεργαστούν προς την κατεύθυνση της δημιουργίας μιας νέας κουλτούρας που θα συγχωνεύσει το καλύτερο και των δύο κόσμους.

### **3.1.1.3 Ανταγωνιστικότητα**

Όταν οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την ασφάλεια της εργασίας τους είναι πιο πιθανό να γίνει ανταγωνιστική με τους άλλους και αυτή η ανταγωνιστικότητα μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση - μερικές φορές ακόμη και τη βία. Κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι σημαντικό για τους διαχειριστές και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να είναι ενήμεροι για σημάδια των αρνητικών ανταγωνισμού και να διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι να ενημερώνονται σχετικά με τις επιπτώσεις στις θέσεις εργασίας

τους και το μέλλον τους με την εταιρεία. Ενώ κάποιος ανταγωνισμός είναι καλός, ο ανταγωνισμός δεν είναι καλό όταν δημιουργεί ένταση και τα αρνητικά των συγκρούσεων στην οργάνωση.

### 3.1.2 Γενική προσέγγιση

Η διεθνής εμπειρία<sup>58</sup> δείχνει ότι οι επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση.

Παρ' ότι, όπως είδαμε, οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την ευρωπαϊκή και την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις.

Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία - συχνά μάλιστα «κατόπιν εορτής»<sup>59</sup>, τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η Πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές της αρχές.

---

<sup>58</sup> Αγαλλοπούλου Π., «Συγχωνεύσεις, εξαγορές, αναδιарθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις», σελ. 42-45.

<sup>59</sup> Αξιοσημείωτη εξαίρεση σ' αυτό τον -σχεδόν παγκόσμιο- κανόνα αποτελεί η πρωτοβουλία της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της British Columbia, στον Καναδά, η οποία συγκρότησε ειδική μονάδα (Task Force) για τις Ε&Σ, προκειμένου να αξιολογήσει σχεδιαζόμενες τραπεζικές συγχωνεύσεις στο έδαφός της, με βασικό γνώμονα τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση όχι μόνο των άμεσα εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, αλλά και του συνόλου της τοπικής κοινωνίας. Μελέτες αυτής της ομάδας ("The Employment Impact of proposed Bank Mergers", 1998), με λεπτομερή εθνικά και τοπικά δεδομένα και μετά από διαβουλεύσεις του αρμόδιου Υπουργού με τους καταναλωτές, τους τοπικούς φορείς και τις μικρές επιχειρήσεις της Πολιτείας, ανέδειξαν τη συνολικά αρνητική επίπτωση των συγκεκριμένων Ε&Σ στην απασχόληση των υπό συγχώνευση Τραπεζών, αλλά και σχεδόν διπλάσια συνολική αρνητική επίπτωση στην τοπική απασχόληση, δηλαδή στους διάφορους προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών. Με βάση τα εναλλακτικά σενάρια που επεξεργάστηκε η ομάδα αυτή, η Κυβέρνηση του συγκεκριμένου Ομοσπονδιακού Κράτους επικαλέστηκε τη συνταγματική της αρμοδιότητα να αρνηθεί τις προτεινόμενες συγχωνεύσεις, με βασικό (αλλά μάλλον ασυνήθιστο, στις σύγχρονες συνθήκες) κριτήριο τις αρνητικές επιπτώσεις τους στην τοπική απασχόληση.

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία<sup>60</sup>. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικό-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (*reengineering*) ή συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστώτα.

Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης και του εργασιακού *status quo*<sup>61</sup>, 3 βασικές επιδράσεις:

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

---

<sup>60</sup> Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, τέτοιες διασφαλίσεις περιλαμβάνουν:

- την Οδηγία για Πληροφόρηση – Διαβούλευση στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Εργαζομένων
- την Οδηγία για τις Μαζικές Απολύσεις
- την Οδηγία για τη μεταβίβαση δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περιπτώσεις Ε&Σ

Να σημειωθεί ότι εκκρεμούν εδώ και πολύ καιρό τρεις ακόμα κοινοτικές Οδηγίες, που αφορούν στις Επιθετικές Εξαγορές (*takeovers*), στο θεσμό της Ευρωπαϊκής Επιχείρησης και στην πληροφόρηση – διαβούλευση για τις Ε&Σ σε εθνικό επίπεδο.

<sup>61</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Status\\_quo](http://en.wikipedia.org/wiki/Status_quo)

σε υπερεθνικό επίπεδο ή και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.

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

### **3.1.3 Βασικά ευρήματα από τη διεθνή εμπειρία<sup>62</sup>**

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

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

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

---

<sup>62</sup> Ο.π., σελ. 52-55

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

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

- Εμφανή μείωση της προστασίας της απασχόλησης
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον προσωπικό (που διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα ή και τη μονιμότητα, εάν είχε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου - περίπτωση των Ταχυδρομείων στη Δανία) και σε νέο(νεοπροσλαμβανόμενο), με πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς.
- Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλών ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση, με συνέπειες στη δομή και στην ενότητα της συλλογικής εκπροσώπησης, στα πεδία της συλλογικής διαπραγμάτευσης κλπ.
- Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών ΣΣΕ στον ίδιο κλάδο (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, ιδίως στις τηλεπικοινωνίες). Η κατάτμηση αυτή οδήγησε σε προβληματισμούς για τη

δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού *dumping*<sup>63</sup> στον ίδιο κλάδο.

- Πιο «επιθετική» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Μάλιστα, υπάρχει σαφής τάση σύγκλισης και διάδοσης κριτηρίων και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από τον ιδιωτικό στο Δημόσιο Τομέα
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προϋπάρχουσα συμμετοχή των εργαζομένων στο Δ.Σ. της ιδιωτικοποιημένης επιχείρησης, διατηρήθηκε είτε με νομοθετική ρύθμιση (Γαλλία), είτε με συλλογική σύμβαση μετά την ιδιωτικοποίηση (Φινλανδία, Γερμανία). Παράλληλα φαίνεται να αναπτύσσονται νέες μορφές, οικονομικής κυρίως συμμετοχής των εργαζομένων στην ιδιοκτησία (διανομή μετοχών) και στα αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Έξαρση των συγκρούσεων, είτε άμεσα μεταξύ των μερών (Ην. Βασίλειο, Ελλάδα), είτε με την αξιοποίηση κατάλληλων πολιτικών και κοινωνικών «λόμπι» (Δανία, Ολλανδία, Νορβηγία).

### **3.1.4 Εμπειρίες και προβλήματα από τις Ε&Σ στην Ελλάδα και την Ε.Ε.<sup>64</sup>**

Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν, για τον ελληνικό χώρο, από πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της, για τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και

---

<sup>63</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Dumping\\_\(pricing\\_policy\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Dumping_(pricing_policy))

<sup>64</sup> Γεωργακοπούλου Β., «ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», Δρ. Οικονομολόγος της Εργασίας, Μεσολαβήτρια – Διαιτητής Ο.ΜΕ.Δ.



των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα<sup>65</sup>.

Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα σημεία προβληματισμού για τις Ε&Σ στον κλάδο τους:

- Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
- Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων
- Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων/θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (*bonus κλπ*), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
- Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο

---

<sup>65</sup> Σύνοψη των αποτελεσμάτων αυτών στο ΓΟΛΕΜΗ Χ. «Ιδιωτικοποιήσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», Κείμενο Εργασίας, ΟΤΟΕ, Οκτώβριος 1999 και στο ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Προβληματισμοί για το μέλλον των Εργασιακών Σχέσεων στις Τράπεζες μετά τις Συγχωνεύσεις», εισήγηση στην Ημερίδα ΟΤΟΕ- Συλλόγου Εργαζομένων Εγνατίας Τράπεζας «Οι Επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων στα εργασιακά και στα ασφαλιστικά δικαιώματα», Αθήνα 10/12/1999.

προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης<sup>66</sup>.

- Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κλπ).
- Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο (και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.
- Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.

---

<sup>66</sup>Μια νέα μορφή «υποκατάστασης» της συλλογικής διαπραγμάτευσης στη διαμόρφωση των Νέων Κανονισμών Εργασίας, ιδιαίτερα διαδεδομένη σε μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό όμιλο είναι μέσω ομαδικής επιστολής της νέας Διοίκησης στον κάθε εργαζόμενο, με την οποία αυτός καλείται ουσιαστικά να προσχωρήσει στα νέα εργασιακά δεδομένα, παραιτούμενος από τα προηγούμενα δικαιώματά του, άλλως η επιχείρηση «επιφυλάσσεται για κάθε νόμιμο δικαίωμά της». Με δεδομένη την (οικειοθελή;) προσχώρηση του κάθε εργαζόμενου στα νέα δεδομένα, η υπογραφή ή όχι του αντίστοιχου κειμένου από το επιχειρησιακό συνδικάτο σε συλλογικό επίπεδο, με τη μορφή Κανονισμού Εργασίας, γίνεται απλά τυπικό θέμα.

- Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης
- Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών – επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

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

- σε ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των Ε&Σ και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή/και την Πολιτεία<sup>67</sup>,
- στις συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (καταναλωτές – τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς)<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα έγκαιρης και αποτελεσματικής παρέμβασης των συνδικάτων για την προστασία της απασχόλησης και των εργασιακών δικαιωμάτων σε περίπτωση Ε&Σ είναι οι συμφωνίες κατά τη συγχώνευση της Τράπεζας Banco Santander και της Τράπεζας Banco Central Hispano στην ενιαία Τράπεζα Banco Santander Central Hispano (BSCH) (Ισπανία, Μάρτιος 1999). Σύμφωνα με πληροφορίες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, υπεγράφη συμφωνία μεταξύ της ενιαίας Διοίκησης και των συνδικάτων, σύμφωνα με την οποία:

- η ενιαία Τράπεζα εγγυάται ότι δεν θα γίνουν απολύσεις, λήξη συμβάσεων για τεχνικο-οικονομικούς λόγους, ούτε θα ασκηθούν πιέσεις για μετακινήσεις και μεταθέσεις προσωπικού παρά τη θέλησή του
- εγγυάται επίσης ότι θα υπάρξει ενιαία πολιτική προσωπικού, χωρίς διακρίσεις στις προαγωγές και στην ανάληψη στελεχιακών καθηκόντων ανάλογα με την προέλευσή του, αλλά με σταδιακή σύγκλιση δικαιωμάτων και παροχών
- η ενιαία Τράπεζα χορηγεί «bonus συγχώνευσης», σε τρεις φάσεις, με τη δωρεάν διάθεση μετοχών στους εργαζόμενους, ως πρόσθετο κίνητρο για την υποκίνηση και τη θετική ένταξή τους στο ενιαίο πλαίσιο

<sup>68</sup> Τέτοιες καταστάσεις έχουν νόημα, στο μέτρο που η κοινή γνώμη θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο για την αποτροπή καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping στις σύγχρονες κοινωνίες. Λ.χ., πρόσφατη έρευνα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (βλέπε εφημερίδα «Επενδυτής» 28/4 - 1/5/2000) έδειξε ότι 4 στους δέκα (45%) Έλληνες αντιμετωπίζουν θετικά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις Τραπεζών. Όμως οι

- στην έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των Ε&Σ
- στη διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας Ε&Σ για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα,
- στη διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Εργασίας,
- στη διασφάλιση ρήτρας μη χειροτέρευσης στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,
- στην παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας και στην αξιοποίηση κατάλληλου δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων στις ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,
- στη διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού .

### **3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Δ.Α.Δ)<sup>69</sup>**

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικρο-οικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακρο-οικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές

---

ίδιοι μελετητές επισημαίνουν ότι το υπόλοιπο 55% είναι εξαιρετικά ρευστό (από αυτό 25% είναι σαφώς αρνητικό) και μια ενδεχόμενη μεταβολή του μπορεί να επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη στάση, στην καταναλωτική συνείδηση και στη γενικότερη διάθεση του καταναλωτικού κοινού, καθώς και στην εικόνα των αντίστοιχων επιχειρήσεων στην κοινωνία. Γι' αυτό και απαιτούνται προσεκτικές –και πάντως όχι προκλητικές – κινήσεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, σήμερα και στο μέλλον.

<sup>69</sup> Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», σελ. 98.

ενότητες. Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις μεταβολές, να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.

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

### **3.2.1 Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών<sup>70</sup>**

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου ή ανάπτυξη με σκοπό τη μεταπώληση της επιχείρησης).

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων ή λειτουργικών ενότητων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου.

---

<sup>70</sup> Πετσίνης Α., «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα», σελ. 24.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών.

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

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενοτήτων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης.

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

### **3.2.2 Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών - πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση<sup>71</sup>**

Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται:

- σε κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής /εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας)

---

<sup>71</sup> Ο.π., σελ. 27.

- σε οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής κλπ)
- σε χωροταξική ολοκλήρωση (η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες κλπ).

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

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

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

### **3.2.3 Περίπτωση Γ: Επικεντρωμένη - επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση<sup>72</sup>**

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

---

<sup>72</sup> Ο.π., σελ. 29-30.

Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία.

Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/ διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας», σχετικά προστατευμένης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,

- με σαφείς και επωφελείς για τους εργαζόμενους κανόνες, ρυθμίσεις και παροχές
- με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας.

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

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

### **3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ**

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

Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων.



Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν.

- την επιχειρησιακή ολοκλήρωση με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- με συνεχώς αυξανόμενη επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας.

Μάλιστα οι περισσότερες εμπειρίες από Ε&Σ καταδείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

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

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

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

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό

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

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

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

Επιτυχία που προϋποθέτει:

- προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού,
- επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, συλλογική εκπροσώπηση, εργαζόμενοι και στελέχη).

## **4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ - ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

«Το ευκολότερο έργο στη διαχείριση μιας εταιρείας είναι να αγοράσεις μια άλλη επιχείρηση. Το μόνο που χρειάζεται είναι να προσδιορίσεις το στόχο, να υπολογίσεις πόσο πολύ θέλεις να πληρώσεις, και να κάνεις την προσφορά». Σίγουρα δεν είναι τόσο απλά τα πράγματα, στην πραγματικότητα είναι πολύπλοκες οι επιπλοκές που μπορεί να ακολουθήσουν! Το άλλο μέρος μπορεί να αντισταθεί, αναγκάζοντάς μας σε μια δαπανηρή μάχη εξαγοράς. Οι επενδυτές μπορεί να μην παίρνουν ευγενικά την πρόταση. Αλλά δεδομένου ότι ορισμένοι επενδυτές θα ωφεληθούν, δεν θα πρέπει να ενεργούν σε ένα ενιαίο εχθρικό κλίμα.

Ο στρατηγικός δυναμισμός που έχουν επιδείξει οι επιχειρήσεις, αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία ενίοτε επιτυγχάνονται μέσω των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων (Ε & Σ), δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ασυγκίνητους τους Έλληνες επιχειρηματίες. Οι τελευταίοι, με αρκετή καθυστέρηση στην αναγκαία μεταμόρφωση της εταιρικής τους κουλτούρας και παράλληλα με εμφανείς δυσκολίες στο στάδιο της λειτουργικής ενοποίησης, προσπαθούν να προλάβουν το “τρένο” της σύγκλισης και της ανάπτυξης μεγάλων επιχειρηματικών σχημάτων σε σχέση με τους Ευρωπαίους κατά κύριο λόγο, αλλά και τους διεθνείς ανταγωνιστές τους.

Το πρώτο “κύμα” Εξαγορών & Συγχωνεύσεων<sup>73</sup> που λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο 1998-99 στην Ελλάδα, αποτελεί την έμπρακτη προσπάθεια των εγχώριων επιχειρήσεων να απαντήσουν και να προσαρμοστούν

---

<sup>73</sup> Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και εξαγορές», σελ. 107-109.

αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών.

Οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις έχουν ως κύριο στόχο να ενισχύσουν τόσο την τάξη των εταιρικών μεγεθών, όσο και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις κεφαλαιακές εισροές του οικονομικού κυκλώματος. Στην παγκόσμια οικονομία, το πεδίο των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων επιδεικνύει ένα μακρινό παρελθόν, που για την ελληνική πραγματικότητα θα πρέπει να αποτελέσει ένα υπόδειγμα λειτουργίας για επιτυχείς Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, αλλά και ταυτόχρονα ένα μοντέλο στο οποίο θα μπορούσαν να βασιστούν οι εγχώριες επιχειρήσεις, για τη μεγιστοποίηση των θεσμικών, οικονομικών και άλλων ωφελειών τους από παρόμοιες κινήσεις.

Παρά το μακρινό παρελθόν των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και της συσσωρευμένης εμπειρίας που έχει δημιουργηθεί, ακόμη και σήμερα, η επιτυχία μιας τέτοιας επιχειρηματικής κίνησης δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένη και ακίνδυνη, καθώς επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς ως προς το περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιθανόν αρκετοί από αυτούς τους παράγοντες που ρυθμίζουν όχι μόνο το θεσμικό αλλά και το λειτουργικό πλαίσιο μιας Εξαγοράς & Συγχώνευσης να βρίσκονται εκτός ελέγχου ή αρμοδιότητας της ενδιαφερόμενης ή συμβαλλόμενης επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι τα ποσοστά επιτυχίας των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων διαφέρουν από οικονομία σε οικονομία ή από μελέτη σε μελέτη (χωρίς βέβαια να εξαιρούνται οι περιπτώσεις που αφορούν κινήσεις μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών), όλες οι αναφορές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων, της τάξεως άνω του 50%, δεν επιτυγχάνει τους ουσιαστικούς στόχους (όπως οικονομίες κλίμακας, έλεγχος λειτουργικού κόστους κ.λπ.) που είχαν τεθεί εξ' αρχής. Με άλλα λόγια, πέρα από την επίτευξη του μεγάλου

οικονομικού μεγέθους μέσω των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων, σε επίπεδο υλοποίησης λειτουργικών αποτελεσμάτων παρατηρείται μία υψηλού βαθμού δυσκολία, καθώς απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να “συντονιστούν” οι έως τότε χωριστές επιχειρήσεις σε μία ενιαία οντότητα.

#### **4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ Ε&Σ**

Τα προβλήματα για την ομαλή ολοκλήρωση μιας Εξαγοράς & Συγχώνευσης δεν είναι μόνο θεσμικά, οικονομικά ή λειτουργικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας, οι ομάδες διαχείρισης και διοίκησης των προς Εξαγορά & Συγχώνευση επιχειρήσεων, ο βαθμός συγγένειας στις κουλτούρες και τις φιλοσοφίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι συνθήκες που επικρατούν στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, αλλά και οι ενδεχόμενες εσωτερικές αδυναμίες που υφίστανται στο μικροοικονομικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης, είναι ικανές να αποτελέσουν ζητήματα καθοριστικής σημασίας για την τελική έκβαση των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων.

Τις κινητήριες δυνάμεις της απόφασης για Εξαγορές & Συγχωνεύσεις αποτελούν η ενδυνάμωση των εταιρικών σχημάτων, η εκμετάλλευση συνεργιών, αλλά και η αναζήτηση οικονομιών κλίμακας και φάσματος οι οποίες οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε μείωση του μοναδιαίου κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εμφανισθούν σε αρκετούς κλάδους μιας οικονομίας ή τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας, όπου όμως, για τη μεγιστοποίηση των όποιων ωφελειών τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενίσχυση του μεγέθους της επιχείρησης.

Ως γνωστό, οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις δεν αφορούν ένα απλό άθροισμα πολλών οργανισμών. Οι συνέργιες που δημιουργούνται προσφέρουν το “παράδοξο” αποτέλεσμα “1+1=3”. Το “άθροισμα” δύο διαφορετικών οργανισμών που συνενώνονται και δημιουργούν ένα νέο ενοποιημένο φορέα, ο οποίος συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των δύο προγενέστερων, συνοδεύεται με

επιπρόσθετα οφέλη. Με τον τρόπο αυτόν, αναπτύσσονται ή και ανακαλύπτονται νέα στοιχεία, που πιθανόν έως τη χρονική στιγμή της Εξαγοράς & Συγχώνευσης να παρέμεναν άγνωστα και μη αξιοποιήσιμα, με την οικονομική έννοια του όρου (για παράδειγμα, η συνένωση δύο εργοστασίων ενδεχομένως να οδηγήσει σε μείωση των παγίων περιουσιακών στοιχείων, σε επιπρόσθετες βάρδιες τους εργαζόμενους αυτών, αλλά και σε κατανομή του υπολοίπου προσωπικού σε χρησιμότερες θέσεις απασχόλησης ή ακόμα και σε περικοπή του). Από την άλλη πλευρά, εμφανίζεται ο κίνδυνος στις περιπτώσεις εκείνες όπου η συγχώνευση γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος, να δοκιμάζονται οι προοπτικές του όλου εγχειρήματος με αβέβαιο τρόπο και να προκαλούνται αρνητικές επιδράσεις στη χρηματιστηριακή συμπεριφορά των αντίστοιχων μετοχών.

Εκτός από την οικονομική διάσταση του θέματος, τα εμπλεκόμενα μέρη - εταιρίες αντιμετωπίζουν συχνά και το κοινωνικό κόστος της εκάστοτε Εξαγοράς & Συγχώνευσης. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται, από τη μία στιγμή στην άλλη, αντιμέτωπες με ζητήματα διαχείρισης υπερβάλλοντος προσωπικού και βεβαίως με τις κοινωνικές συνέπειες που απορρέουν από μια τέτοια πρωτοβουλία. Με άλλα λόγια, οι ίδιες οι επιχειρήσεις εκτός από τα πιθανά οικονομικά και νομικά (σε περίπτωση που τίθεται θέμα μονοπωλιακής δύναμης) προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν στην υλοποίηση των στόχων τους, θα πρέπει να υπερβούν τα όποια κοινωνικά προβλήματα δημιουργηθούν ενδεχομένως από την εκάστοτε Εξαγορά & Συγχώνευση. Επιπρόσθετα, σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται και άλλης φύσεως προβλήματα, όπως εκείνα τα οποία σχετίζονται με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνεχείς τριβές μεταξύ των επιχειρήσεων και των τοπικών αρχών, καθώς και μεταξύ των πρώτων και των οργανώσεων προστασίας του περιβάλλοντος, εξελίξεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία τα εν λόγω επιχειρηματικά σχέδια.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, στηρίζονται σε *a priori* υποθέσεις που χαρακτηρίζονται ως αρκετά αισιόδοξες ή και ίσως υπερβολικές. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι στην έλευση κάθε τέτοιου γεγονότος επικρατεί αρχικά ένας άκρατος ενθουσιασμός και “προκαλούνται” φαινόμενα κατά τα οποία οι μετοχές των αντίστοιχων εταιριών κινούνται έντονα ανοδικά στο Χρηματιστήριο, αμέσως όταν ανακοινώνονται φιλόδοξοι σχεδιασμοί και επιχειρηματικά σχέδια για μελλοντικές Εξαγορές & Συγχωνεύσεις. Στη συνέχεια όμως, όταν μια Εξαγορά & Συγχώνευση προχωρήσει και αρχίσει να λαμβάνει “σάρκα και οστά”, τότε εμφανίζονται εκείνα τα προβλήματα τα οποία αρχικώς είχαν υποτιμηθεί, είτε ηθελημένα, είτε αθέλητα από τις διοικήσεις των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων, με τις αντίστοιχες αρνητικές επιπτώσεις στους μετόχους, αλλά και στα οικονομικά αποτελέσματα των δύο ή περισσότερων μερών. Με άλλα λόγια δηλαδή, η “μεταμόρφωση” της αρχικής αισιοδοξίας σε μελλοντική ανησυχία και προβληματισμό αποτελεί συχνό φαινόμενο των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν ενεργή δραστηριότητα σε Εξαγορές & Συγχωνεύσεις. Όμως ο προβληματισμός αυτός, δημιουργεί με τη σειρά του μια νέα αλυσίδα ζητημάτων που χρήζουν προσοχής από τη νέα πλέον διευρυμένη ή μη διοίκηση της επιχείρησης, γιατί αποτελούν πηγές κινδύνων για τη μελλοντική ανάπτυξη και μεγέθυνσή της. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό να προκύψει ένας φαύλος κύκλος, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην προλάβει να εστιάσει στα ουσιαστικά και επείγοντα θέματα που την απασχολούν και με φυσική συνέπεια τόσο την αποδιοργάνωση των λειτουργιών, όσο και την καθυστέρηση στη λήψη των στρατηγικών της αποφάσεων.

#### **4.2 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Οι ανακατατάξεις τις οποίες προκάλεσε η παγκοσμιοποίηση των αγορών σε παράλληλη δράση με την αναγκαιότητα για γοργή προσαρμογή των

επιχειρήσεων στις νέες οξύτερες συνθήκες ανταγωνισμού που προϋποθέτουν διευρυμένα εταιρικά σχήματα, οδήγησαν ως παράγοντες σε διαδοχικές επιχειρηματικές συμπράξεις μεγάλου βεληγεκούς τόσο μέσα στις ίδιες χώρες (π.χ. MCI και Sprint<sup>74</sup> στις τηλεπικοινωνίες, U.B.S. και Swiss Bank Corporation<sup>75</sup> στις τράπεζες), όσο και μεταξύ διαφορετικών χωρών ή διαφορετικών ηπείρων (Daimler Benz και Chrysler<sup>76</sup> στη βιομηχανία αυτοκινήτων). Από τα παλαιότερα δε χρόνια, η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου “άνοιξε” τα σύνορα για τις επιχειρήσεις και κατήργησε τους περιορισμούς στην παραγωγική και εμπορική δραστηριότητά τους. Επίσης, οι νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από τη λεγόμενη παγκοσμιοποίηση, πρόσφεραν πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και ταυτόχρονα αύξησαν τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε κεφάλαια με σκοπό την ενδυνάμωση τόσο της χρηματοοικονομικής τους δομής, όσο και της διαπραγματευτικής τους ικανότητας απέναντι στις “εν δυνάμει” ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια στο σημερινό περιβάλλον, η βελτίωση της παρουσίας των επιχειρηματικών μονάδων στο διεθνές εμπόριο με την ενίσχυση των δικτύων παραγωγής, διανομής και προώθησης των αγαθών και υπηρεσιών τους θα πρέπει να θεωρείται σχεδόν επιβεβλημένη. Είναι ενδεικτικό ότι σταδιακά παύουν να υπάρχουν αμερικανικές, γερμανικές ή ιαπωνικές επιχειρήσεις, καθώς η χώρα προέλευσης χάνει το “νόημά” της όταν πρόκειται για πολυδαίδαλους ομίλους εταιριών, οι οποίοι ενδεικτικά, από τη μια πλευρά, μπορούν να διαθέτουν χρηματοοικονομικά κέντρα στις ανεπτυγμένες οικονομίες (Β. Αμερικής ή Ευρώπης) και από την άλλη πλευρά να κατέχουν εργοστασιακές μονάδες σε χώρες της Ασίας ή της Αφρικής. Αναμφίβολα λοιπόν, η απελευθέρωση των αγορών καθιστά επιθετικότερες τις μεγάλες επιχειρήσεις κάθε παραγωγικού κλάδου και επιτάσσει την ταχύτερη αναζήτηση εταιριών “στόχων” στο παγκόσμιο περιβάλλον ανταγωνισμού.

---

<sup>74</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/MCI\\_Inc](http://en.wikipedia.org/wiki/MCI_Inc).

<sup>75</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Swiss\\_Bank\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_Bank_Corporation)

<sup>76</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Daimler\\_AG](http://en.wikipedia.org/wiki/Daimler_AG)



Οι σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές είναι ένα ακόμη καθοριστικό στοιχείο για την εξέλιξη των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων, αφού μέσω αυτών γίνεται με σαφέστερο τρόπο αντιληπτή η ανάγκη ταχείας ανάπτυξης και αναδιάταξης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων που θέλουν να διασφαλίσουν ένα διεθνοποιημένο ρόλο. Η συνεχιζόμενη “επανάσταση” της τεχνολογίας με την παράλληλη ανάπτυξη των εφαρμογών δικτύων και των τηλεπικοινωνιών εντείνουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού, αναγκάζοντας ακόμη και τις μη συναφείς με τον τομέα της πληροφορικής εταιρίες να εξαπλώσουν τις δραστηριότητές τους σε αυτούς τους υποσχόμενους αλλά και ζωτικής σημασίας τομείς. Η δε εξάπλωση του διαδικτύου (Internet) αποτελεί ένα σημαντικά αναπτυσσόμενο τμήμα των πωλήσεων και των κερδών των επιχειρήσεων, αλλά και ένα τρόπο άμεσης (ηθελημένης και μη) επαφής της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές, συμμάχους, καταναλωτές και προμηθευτές της σε καθημερινή βάση. Το γεγονός αυτό αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να αναζητήσουν εταιρίες “στόχους” που διαθέτουν αναπτυγμένη τεχνογνωσία στο πεδίο του κυβερνοχώρου (cybernet) και οι οποίες μπορούν να τους επιλύσουν σοβαρά προβλήματα δραστηριοποίησής τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση, στην Ελλάδα, το φαινόμενο των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων δημιουργεί ένα νέο και σε μεγάλο βαθμό άγνωστο σκηνικό στο εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα έως σήμερα, δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν. Επίσης, η δυναμική της ελληνικής αγοράς αναμφίβολα δεν έχει εξαντλήσει όλα τα περιθώρια ανάπτυξης και προόδου που μπορεί να εμφανίσει στον τομέα των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων. Η εξαγορά μονάδων που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στα πλαίσια της πολιτικής των ιδιωτικοποιήσεων, αλλά και η απαρχή των συνεργασιών με τη συγχώνευση μεταξύ της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της θυγατρικής της, Κτηματικής Τράπεζας, αποτέλεσαν χαρακτηριστικά παραδείγματα της πρώτης

και ουσιαστικά πρώιμης φάσης των ελληνικών Εξαγορών & Συγχωνεύσεων. Ιδιαίτερο γνώρισμα εκείνης της περιόδου (α' 6μηνο 1998) ήταν ο άμεσος έλεγχος από την πλευρά του κράτους των διαδικασιών που λάμβαναν χώρα, καθώς ο ιδιωτικός τομέας έδειχνε διστακτικός στην υλοποίηση μεγάλου βεληνεκού Εξαγορών & Συγχωνεύσεων. Από την άλλη πλευρά, οι όποιες κινήσεις έρχονταν αντιμέτωπες με την ανυπαρξία ενός δοκιμασμένου στην ελληνική πραγματικότητα θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των σχετικών αυτών διαδικασιών, κυρίως στις περιπτώσεις των επιθετικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα την εν γένει αβεβαιότητα γύρω από την ομαλή λειτουργία του τότε υπάρχοντος πλαισίου.

Το αναγκαίο αυτό θεσμικό πλαίσιο, τελικά με αρκετή καθυστέρηση, έλαβε "σάρκα και οστά" προς το β' 6μηνο του 1999 με τη μορφή προεδρικού διατάγματος. Ο νέος δυναμισμός που θα παρατηρηθεί στην Ελληνική Οικονομία εν μέσω των αναβαθμισμένων κανόνων παιχνιδιού θα έχει ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις που θα εισέλθουν στην ελληνική κεφαλαιαγορά να κινηθούν με άκρως επιθετικό προσανατολισμό (για παράδειγμα, με εξαγορές μικρότερων μη εισηγμένων επιχειρήσεων, κ.λπ.) ώστε να αντεπεξέλθουν ως πρωταγωνιστές στον επερχόμενο εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Ειδικότερα, ο ρόλος του κράτους στις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις είναι βαρυσήμαντος όχι μόνο στη ρύθμιση του κανονιστικού πλαισίου, αλλά και στην παροχή κινήτρων ή αντικινήτρων αντίστοιχα στις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη των κινήτρων προς αυτήν την κατεύθυνση συνδέεται με την έννοια της εγχώριας αγοράς η οποία υποχωρεί σταδιακά, αναδεικνύοντας σε κυρίαρχο οικονομικό και πολιτισμικό πρωταγωνιστή μια ενωμένη και "εν' δυνάμει ενιαία" ευρωπαϊκή ή παγκόσμια αγορά.

Κατά συνέπεια, η μεγάλη αυτή αγορά που δημιουργείται ορίζει τους κανόνες του νέου γενικευμένου πλαισίου ανταγωνισμού και εταιρικής επιβίωσης στο βωμό του οποίου αλλάζουν επιχειρηματικές φιλοσοφίες,

“γκρεμίζονται” ταμπού και αναπροσαρμόζονται στρατηγικές προτεραιότητες. Ενδεικτικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δημιουργία της ζώνης του ευρώ αποτελεί αναμφισβήτητα ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της πλήρους απελευθέρωσης των διασυνοριακών συναλλαγών, θέτοντας τους επιχειρηματικούς οργανισμούς προ των πυλών της ανάπτυξης μέσω των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων.

Ο “ανταγωνισμός” μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ασίας – πρόκειται για τους 3 μεγαλύτερους πόλους της παγκόσμιας οικονομίας - προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις στο διεθνές πεδίο εταιρικής δράσης. Με τη σειρά του, το φαινόμενο αυτό επιβάλλει στις ελληνικές μονάδες να κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση και μάλιστα με μεγαλύτερη ταχύτητα. Εδώ βέβαια θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι το γεγονός αυτό λαμβάνει χώρα με αρκετή καθυστέρηση, ως αποτέλεσμα των εμφανών διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας να ακολουθήσει τα βήματα των διεθνών εξελίξεων, αλλά και ως απόρροια της “σφικτής” επενδυτικής ή επιχειρηματικής κουλτούρας που κυριαρχούσε επί ιδιαίτερα μεγάλη σειρά ετών στην ελληνική πραγματικότητα.

Η εμπειρία στον τομέα των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών της δυνάμεων, χωρίς να έχει λάβει χώρα το τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων. Παράλληλα, θα πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι θα ακολουθήσει μία δεύτερη περίοδος, στην οποία οι διασυνοριακές συνεργασίες θα είναι εντονότερες και ασφαλώς με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, οπότε οι ελληνικοί όμιλοι έχοντας προηγουμένως “τακτοποιήσει” τις εγχώριες ισορροπίες τους θα προβάλλουν ως αγοραστές ή και ως ελκυστικοί στόχοι εξαγοράς. Στη δεύτερη φάση λοιπόν, θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις, καθώς μέσα από τις επιχειρηματικές συμπράξεις θα προκύψουν ελληνικής προέλευσης όμιλοι, οι

οποίοι όμως θα υπερβαίνουν τα εθνικά ή γεωγραφικά όρια, διεισδύοντας καταρχήν στις αγορές της Βαλκανικής αλλά και της Ενωμένης Ευρώπης.

Ένα ενδεχομένως τελευταίο ζήτημα το οποίο προκύπτει ως άξονας προβληματισμού γύρω από το λεγόμενο “κύμα” Εξαγορών & Συγχωνεύσεων είναι ο βαθμός στον οποίο οι τελευταίες δύναται να οδηγήσουν σε ολιγοπωλιακής ή και μονοπωλιακής διάρθρωσης αγορές (π.χ. όπως η περίπτωση της Microsoft στον τομέα του λειτουργικού περιβάλλοντος των Η/Υ), τουλάχιστον με τη θεωρητική έννοια του όρου (εξαιτίας ακριβώς του μεγαλύτερου εταιρικού μεγέθους που δημιουργείται). Σε αυτές τις καταστάσεις της ολιγοπωλιακής συνήθως συγκέντρωσης, το σημαντικότερο ποσοστό της παραγωγικής δραστηριότητας ελέγχεται από ένα μικρότερο αριθμό μεγαλύτερων (σε σχέση με το παρελθόν) επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο θα μπορούσε θεωρητικά να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες καταστάσεις ανταγωνισμού και πολιτικής τιμών, με αρνητικές οικονομικές συνέπειες για το σύνολο της οικονομίας. Το ερώτημα, λοιπόν, που εύλογα ένας παρατηρητής των ταχύτατων αυτών εξελίξεων μπορεί να απευθύνει είναι το ακόλουθο:

- Πόσο μπορούν οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις να διαμορφώνουν τις τιμές και τις ποσότητες των προϊόντων τους;
- Πώς πρέπει να αντιδρούν οι αρμόδιες Επιτροπές Ανταγωνισμού, και με ποια μέσα στις περιπτώσεις όπου προκαλούνται ολιγοπωλιακές καταστάσεις;
- Πόσο ευέλικτο ή άκαμπτο θα πρέπει να είναι το θεσμικό πλαίσιο σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο και διεθνοποιημένο περιβάλλον;
- Είναι πιθανόν οι Επιτροπές Ανταγωνισμού να οδηγηθούν σε λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με τις εξαγόμενες ισορροπίες των επιχειρηματικών συμπράξεων και εάν ναι, ποια πρέπει να είναι η αντίδραση των θιγόμενων επιχειρήσεων;

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι αριθμοί δεν ψεύδονται. Πολλά κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ενσωμάτωσης μετά συγχώνευση, τουλάχιστον μία φορά στην καριέρα τους. Και εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι μία στις δύο προσπάθειες συγχώνευσης ή εξαγοράς βαίνουν κακώς. Τα στατιστικά αυτά στοιχεία είναι ιδιαίτερα, δεδομένου ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν ένα βασικό μέσο διαχείρισης, για σχεδόν έναν αιώνα τώρα και υπήρξε αυξημένος επαγγελματισμός στη εταιρική Σ & Ε προσπάθεια.

Κατά την τελευταία δεκαετία σχεδόν κάθε συναλλαγή συνοδεύεται από τη δέουσα επιμέλεια, με την αυξημένη συμμετοχή των εξωτερικών εμπειρογνομόνων, όπως δικηγόροι, ελεγκτές, φορολογικοί σύμβουλοι και επενδυτικοί τραπεζίτες.

Δεν υπάρχουν σκληροί και γρήγοροι κανόνες για να διασφαλιστεί ότι μια συγκεκριμένη συγκέντρωση θα οδηγήσει σε προσκολλημένη εταιρική ευδαιμονία. Όμως, έχουμε διαπιστώσει ότι η ποσοτική ανάλυση μπορεί να προκαλέσει έκπληξη τόσο σε ερωτήσεις και ακόμα σε πιο αποκαλυπτικές απαντήσεις.

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων παρουσιάζει ιδιαίτερη έξαρση κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα ενώ ενισχύεται περαιτέρω η ανάπτυξη του από τη λειτουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης που ευνοεί επιπρόσθετα τις μορφές συγκέντρωσης του κεφαλαίου. Οι πραγματοποιούμενες αναδιαρθρώσεις με τον χαρακτήρα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων εκδηλώνονται στον ελληνικό χώρο συνήθως μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ η πραγματοποίηση διασυνοριακών συγκεντρώσεων εμφανίζεται κυρίως με εταιρείες που έχουν προηγουμένως εισέλθει στην ελληνική αγορά μέσω θυγατρικών πολυεθνικών ομίλων. Ο τομέας των υπηρεσιών, και κυρίως οι τραπεζικές και χρηματοοικονομικές

δραστηριότητες, παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συχνότητα συγκεντρώσεων όπως επίσης οι κλάδοι του εμπορίου και της πληροφορικής, ενώ σημαντική είναι και η παρουσία των κατασκευών και της βιομηχανίας τροφίμων / ποτών σε αντίθεση με τη διεθνή πρακτική.

Οι αναδιαρθρώσεις οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης με κύριο χαρακτηριστικό την απώλεια θέσεων εργασίας και τη μείωση της συνολικής απασχόλησης, που εκδηλώνεται συνηθέστερα μέσα από τη διαδικασία της εθελούσιας εξόδου, ενώ η πρακτική των απολύσεων βρίσκεται συχνότατα στην ημερήσια διάταξη. Το κοινωνικό κόστος αυτών των επιλογών αφορά ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων με κύρια θέματα τους ηλικιωμένους μισθωτούς.

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων συνοδεύεται και από εκτεταμένες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις με έμφαση στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων και των κανονισμών εργασίας, στην εισαγωγή νέων συστημάτων αμοιβής, στην ενίσχυση της ευελιξίας της εργασίας αλλά και στην ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος παράλληλα με τις πρακτικές εξατομίκευσης των σχέσεων εργασίας. Επιπλέον ιδιαίτερα διαδεδομένη πρακτική αποτελεί η μη εναρμόνιση των διαφορετικών επιπέδων εργασιακών σχέσεων που χαρακτηρίζει συχνά τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να διατηρούνται διαφορετικές ταχύτητες εργασιακών δικαιωμάτων ανάμεσα στους εργαζομένους που εντάσσονται στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Τέλος, οι εν λόγω συγκεντρώσεις του κεφαλαίου, αν και οδηγούν συνήθως σε βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων δεν φαίνεται ότι επενδύουν παράλληλα και σε ιδιαίτερο βαθμό σε νέες τεχνολογίες και ειδικότητες.

Το νομικό καθεστώς που ισχύει σχετικά με τη μεταβολή στο πρόσωπο του εργοδότη, υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς δεν επαρκεί ώστε να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες των αναδιαρθρώσεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Και τούτο διότι οι σχετικές κοινοτικές οδηγίες και

η εθνική νομοθεσία αναφέρονται μεν στη διατήρηση των εργασιακών δικαιωμάτων κατά την κρίσιμη περίοδο της αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, ωστόσο οι εξελίξεις στο μέγεθος της απασχόλησης και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων είτε προηγούνται, είτε έπονται της νομικής πράξης της συγκέντρωσης. Έτσι λοιπόν, οι σχετικές διαπραγματεύσεις και διαβουλεύσεις, που σύμφωνα με τη νομοθεσία προηγούνται των αναδιαρθρώσεων, δεν συνοδεύονται από την υποχρέωση νομικής δέσμευσης για τους εργοδότες να αποδεχθούν τις απόψεις των εργαζομένων. Κατά συνέπεια το μέγεθος και το περιεχόμενο των αλλαγών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ισχύ της συλλογικής εκπροσώπησης της εργασίας και την δυνατότητά της να επιβάλλει συμφωνίες που ακόμη και αν δεν παράγουν άμεσα νομικές δεσμεύσεις υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις στην ανάληψη «πολιτικών» δεσμεύσεων και στην υλοποίησή τους.

Επίσης, αποτελεί ανοικτό ζήτημα για την ελληνική νομοθεσία η υποχρέωση εναρμόνισης των διαφορετικών εργασιακών καθεστώτων που κληρονομεί η νέα επιχείρηση υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς που προκύπτει από εξαγορά ή συγχώνευση. Η νομοθεσία ως προς την διαμορφούμενη νέα κατάσταση θα πρέπει να υποχρεώνει το νέο εργοδότη να αποδέχεται όρους ίσης μεταχείρισης για τις σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό που προέρχεται από διαφορετικές επιχειρήσεις αντί αυτές να επωφελούνται από τα κενά του νόμου και να αρνούνται να προβούν στην εναρμόνιση των διαφορετικών δικαιωμάτων που διατηρούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους. Πόσο μάλλον όταν οι στρατηγικές των επιχειρήσεων να προβαίνουν σε συγκεντρώσεις κεφαλαίων για την ικανοποίηση οικονομικών στόχων θα πρέπει να συνδέονται απαρέγκλιτα και από την υποχρέωσή τους, παράλληλα με τη διαδοχή των άψυχων περιουσιακών στοιχείων, να αποδέχονται την αρχή της ίσης μεταχείρισης για το έμψυχο δυναμικό τους. Και τούτο εφόσον η ύπαρξη των ανισοτήτων είναι μεν προϊόν της προηγούμενης κατάστασης δύο διαφορετικών επιχειρήσεων, αλλά η

διατήρησή τους μετά από την πράξη συγχώνευσης αποτελεί πολιτική επιλογή που δεν πρέπει να επιβραβεύεται από το νομοθέτη.

Εν κατακλείδι, οι αναδιαρθρώσεις των επιχειρήσεων πραγματοποιούνται με σοβαρό κοινωνικό κόστος το οποίο σε μεγάλο βαθμό οφείλεται και στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν θεσμοθετημένοι διεθνείς και εθνικοί κανόνες αποτροπής του ως άνω κοινωνικού φαινομένου. Κατά συνέπεια, οι εξελίξεις στο πεδίο αυτό εξαρτώνται άμεσα από τη δύναμη των συνδικάτων να επιβάλλουν τους όρους τους στις νέες συνθήκες, έχοντας ακριβή και πλήρη γνώση των σημαντικών παραμέτρων που συνήθως τις συνοδεύουν.

### **Αναγκαίες προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα.**

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση Ε&Σ.

Με δεδομένο ότι οι Ε&Σ δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των Ε&Σ να αντανακλούν μια γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων, ουσιαστικές μεταβολές στην εμπέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης.

Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των Ε&Σ.

Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων σήμερα και στο μέλλον. Πέραν αυτού, είδαμε ότι η εκπλήρωση ορισμένων



ελάχιστων κριτηρίων κοινωνικής βιωσιμότητας - αποτελεσματικότητας των Ε&Σ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την προοπτική τους.

Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάω ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμπάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε:

**A. Η όποια Ε&Σ να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα:**

- να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
- να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.

**B. Σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης –συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή. Ειδικότερα,**

- ο αγοραστής να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστώτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο. Επίσης, να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του

νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης

**C. να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικοί θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου, προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση.**

Είναι σαφές ότι η πρωτοβουλία και η ευθύνη τέτοιων παρεμβάσεων δεν ανήκει μόνο στα συνδικάτα.

Το υφιστάμενο σύστημα εργασιακών σχέσεων, διοικητικών τεχνικών, δικαστικών και εποπτικών θεσμών, αλλά και το ίδιο το Εργατικό Δίκαιο, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπα με νέες έννοιες (ή με παλαιότερες, που εντάσσονται όμως και λειτουργούν σε μια νέα πραγματικότητα), με σύνθετα προβλήματα και προκλήσεις.

Αυτά απαιτούν από τη θεωρία και την καθημερινή πρακτική όλων μας νέους προβληματισμούς, σαφέστερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις.

Η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μπορεί και έχει πολλά να προσφέρει σ' αυτή την υπόθεση, στο μέτρο που επιθυμούμε οι κοινωνικές επιστήμες, το εργατικό δίκαιο και οι εργασιακοί θεσμοί να συνεχίσουν να προάγουν τόσο την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, όσο και την καλώς εννοούμενη προστασία, τη στοιχειώδη εξασφάλιση και κοινωνική μέριμνα για τους εργαζόμενους συμπολίτες μας.

## ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

- Α.Ε.: Ανώνυμη Εταιρεία
- Α.Ν.Ε.: Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία
- ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ε.Ε.: Ετερόρρυθμη Εταιρεία
- Ε.Π.Ε.: Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
- Ε&Σ: Εξαγορών & Συγχωνεύσεων
- Η.Β.: Ηνωμένο Βασίλειο
- ΗΠΑ: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- ΚΠΣ: Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
- Ν.: Νόμος
- Ο.Ε.: Ομόρρυθμη Εταιρεία
- ΟΝΕ: Οικονομική και Νομισματική Ένωση
- ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα
- ΣΣΕ: Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- ΧΑΑ: Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
- SER: Κοινωνικό και Οικονομικό Συμβούλιο

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **1. ΒΙΒΛΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΜΕΛΕΤΕΣ**

- Αγαλλοπούλου Π., «Συγχωνεύσεις, εξαγορές, αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις», Εκδόσεις: Σάκκουλας Αντ. Ν., Έτος Έκδοσης: 2000.
- Γεωργακοπούλου Β., «ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», Δρ. Οικονομολόγος της Εργασίας, Μεσολαβητής – Διαιτητής Ο.ΜΕ.Δ.
- Γεωργακοπούλου Β., «Προβληματισμοί για το μέλλον των Εργασιακών Σχέσεων στις Τράπεζες μετά τις Συγχωνεύσεις», εισήγηση στην Ημερίδα ΟΤΟΕ- Συλλόγου Εργαζομένων Εγνατίας Τράπεζας «Οι Επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων στα εργασιακά και στα ασφαλιστικά δικαιώματα», Αθήνα, 1999.
- Γολέμη Χ. «Ιδιωτικοποιήσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», Κείμενο Εργασίας, ΟΤΟΕ, 1999.
- Κουζής Γ., «Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας;», Εκδόσεις: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Έτος έκδοσης: 2001.
- Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και εξαγορές», Εκδόσεις: Μπατσιούλας, Έτος έκδοσης: 2007.
- Πετσίνης Α., «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα», Εκδότης: Εκδόσεις Κέρκυρα ΑΕ, Χρονολογία έκδοσης: 2002.

## 2. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Wikipedia, the free encyclopedia:
  - <http://en.wikipedia.org/wiki/Mercosur>
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Types\\_of\\_business\\_entity](http://en.wikipedia.org/wiki/Types_of_business_entity)
  - <http://en.wikipedia.org/wiki/Restructuring>
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_and\\_acquisitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)
  - <http://en.wikipedia.org/wiki/Takeover>
  - <http://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring>
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Status\\_quo](http://en.wikipedia.org/wiki/Status_quo)
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Dumping\\_\(pricing\\_policy\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Dumping_(pricing_policy))
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/MCI\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/MCI_Inc.)
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Swiss\\_Bank\\_Corporation](http://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_Bank_Corporation)
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Conglomerate\\_\(company\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Conglomerate_(company))
  - <http://en.wikipedia.org/wiki/Deregulation>
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers\\_and\\_acquisitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions)
- IBM:
  - <http://publib.boulder.ibm.com/infocenter/wchelp/v6r0m0/index.jsp?topic=/com.ibm.commerce.developer.soa.doc/concepts/csdssoaprocess.htm>
- Eurostat, europa:
  - [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF)
  - [http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s\\_2.htm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0810016s/tn0810016s_2.htm)
  - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1994L0045:20070101:EL:PDF>
  - <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/>

- Epixeirimatikotita:
  - [http://epixeirimatikotita.teihal.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51:2008-09-17-12-42-08&catid=35:2008-09-17-11-56-33&Itemid=57](http://epixeirimatikotita.teihal.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=51:2008-09-17-12-42-08&catid=35:2008-09-17-11-56-33&Itemid=57)
- NewYorktimes:
  - <http://www.nytimes.com/1999/04/10/business/coca-cola-bid-for-orangina-rebuffed-by-french-court.html>
- Maps of World Finance:
  - <http://finance.mapsofworld.com/merger-acquisition/history.html>
- European Restructuring Monitor:
  - <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>