

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση
Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας*

**Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ Ε&Σ :
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΠΟΤΩΝ**



ΡΑΠΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής : Παπαδάκης Β.

ΑΘΗΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
----------------------	----------

<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</i>	2
-----------------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

<i>ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....</i>	5
--	----------

1.1 Ορισμοί Ε&Σ και Διαφορές τους.....	5
--	---

<i>1.2 Τύποι και Είδη Ε&Σ</i>	6
--	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	9
---	----------

2.1 Ιστορική Αναδρομή	9
-----------------------------	---

2.2 Κλάδος Τροφίμων και Ποτών.....	10
------------------------------------	----

2.3 Υπόλοιποι Κλάδοι της Οικονομίας.....	18
--	----

2.4 Παρατηρήσεις	24
------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	28
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	32
--------------------------------------	-----------

4.1 Συμπεράσματα Ερευνών.....	34
-------------------------------	----

4.2 Πριν την Εξαγορά ή Συγχώνευση Στάδιο.....	34
---	----

4.2.1 Κίνητρα Πραγματοποίησης Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	34
4.2.2 Συλλογή Πληροφοριών	38
4.2.3 Προσχέδιο Εξαγοράς ή Συγχώνευσης	40
4.2.4 Αξιολόγηση Πληροφοριών	40
4.2.5 Δημιουργία του Σχεδίου Εξαγοράς ή Συγχώνευσης	41
4.3 Στάδιο Υλοποίησης.....	42
4.3.1 Επικοινωνιακό Πρόγραμμα	42
4.3.2 Υλοποίηση της Εξαγοράς ή Συγχώνευσης	42
4.4 Στάδιο Σταθεροποίησης και Επίβλεψης	45
4.5 Τάσεις στη Δραστηριότητα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ.....	47
5.1 Ο Ανθρώπινος Παράγοντας	48
5.2 Η Κουλτούρα των Επιχειρήσεων.....	51
5.3 Επικοινωνία	54
5.3.1 Εσωτερική Επικοινωνία	55
5.3.2 Εξωτερική Επικοινωνία.....	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
6.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο και Ερευνητικές Υποθέσεις	63
6.2 Δείγμα Έρευνας	72
6.3 Μεταβλητές και Μονάδες Μέτρησης	75
6.4 Μεθοδολογία.....	79
6.6 Περιορισμοί	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	83
7.1 Διερεύνηση Ερευνητικών Υποθέσεων	83
7.2 Συμπεράσματα Ερευνητικής Προσπάθειας	101
7.3 Παραινέσεις για Περαιτέρω Έρευνα	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	107
A. Κατάλογος Ε&Σ Έρευνας	108
B. Κατάλογος Πληθυσμού Έρευνας	110
Γ. Πίνακες Επεξεργασίας Στοιχείων του Δείγματος	128
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	131

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι Ε&Σ απασχολούν ολοένα και περισσότερο τις ελληνικές επιχειρήσεις, που μετά τα πρώτα διστακτικά βήματα, προχωρούν σε εντυπωσιακές κινήσεις, εντός και εκτός συνόρων, που διαμορφώνουν, σε σημαντικό βαθμό, το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις τροφίμων & ποτών, μπήκαν από την πρώτη στιγμή στο 'παιχνίδι' των Ε&Σ και εξακολουθούν να είναι από τις πλέον δραστήριες στο χώρο.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις εντείνουν την προσοχή τους στα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, που προκύπτουν σε μία Ε ή Σ, ενώ η αξία του επικοινωνιακού προγράμματος, στο χειρισμό αυτών, αναδεικνύεται συνεχώς.

Στον ελληνικό χώρο, το πρώιμο στάδιο των Ε&Σ, κατά την περίοδο της έρευνας, που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη πείρας των επιχειρήσεων και το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, διαμορφώνουν τις ιδιαιτερότητες των συμφωνιών.

Η μεγάλη συμβολή της επικοινωνιακής προσπάθειας προς τους εργαζομένους, στην επιτυχία μιας Ε ή Σ, αναδεικνύεται και σε αυτή τη μελέτη, σαν ένα αναπόσπαστο, όμως, τμήμα μιας ευρύτερης ομάδας παραγόντων (του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε επιχείρησης) με ξεχωριστή και ιδιαίτερη σημασία του καθενός.

Μία Ε ή Σ, ως μία πολυσύνθετη και σε κάποιο βαθμό πολύπλοκη διαδικασία, απαιτεί συνδυασμό επιθυμητών χαρακτηριστικών και συνδυασμό των κατάλληλων ενεργειών για αποτελεσματική ολοκλήρωση.

Σε γενικές γραμμές, οι Ε&Σ της περιόδου που εξετάζεται, μπορούν να χαρακτηριστούν, σε σημαντικό βαθμό, επιτυχημένες, ως προς το βαθμό επίτευξης των προσδοκιών γι' αυτές, με τα αποτελέσματα στον κλάδο τροφίμων & ποτών να κυμαίνονται σε ελαφρώς χαμηλότερα επίπεδα, σαφώς επηρεασμένα από τα διατροφικά προβλήματα που ακολούθησαν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Νέες συμφωνίες, για Ε&Σ και η πορεία παλαιότερων συμφωνιών απασχολούν πλέον, καθημερινά και τον ελληνικό τύπο, καθώς και οι ελληνικές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, προχωρούν σε Ε&Σ, τόσο για την ενίσχυση της εγχώριας ανταγωνιστικότητά τους, αλλά και για να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Ο κλάδος τροφίμων & ποτών, από την πρώτη στιγμή, μπήκε δυναμικά στο χώρο των Ε&Σ. Πραγματοποιήθηκαν σημαντικές Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, ελληνικές επιχειρήσεις προχώρησαν και σε Ε&Σ με επιχειρήσεις του εξωτερικού. Δημιουργήθηκαν αξιόλογοι και ισχυροί σχηματισμοί, ενώ σε αρκετούς τομείς του κλάδου άλλαξε τελείως η δομή τους.

Οι Ε&Σ δεν αποτελούν απλές οικονομικές μεταβάσεις, αλλά και περιόδους έντονων ευρύτερων αλλαγών, στα πλαίσια των επιχειρήσεων, με σημαντικότερες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους, που στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, έχει αναδειχτεί στο σημαντικότερο πόρο τους.

Η επικοινωνία με τους εργαζομένους, αλλά και με ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων για την επιχείρηση (stakeholders), βοηθά στην ομαλότερη μετάβαση μέσα από τις αλλαγές που προκαλεί η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας Ε ή Σ. Απαιτείται, συστηματική δουλειά για την κατάρτιση ενός αποτελεσματικού προγράμματος.

Αντικείμενο αυτής της μελέτης αποτελούν οι Ε&Σ στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στον κλάδο τροφίμων & ποτών. Ειδικότερα, διερευνάται η επίδραση του επικοινωνιακού προγράμματος, μιας Ε ή Σ, στον ανθρώπινο παράγοντα και στη γενικότερη επιτυχία της συμφωνίας, μέσα από την εξέταση ενός δείγματος 72 Ε&Σ, της περιόδου 1997-99. Πιθανές ιδιαιτερότητες του κλάδου τροφίμων & ποτών διερευνώνται με την εξέταση ενός δείγματος 18 Ε&Σ. Επίσης, διερευνάται και η σημασία του επικοινωνιακού προγράμματος, έναντι άλλων χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

Η αυξανόμενη σημασία των Ε&Σ και για την ελληνική οικονομία, αποτελεί τον κυριότερο λόγο, της γενικότερης ενασχόλησής μου, με το θέμα. Η έντονη δραστηριότητα Ε&Σ, στον κλάδο τροφίμων & ποτών και η επιστημονική κατεύθυνση του μεταπτυχιακού προγράμματος, στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιείται η μελέτη, οδήγησαν στην επιλογή του ως ιδιαίτερου κλάδου μελέτης. Τέλος, η μεγάλη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις Ε&Σ και η συμβολή του επικοινωνιακού προγράμματος, στην αποτελεσματική διοίκησή του, καθώς και το ερευνητικό κενό στον ελληνικό χώρο, επικέντρωσαν την προσοχή μου στη διερεύνηση αυτού του τμήματος.

Την κυριότερη πηγή, των στοιχείων της έρευνας, αποτέλεσε η εκτεταμένη ερευνητική προσπάθεια του κ. Β. Παπαδάκη, στις Ε&Σ στην Ελλάδα. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων αντλήθηκαν από την ICAP A.E., μέσω της ICAP DATABANK, αλλά και των έντυπων εκδόσεών της (Ετήσιοι Ελληνικοί Οικονομικοί Οδηγοί ICAP), των ηλεκτρονικών εκδόσεων (Ετήσιοι Ισολογισμοί Ελληνικών Εταιριών σε cd-roms) και των ιστοσελίδων της (www.icap.gr και www.economics.gr).

Η βιβλιογραφία που έχει χρησιμοποιηθεί για γενικότερες πληροφορίες και στοιχεία αναφέρεται αναλυτικά στο τέλος της μελέτης. Μία σειρά βιβλίων και άρθρων των κυριότερων επιστημονικών περιοδικών (Harvard Business Review, Journal of Management, Academy of Management Journal, Strategic Management Journal, European Management Journal, Journal of Business Strategy, Strategy & Business κ.τ.λ.) μου παραχωρήθηκαν από τον κ. Β. Παπαδάκη. Επίσης, μία σειρά άρθρων επιστημονικών περιοδικών (Personnel Review, Journal of Organizational Change Management, Management Decision, Employee Relations, Career Development, European Business Review, Leadership & Organization Development Journal κ.τ.λ.) αντλήθηκαν από τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων Emerald Library (MCB University Press), Kluwer, Science Direct (Elsevier) κ.τ.λ..

Μεγάλο τμήμα στοιχείων της επικαιρότητας, σχετικά με τις Ε&Σ, αντλήθηκαν από τον ελληνικό οικονομικό τύπο (εφημερίδες, περιοδικά).

Η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS V.10 for Windows.

Η μελέτη, εκτός της **Εισαγωγής**, αποτελείται από επτά επιπλέον κεφάλαια, ενώ στο τέλος της παρατίθεται **Παράρτημα** (με καταλόγους των Ε&Σ του δείγματος και του πληθυσμού της έρευνας, πίνακες και το ερωτηματολόγιο άντλησης των στοιχείων) και η **Βιβλιογραφία** που χρησιμοποιήθηκε. Το **Κεφάλαιο 1**, δίνει κάποια γενικά στοιχεία για τις Ε&Σ (ορισμοί, τύποι κ.τ.λ.). Στο **Κεφάλαιο 2**, μέσω μιας ιστορικής αναδρομής, αναλύονται οι Ε&Σ, στην Ελλάδα. Γίνεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου τροφίμων & ποτών, ενώ δίνονται και οι σημαντικότερες εξελίξεις στους κυριότερους κλάδους της οικονομίας. Επίσης, δίνονται και κάποιες παρατηρήσεις, επί της εξέλιξης της πορείας των Ε&Σ, στην Ελλάδα. Στο **Κεφάλαιο 3**, δίνονται στοιχεία για τις Ε&Σ, σε παγκόσμιο επίπεδο και κάποια στοιχεία για τις διασυνοριακές (cross border) Ε&Σ. Στο **Κεφάλαιο 4**, μέσα από μία εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση, δίνονται τα κυριότερα συμπεράσματα, των ερευνών για τις Ε&Σ. Παρουσιάζονται τα κίνητρα πραγματοποίησης Ε&Σ, αναδεικνύεται η σημασία της συλλογής και αξιολόγησης των επιχειρήσεων, για την πραγματοποίηση μιας Ε ή Σ και τη δημιουργία του σχεδίου της Ε ή Σ. Ακολουθούν, η υλοποίηση της Ε ή Σ, όπου τονίζονται τα κρίσιμα σημεία για την επιτυχία της και η σημασία του σταδίου σταθεροποίησης και επίβλεψης. Τέλος, δίνονται οι σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία μιας Ε ή Σ. Το **Κεφάλαιο 5**, αναφέρεται στο επικοινωνιακό πρόγραμμα. Τονίζεται, η ιδιαιτερότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις Ε&Σ, καθώς και η σημασία της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Αναδεικνύεται η σημασία του επικοινωνιακού προγράμματος, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης. Δίνονται τα κρίσιμα σημεία της επικοινωνιακής προσπάθειας, ενώ τονίζονται οι πιθανές λανθασμένες ενέργειες. Το **Κεφάλαιο 6**, αναφέρεται στο ερευνητικό τμήμα αυτής της μελέτης. Δίνονται οι ερευνητικές υποθέσεις και το θεωρητικό τους υπόβαθρο, καθώς επίσης και στοιχεία για το δείγμα, τις μεταβλητές, τις μονάδες μέτρησης, τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, και τους περιορισμούς. Τέλος, στο **Κεφάλαιο 7** πραγματοποιείται σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ δίνονται και κάποια ερεθίσματα για επιπλέον έρευνα.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Β. Παπαδάκη, για την παραχώρηση των στοιχείων της έρευνάς του, για τις πολύτιμες συμβουλές του και τη μεσολάβησή του για την παραχώρηση των στοιχείων από την ICAP A.E..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.1 Ορισμοί Εξαγορών & Συγχωνεύσεων και Διαφορές τους

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν εναλλακτικές μεθόδους ανάπτυξης μίας επιχείρησης, έναντι της εσωτερικής ανάπτυξης (με ίδια μέσα) ή ανάπτυξης μέσω συμμαχιών (Johnson and Scholes, 1997).

Ως *εξαγορά (E)* ορίζεται η συναλλαγή, κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μία άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε *απλές* και σε *συγχωνευτικές*. Σε μία απλή εξαγορά, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου, ενώ σε μία συγχωνευτική εξαγορά, η επιχείρηση, που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μία άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος, παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου (Παπαδάκης, 1999).

Όταν σε μία συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται, ως αντάλλαγμα, χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ως *συγχώνευση (Σ)* ορίζεται η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις, λύνονται χωρίς ν' ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους, έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται γι' αυτό το σκοπό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης, στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων, που λύθηκαν και δίνεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν (Παπαδάκης, 1999).

Οι διαφορές μεταξύ E&Σ δεν είναι ουσιαστικές. Ωστόσο, διαφέρουν :

- στο είδος του ανταλλάγματος, που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους,
- και στο 'δικαίωμα λόγου', που στην περίπτωση μιας εξαγοραζόμενης επιχείρησης, είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση συγχώνευσης, διαφέρει ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής των επιχειρήσεων στη νέα επιχείρηση (Παπαδάκης, 1999; Cartwright and Cooper, 1996).

Η διαφορά αυτή ‘δύναμης’, έχει ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση αγοραστής, συνήθως να επιλέγει να επιβάλλει τα δικά της συστήματα και πρακτικές στο συντομότερο χρονικό διάστημα δημιουργώντας αντιπαλότητες και προκαλώντας την αντίδραση των υπαλλήλων. Αντίθετα, σε μία συγχώνευση οι αλλαγές πραγματοποιούνται σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, το οποίο βέβαια αποτελεί και μία περίοδο έντονης αβεβαιότητας (Cartwright and Cooper, 1996).

1.2 Τύποι και Είδη Εξαγορών & Συγχωνεύσεων

Μπορούμε να διακρίνουμε τις Ε ή Σ, ανάλογα με το είδος τους, σε :

- *οριζόντιες* (horizontal), στην περίπτωση που και οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα και στοχεύουν στην ενίσχυση της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην υπάρχουσα αγορά π.χ. η εξαγορά της Τροφό από την Α – Β Βασιλόπουλος (Σιδέρη, 2000),
- *κάθετες* (vertical), όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής,
- *συμπληρωματικές* (concentric), όταν οι δραστηριότητές τους αλληλοσυμπληρώνονται,
- και *ασυσχέτιστες* (unrelated or conglomerate), στην περίπτωση που δεν υπάρχει προφανής σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων τους και στόχος είναι η μείωση της εξάρτησής τους από τον κλάδο δραστηριοποίησής τους, με ταυτόχρονη μείωση του κινδύνου (Rock, Rock, Sikora, 1994).

Ειδικές περιπτώσεις Ε ή Σ αποτελούν οι :

- *Μοχλευμένη εξαγορά* (leveraged buy-out), η οποία χρηματοδοτείται, κατά πολύ μεγάλο ποσοστό (τουλάχιστον 75%), από τράπεζες και όχι από ίδια κεφάλαια, γι’ αυτό και ονομάζεται μοχλευμένη. Αποτελεί κίνηση που ενέχει αυξημένο

κίνδυνο και συνίσταται σε περιπτώσεις ώριμων επιχειρήσεων, με σταθερότερες και προβλέψιμες ταμειακές ροές (Lei and Hitt, 1995).

- *Εξαγορά επιχειρήσεων από την διοίκησή τους* (management buy-out), κατά την οποία μία επιχείρηση (ή κάποια παραγωγική της μονάδα ή θυγατρική της, στην περίπτωση μεγαλύτερων επιχειρήσεων) εξαγοράζεται από τα ανώτερα στελέχη της (Rock, Rock, Sikora, 1994).

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής τους, οι Ε ή Σ διακρίνονται, σε :

- *Φιλικές* (amicable), όπου και οι δύο επιχειρήσεις επιθυμούν την Ε ή Σ και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμό της. Π.χ. η πρόσφατη προσπάθεια συγχώνευσης των Alpha Bank και της Εθνικής Τράπεζας.
- *Επιθετικές ή εχθρικές* (hostile), όπου η διοίκηση της επιχείρησης στόχου δεν εγκρίνει την πρόταση εξαγοράς. Παράδειγμα, αποτελεί η πρόσφατη εξαγορά της Goody's από τη Δέλτα Συμμετοχών (Μαυρίδης, 2001).

Τέλος, οι Ε ή Σ διακρίνονται ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν στην κουλτούρα των επιχειρήσεων – στόχων, σε (Παπαδάκης, 1999) :

- *Ανοικτός γάμος* (extension), κατά την οποία η επιχείρηση – αγοραστής δεν μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης - στόχου και συνεπώς δεν επεμβαίνει στην κουλτούρα της.
- *Συνεργατική Ε ή Σ* (collaborative), κατά την οποία η επιχείρηση – αγοραστής επιθυμεί την υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων των δυο επιχειρήσεων. Οι συμφωνίες αυτές αναφέρονται και ως 'μοντέρνοι γάμοι'.
- *Επανασχεδιαστική* (redesign), στην οποία η επιχείρηση αγοραστής πραγματοποιεί επέμβαση στον τρόπο λειτουργίας και συνεπώς στην κουλτούρα των επιχειρήσεων - στόχων, προκειμένου να τις προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα. Αναφέρονται και ως 'παραδοσιακοί γάμοι'.

Η αποτελεσματικότητα, των Ε&Σ, διαφέρει, από ερευνητή σε ερευνητή. Γενικότερα όμως, οι συσχετιζόμενες Ε&Σ (οριζόντιες, κάθετες και συμπληρωματικές) δημιουργούν αξία , έναντι των ασυσχέτιστων (Hunt, 1988; Ramaswamy, 1997; Smith

and Hershman, 1999). Επίσης, τα οφέλη από τις οριζόντιες Ε&Σ είναι, γενικά, μεγαλύτερα, έναντι των κάθετων, λόγω της αυξημένης ομοιότητας στα χαρακτηριστικά τους (Ramaswamy, 1997). Τέλος, οι 'φιλικές' διαδικασίες, κατά τη διεξαγωγή μιας Ε ή Σ, αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της (Hunt, 1988).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

Η Ελλάδα δεν ακολούθησε τους φρενήρεις ρυθμούς Ε&Σ των ξένων αγορών, αλλά σε καμία περίπτωση δεν έμεινε αμέτοχη, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Την περίοδο 1987 – 90, το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών ήταν πιο έντονο, κυρίως στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Μετά το 1991, και οι ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν να προχωρούν σε συνεργασίες μεταξύ τους, αν και η περίοδος ήταν ευνοϊκή για την είσοδο ξένων κεφαλαίων, καθώς η κυβέρνηση προχώρησε σε πολλές ιδιωτικοποιήσεις (Παπαδάκης, 1999).

Συνολικά, την περίοδο 1987 – 1995, πραγματοποιήθηκαν 400 Ε&Σ. Το 65% αυτών καλύφθηκε από έλληνες και το υπόλοιπο 35%, από ξένους επενδυτές (κυρίως από χώρες της Ε.Ε. και τις Η.Π.Α.). Το 1/3 των συμφωνιών αφορούσε τη βιομηχανία (κυρίως τον κλάδο τροφίμων και ποτών), το άλλο τρίτο το εμπόριο και τις υπηρεσίες, ενώ σημαντική κίνηση παρουσίασαν οι τομείς των supermarkets, οι ασφάλειες και τα ξενοδοχεία (Παπαδάκης, 1999).

Πίνακας 2.1 : Αριθμός Ε&Σ, στην Ελλάδα, την περίοδο 1990-95.	
Έτος	Αριθμός Ε&Σ
1990	32
1991	77
1992	63
1993	54
1994	37
1995	15
Πηγή : Παπαδάκης, 1999.	

Το 1^ο κύμα Ε&Σ στην Ελλάδα, ολοκληρώνεται, όπως αποδεικνύεται από το μειούμενο αριθμό τους (πίνακας 2.1) μέσα στο 1994.

Από το 1995 και μετά, ο αριθμός των Ε&Σ αρχίζει σταδιακά ν' αυξάνεται, φτάνοντας το 1998 σε 86 και εκμεταλλευόμενοι τη χρηματιστηριακή έξαρση, οδηγούμαστε στο 2^ο κύμα Ε&Σ στη χώρα μας και οι Ε&Σ περνούν στην ημερήσια διάταξη του επιχειρηματικού στίβου.

Τα τελευταία δύο χρόνια, υπάρχει κάμψη, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, στην πραγματοποίηση Ε&Σ, που αποδίδεται στην κακή χρηματιστηριακή συγκυρία, που έχει οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις σε πιο συντηρητικά βήματα. Δεν έλειψαν βέβαια και κάποιες εντυπωσιακές κινήσεις (Σιδέρη, 2001 α).

Πρόσφατα, στα πλαίσια ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, ανακοινώθηκαν κάποια μέτρα, που διευκολύνουν τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων. Πρόκειται για φορολογικά κίνητρα, μεταξύ των οποίων είναι η μείωση για δύο χρόνια (10% το πρώτο έτος και 5% το δεύτερο) της φορολογίας επιχειρήσεων, που συγχωνεύονται ή εξαγοράζονται (και δεν είναι συνδεδεμένες), η έκπτωση από τα καθαρά κέρδη των εργοδοτικών εισφορών, που θα καταβάλουν οι επιχειρήσεις αυτές για νέες προσλήψεις εργαζομένων. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα στις Α.Ε. και Ε.Π.Ε., που θα συγχωνευτούν ή θα εξαγοραστούν να σχηματίσουν ειδικό αφορολόγητο αποθεματικό, για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Τα μέτρα αυτά αναμένεται να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μεγαλώσουν και να επιβιώσουν στον αυξημένο ανταγωνισμό και πιθανόν να δώσουν το έναυσμα για νέες Ε&Σ, ενώ γίνεται μία προσπάθεια να μη συνοδεύονται από απολύσεις (Καραμήτσου, 2001).

2.2 Κλάδος Τροφίμων και Ποτών

Από την έναρξη της δραστηριότητας Ε&Σ, στην Ελλάδα, ο κλάδος τροφίμων και ποτών προσέλκυσε το ενδιαφέρον, τόσο των ελλήνων, όσο και των ξένων επενδυτών. Το ενδιαφέρον αυτό κορυφώθηκε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '90. Επίσης, τα τελευταία χρόνια, παρά τη γενικότερη ύφεση και τις όποιες αντιξοότητες αντιμετώπισαν, κατά τομείς, οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών, πραγματοποίησαν μία σειρά, εντυπωσιακών πολλές φορές,

επιχειρηματικών κινήσεων, κυρίως με πρωταγωνιστές τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α. εταιρίες, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό (Καραγιαννάκη, 2001).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες κινήσεις, στους κυριότερους τομείς, του κλάδου τροφίμων και ποτών.

Ο τομέας των ιχθυοκαλλιέργειών, παρουσίασε έντονη ανάπτυξη, την προηγούμενη δεκαετία και χαρακτηρίζεται πλέον από έντονο ανταγωνισμό, κυρίως στις αγορές του εξωτερικού, υπερπροσφορά προϊόντων και σημαντικές πιέσεις στις τιμές (Σιδέρη, 2000). Οι μεγάλες επιχειρήσεις του τομέα προχωρούν σε εξαγορές στο εσωτερικό, ενώ προσπαθούν να ισχυροποιήσουν την παρουσία τους στο εξωτερικό, με την επίτευξη συμφωνιών. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να ισχυροποιηθούν και να ανταποκριθούν στα διεθνή standards, επιδιώκουν τις μεταξύ τους συγχωνεύσεις, για τη δημιουργία ισχυρών ομίλων (Ζαχαριάδου, 2001).

Ο όμιλος Νηρέυς – Ιχθυοκαλλιέργειες Χίου, πραγματοποίησε μία σειρά εξαγορών εταιριών, που δραστηριοποιούνται με την παραγωγή και εμπορία ψαριών, μεταξύ των οποίων τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς, Κερατσίνι, Fish και Σόρος. Το '98 συγχωνεύεται με την Ελληνικές Τροφές Θαλάσσης. Επίσης, κατέβαλε 120 εκ. δρχ. για την από κοινού εξαγορά της Al Mayar, στο Ομάν, με τις International Fish Farming Company και Cyclone LLC, με τις οποίες θα ιδρύσει νέα εταιρία (την Ocean Fish of Oman). Πρόσφατα, εξαγόρασε το 51% της Interpesca A.E., έναντι 140 εκ. δρχ., ενώ αναμένεται να εξαγοράσει το 100% της Ιχθυοφάρμα Ε.Π.Ε., έναντι 400 εκ. δρχ. (Ζαχαριάδου, 2001). Στα πλαίσια επέκτασής της στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, είχε εξαγοράσει τις εταιρίες Πίλτση και Saligar, που δραστηριοποιούνται με την παραγωγή και εμπορία φρούτων και σαλιγκαριών, ενώ πιο πρόσφατα προχώρησε και στην εξαγορά της εταιρίας ζαχαρωδών προϊόντων, Σαραντής και της εταιρίας γαλακτοκομικών προϊόντων, Alpino.

Η Σελόντα Ιχθυοτροφεία ΑΕΓΕ, συγχωνεύτηκε με την Riopesca Υδατοκαλλιέργειες Δυτ. Ελλάδος (η οποία το '97 είχε εξαγοράσει την Τρίτων Α.Ε., που διαθέτει ιχθυογεννητικό σταθμό στη Θεσπρωτία). Στο τέλος του 1996, εξαγόρασε μεγάλο ποσοστό του ιταλικού ομίλου Marina & Maricoltura Alto Adriatico, ο οποίος διαθέτει τη μεγαλύτερη εταιρία διανομής νωπών αλιευμάτων στην Ιταλία. Μέσα στο 2000, η Σελόντα και η Seafarm Ionian A.E. ένωσαν τις δυνάμεις τους, αποκτώντας ποσοστό 20%, η μία στην άλλη. Η Seafarm, το 1998, είχε εξαγοράσει την Perco A.E., ενώ πιο

πρόσφατα εξαγόρασε το 50,2% της εταιρίας Octopus A.E., με σημαντική δραστηριότητα στον κλάδο, αλλά και το 51% της Papadopoulos Enterprises S.A., που δραστηριοποιείται στον τομέα μεταφορών, στην αποθήκευση και διανομή προϊόντων (Ζαχαριάδου, 2001) και το 51% της τουρκικής τουριστικής εταιρίας ΙΚΝΑΚ (Γκίτση, 2001). Τέλος, έχει ανακοινώσει ότι θα πραγματοποιήσει συγχώνευση των θυγατρικών της εταιριών (Καραγιαννάκη, 2001).

Άξια προσοχής, στον τομέα, είναι η συμμετοχή με 13,9%, πλέον, της Σελόντα (από 7,37%), στο μετοχικό κεφάλαιο του Νηρέα, με τη διοίκηση της πρώτης να υποστηρίζει ότι πρόκειται για στρατηγική επιλογή και όχι για προσπάθεια επιθετικής εξαγοράς (Καραγιαννάκη, 2001).

Πρόσφατα, οι Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες εξαγόρασαν, έναντι 40 εκατ. δρχ., το 50% της Ωκεανίς.

Ο *τομέας των ζυμαρικών* κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Μετά την εξαγορά της ΜΙΣΚΟ, από την ιταλική Barilla, τη σύμπραξη της ΜΑΚΒΕΛ με την επίσης ιταλική Euricom, για τη δημιουργία της Eurimac και την απορρόφηση του τομέα ζυμαρικών της STELLA, από την ΚΙΚΙΖΑΣ, περάσαμε σ' ένα νέο γύρο εξαγορών μικρότερων επιχειρήσεων. Η αρχή έγινε με την εξαγορά, από την ΚΙΚΙΖΑΣ, του 51%, της ΒΛΑΧΑΣ Α.Ε. (Καλαϊτζόγλου, 2001).

Ο *τομέας της μαζικής εστίασης*, στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από οξύτατο ανταγωνισμό, αλλά και υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, κυρίως με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αγορά από 26 δις δρχ. το 1992, ξεπερνά τα 120 δις δρχ., σήμερα (Σιδέρη, 2001 β). Βέβαια, τα τελευταία 5 χρόνια, αρκετές αλυσίδες (π.χ. Kenny Rogers, Lebel και Steers) δεν άντεξαν τον ανταγωνισμό και έκλεισαν, ενώ οι Pizza Hut και Kentucky Fried Chicken γνώρισαν θεαματική ανάπτυξη, όταν άλλαξαν χέρια (πλέον ανήκουν στην Food Plus) και διαφοροποίησαν τη στρατηγική τους (Σιδέρη, 2001 β).

Η EVEREST, η οποία με τη συνεργασία της ΕΛΓΕΚΑ, δραστηριοποιείται πλέον στη Ρουμανία (Σιδέρη, 2000), αλλά και στην Κύπρο (Σιδέρη, 2001 β), εξαγόρασε, στα πλαίσια επέκτασής της και σε άλλους παρεμφερείς χώρους και εφαρμόζοντας, επιθετική πολλές φορές πολιτική, τις Paragallino και Hello Pizza.

Η Γρηγόρης Μικρογεύματα, με δραστηριότητα και στη Ρουμανία (μονάδα παραγωγής και δύο καταστήματα) εξαγόρασε την Μαύρο Πρόβατο, ενώ προχωρά σε

συγχώνευση με τα καφεστιατόρια NEON, με την απορρόφησή της και έκδοση 1.900.000 νέων μετοχών, που θα δοθούν στους παλαιούς μετόχους της NEON, μεταξύ των οποίων και η Sanyo Ελλάς Συμμετοχών (Καραγιαννάκη, 2001). Πρόσφατα, προχώρησε και σε συμφωνία με την MFD, για τη δημιουργία καταστημάτων, στα πλοία της δεύτερης, στα πλαίσια ανάπτυξης καταστημάτων σε ‘κλειστούς χώρους’.

Η πιο εντυπωσιακή κίνηση στο χώρο ήταν σίγουρα η επιθετική εξαγορά της Goody’s από τη Δέλτα Συμμετοχών (με τη συνεργασία της Marfin), που ήδη κατείχε το 25,4% (Μαυρίδης, 2001) και προσέφερε 25,2 δις δρχ. για το 34,59% (Καραγιαννάκη, 2001). Η Goody’s δραστηριοποιείται σε Βουλγαρία και Κύπρο, ενώ προσπαθεί να επεκταθεί στην αγορά της Πορτογαλίας, όπου μετά το σπάσιμο της συνεργασίας με την Ibersol, αναζητά νέο εγχώριο στρατηγικό επενδυτή. Τον Ιανουάριο του 1995, η Goody’s εξαγόρασε την Τουριστική Επενδυτική Α.Ε., προκειμένου να διευκολύνει την ανάπτυξη του δικτύου της.

Ο τομέας των αλλαντικών χαρακτηρίζεται από μία προσπάθεια των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους, αλλά και να επεκταθούν σε παρεμφερή προϊόντα, αφού ο ρυθμός ανάπτυξης του χώρου δεν είναι ικανοποιητικός. Η πρόσφατη διατροφική κρίση, σίγουρα επηρέασε αρνητικά τις αλλαντοβιομηχανίες.

Η Νίκας Α.Ε., με την εξαγορά, το 1999, του 100% της Boss Σταυρουλάκης επεκτάθηκε στην αγορά του νωπού κρέατος (Σιδέρη, 2000), ενώ προχώρησε και στην εξαγορά του 37,65% της εστιατόρια – ζαχαροπλαστεία Διώνυσος - Ζόναρς (Καραγιαννάκη, 2001). Έντονη είναι και η προσπάθειά της για επέκταση, μέσω εξαγορών, στα τυροκομικά προϊόντα. Έτσι, εξαγόρασε την Χανδρής Α.Ε.Β.Ε., την Τυροκομική Αχελώου, ενώ και τυροκομική μονάδα στην Αχαΐα εξαγοράστηκε από τη θυγατρική της, Νίκας Σπάρτης Α.Ε. (Σιδέρη, 2000).

Η Creta Farm, σχεδιάζει επενδύσεις ύψους 20 δις δρχ., μέχρι το 2005, που περιλαμβάνουν τον εκσυγχρονισμό των ΕΛΒΙΚ και ΤΕΤΟΦΑΡΜΑ, που πρόσφατα εξαγόρασε, καθώς και εξαγωγές σε Κύπρο και Μάλτα.

Η Υφαντής, προχώρησε επίσης, σε μία σειρά εξαγορών. Εξαγόρασε την Luncheon Meat, την Mr. Baker (τυποποιημένα κρουασάν) και τη Fresh (γλυκά).

Η Θράκη Α.Ε., ενίσχυσε την παρουσία της στο χώρο, εξαγοράζοντας τις Piggy και Marox (Σκούφου, 2000). Το Σεπτέμβριο του 2000, συμφώνησαν με την HQF, για τη μεταβίβαση μονάδων παραγωγής στη Θράκη Α.Ε..

Στον τομέα των αλεύρων, πραγματοποιήθηκαν μία σειρά εξαγορών, που είχαν ως αποτέλεσμα, την τελευταία δεκαπενταετία, ο αριθμός των επιχειρήσεων να μειωθεί σε περίπου 213, από 1000, που ήταν περίπου (Σιδέρη, 2000). Εντύπωση προκάλεσε η επιθετική εξαγορά των Μύλων Αγίου Γεωργίου από τους Κυλινδρόμυλους Λούλη, αφού πρώτα είχαν οδηγηθεί σε αδιέξοδο οι προσπάθειες για συγχώνευσή τους, δημιουργώντας έτσι έναν ευρωπαϊκό κολοσσό, με παρουσία σε αρκετές βαλκανικές χώρες και αναμφισβήτητο πρωταγωνιστή στην Ελλάδα. Προηγούμενα, οι Μύλοι Αγίου Γεωργίου είχαν εξαγοράσει τη μεγαλύτερη αλευροβιομηχανία της Ρουμανίας, την TITAN S.A. και τη βιομηχανία ζυμαρικών Στέλλα (κατά 70%). Επίσης, ο όμιλος Λούλη πούλησε τις εγκαταστάσεις της, στη ΒΙ.ΠΕ. Βόλου, στην εταιρία ζυμαρικών Misko Barilla.

Η κυλινδρόμυλος Παπαφίλη, εξαγοράστηκε από τη Δέλτα Συμμετοχών, που σχεδιάζει να εισφέρει το βιομηχανικό της κλάδο, είτε στην Άλεσις, είτε στη Γενική τροφίμων.

Τέλος, η Αλλατίνη προχώρησε στην εξαγορά των Μύλων Βοιωτίας ενισχύοντας τη θέση της στο χώρο.

Στο χώρο των αρτοβιομηχανιών, μετά την καθοριστική χρονιά του 1992, όπου η βιοτεχνική αρτοποιία έπαψε να έχει το μονοπώλιο διακίνησης ψωμιού, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν σημεία πώλησης, κυρίως σε super markets. Ο Ρίλις S.A. (πρώην Παπουτσάνης), εξαγόρασε το 22% της Κατσέλης, τον Ιούνιο του 2000. Ο Καραμολέγκος, προχώρησε στην εξαγορά της αλυσίδας Απολλώνιο, ενώ η συμμετοχή της Prime Bank, του ομίλου Πειραιώς, στην εταιρία έχει αυξηθεί σε 16%. Επίσης, το 10%, πλέον της γνωστής αλυσίδας Φούρνοι Βενέτη έχει περάσει στην Εμπορική Κεφαλαίου.

Στο χώρο των κρουασάν και των snacks, εντυπωσιακή είναι η παρουσία της CHIPITA. Το 1997, αυξάνει τη συμμετοχή της, στην Panem Ανώνυμη Εμπορική Εταιρία τροφίμων και ποτών, από 38% σε 62% και προχωρά σε στρατηγική επανατοποθέτησή τους. Το 1998, εξαγοράζει την καραμελοποιία Σ. Μουζάκης & Υιοί – Olympic. Εντυπωσιακές κινήσεις πραγματοποίησε και στο εξωτερικό, στα

πλαίσια διείσδυσης στις αναπτυσσόμενες αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Το 1999, εξαγοράζει τους κλάδους παραγωγής κρουασάν της Star Foods Romania και Star Foods Poland. Επίσης, στο τέλος του 1999, εξαγοράζει και το 60% της εταιρίας διανομών Ανθέμια Α.Ε. (δραστηριοποιείται στη Β. Ελλάδα). Αυτό το διάστημα, διαπραγματεύεται την εξαγορά του μοναδικού ανταγωνιστή της, στην παραγωγή κρουασάν στη Σλοβακία (Καραγιαννάκη, 2001).

Αίσθηση έχει προκαλέσει και η συμφωνία της με την πολυεθνική Pepsico Inc. για την ανάπτυξη μονάδων παραγωγής κρουασάν στις χώρες της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής (Σιδέρη, 2000).

Η Elbisco, πρόσφατα εξαγόρασε το 51,9% της Zitolux, που εδρεύει στα Σκόπια και διαθέτει μύλους αλεύρων, παράγει είδη ζαχαροπλαστικής και διαθέτει ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής, ενός ξενοδοχείου (Οχρίδα) και ενός εστιατορίου στα Σκόπια (Σιδέρη, 2001 α).

Στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων πραγματοποιήθηκαν αξιόλογες κινήσεις. Η ΦΑΓΕ, εξαγόρασε το 45% της βιομηχανίας επεξεργασίας γάλακτος Μπίζιος Α.Ε., ενώ προχώρησε και στην εξαγορά παγωτοβιομηχανίας, κατά 67%, στην Ν. Αφρική. Αίσθηση, προκάλεσε η κοινή πρόταση εξαγοράς, των ΦΑΓΕ και ΔΕΛΤΑ, για την ΑΓΝΟ, που τελικά πέρασε σε εταιρία συμμετοχών της Αγροτικής Τράπεζας (Σιδέρη, 2000).

Η ΔΕΛΤΑ, στην προσπάθεια ενδυνάμωσης της παρουσίας της στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων και εδραίωσης στις αγορές του εξωτερικού (κυρίως Βαλκανίων και Ανατ. Ευρώπης) προχώρησε, είτε στις εξαγορές τοπικών επιχειρήσεων σε Ρουμανία, Σερβία (την εταιρία γαλακτοκομικών προϊόντων Sombold), είτε σε συμφωνίες με τοπικούς εμπορικούς αντιπροσώπους (Σκόπια, Αλβανία, Ουκρανία, Ρωσία, Λίβανο, Κύπρο). Επίσης, εξαγόρασε την ΒΙΓΛΑ, που δραστηριοποιείται στο χώρο των τυροκομικών προϊόντων, όπου μπήκε δυναμικά με την πρόσφατη συμφωνία της με την Arla (Γκίτση, 2001). Οι εξαγορές των FROZA και Μπαρμπαστάθη την εδραίωσαν στην αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων. Ακόμα, συμμετείχε στην εξαγορά της Παγωτά ΔΩΔΩΝΗ, κατά 25%, όπου με 57% συμμετείχε η Global Capital Investors.

Η ΜΕΒΓΑΛ, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και στους χυμούς, με τη συνεργασία που ανέπτυξε με τη Φλώρινα – Α. Χωναίος.

Οι *ελαιουργικές επιχειρήσεις* κινήθηκαν σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Η ΕΛΑΪΣ, που ανήκει στη UNILEVER, προχώρησε στην εξαγορά της εταιρίας MIPO A.B.E.E. – Βιομηχανία Τομάτας, που είχε απορροφήσει τα προϊόντα τομάτας Pumarco και Πελαργός, που άνηκαν στην Μέλισσα – Κίκιζας, και απέκτησε σημαντική θέση στα προϊόντα τομάτας.

Η Μινέρβα Α.Ε., εξαγόρασε τις εγκαταστάσεις παραγωγής της Συνεργάλ Α.Ε., προκειμένου να καλύψει τις αποθηκευτικές της ανάγκες και όχι, τουλάχιστον προς το παρόν, για να επεκταθεί στα γαλακτοκομικά προϊόντα (Παπαδάκης, 1999).

Ο *τομέας των super market* παρουσίασε τις περισσότερες εξαγορές το 1993, όταν οι μεγαλύτερες εταιρίες (Μαρινόπουλος, Βερόπουλος, Ατλάντικ και Γαλαξίας) προχώρησαν στην εξαγορά μικρότερων, κυρίως, αλυσίδων. Από το 1994 και μετά, υπήρχε μία κάμψη, που κατά πάσα πιθανότητα οφείλεται στο ενδιαφέρον των αλυσίδων, για ανάπτυξή τους με τη δημιουργία νέων καταστημάτων. Την πιο σημαντική συμφωνία αποτέλεσε η ολοκληρωτική εξαγορά της Φάρμα Τετράς από την Ατλάντικ και στη συνέχεια (το 1995) η εξαγορά του Χριστόπουλου Α.Ε.Β.Ε.. Στον όμιλο, άνηκε από το 1993 η αλυσίδα Κυψέλη (Παπαδάκης, 1999). Πρόσφατα, η διοίκηση της Ατλάντικ, έκανε πρόταση εξαγοράς στην αλυσίδα S/M Άριστα, που δραστηριοποιείται στη Β. Ελλάδα και έχει δεχτεί ανάλογη πρόταση και από τη Μασούτης (Βεγίρη, 2001 β).

Χρονιά των σημαντικότερων εξελίξεων αποτελεί το 2000. Η συγχώνευση των δραστηριοτήτων των ευρωπαϊκών κολοσσών Promodes και Carrefour, των οποίων ο στρατηγικός εταίρος στην ελληνική αγορά είναι ο όμιλος Μαρινόπουλος (Νικηφόρου, 2001), η είσοδος της πολυεθνικής Lidl (Νικηφόρου, 2000) στην ελληνική αγορά, αλλά και η αναμενόμενη είσοδος της Wal – Mart και πιθανόν της ολλανδικής Ahold (Νικηφόρου, 2001) σηματοδοτούν τις εξελίξεις.

Στην σκιά αυτών των γεγονότων είχαμε την αντίδραση, των βελγικών συμφερόντων, Α–Β Βασιλόπουλος, της Delhaize, με την εξαγορά της ΤΡΟΦΟ, η οποία ήταν η δεύτερη, μετά το Βερόπουλο, ελληνική αλυσίδα, που είχε μπει στην αγορά της Βουλγαρίας (Νικηφόρου, 2001). Η εξαγορά αυτή όμως φαίνεται να έχει άδοξο τέλος, αφού η Α–Β Βασιλόπουλος διεκδικεί δικαστικώς 13,5 δις, από την ΤΡΟΦΟ (Καραγιαννάκη, 2001).

Μέσα στο 2000, επίσης είχαμε τη συσπείρωση των μικρότερων ‘παιχτών’, προκειμένου ν’ αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους και διατηρώντας τα μερίδια αγοράς τους. Έτσι, είχαμε την εξαγορά της Αφοί Μπίσκα, από τη Μασούτης (Καρολίδου, 2001) και τη δημιουργία του μεγαλύτερου αμιγώς ελληνικού ομίλου super market στη Β. Ελλάδα, με προοπτική επέκτασης στα Βαλκάνια. Ακολούθησαν, η εξαγορά της Μπίσκας Plus από την Άλφα – Δέλτα και οι εξαγορές των Βήτα – Σίγμα – Μι και Άξονας από τη Γαλαξίας. Πρόσφατα, είχαμε τη διεκδίκηση της Άλφα – Δέλτα, από τις Μασούτης και Αρβανιτίδης, με τη δεύτερη να κατέχει ήδη 20% στην Άλφα – Δέλτα και όποιον τελικά ‘επικρατήσει’, να προσθέτει 40 επιπλέον καταστήματα στη δύναμή του (Καρολίδου, 2001).

Τέλος, είχαμε και την εξαγορά της Πανεμπορικής, από το Βερόπουλο και την εξαγορά της Γαληνός Λαουτάρης από την Ατλάντικ (Σιδέρη, 2001 γ).

Στον τομέα των ποτών και ειδικότερα των μη αλκοολούχων, αίσθηση προκάλεσε η συγχώνευση της 3E με την Coca - Cola Beverages, που πραγματοποιήθηκε μέσα στο 2000 και δημιούργησε το μεγαλύτερο εμφιαλωτή της Coca - Cola στην Ευρώπη και το δεύτερο στον κόσμο (Σιδέρη, 2000). Πρόσφατα, εξαγόρασε τις εγκαταστάσεις της Coca - Cola στη Ρωσία, ενώ το ίδιο σκοπεύει να κάνει και σε άλλες χώρες την πρώην Ε.Σ.Σ.Δ. (Βεγίρη, 2001 α).

Το 1998, η 3E είχε απορροφήσει την Molino, καθώς επίσης και το 68% της IBP Beograd (ο μεγαλύτερος παραγωγός αναψυκτικών στη Γιουγκοσλαβία) και το 60% της Ariana στη Σόφια.

Επίσης, 3E και Αθηναϊκή Ζυθοποιία, συμφώνησαν να εξαγοράσουν το μεγαλύτερο ζυθοποιό στη Βουλγαρία, τη Zagorka, μέσω της Brewinvest A.E., στην οποία συμμετέχουν με 50% έκαστη. Στο τέλος του ‘98, επανέλαβαν το εγχείρημα, για την εξαγορά του ζυθοποιείου Pivara Skorja, στα Σκόπια.

Αξιοσημείωτη ήταν και η εξαγορά της ΕΠΟΜ (Μίνι, Φήμη, Λέσβος), από τη γαλλική Pernod Ricard, έναντι 5,4 δις δρχ., η οποία είχε εξαγοράσει παλαιότερα την Λίζας & Λίζας Α.Ε.Β.Ε. (EOLIKI), κάνοντας έτσι γνωστά, τα ελληνικά αυτά ποτά, σε όλο τον κόσμο (Παπαδάκης, 1999).

Σημαντική ήταν και η εξαγορά της METAXA, από την IDV – Grand Metropolitan (Παπαδάκης, 1999).

Τέλος, είχαμε την πώληση, από τον όμιλο Μπουτάρη, του 67% της Καμπάς Α.Ε. (που πρώτα είχε εξαγοράσει, χωρίς όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα), σε κοινοπραξία πέντε τεχνικών εταιριών (ΑΚΤΩΡ, ΕΡΓΑΣ, ΜΕΤΩΝ, ΤΕΒ και ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ), προκειμένου να αξιοποιηθεί η μεγάλη ακίνητη περιουσία που διαθέτει.

2.3 Υπόλοιποι Κλάδοι της Οικονομίας

Στον *τραπεζικό κλάδο*, παρατηρούμε την προσπάθεια των επιχειρήσεων να γιγαντωθούν, μέσω Ε&Σ προκειμένου ν' αντεπεξέλθουν στον αυξημένο ανταγωνισμό, στον καιρό της παγκοσμιοποίησης.

Η Eurobank (Κοτζιά, 2001), του ομίλου Λάτση, αφού εξαγόρασε την Interbank, την Τράπεζα Αθηνών, την Τράπεζα Κρήτης, το δίκτυο retail banking της γαλλικής Credit Lyonnais και την Banque de Depots του Λουξεμβούργου, προχώρησε στην εντυπωσιακή επιθετική εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας. Έχει έντονη παρουσία στα Βαλκάνια εξαγοράζοντας το 40% της Bulgarian Post Bank και το 19,25% της ρουμάνικης Post Bank. Πρόσφατα, μπήκε και στο χώρο της επενδυτικής τραπεζικής με τη συγχώνευση, δια απορροφήσεως της TELESIS Τράπεζα Επενδύσεων. Τονίζεται, ότι είναι μέλος του Διεθνούς Τραπεζικού Ομίλου EFG Bank Group και έχει συνάψει στρατηγική συμμαχία με τη Deutsche Bank (είναι κάτοχος του 10% της Eurobank).

Η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε τις Xiosbank, Μακεδονίας Θράκης, Marathon Bank, ενώ είναι, μαζί με την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, από τους βασικούς διεκδικητές της ETBA (Πουλερές, 2001 β).

Η Alpha Bank, είχε εξαγοράσει τις Commercial Bank of London και Icar Hellas A.E., ενώ προχώρησε και στην εξαγορά της Ιονικής Τράπεζας.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, μετά τη συγχώνευσή της με τη θυγατρική της Κτηματική Τράπεζα, στην προσπάθειά της να κυριαρχήσει στα Βαλκάνια εξαγόρασε το 89,9% της United Bulgarian Bank και είναι κάτοχος του 70,16% της Stopanska των Σκοπίων.

Η πολυδιαφημισμένη συγχώνευση, των Alpha Bank και Εθνικής Τράπεζας (Θανόπουλος, 2001), που θα δημιουργούσε έναν τραπεζικό κολοσσό στην Ελλάδα, με ευρωπαϊκές δυνατότητες κατέληξε τελικά σε διαζύγιο. Τα προβλήματα που προέκυψαν, που οδήγησαν ακόμα και σε ανοιχτή σύγκρουση των υπαλλήλων των δύο τραπεζών, φάνηκαν ανυπέρβλητα οδηγώντας τη συμφωνία σε άδοξο τέλος, δίνοντας το έναυσμα για νέα σενάρια εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών στον τραπεζικό κλάδο. Η συμφωνία αυτή, παρά το μικρό χρονικό διάστημα που διατηρήθηκε ‘τάραξε τα νερά’ και προκάλεσε αντιδράσεις, με ανάλογες κινήσεις (εξαγορές, συγχωνεύσεις και συμμαχίες) των υπόλοιπων επιχειρήσεων, τόσο των μεγάλων, όσο και των μικρών και με την ‘εμπλοκή’ και ξένων τραπεζών, όπως π.χ. η πρόσφατη συνεργασία της Εμπορικής Τράπεζας, που αναμένεται να διεκδικήσει και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (Κλαυδιανός, 2001), με τη γαλλική Credit Agricole.

Τονίζεται, ότι τις Ε&Σ στον τραπεζικό κλάδο ακολουθούν και αναλόγου μεγέθους αλλαγές σ’ όλο το φάσμα των θυγατρικών εταιριών τους, που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης, επενδυτικές, αμοιβαίων κεφαλαίων κ.τ.λ.).

Στον κλάδο των ασφαλειών, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται έντονες ανακατατάξεις. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου ν’ αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της έντονα ανταγωνιστικής αγοράς, προχωρούν στη σύναψη διαφόρων τύπων στρατηγικών συμφωνιών, μέσω Ε&Σ και άλλων κινήσεων συμμαχίας (Καραγιάννη, 2001 α).

Οι πρώτες σημαντικές κινήσεις ξεκίνησαν όταν δημιουργήθηκε η Metrolife – Εμπορική (θυγατρική του ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας). Ακολούθησε η Εθνική Ασφαλιστική, απορροφώντας το σύνολο των θυγατρικών ασφαλιστικών εταιριών του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας. Στη συνέχεια, είχαμε τη συγχώνευση της Ελληνοβρετανικής με την Εμπορική Ασφαλιστική και τη δημιουργία της Alpha ασφαλιστικής, θυγατρική της Alpha Bank (Παπαδάκης, 1999).

Ο όμιλος ΑΣΠΙΣ, με δραστηριότητα και στη Σουηδία, εξαγόρασε πρόσφατα την Αθηναίος, ενώ στο παρελθόν (Καραγιάννη, 2001 β) είχε εξαγοράσει τις Commercial Union, Scorlife (τις οποίες σκοπεύει να συγχωνεύσει) και τις Nordstern Colonia

Hellas Ασφάλειες Ζωής, Nordstern Colonia Hellas ΑΕΓΑ και Gota International (τις οποίες επίσης σκοπεύει να συγχωνεύσει).

Ο όμιλος της Αγροτικής, πρόσφατα, ανακοίνωσε την πρόθεσή του για συγχώνευση των ασφαλιστικών του εταιριών, που θα πραγματοποιηθεί με απορρόφηση της Αγροτικής Ζωής από την Αγροτική Ασφαλιστική (Καραγιάννη, 2001 γ).

Σίγουρα όμως, το 2000, χαρακτηρίστηκε από την εξαγορά της INTERAMERICAN από την EURECO (πανευρωπαϊκός όμιλος ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών). Για το 54,38% της INTERAMERICAN, κατέβαλε 333 δις δρχ., ενώ υποχρεώνεται να καταβάλει άλλα 132,2 δις, για το 20,62% και ως εκ τούτου θα καταβάλει συνολικά 465,3 δις δρχ. για το 75% (Σιδέρη, 2001 α).

Γενικά, παρατηρούμε την έντονη συνεργασία των ασφαλιστικών με τις τράπεζες, προκειμένου να ενισχύσουν την κεφαλαιακή τους βάση, τη φερεγγυότητά τους, την πρόσβαση στα υποκαταστήματα των τραπεζών και να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένα προϊόντα.

Τέλος, οι Ε&Σ αναμένεται να συνεχιστούν και τα επόμενα χρόνια και πιθανόν να οδηγηθούμε σε μία αγορά που θα κυριαρχείται από 5-6 ομίλους. Άλλωστε, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, στην ευρωζώνη αντιστοιχούν 8 ασφαλιστικές εταιρίες, ανά εκατομμύριο κατοίκων, ενώ αυτή τη στιγμή, στη χώρα μας το αντίστοιχο νούμερο είναι 10.

Η επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης του κλάδου της πληροφορικής, διεθνώς, οδήγησε τους μεγάλους ομίλους σε αναπροσαρμογή της στρατηγικής τους. Οι όμιλοι προσπαθούν να 'συμμαζέψουν' τις θυγατρικές τους ακολουθώντας την οδό των συγχωνεύσεων, αλλά και να επεκταθούν σε νέους τομείς δραστηριότητας, οι οποίοι υπόσχονται μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στο μέλλον. Ο όμιλος Πουλιάδη (Πουλερές, 2001 α), πραγματοποίησε αλληπάλληλες εξαγορές και πλέον δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 25 χώρες. Μέσα στο 2001, απέκτησε το 50% του τουρκικού ομίλου Index, αλλά και τον έλεγχο του ολλανδικού ομίλου Dorp Despec Groep, μέσω του οποίου ενισχύει την παρουσία του στην αγορά αναλώσιμων και περιφερειακών προϊόντων, εντός και εκτός Ελλάδος. Με τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της βελγικής Watermate μπήκε στην αγορά των φορητών υπολογιστών, ενώ με την απόκτηση του 40% της BSI εξασφάλισε πρόσβαση στην αγορά ψηφιακής αρχειοθέτησης, διαχείρισης και επεξεργασίας εγγράφων.

Η Unisystems (Πουλερές, 2001 α), διείσδυσε στο χώρο του INTERNET, μέσω της απόκτησης ελέγχου της Creative Marketing, ενώ με την απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου στην Pronet απέκτησε πρόσβαση στο χώρο της παροχής λύσεων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πρόσφατα, εξαγόρασε και το 45% της FIT (ολοκληρωμένες λύσεις πληροφοριακών συστημάτων στον τραπεζικό χώρο).

Ο όμιλος INTRASOFT, συγχωνεύτηκε με το μητρικό της όμιλο INTRACOM, δημιουργώντας το μεγαλύτερο πολυεθνικό όμιλο στη Νότια και Κεντρική Ευρώπη, καθώς και στη Μέση Ανατολή και Β. Αφρική, που θα απασχολεί 8.000 εργαζομένους, περίπου. Αίσθηση, προκάλεσε η δημόσια πρόταση για άμεση συνεργασία ή και συγχώνευση με τον ΟΤΕ, για την εκμετάλλευση των συνεργιών που θα προκύψουν και την ισχυροποίηση και επέκταση της παρουσίας της Ελλάδος, στο χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, σ' ένα ευρύτερο γεωγραφικό χώρο (Μανδραβέλης, 2001). Επίσης, εξαγόρασε το 20% του τουρκικού ομίλου Gantek, ενώ ενίσχυσε την παρουσία του στην αμερικάνικη αγορά με την εξαγορά του 23% της PCC.

Η INFORMER, ενίσχυσε τη θέση της στην αγορά του hardware, με την απόκτηση του 90% της Megabit, ενώ με την απόκτηση του 80% της Sisco διείσδυσε στον τομέα παραγωγής λογισμικού για ξενοδοχεία. Ακόμα, εξαγόρασε το 50% της βελγικής Aremis και το 45% της Data Krete.

Ο όμιλος Quest, προχώρησε σε συγχώνευση των θυγατρικών του. Στις σημαντικές κινήσεις του ομίλου περιλαμβάνεται η συγχώνευση της Infoquest με την Ergodata, ενώ τονίζεται ότι η Quest Wireless εξασφάλισε άδεια κινητής τηλεφωνίας.

Ο όμιλος LOGICDIS, που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση των Computer Logic και DIS, προχώρησε σε στρατηγική συνεργασία με τον όμιλο SAP. Τονίζεται ότι στο μετοχικό κεφάλαιο της LOGICDIS μετέχει ο όμιλος EFG Eurobank Ergasias.

Η συγχώνευση των ΔΕΛΤΑ Πληροφορική με τη Singular, που ολοκληρώθηκε μέσα στο 2001, δημιούργησε μία ακόμα ισχυρή εταιρία, τη ΔΕΛΤΑ – Singular, που θα πρωταγωνιστήσει στο χώρο.

Ο όμιλος ALTEC, προχώρησε σε συγχώνευση, με απορρόφηση, των θυγατρικών του Sysware A.E., Unisoft A.E. & Stat A.E., υπό τη μητρική Altec A.B.E.E, στα πλαίσια αναδιοργάνωσης του ομίλου.

Τέλος, η συμφωνία Compaq - Hewlett Packard, αν τελικά πραγματοποιηθεί, παρά τις αντιδράσεις μέρους των μετόχων της δεύτερης, θα δημιουργήσει μία από τις ισχυρότερες επιχειρήσεις στον κλάδο και στη χώρα μας, μετά την ένωση των δυνάμεων των θυγατρικών της (Κόλλιας, 2001).

Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο ΟΤΕ (Ηγουμενίδη, 2001) δραστηριοποιείται πλέον σε αρκετές βαλκανικές, κυρίως χώρες. Έτσι, έχει εξαγοράσει το 35% της ρουμανικής Rom Telecom (αναμένεται να αυξήσει τη συμμετοχή της στην εταιρία), το 20% της Telecom Serbia στη Σερβία και το 90% της Armentel στην Αρμενία. Μέσω της θυγατρικής του, Cosmote, έχει εξαγοράσει το 85% της AMC, εταιρίας κινητής τηλεφωνίας της Αλβανίας, ενώ η πιο πρόσφατη επένδυσή του είναι η εξασφάλιση άδειας κινητής τηλεφωνίας στα Σκόπια, έναντι \$25 εκατ.. Ο ΟΤΕ δραστηριοποιείται και στη Βουλγαρία, μέσω της Globul, στην οποία κατέχει το 100%.

Στον κλάδο της συσκευασίας, πρωταθλητής έχει αναδειχτεί ο όμιλος Μαΐλλη, ο οποίος μέσω επιχειρηματικών κινήσεων έχει επεκταθεί σε περισσότερες από 15 χώρες (Σιδέρη, 2001 γ). Η τελευταία κατάκτηση του ομίλου (Ντόκας, 2001) είναι η αγγλική Samuel Strapping Systems, η οποία αντιπροσωπεύει στην Ευρώπη, την καναδική Samuel Manu – Tech Inc., ενισχύοντας τη θέση της Μαΐλλης στην ευρωπαϊκή αγορά βαριάς συσκευασίας. Πρόσφατα (Σιδέρη, 2001 α), οι εταιρίες 3M και M.I. Μαΐλλης εξαγόρασαν την απόλυτη πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της αμερικάνικης Combi Packaging Systems, ενώ στα τελευταία αποκτήματα του ομίλου πρέπει να προστεθούν και οι ιταλικές Mega S.R.I. (παραγωγή αυτόματων μηχανών συσκευασίας υψηλής τεχνολογίας για ειδικευμένες χρήσεις και η TAM S.R.I. (παραγωγή μηχανουργικών προϊόντων και ανταλλακτικών).

Θα πρέπει να τονισθεί και η κρίση που πέρασε ο τομέας των εύκαμπτων υλικών συσκευασίας που χρησιμοποιείται για τα κρέατα, εξ' αιτίας των γνωστών διατροφικών προβλημάτων και τη μείωση της κατανάλωσης.

Στον κλάδο του λιανεμπορίου, είχαμε διαφοροποίηση κινήσεων, ανάλογα με τον τομέα.

Στον τομέα των ηλεκτρικών ειδών (Σιδέρη, 2001 γ) είχαμε τη δημιουργία δύο μεγάλων ομίλων. Ο όμιλος Φουρλή (Κωτσόβολος, One – Way, Ράδιο Αθήναι) και ο όμιλος Κορασίδη (Ράδιο Κορασίδη, Elephant, Σαραφίδης). Ακολουθούν, η

Ηλεκτρονική Αθηνών, η Εικόνα & Ήχος και οι συνεταιριστικής βάσεως ΣΕΗΟΣ και Expert. Η συγκέντρωση, που παρατηρείται στον τομέα, αναμένεται να συνεχιστεί καθώς εξαγορές, συγχωνεύσεις και συμμαχίες αποτελούν μονόδρομο για τις επιχειρήσεις.

Στον τομέα των καλλυντικών και φαρμάκων, οι όμιλοι, που έχουν συγκροτηθεί, απλώνουν τις δραστηριότητές τους, από τα πολυκαταστήματα μέχρι τα απορρυπαντικά, με στόχο μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και κέρδη. Επίσης, επιδιώκουν συνεργασίες με ξένους οίκους π.χ. ο Όμιλος Σαράντη με την Estee Lauder και ο Όμιλος Παπαέλληνα με τη Lancaster. Στα φάρμακα, η συγχώνευση Glaxo – Smithkline αναμένεται να επηρεάσει και τη δομή της εγχώριας αγοράς (Σιδέρη, 2000 γ).

Ο όμιλος Notos Com, που δραστηριοποιείται στο λιανεμπόριο καλλυντικών και ειδών ένδυσης, αποφάσισε να συγχωνεύσει τις 8 εταιρίες που ελέγχει και ειδικότερα τις Sportsman A.E., Αφοί Λαμπρόπουλοι A.B.E.E., Cap Cosmetics A.B.E.E., Αταλάντη A.E., Παπαέλληνας Καταναλωτικά A.E. και Παπαέλληνας Συμμετοχική A.E..

Στον κλάδο των ορυκτών, η ΑΕΕ Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης συγχωνεύτηκε με την Βωξίτες Παρνασσού (ανήκει και αυτή στο συγκρότημα Ηλιόπουλου – Κυριακόπουλου). Η εταιρία έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της, μέσω εξαγορών, στην Τουρκία, στην Κίνα κ.τ.λ. (Παπαδάκης, 1999).

Η Ελληνικοί Λευκόλιθοι, πρόσφατα εξαγόρασαν το 15% της αμερικάνικης Premier Chemicals LLC (παραγωγή καυστικής μαγνησίας) και το 40% της ισπανικής Magnesitas Navarras (Σιδέρη, 2001 α).

Η Σιδενόρ, προχώρησε σε στρατηγικής σημασίας εξαγορά του 75% της Stomano στη Βουλγαρία (χαλυβουργικές εγκαταστάσεις), στα πλαίσια της διεύρυνσης, της παρουσίας της, στα Βαλκάνια (Σιδέρη, 2001 α).

Σημαντική δραστηριότητα είχε και η Πετζετάκις, στον κλάδο των πλαστικών, η οποία δραστηριοποιείται πλέον σε τρεις Ηπείρους. Το τελευταίο μεγάλο απόκτημά της είναι το 100% της Main Pipesystems (αφρικάνικη εταιρία πλαστικών σωλήνων), έναντι 7,9 δις δρχ. (Σιδέρη, 2001 α). Η θυγατρική της, Πλαστικά Μακεδονίας, συγχωνεύτηκε με την LPC (όμιλος Βαρδινογιάννη). Επίσης, εξαγόρασε τη βιομηχανία χρωμάτων Βέχρω και στη συνέχεια μία ακόμα αμερικάνικη εταιρία χρωμάτων. Η Πλαστικά

Θράκης ενισχύθηκε με εξαγορά ομοειδούς εταιρίας στη Μεγάλη Βρετανία (Σιδέρη, 2001 γ).

Ο κλάδος των κατασκευών ήταν από τους πρώτους που πραγματοποιήθηκαν Ε&Σ, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις πήραν τη μορφή ‘χιονοστιβάδας’, προκειμένου να ενισχυθεί η εργοληπτική δυνατότητα των εταιριών (απόκτηση πτυχίου Ζ τάξεως). Ανάμεσά τους, οι Ε&Σ μεταξύ ΑΣΠΑΤΕ – ΤΕΚΤΩΝ, ΑΕΓΕΚ – ΕΚΤΕΡ, ΕΡΜΗΣ – ΑΤΕ ΟΜΑΣ, ΕΤΚΑ – ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ, ΠΑΡΝΩΝ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ. Πρόσφατα, είχαμε και την εξαγορά, του 100%, της Εγνατίας ΑΤΕ από τον Όμιλο Μπαλάφα. Με βάσει την ισχύουσα νομοθεσία, προβλέπεται ότι μέχρι το τέλος του 2001 (μάλλον θα υπάρξει παράταση), πρέπει να οριστικοποιηθούν τα σχήματα που θα συμμετάσχουν οι κατασκευαστικές εταιρίες, για να αποκτήσουν τα νέα πτυχία.

Πρόσφατα, παρακολουθήσαμε το ‘σίριαλ’ πώλησης της Ολυμπιακής Αεροπορίας με μνηστήρες την ΑΧΟΝ, η οποία τελικά διέκοψε τη λειτουργία της (Ζώης, 2001), τις Κυπριακές Αερογραμμές και την αυστραλιανή, αλλά με συμμετοχή ελλήνων επιχειρηματιών, ΙΑΣ. Οι τελευταίες εξελίξεις στις αερομεταφορές έχουν περιπλέξει την κατάσταση.

Επίσης, είχαμε τη διεκδίκηση του 30% των Ελληνικών Πετρελαίων από την OMV Aktiengesellschaft (αυστριακών συμφερόντων), τη Latsis Group – Lucoil (ελληνορωσικών συμφερόντων) και τη Yucos Oil Company (ρωσικών συμφερόντων) (Χριστοδουλάκης, 2001).

2.4 Παρατηρήσεις

- ✘ Οι Ε&Σ, αποτελούν για τις ελληνικές επιχειρήσεις, μία στρατηγική αντιμετώπισης του ολοένα εντεινόμενου διεθνούς, αλλά και εγχώριου ανταγωνισμού.
- ✘ Στο τέλος της δεκαετίας του '80, το ενδιαφέρον των ξένων επιχειρήσεων για επέκτασή τους στον ελληνικό χώρο, μέσω Ε&Σ, ήταν πιο έντονο, ενώ στα επόμενα χρόνια και οι ελληνικές επιχειρήσεις αισθάνθηκαν την ανάγκη

ισχυροποίησής, μέσω Ε&Σ, εν' όψη της ευρωπαϊκής προοπτικής, στα πλαίσια της Ε.Ε. και της διεύρυνσής της.

✘ Το πρώτο κύμα Ε&Σ, στον ελληνικό χώρο, ολοκληρώνεται το 1994. Η εξάντληση των επιχειρήσεων – στόχων στην ελληνική αγορά, το άνοιγμα της βαλκανικής αγοράς και οι εκεί επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων και η ανάπτυξη με ίδια μέσα, χρησιμοποιώντας κοινοτικά κονδύλια, αποτέλεσαν τους κυριότερους λόγους μείωσης του αριθμού των Ε&Σ.

✘ Η χρηματιστηριακή άνοδος, στο τέλος της δεκαετίας του '90 και τα κεφάλαια, που αντλήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις, έδωσαν το έναυσμα για το νέο κύμα Ε&Σ, στην Ελλάδα. Η μετέπειτα χρηματιστηριακή πτώση, οδήγησε την αγορά και πάλι σε κάμψη, καθώς οι επιχειρήσεις ακολουθούν πιο συντηρητικές τακτικές.

✘ Υπάρχει η γενική αίσθηση ότι τα κεφάλαια, που αντλήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια από το χρηματιστήριο, δεν αξιοποιήθηκαν από τις ελληνικές επιχειρήσεις, κατά τον καλύτερο τρόπο.

✘ Στη δεκαετία του '90, ο μεγαλύτερος αριθμός των αγοροπωλησιών αφορούσε εξαγορές. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από τον έντονα οικογενειακό τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 1999; Κιούσης, 1995) και από την έλλειψη, στις περισσότερες από αυτές, της ικανότητας για συνεργασία, που έκανε τις συγχωνεύσεις απαγορευτικές.

✘ Στον κλάδο τροφίμων και ποτών στόχος των επιχειρήσεων είναι η επέκταση, μέσω Ε&Σ, σε όσο το δυνατό περισσότερους τομείς του κλάδου, προκειμένου να ενδυναμώσουν τη θέση τους στην αγορά και κατά συνέπεια να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους προφίλ, στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται.

✘ Σε αρκετούς τομείς του κλάδου τροφίμων και ποτών, παρατηρείται αυξημένη συγκέντρωση 'δύναμης' σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Π.χ. στη γαλακτοβιομηχανία έχουμε 4 κυρίαρχες επιχειρήσεις, ενώ στη βιομηχανία αρτοποιημάτων δύο εταιρίες ελέγχουν το 80-85% της αγοράς (Σιδέρη, 2000).

✘ Σε αρκετούς κλάδους της οικονομίας π.χ. μεταλλουργία, λιαν εμπόριο ηλεκτρικών ειδών κ.τ.λ. η συγκέντρωση αναμένεται ν' αυξηθεί και άλλο, μέσω Ε&Σ, αφού για τις μικρές επιχειρήσεις προβάλλει ως μονόδρομος η ένταξή τους

σε μεγαλύτερους σχηματισμούς, καθώς μία μικρή ομάδα επιχειρήσεων έχει κυριαρχήσει.

✘ Το φαινόμενο των επιθετικών εξαγορών άρχισε, δειλά, να παρουσιάζεται και στην ελληνική αγορά. Η αρχή έγινε το 1998, όταν ο όμιλος Μυτιληναίου εξαγόρασε τη ΜΕΤΚΑ, μέσα από συνεχείς αγορές μειοψηφικών πακέτων της. Ακολούθησαν, η μέσω χρηματιστηρίου εξαγορά των Μύλων Αγίου Γεωργίου, από την Κυλινδρόμυλοι Λούλη και οι εντυπωσιακές κινήσεις εξαγοράς των Τράπεζα Εργασίας και Goody's από τον όμιλο EFG Eurobank και τη Δέλτα Συμμετοχών, αντίστοιχα. 'Θύματα' επιθετικής εξαγοράς είχαν πέσει και οι Ευρωπαϊκή Πίστη, από την Ασπίς Πρόνοια και Γ. Γιαννούσης, από τα Κλωστήρια Ναούσης (Παπαδάκης, 1999).

✘ Η ολυμπιάδα του 2004, πιθανόν να αποτελέσει αίτιο για περισσότερες Ε&Σ, τα επόμενα χρόνια, καθώς πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις επιθυμούν να ενισχύσουν την παρουσία τους στη χώρα μας. Έτσι, πιθανόν αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να μπουν στο στόχαστρο πολυεθνικών εταιριών.

✘ Η αποτυχία συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Bank, αναμένεται να δρομολογήσει νέες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, πιθανόν μέσω νέων Ε&Σ και με την 'εμπλοκή' και ξένων τραπεζικών ομίλων. Η αποτυχία αυτή φανερώνει την αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε τόσο μεγάλες συμφωνίες, λόγω έλλειψης πείρας αλλά και της ικανότητας για συνεργασία. Επίσης, τα θέματα προσωπικού, σε μία Ε ή Σ, αναδεικνύονται για άλλη μία φορά ως κρίσιμα για την επιτυχία μιας συμφωνίας.

✘ Οι μεγάλες Ε&Σ, σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και τις εξελίξεις στην ελληνική αγορά. Η δημιουργία τραπεζικών κολοσσών, με μεγάλο αριθμό Ε&Σ, τα προηγούμενα χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο, επιβάλλουν τη συσπείρωση των ελληνικών τραπεζών, προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η συγχώνευση Glaxo – Smithkline, αναμένεται να επηρεάσει και τη δομή της ελληνικής αγοράς φαρμάκων.

✘ Η δυναμική της ελληνικής αγοράς, αναμφίβολα δεν έχει εξαντλήσει όλα τα περιθώρια ανάπτυξης και προόδου, που μπορεί να εμφανίσει στον τομέα των Ε&Σ.

- ✘ Νέες ευκαιρίες δημιουργούνται, στα πλαίσια των περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεων εταιριών, του ευρύτερου δημοσίου τομέα π.χ. Καζίνο Πάρνηθας, ΕΛ.ΠΕ., ΕΛΒΙΖ, ΕΒΖ, ΣΕΚΑΠ, Α.Τ.Ε., Ολυμπιακή Αεροπορία, αλλά και τα ναυπηγεία Σκαραμαγκά (πιθανόν στην κοινοπραξία HDW – Ferrostaal), ενώ το ποσοστό συμμετοχής του δημοσίου σε ΔΕΗ και ΕΥΔΑΠ, μειώνεται και αυτό.
- ✘ Τα μέτρα της κυβέρνησης, σχετικά με τις φορολογικές ελαφρύνσεις επιχειρήσεων που συγχωνεύονται, κρίνονται αποσπασματικά, καθώς δεν αποτελούν μέρος κάποιου ολοκληρωμένου αναπτυξιακού σχεδίου και πιθανόν να οδηγήσουν σε εικονικές συγχωνεύσεις. Επίσης, αρκετοί υποστηρίζουν ότι δημιουργούνται αντικίνητρα (κυρίως φορολογικά) για τις συγχωνεύσεις των θυγατρικών, που θα ενίσχυε το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων.
- ✘ Οι Ε&Σ, σε ορισμένους κλάδους, είναι σε σημαντικό βαθμό ‘νομοθετικά’ κατευθυνόμενες π.χ. στον κατασκευαστικό κλάδο για την απόκτηση των νέων πτυχίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το φαινόμενο των Ε&Σ απασχολεί τις επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, παραπάνω από ένα αιώνα, παρουσιάζοντας κατά διαστήματα εξάρσεις που πήραν τη μορφή χιονοστιβάδας. Η αμερικάνικη ήπειρος, αλλά και η Ευρώπη (κυρίως η Μεγάλη Βρετανία) παρουσίασαν τη μεγαλύτερη δραστηριότητα.

Στις Η.Π.Α. (Παπαδάκης, 1999), ο πιο γνωστός τρόπος στρατηγικής ανάπτυξης, για πολλά χρόνια, ήταν μέσω εξαγορών. Μάλιστα, στο πέρασμα των χρόνων μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα ‘κύματα’ Ε&Σ. Το πρώτο, κορυφώθηκε την περίοδο 1898 – 1902 και χαρακτηρίστηκε από μεγάλο αριθμό συγχωνεύσεων, που οδήγησαν στη δημιουργία μονοπωλίων. Το δεύτερο, από το 1925 έως τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, χαρακτηρίστηκε από εξαγορές συμπληρωματικών / ομοειδών επιχειρήσεων, που δεν δημιούργησαν όμως μονοπώλια. Το τρίτο, από το 1966 έως το 1968, όπου είχαμε τη δημιουργία των μεγάλων κολοσσών, κυρίως με Ε&Σ μη σχετιζομένων επιχειρήσεων. Το τέταρτο, μετά το 1974, που χαρακτηρίστηκε ως ‘η περίοδος της μανίας των συγχωνεύσεων’ (merger mania) μεγάλων επιχειρήσεων. Το φαινόμενο των Ε&Σ συνεχίστηκε και στη δεκαετία του ‘80, όπου ο αριθμός που πραγματοποιήθηκε (ανάλογα με το αν ήταν πλήρης ή μερική η εξαγορά) κυμαίνεται από 31.000 έως 55.000. Το 1997, οι επενδύσεις σε Ε&Σ στις Η.Π.Α. έφτασαν σχεδόν το \$1 τρις.

Από πολύ νωρίς ξεκίνησαν οι Ε&Σ και στη Μεγάλη Βρετανία. Οι επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας είναι από τις πιο δραστήριες, σχετικά με τις Ε&Σ, τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά (Jansson, Kirk-Smith, Wightman, 1994). Και στην περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας παρατηρήθηκαν ‘κύματα’ Ε&Σ, όπου ο αριθμός τους υπερδιπλασιαζόταν, σε σχέση με το φυσιολογικό (Hunt, 1988). Έτσι, ξεκινάμε με την πρώτη έξαρση, την περίοδο 1898 – 1900 και συνεχίζουμε με τις υπόλοιπες μεταξύ 1926 – 1929, 1967 – 1973, 1985 – 1987 και τέλος στη δεκαετία του ’90 (Johnson and Scholes, 1997). Οι Ε&Σ παρουσίασαν ‘κύματα’ και κατά κλάδους. Για παράδειγμα, στη δεκαετία του ’60, έντονη δραστηριότητα είχαμε στις κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις, ενώ στο διάστημα 1985 – 1987, οι εξαγορές επιχειρήσεων του λιανεμπορίου ήταν πολύ συνηθισμένες. Τέλος, στη δεκαετία του

’90 είχαμε έντονη κινητικότητα στον κλάδο των υπηρεσιών και κυρίως στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Ενώ, Η.Π.Α. και Μεγάλη Βρετανία συνεχίζουν να αποτελούν τους πρωταγωνιστές των Ε&Σ, η δραστηριότητα αρχίζει ν’ αυξάνεται στη Γερμανία και στην Ιαπωνία (Cartwright and Cooper, 1995). Στον πίνακα 3.1, δίνεται ο αριθμός των Ε&Σ, στην Ευρώπη και η αξία τους, για το έτος 1998.

Πίνακας 3.1 : Ε&Σ, στην Ευρώπη, ανά χώρα, το 1998.		
Χώρα	Αριθμός	Αξία (σε \$ εκατ.)
Βρετανία	3.525	208,5
Γαλλία	974	101
Βέλγιο	210	81,9
Γερμανία	1.067	63,7
Ολλανδία	483	55,6
Σουηδία	287	52,6
Ισπανία	829	24,6
Δανία	99	7,3
Ιρλανδία	119	50,1
Λουξεμβούργο	22	4,3
Αυστρία	83	4,1
Φινλανδία	180	2,6
Πορτογαλία	137	2,4
<i>Ελλάδα</i>	86	2,3
Πηγή : Pricewaterhouse Coopers.		

Τα τελευταία χρόνια, αυξάνονται και οι διασυνοριακές Ε&Σ (cross – border M&A). Η αναζήτηση νέων αγορών, η προοπτική της Ε.Ε., οι πολιτικές αλλαγές στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, η εντεινόμενη παγκοσμιοποίηση, η γενικότερη απελευθέρωση των αγορών, τόσο σε γεωγραφικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο κλάδων (π.χ. αερομεταφορές, τηλεπικοινωνίες) κ.τ.λ. αποτέλεσαν τους κυριότερους λόγους (Cartwright and Cooper, 1995). Μάλιστα, σε ορισμένους κλάδους π.χ. τηλεπικοινωνίες, οι διασυνοριακές Ε&Σ πήραν τη μορφή χιονοστιβάδας (Capron and Mitchell, 1997).

Η επιλογή της χώρας, από μία επιχείρηση, για να προχωρήσει σε μία Ε ή Σ εξαρτάται (Hubbard, 2001) από :

- τη δυνατότητα προσφοράς ομοιογενών προϊόντων, σχετικών με αυτά που ήδη προσφέρει,
- την ομοιογένεια της πελατειακής βάσης,
- την κοινή γλώσσα,
- τις ομοιότητες και διαφορές στις εθνικές κουλτούρες,
- την ανάπτυξη της αγοράς σ' αυτή την περιοχή,
- τα οικονομικά και νομικά εμπόδια (π.χ. συναλλαγματικοί περιορισμοί, εργασιακοί νόμοι κ.τ.λ.),
- και το μέγεθος της ευκαιρίας που παρουσιάζεται για μία Ε ή Σ.

Το 1998, χαρακτηρίστηκε από το περιοδικό FORTUNE, ως το έτος των εξαγορών, σε παγκόσμιο επίπεδο. Πραγματοποιήθηκαν επιχειρηματικές κινήσεις (Hitt, Harrison Ireland, 2001), που προκάλεσαν παγκόσμια αίσθηση π.χ. μεταξύ Exxon – Mobil, αξίας \$86 δις, η Traveler Group με τη Citicorp (\$73 δις), η SBC Communications με την Ameritech (\$72 δις), η Bell Atlantic με τη GTE (\$71 δις), η BP με την Amoco (\$55 δις), η Daimler – Benz με την Chrysler (\$40 δις) κ.τ.λ.. Η αξία των Ε&Σ που ανακοινώθηκαν, παγκοσμίως, το 1998 φτάνει τα \$2.5 τρις, δηλαδή περίπου 50% περισσότερο, από το προηγούμενο έτος (Viscia et al., 1999).

Οι διεθνείς εξελίξεις, σχετικά με τις Ε&Σ, επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις στη χώρα μας. Για παράδειγμα, η δημιουργία τραπεζικών κολοσσών π.χ. η εξαγορά της Bankers Trust από την Deutsche Bank, κάνει επιτακτική την ανάγκη για ανάλογες κινήσεις στη χώρα μας, προκειμένου οι εγχώριες τράπεζες να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό, ήταν και η φιλοσοφία της πρόσφατης προσπάθειας συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος με την Alpha Bank.

Επίσης, οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις μεγάλων δυνάμεων, όπως π.χ. μεταξύ Hewlett Packard και Compaq (παρά τα όποια προσωρινά προβλήματα), με την αντίστοιχη συγχώνευση των ελληνικών θυγατρικών τους, θα δημιουργήσει έναν ακόμα ισχυρό

‘παίχτη’ στην ελληνική αγορά πληροφορικής, όπου κυριαρχούν Πουλιάδης, Όμιλος Altec, Intrasoft, Δέλτα – Singular κ.τ.λ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Οι Ε&Σ αποτελούν σημαντικούς τρόπους ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Στο μέλλον, θα είναι σπάνιες οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που δε θα έχουν εμπλακεί σε μία ή και περισσότερες Ε&Σ. Το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για τις Ε&Σ είναι επίσης μεγάλο και πολύπλευρο.

Οι μελέτες σχετικά με τις Ε&Σ, ανάλογα με τα πλαίσια της θεωρητικής τους προσέγγισης, μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής (Hunt, 1988) :

- Μελέτες στα πλαίσια της οικονομικής επιστήμης (economists). Οι ερευνητές αυτής της κατηγορίας υποστηρίζουν ότι οι Ε&Σ μπορούν να προσθέσουν αξία σε μία επιχείρηση και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη των μετόχων, μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους (οικονομίες κλίμακας), του ελέγχου των αγορών (μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, μικρότερη εξάρτηση από τρίτους κ.τ.λ.). Η στήριξη των ερευνητικών υποθέσεών τους γίνεται χρησιμοποιώντας στοιχεία των ισολογισμών των επιχειρήσεων.
- Μελέτες στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής (corporate strategists), στις οποίες εξετάζονται κυρίως θέματα σχετικά με τη συνέπεια, της Ε ή Σ, από μία επιχείρηση, ως προς τη στρατηγική της. Επίσης, εξετάζονται θέματα σχετικά με τη διαδικασία μιας Ε ή Σ (επιλογή στόχου, υλοποίηση κ.τ.λ.). Τέλος, μέρος των ερευνητών αυτής της κατηγορίας έχει ασχοληθεί με συμβουλές για πιο επιτυχημένες Ε ή Σ.
- Μελέτες στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής επιστήμης (finance specialists). Το πλεονέκτημα αυτών των μελετών είναι η στήριξη των αποτελεσμάτων σε αριθμούς, στηριζόμενοι στις χρηματιστηριακές αγορές.
- Μελέτες στα πλαίσια της επιστήμης, που ερευνά τη συμπεριφορά (behavioral science), που αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Κυρίως, ερευνώνται δύο πεδία. Αυτό της κουλτούρας των επιχειρήσεων (ομοιότητες, διαφορές, πιθανότητα

συγκρούσεων κ.τ.λ.) και οι επιπτώσεις μιας Ε ή Σ στη ψυχολογία των εργαζομένων και στην καριέρα τους.

Η μονόπλευρη προσέγγιση των Ε&Σ, χρησιμοποιώντας μία από τις παραπάνω θεωρητικές βάσεις και αγνοώντας τα συμπεράσματα των υπολοίπων, δημιουργεί προβλήματα στο σχηματισμό μιας ολοκληρωμένης άποψης. Συχνά, δημιουργούνται αντιθέσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, ανάμεσα στους ερευνητές των διαφόρων προσεγγίσεων. Π.χ. οι ερευνητές της οικονομικής επιστήμης καταλήγουν σε μικρότερη αποτελεσματικότητα, σε σχέση με τους ερευνητές της χρηματοοικονομικής επιστήμης. Γενικά, κυριαρχεί η αντίληψη ότι η αποτελεσματικότητα των Ε&Σ κινείται σε χαμηλά επίπεδα (αν και παρουσιάζει διακυμάνσεις από ερευνητή σε ερευνητή).

Παρόλα αυτά, οι Ε&Σ αποτελούν μία δημοφιλή πρακτική των επιχειρήσεων για την ανάπτυξή τους. Δημιουργείται λοιπόν το ερώτημα γιατί οι Ε&Σ είναι τόσο δημοφιλείς, αν και οι περισσότερες οδηγούν στην αποτυχία (Brouthers, Van Hastenburg and Van den Ven, 1998). Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα μπορεί να δοθεί μέσα από τον ορισμό της επιτυχίας για όλους τους ενδιαφερομένους (stakeholders), αλλά και για τους ερευνητές (Brouthers, Van Hastenburg and Van den Ven, 1998; Hunt, 1988). Ο ορισμός αυτός συχνά διαφέρει ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη, μετόχους και ερευνητές, καθώς για παράδειγμα τα ανώτερα στελέχη μπορεί να θεωρούν, ως κριτήριο την αύξηση της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας ή προσωπικές τους επιδιώξεις, οι μέτοχοι την αύξηση της τιμής των μετοχών και των μερισμάτων και οι ερευνητές τα αυξημένα μερίδια αγοράς ή κάποια χρηματοοικονομικά στοιχεία.

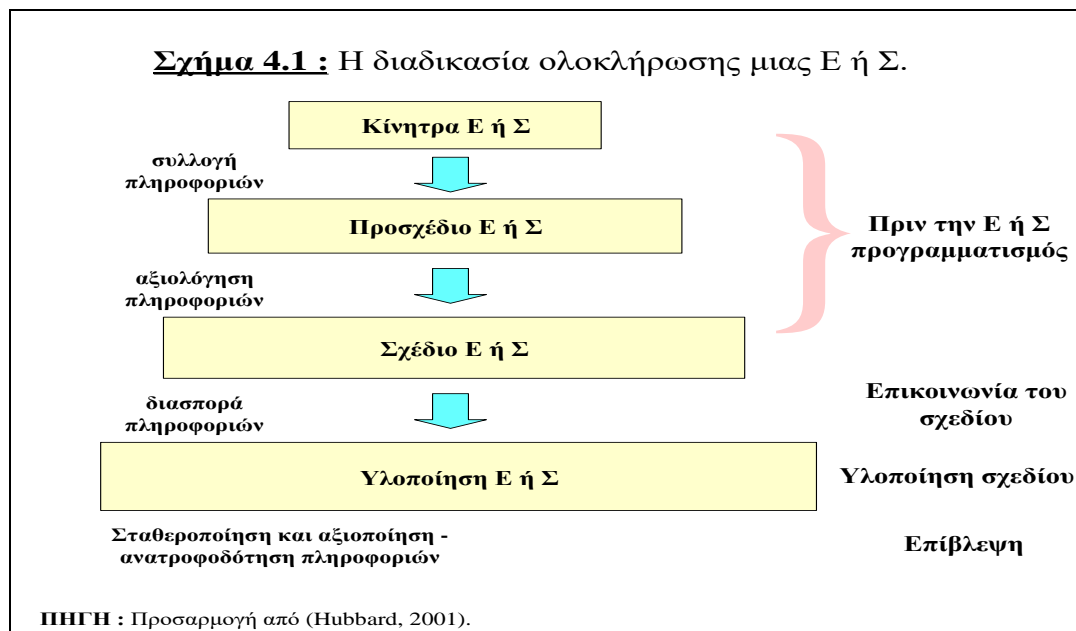
Θα πρέπει λοιπόν, για την αξιολόγηση των Ε&Σ, να χρησιμοποιηθεί συνδυασμός κριτηρίων, που θα περιλαμβάνει το σύνολο των προσεγγίσεων. Τονίζεται ότι, οι ερευνητές των 3 πρώτων προσεγγίσεων (επιχειρησιακή στρατηγική, οικονομική και χρηματοοικονομική) συνήθως αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα, που παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μιας Ε ή Σ.

Ομοίως, οι ερευνητές που χρησιμοποιούν συμπεριφοριστική προσέγγιση παραβλέπουν συχνά σημαντικά θέματα στα πλαίσια της στρατηγικής.

Απαιτείται λοιπόν, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης απόψεως για τις Ε&Σ η πολύπλευρη προσέγγιση του θέματος, μέσα από τα διάφορα ερευνητικά πεδία.

4.1 Συμπεράσματα Ερευνών

Στο σχήμα 4.1, δίνεται συνοπτικά η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας Ε ή Σ.



Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, μία προσπάθεια συνοπτικής παρουσίασης, αλλά και σύνθεσης των κυριότερων συμπερασμάτων, δίνεται στη συνέχεια. Έτσι, ακολουθώντας τη φιλοσοφία του σχήματος 4.1, αφού δοθούν οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης μίας Ε ή Σ, αναδεικνύεται η σημασία της συλλογής και αξιολόγησης των πληροφοριών για την κατάρτιση του σχεδίου της Ε ή Σ, αναλύεται το περιεχόμενο του σχεδίου και μέσω του επικοινωνιακού προγράμματος, περνάμε στο στάδιο της υλοποίησης, όπου δίνονται τα κρίσιμα σημεία της. Στη συνέχεια, αναδεικνύεται και η σημασία του σταδίου σταθεροποίησης, μετά από μία Ε ή Σ. Τέλος, δίνονται και οι σύγχρονες τάσεις σχετικά με τις Ε&Σ.

4.2 Πριν την Εξαγορά ή Συγχώνευση Στάδιο

4.2.1 Κίνητρα Πραγματοποίησης Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων

Οι λόγοι πραγματοποίησης μιας Ε ή Σ είναι ποικίλοι και περίπλοκοι. Συνήθως, προκύπτουν από ένα συνδυασμό οικονομικών, στρατηγικών και προσωπικών λόγων. Ο βασικότερος λόγος είναι η επίτευξη συνεργιών (synergies), δηλαδή η επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης από το άθροισμα των αποδόσεων των δύο επιχειρήσεων, αν λειτουργούσαν ξεχωριστά, που περιγράφεται ως '2+2=5' (Rock, Rock and Sikora, 1994), εκμεταλλευόμενοι τους παρακάτω παράγοντες.

- Αποδοτικότερη ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με μεγάλα κόστη και αυξημένο κίνδυνο αποτυχίας. Συχνά λοιπόν, οι επιχειρήσεις προχωρούν στην εξαγορά μιας επιχείρησης, προκειμένου να εκμεταλλευτούν το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, αντί να μπουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων (Mahajan, Rao and Srivastava, 1994; Bower, 2001).

Πολλές φορές, τα δεδομένα της αγοράς αλλάζουν πολύ γρήγορα και η Ε ή Σ αποτελεί τη μόνη λύση, καθώς η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μια χρονοβόρα διαδικασία (Johnson and Scholes, 1997). Και αυτή η πρακτική όμως ενσωματώνει αυξημένο κίνδυνο, καθώς ιδιαίτερα σε υψηλής και ταχέως εξελισσόμενους τεχνολογικούς κλάδους η εξαγορά ενός προϊόντος οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη επιτυχία, ενώ η μακροπρόθεσμη επιτυχία στηρίζεται στη διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού, που συχνά απομακρύνεται μετά την Ε ή Σ (Chaudhuri and Tabrizi, 1999).

- Αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Μέσω μιας Ε ή Σ, η επιχείρηση έρχεται σ' επαφή με ένα διευρυμένο πελατολόγιο, ισχυροποιώντας τη θέση της, έναντι των προμηθευτών και των ανταγωνιστών της (Clemente and Greenspan, 1998).

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας (economies of scale).

Το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα για οικονομικότερη διαχείριση αποθεμάτων, προμήθεια ά-υλών, παραγωγική διαδικασία, διανομή κ.τ.λ. (Clemente and Greenspan, 1998). Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι εντονότερη στην περίπτωση οριζόντιων Ε ή Σ (Παπαδάκης, 1999).

- Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος (economies of scope).

Αφορούν την παροχή νέων εξειδικευμένων ή έντονα διαφοροποιημένων υπηρεσιών / προϊόντων από την επιχείρηση. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες αυτές απορρέουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση, στο όλο το σύστημα, των προμηθευτών και των διανομέων, που οδηγούν σε μείωση του κόστους, μέσα από τον 'παραγκωνισμό' των μεσαζόντων (Παπαδάκης, 1999). Οικονομίες φάσματος, μπορούμε να επιτύχουμε και με το συνδυασμό επιχειρήσεων, μέσω Ε ή Σ, στην περίπτωση που μπορούν να χρησιμοποιήσουν από κοινού κάποιους πόρους, όπως για παράδειγμα το δίκτυο διανομής (Bruton, Oviatt, White, 1994).

- Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων.

Σε πολλές περιπτώσεις, μία επιχείρηση μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα ν' αναπτυχθεί με ίδιες δυνάμεις π.χ. να έχει την ανάγκη κάποιου ειδικού στην έρευνα και ανάπτυξη ή στα πληροφοριακά συστήματα, καθώς επίσης να μην γνωρίζει καλά μία ξένη αγορά ή κάποιο τμήμα της αγοράς. Η Ε ή Σ, με κάποια άλλη επιχείρηση, που διαθέτει αυτά τα γνωρίσματα, μπορεί ν' αποτελέσει αξιόλογη λύση (Johnson and Scholes, 1997). Η αλληλοσυμπλήρωση πόρων, κατά τις Ε ή Σ, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη συνεργιών και ως αποτέλεσμα στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έναντι των ανταγωνιστών τους (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου.

Η είσοδος σε μία νέα αγορά, με ίδια μέσα, απαιτεί αρκετό χρόνο και ενέχει μεγάλο κίνδυνο. Μέσω μιας Ε ή Σ, η είσοδος γίνεται ταχύτατα, εκμεταλλευόμενοι τη γνώση της αγοράς και την ήδη λειτουργούσα επιχείρηση (Clemente and Greenspan, 1998). Να τονισθεί και η περίπτωση, κατά την οποία σε μία αγορά η είσοδος μίας νέας επιχείρησης θα δημιουργούσε υπερπροσφορά προϊόντων. Η είσοδος σ' αυτήν την αγορά, μέσω Ε ή Σ, μειώνει τις πιθανότητες επιθετικής αντίδρασης των ανταγωνιστών (Johnson and Scholes, 1997; Bower, 2001).

- Προσωπικές φιλοδοξίες στελεχών.

Πολλές φορές, διοικητικά στελέχη επιθυμούν τη γιγάντωση της επιχείρησής τους, μέσα από Ε&Σ, προκειμένου να ικανοποιήσουν προσωπικές φιλοδοξίες (Brouthers, Van Hastenburg and Van den Ven, 1998) και να επιτύχουν την προσωπική τους προβολή, μέσα από τη δημοσιότητα, που συνήθως παίρνουν οι Ε&Σ. Η διοικητική αυτή αλαζονεία (managerial hybris), αποτελεί συχνά κύριο λόγο εμπλοκής σε Ε ή Σ (Παπαδάκης, 1999), παρ' όλες τις αρνητικές, πολλές φορές προοπτικές, όπως έχουν

καθοριστεί κατά τη διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

- Αποφυγή – μείωση υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.

Η Ε ή Σ με κάποιον ανταγωνιστή σου δίνει πρόσβαση στο μερίδιο αγοράς του και ταυτόχρονα οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού. Microsoft, Gillette, IBM και Coca Cola, εφάρμοσαν παρόμοιες τακτικές στο παρελθόν και κυριάρχησαν στις αγορές τους, παγκοσμίως (Clemente and Greenspan, 1998). Συχνά όμως, παρόμοιες κινήσεις μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα με αντιμονοπωλιακούς νόμους (antitrust law).

Η αποφυγή του ανταγωνισμού μπορεί να επιτευχθεί, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της, η επιχείρηση, σε σχετικές ή μη αγορές και μειώνοντας την εξάρτησή της από μία έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (Παπαδάκης, 1999).

- Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης – στόχου.

Πολλές φορές, η επιχείρηση αγοραστής μπορεί να διαθέτει διοικητικές και άλλες ικανότητες, αρκετές για να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοση της επιχείρησης – στόχου (Παπαδάκης, 1999). Συχνά όμως, ‘προβληματικές’ επιχειρήσεις αποτελούν στόχους εξαγοράς, από άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες διακατέχονται από το συναίσθημα – φιλοσοφία ‘ότι θα τα καταφέρουν καλύτερα’ και θα τις μετατρέψουν σε κερδοφόρες, με οδυνηρά, πολλές φορές αποτελέσματα (Johnson and Scholes, 1997; Bruton, Oviatt, White, 1994).

- Καθαρά κερδοσκοπικά κίνητρα.

Επιχειρήσεις, που η χρηματιστηριακή τους αξία, κάποια χρονική στιγμή, είναι πολύ χαμηλή, δηλαδή ο δείκτης P/E είναι τόσο χαμηλός, έτσι ώστε να κοστίζουν λιγότερο, από όσο αξίζουν τα περιουσιακά στοιχεία τους, γίνονται στόχοι κερδοσκόπων (Johnson and Scholes, 1997), που τις αγοράζουν, όχι για παραγωγικούς σκοπούς, αλλά για να καρπωθούν τα οφέλη από την πώληση των παγίων περιουσιακών στοιχείων τους (asset stripping).

- Αύξηση διαφοροποίησης.

Οι ασυσχέτιστες E ή Σ αποτελούν ένα ‘ασφαλές’, εν μέρει μέσο επέκτασης σε νέες και πιθανόν άγνωστες αγορές, προκειμένου να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση και να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά, στην οποία λειτουργεί.

- Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης – αγοραστή.

Η σωστή επιλογή της επιχείρησης στόχου, για μία E ή Σ, μπορεί να αποτελέσει την καλύτερη αξιοποίηση της υπερβάλλουσας ρευστότητας μιας επιχείρησης.

- Αύξηση της δυναμικής μιας επιχείρησης στην αγορά.

Οι E ή Σ, αποτελούν ένα δυναμικό τρόπο εισόδου των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, που δίνουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσει τις εξελίξεις (Johnson and Scholes, 1997), να τονώσει το προφίλ της επιχείρησης και πιθανόν να πρωτοπορήσει διαμορφώνοντας τα νέα όρια της αγοράς της (Παπαδάκης, 1999).

4.2.2 Συλλογή πληροφοριών

Μετά τη συνειδητή και στρατηγικά δικαιολογημένη επιλογή μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί, μέσω E ή Σ, περνά στη φάση αναζήτησης και επιλογής της επιχείρησης – στόχου, μέσα από τη συλλογή πληροφοριών. Τονίζεται ότι, η ύπαρξη ξεκάθαρα οράματος για τους λόγους που θα προχωρήσουμε στην E ή Σ, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (Viscio et al., 1999). Άλλωστε, αν οι λόγοι δεν είναι ξεκάθαροι, δεν υπάρχει λόγος να μπούμε σε μια διαδικασία, που είναι από τις δυσκολότερες, που μπορεί να μπει μία επιχείρηση (Bower, 2001)

Αφού λοιπόν, καθοριστούν οι στόχοι, που θα θέλαμε να επιτύχουμε, μέσα από μία E ή Σ, θα πρέπει να καθορίσουμε ποια πρέπει να είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, της επιχείρησης - στόχου και να καταρτίσουμε μία λίστα με τις υποψήφιες επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 1999).

Στη συνέχεια, ελέγχουμε τις υποψήφιες επιχειρήσεις, σε μία σειρά χαρακτηριστικών που έχουν ως εξής (Clemente and Greenspan, 1998) :

- Αξιολόγηση της οικονομικής τους θέσης και της ‘δυναμικής’ τους, στην αγορά που λειτουργούν π.χ. μερίδιο αγοράς.
- Ανάλυση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων τους και της δυνατότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- Ανάλυση της πελατειακής τους βάσης π.χ. εύρος, διάρθρωση, ‘πίστη’ πελατών κ.τ.λ..
- Αξιολόγηση των εργαζομένων τους. Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα, που συχνά αγνοείται ή περιορίζεται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Θα πρέπει να διερευνηθεί η κουλτούρα της επιχείρησης, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, οι αμοιβές κ.τ.λ.
- Ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών και διαδικασιών των επιχειρήσεων π.χ. το marketing.

Μέσα από αυτή τη συλλογή στοιχείων, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω θέματα (Hubbard, 2001) :

- χρηματοοικονομικά στοιχεία,
- ταίριασμα κουλτούρας (cultural fit),
- στρατηγικό ταίριασμα (strategic fit),
- δυνατότητα επίτευξης συνεργιών (synergies),
- διοικητικές ομοιότητες (management fit), σε επίπεδο φιλοσοφίας και στάσης,
- διοικητική ικανότητα,
- συγκριτικά στοιχεία της επιχείρησης, ως προς τον κλάδο και τους ανταγωνιστές και
- ταίριασμα σε επίπεδο δομής (structural fit).

Θα πρέπει να τονισθεί ότι το ταίριασμα σε επίπεδο κουλτούρας, στρατηγικής διοίκησης και δομής είναι απαραίτητο, σε μεγάλο βαθμό, για την επιτυχία μιας Ε ή Σ, προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες συγκρούσεων (conflicts), ιδιαίτερα στην περίπτωση των οριζόντιων Ε ή Σ. Στην περίπτωση ασυσχέτιστων και κάθετων Ε ή Σ, η ύπαρξη μικροδιαφορών θεωρείται, σε αρκετές περιπτώσεις, επιθυμητή, προκειμένου να γίνει η είσοδος σε νέες αγορές, νέων απαιτήσεων και να επιτευχθεί η παράλληλη δραστηριοποίηση σε αγορές διαφορετικών απαιτήσεων (Ramaswamy, 1997).

Οι πηγές πληροφόρησης που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι οι εξής (Hubbard, 2001) :

- Μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Γνώσεις υπαλλήλων της επιχείρησής μας, που είτε γνωρίζουν καλά τον κλάδο της επιχείρησης – στόχου, είτε δούλευαν σ' αυτή, είχαν έρθει σε επαφή με αυτή κ.τ.λ..
- Πολλές φορές η διαδικασία διαπραγμάτευσης μπορεί να δώσει πληροφορίες, από 'πρώτο χέρι' για τις διοικητικές ικανότητες της επιχείρησης – στόχου.
- Επαφές με πελάτες, προμηθευτές κ.τ.λ., όταν αυτό είναι δυνατό.
- Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης – στόχου.
- Διερεύνηση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, όπου μπορούν να μας αποκαλυφθούν στοιχεία σχετικά με τη 'δυναμική' της επιχείρησης – στόχου.
- Συνεντεύξεις με εργαζομένους 'κλειδιά' στην επιχείρηση – στόχο, που συνήθως πραγματοποιούνται από εταιρίες συμβούλων, που μελετούν την επιχείρηση, στην περίπτωση φιλικών Ε ή Σ. Η διεύθυνση προσωπικού μπορεί ν' αποτελέσει πολύ καλή πηγή άντλησης πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό.

Συχνά, συγκροτείται μία ομάδα, για τη συλλογή των πληροφοριών, με στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων, προκειμένου να γίνουν οι διάφορες αναλύσεις, οι οποίες θα διαμορφώσουν τα τελικά συμπεράσματα (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

Η επαρκής συλλογή στοιχείων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν για το είδος, την ποσότητα και το χρόνο που θα 'λάβουν', την αξία που αναμένουν. Επιπλέον, οι διαδικασίες ολοκλήρωσης, μετά το κλείσιμο της συμφωνίας, προχωρούν πολύ πιο γρήγορα (Viscio et al., 1999).

4.2.3 Προσχέδιο εξαγοράς ή συγχώνευσης

Σε αυτή τη φάση διερευνάται κατά πόσο οι στόχοι που έχουμε θέσει, για την Ε ή Σ θα επιτευχθούν, μέσα από αυτή τη συμφωνία. Γίνεται μία προσπάθεια σύνθεσης μεταξύ γενικών και αρκετές φορές αφηρημένων στόχων, με χειροπιαστά, αναμενόμενα αποτελέσματα.

4.2.4 Αξιολόγηση πληροφοριών

Πολλές φορές, γίνεται υπερεκτίμηση των αναμενόμενων ωφελειών, από μία Ε ή Σ, που οδηγεί και στην καταβολή υπερβολικού τιμήματος για τη συμφωνία. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας μιας Ε ή Σ (Παπαδάκης, 1999). Απαιτείται λοιπόν, προσεχτική ανάλυση, έτσι ώστε να ξέρουν τα στελέχη τι πρέπει να πληρώσουν για μία Ε ή Σ.

Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα σημεία, για τα οποία αναμένουμε οφέλη, μέσα από μία Ε ή Σ. Η τελική απόφαση, θα πρέπει να στηρίζεται στα στοιχεία, που συγκεντρώθηκαν, κατά τη φάση της συλλογής των πληροφοριών και όχι στις προσωπικές φιλοδοξίες των στελεχών (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι στην περίπτωση που δεν γίνει σωστή δουλειά, κατά τη συλλογή και αξιολόγηση των στοιχείων, οδηγούμε την επιχείρησή μας σε δυσάρεστες περιπέτειες (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).. Για παράδειγμα, η Α – Β Βασιλόπουλος διεκδικεί αποζημίωση 40 εκατ. ευρώ από την ΤΡΟΦΟ, που πρόσφατα εξαγόρασε, εξ' αιτίας αποκλίσεων που ανακάλυψε, εκ των υστέρων, στα λογιστικά της βιβλία (Καραγιαννάκη, 2001). Επίσης, η Quaker Oats εξαγόρασε, το 1994, την Snapple Beverage Co., με το υπερβολικό ποσό των \$1,7 δις και την πούλησε, για μόνο \$300 εκατ., το 1997 (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

Θα πρέπει να παρθούν αποφάσεις για μια σειρά ερωτημάτων (Hubbard, 2001) :

- Για το βαθμό ολοκλήρωσης, στον οποίο θα προχωρήσει η Ε ή Σ και ποιοι πόροι απαιτούνται.
- Πως θα χειριστούν τις διαφορές κουλτούρας, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Ταχύτητα αλλαγών στη φάση της υλοποίησης.
- Ολοκλήρωση των πληροφοριών και των λειτουργιών των δύο επιχειρήσεων.
- Διοίκηση της επιχείρησης – στόχου.
- Βαθμός ολοκλήρωσης διαδικασιών της επιχείρησης, σχετικά με τους εργαζομένους.

4.2.5 Δημιουργία του σχεδίου Ε ή Σ

Η τελευταία φάση, του πριν την Ε ή Σ σταδίου, είναι η δημιουργία του σχεδίου, το οποίο θα αναδείξει που χρειάζονται επιπλέον πληροφορίες, τι ενέργειες πρέπει να γίνουν και ποιες πληροφορίες πρέπει να επικοινωνηθούν στους εργαζομένους (Hubbard, 2001).

Γενικά, δίνει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα (Hubbard, 2001) :

- ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν,
- πότε πρέπει να γίνουν,
- ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή τους και ποιοι θα επηρεαστούν από αυτές,
- πως θα πραγματοποιηθούν οι αλλαγές και πως θα εκτιμηθεί η επιτυχία τους και
- γιατί θα πραγματοποιηθούν οι αλλαγές και ποια η φιλοσοφία πραγματοποίησής τους.

4.3 Στάδιο Υλοποίησης

4.3.1 Επικοινωνιακό πρόγραμμα

Το επικοινωνιακό πρόγραμμα αποτελεί το βήμα, με το οποίο θα περάσουμε από το στάδιο του προγραμματισμού πριν την Ε ή Σ, στο στάδιο της υλοποίησης της Ε ή Σ.

Το επικοινωνιακό πρόγραμμα, σχετίζεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ η επιτυχία του σχετίζεται με τη 'δουλειά' που έχει προηγηθεί στη συλλογή των πληροφοριών. Η αποτελεσματική εφαρμογή της Ε ή Σ θα επηρεαστεί επίσης, από την άριστη εφαρμογή του επικοινωνιακού προγράμματος.

Τα ζητήματα που αφορούν το επικοινωνιακό πρόγραμμα θα αναλυθούν εκτεταμένα στο επόμενο κεφάλαιο.

4.3.2 Υλοποίηση της Ε ή Σ

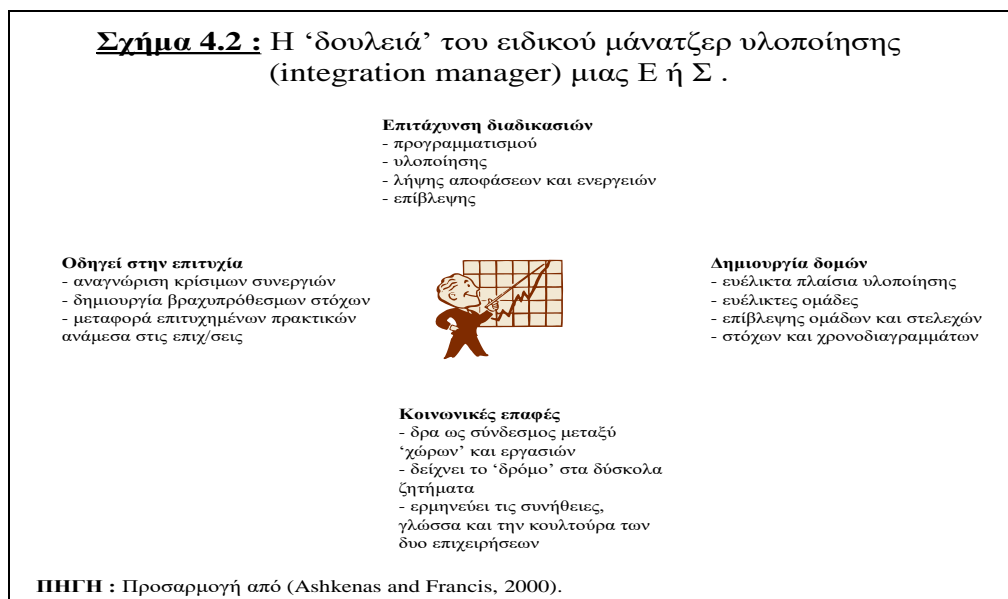
Στη φάση αυτή προχωράμε στην υλοποίηση, όλων όσων έχουν προβλεφθεί στο σχέδιο της Ε ή Σ. Η επιτυχημένη διοίκηση των ενεργειών σ' αυτή τη φάση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της Ε ή Σ (Smith and Hershman, 1999).

Μερικά κρίσιμα σημεία, που θα πρέπει να προσεχθούν, κατά την υλοποίηση μιας Ε ή Σ, είναι τα παρακάτω :

- Ο ρόλος των ανώτερων στελεχών δεν τελειώνει με την επίτευξη της συμφωνίας, αλλά απαιτείται σημαντική δουλειά για την υλοποίησή της, που δεν θα γίνει αυτόματα (Ashkenas and Francis, 2000).
- Δεν θα πρέπει να υπάρχουν καθυστερήσεις, έτσι ώστε γρήγορα να εξομαλυνθεί η κατάσταση, χωρίς βέβαια να παραβλέπονται τα προβλήματα (Παπαδάκης, 1999).
- Μεγάλη προσοχή απαιτείται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στις πιθανές διαφορές κουλτούρας, έτσι ώστε να μην δημιουργηθούν εντάσεις.
- Φιλικές διαδικασίες, έτσι ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία, όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται (Παπαδάκης, 1999; Hitt, Harrison, Ireland, 2001). Οι φιλικές Ε ή Σ έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας, από τις εχθρικές (Hunt, 1998).
- Προετοιμασία κορυφαίων στελεχών να απαντήσουν σε καταγισμό ερωτημάτων, που δημιουργούνται στους εργαζομένους, μετά τη συμφωνία.
- Ρεαλισμός, ως προς αυτά που μπορούν να επιτευχθούν, παρόλη την αίσθηση παντοδυναμίας, που δημιουργείται, μετά από μία Ε ή Σ (Hubbard, 2001).
- Πάντα πρέπει να υπάρχει ετοιμότητα για το αναπάντεχο. Συχνά, μετά από μία Ε ή Σ, η επιχείρηση αντιμετωπίζει απρόβλεπτες αντιδράσεις από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές κ.τ.λ.
- Τα εσωτερικά θέματα δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αποσπάσουν την προσοχή της επιχείρησης, από την αγορά και τους πελάτες της, γιατί πιθανόν οι ανταγωνιστές θα εκμεταλλευτούν την κατάσταση (Clemente and Greenspan, 1998; Gall, 1991).

Να τονισθεί ότι, αρκετές επιχειρήσεις π.χ. Johnson & Johnson, Texas Instruments, BICC General κ.τ.λ., χρησιμοποιούν έναν ειδικό μάνατζερ υλοποίησης της Ε ή Σ (integration manager), προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία, να δημιουργήσουν την επιθυμητή δομή στις ομάδες εργασίας, να διευκολύνουν την επικοινωνία και

γενικά για να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις επιτυχίας της Ε ή Σ. Τα χαρακτηριστικά αυτών των στελεχών είναι (σχήμα 4.2) : η βαθιά γνώση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η ικανότητα χειρισμού χαοτικών καταστάσεων, η κατανόηση των πολιτιστικών και συναισθηματικών καταστάσεων, η προσαρμοστικότητα, η εντατική και χωρίς επίβλεψη εργασία (Ashkenas and Francis, 2000).



Στον πίνακα 4.1, που δίνεται στη συνέχεια, δίνονται μία σειρά ερωτημάτων, στα οποία, οι υπεύθυνοι της υλοποίησης της Ε ή Σ, συνέχεια θα πρέπει να υποβάλλουν, προκειμένου να επιβλέπουν αποτελεσματικά τη διαδικασία και να επεμβαίνουν, όπου χρειάζεται.

Πίνακας 4.1 : Ερωτήματα για τους υπεύθυνους υλοποίησης της Ε ή Σ.

- Οι χρηματοοικονομικοί και λειτουργικοί στόχοι επιτυγχάνονται από τη νέα επιχείρηση, που δημιουργήθηκε από την Ε ή Σ;
- Βρισκόμαστε εντός προγράμματος;
- Υλοποιούνται αποτελεσματικά οι αλλαγές;
- Κατανοούν και υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι τις αλλαγές;
- Ποια η επίδραση των αλλαγών στους εργαζομένους;
- Οι μάνατζερ, όλων των επιπέδων, λαμβάνουν μέτρα για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο προσωπικό;
- Επηρεάστηκαν η ποιότητα και η παραγωγικότητα;
- Έχουν αντιληφθεί οι εργαζόμενοι το νέο ρόλο τους και τι επιθυμείται από αυτούς;

ΠΗΓΗ : Marks and Mirvis, 1992.

4.4 Στάδιο σταθεροποίησης και επίβλεψης

Φτάνει κάποια στιγμή, κατά την οποία θεωρείται ότι η Ε ή Σ έχει ολοκληρωθεί. Η περίοδος αυτή μπορεί να αποδειχτεί πολύ εποικοδομητική, αν με τους κατάλληλους μηχανισμούς επίβλεψης και ανατροφοδότησης, έχουν συλλεχθεί πληροφορίες σχετικά με τις αντιδράσεις των εργαζομένων, τις διοικητικές ενέργειες και την αποτελεσματικότητά τους, λάθη που πιθανόν έγιναν, αλλά και ενέργειες που επιτάχυναν τη διαδικασία, προκειμένου να βγουν συμπεράσματα για επόμενες Ε ή Σ.

Δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός πως μια Ε ή Σ αποτελεί πρώτης τάξεως εμπειρία μάθησης για την επιχείρηση, στα πλαίσια μιας επιχείρησης (Gabriel, 2000; Hitt, Harrison, Ireland, 2001), που μαθαίνει και εκπαιδεύεται (learning organization). Άλλωστε, η εμπειρία των ανώτερων στελεχών, από προηγούμενες Ε ή Σ, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας σε μία Ε ή Σ (Bruton, Oviatt, White, 1994; Viscio et al., 1999; Appelbaum et al., 2000; Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

4.5 Τάσεις στη δραστηριότητα Ε&Σ

Με το πέρασμα των χρόνων, οι Ε&Σ παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Marks, 1997):

- Οι συμφωνίες χαρακτηρίζονται ως πιο στρατηγικά καθοδηγούμενες. Ολοένα και περισσότερο η απόφαση για μία Ε ή Σ υποστηρίζει μία ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική, παρά μία προσπάθεια χειραγώγησης των τιμών των μετοχών ή το κτίσιμο των χαρτοφυλακίων των προϊόντων.
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις ‘οδηγούν’ τις συμφωνίες. Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να παρακολουθήσουν τις ραγδαίες αλλαγές θεωρούν ότι η ανάπτυξη, μέσω Ε ή Σ, είναι φθηνότερη και σίγουρα πιο γρήγορη μέθοδος, έναντι της ανάπτυξης με ίδια μέσα.
- Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε περισσότερες συμφωνίες, καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και επεκτείνονται, πέραν των εθνικών τους συνόρων, χρησιμοποιούν τις Ε&Σ τοπικών επιχειρήσεων, ως βοήθεια για την επέκτασή τους σε νέες αγορές.
- Οι συμφωνίες εμπλέκουν ολοένα και μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι Ε&Σ ‘μεγάλων επιχειρήσεων’ συνεχώς αυξάνονται, αλλάζοντας ραγδαία το επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Ολόκληροι κλάδοι εντάσσονται στο ‘παιχνίδι’ των Ε&Σ. Οι ραγδαίες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, χαρακτηρίζει πολλούς κλάδους. Ο χρηματοοικονομικός κλάδος, ο κλάδος της υγείας, ο χώρος των τηλεπικοινωνιών αποτελούν παραδείγματα κλάδων, που σε παγκόσμιο επίπεδο, αναδιαρθρώθηκαν μέσα από καταιγισμό Ε&Σ.
- Τα σημερινά στελέχη των επιχειρήσεων είναι καταλληλότερα για την επίτευξη συμφωνιών και την επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Η αυξανόμενη γνώση, σχετικά με τις Ε&Σ, οδήγησε σε πληρέστερη ακαδημαϊκή κατάρτισή τους και η αυξανόμενη πολυεθνική γνώση και εμπειρία, των περισσότερων στελεχών, αποτελούν σημαντικά ‘όπλα’ στα χέρια των σημερινών managers.

Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται πλέον ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ή αποτυχία μιας Ε ή Σ. Συχνά, το προσωπικό των επιχειρήσεων αποτελεί και το σημαντικότερο πόρο τους. Ελκυστικές επιχειρήσεις – στόχοι, μετά την Ε ή Σ, δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα οφέλη, καθώς μέρος του προσωπικού τους απομακρύνθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Οι Ε&Σ δεν αποτελούν μία απλή οικονομική μετάβαση (financial transaction), αλλά μία διαδικασία στην οποία συμμετέχουν άτομα, των οποίων το περιβάλλον εργασίας (working life) και κατά συνέπεια, σημαντικό μέρος της ζωής τους, επηρεάζεται (Cartwright and Cooper, 1996). Τουλάχιστον, ένας στους τρεις εργαζόμενους θα 'βιώσει' μία Ε ή Σ, κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής πορείας του (Hubbard, 2001).

Πολλοί ερευνητές, στην προσπάθειά τους να δείξουν την επίδραση των Ε&Σ, στη ζωή των εργαζομένων, παρομοιάζουν τις συγχωνεύσεις με επιχειρηματικούς γάμους (Hoare and Cartwright, 1997; Cartwright and Cooper, 1995) και τις εξαγορές με την προσπάθεια του πατριού να επιβληθεί στο θετό παιδί του, τονίζοντας τις συνέπειες που έχουν οι Ε&Σ, στη ζωή των ανθρώπων.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, αποτελεί τον πιο πολύτιμο πόρο τους (Ulrich, 1998). Οι επιπτώσεις μιας Ε ή Σ, στο προσωπικό των επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει, σε καμία περίπτωση να μας αφήσουν αδιάφορους. Συχνά, μετά την ολοκλήρωση μιας Ε ή Σ, τα ανώτερα στελέχη υποστηρίζουν πως αυτό που έπρεπε περισσότερο να προσέξουν, ήταν τα ζητήματα του προσωπικού (Burns and Rosen, 1997 a).

Ο ανθρώπινος παράγοντας, αλλά και η συνολική κουλτούρα, που διαμορφώνεται σε μία επιχείρηση και έρχεται, πολλές φορές σε σύγκρουση με αυτή της επιχείρησης, που εξαγοράζει ή συγχωνεύεται (Bijisma-Frankema, 2001), θα αναλυθούν στη συνέχεια και θα αναδειχθεί η σημασία τους, αλλά και ο κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται, μέσω του επικοινωνιακού προγράμματος.

5.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας

Κάθε αλλαγή, σε επίπεδο επιχείρησης, έχει επίδραση, μικρότερη ή μεγαλύτερη, στους εργαζόμενους. Οι Ε&Σ αποτελούν καταστάσεις έντονων αλλαγών στις επιχειρήσεις, με ανάλογες επιπτώσεις στους εργαζομένους (Hubbard, 2001)

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, θα πρέπει να κατανοήσουμε το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται και σκέφτονται, κατά τη διαδικασία μιας Ε ή Σ. Μία Ε ή Σ, αποτελεί μία κατάσταση, στην οποία οι εργαζόμενοι κυριεύονται από άγχος, φόβο και αγωνία, σχετικά με την επαγγελματική τους πορεία στην επιχείρηση (McBain, 1999; Griffith, 2000). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000) τη χαμηλή παραγωγικότητά τους, υψηλά ποσοστά παραιτήσεων, αύξηση των απουσιών από τη δουλειά, χαμηλό βαθμό ικανοποίησης από τη δουλειά τους, αρνητική συμπεριφορά, αντίσταση στις αλλαγές, δημιουργία ηττοπαθούς κλίματος, επιθετική στάση έναντι της άλλης επιχείρησης και γενικότερα αρνητική συμπεριφορά.

Η κατάσταση αυτή έχει χαρακτηριστεί (Marks, 1997) ως σύνδρομο των Ε ή Σ (merger syndrome) και αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους αποτυχίας τους, καθώς συχνά αγνοείται ο ανθρώπινος παράγοντας στις Ε ή Σ (Appelbaum et al., 2000 a).

Τονίζεται ότι το σύνδρομο των Ε ή Σ, γίνεται αντιληπτό σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε όλες τις Ε ή Σ (Marks, 1997) και πιθανόν όχι αδικαιολόγητα, καθώς οι Ε ή Σ συνήθως συνοδεύονται από σειρά απολύσεων. Π.χ. στη συγχώνευση BP και Amoco, 6.000 από τους 10.000 εργαζομένους, έχασαν τη δουλειά τους (Παπαδάκης, 1999).

Ο φόβος για την προσωπική δουλειά αποτελεί τη βασική ανησυχία των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων. Επίσης, η πορεία της διαδικασίας και οι διαφορές της κουλτούρας φαίνεται να απασχολούν περισσότερο τα υψηλόβαθμα στελέχη, έναντι των κατώτερων βαθμίδων (Hubbard, 2001).

Στους εργαζόμενους, οι Ε ή Σ, δημιουργούν μία σειρά ερωτημάτων, που δίνονται στη συνέχεια (πίνακας 5.1) και θα πρέπει να απαντηθούν :

Πίνακας 5.1 : Ερωτήματα εργαζομένων σε μία Ε ή Σ.

- Τι περιμένουν από εμάς;
- Τι πρέπει να κάνουμε;
- Για ποιο λόγο γίνεται η Ε ή Σ;
- Ποιος θα διευθύνει;
- Θα χάσω τη δουλειά μου;
- Πότε θα ξέρω τι θα απογίνω;
- Θα υπάρξει πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου;
- Ποιες θα είναι οι προϋποθέσεις του;
- Θα γίνουν απολύσεις;
- Τι θα γίνει με τις αμοιβές μας;
- Τι θα γίνει με τα προνόμια που έχουμε;
- Θα αλλάξει ο υπάρχον κανονισμός λειτουργίας;
- Τι θα γίνει με τη συνταξιοδότησή μας;
- Τι θα γίνει με την εργατική μας ένωση;
- Θα αλλάξει η δομή της επιχείρησης;
- Θα αλλάξει ο τρόπος δουλειάς;
- Τι θα πρέπει να πούμε στους πελάτες;
- Θα αλλάξουν οι προσφερόμενες υπηρεσίες / προϊόντα;
- Τι θα γίνει με τα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης;
- Τι επιπτώσεις θα έχει στην καριέρα μου;
- Πως θα είναι το περιβάλλον εργασίας στη νέα επιχείρηση;
- Θα αλλάξουν οι αρμοδιότητές μας;

ΠΗΓΕΣ : Hubbard, 2001; Clemente and Greenspan, 1998; Risberg, 1997.

Τα θέματα που απασχολούν τους εργαζομένους δεν μένουν σταθερά στη διάρκεια της διαδικασίας μιας Ε ή Σ. Η ροή πληροφοριών, η υλοποίηση της διαδικασίας, οι ενέργειες της διοίκησης αναδεικνύουν συνέχεια νέα θέματα.

Θα πρέπει να τονισθεί, ότι οι ανησυχίες των εργαζομένων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ενέργειες αυτών που υλοποιούν το σχέδιο της Ε ή Σ και ειδικότερα από το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτές τις ενέργειες (Hubbard, 2001).

Η σημασία αυτού του γεγονότος είναι πολύ μεγάλη, γιατί όπως μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό, η πραγματοποίηση των κατάλληλων ενεργειών και χειρισμών μπορεί να οδηγήσει σε ομαλότερες καταστάσεις, με θετικές συνέπειες στο τελικό αποτέλεσμα.

Οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις πράξεις της διοίκησης είναι οι εξής (Hubbard, 2001) :

- *Επικοινωνία*, το πιο μελετημένο πρόγραμμα Ε ή Σ, αν δεν επικοινωνηθεί σωστά στους εργαζομένους έχει αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας.
- *Συνέπεια επικοινωνίας και πράξεων*, που αποτελεί κρίσιμο σημείο για επιτυχημένη επικοινωνία.
- *Λογικές ενέργειες*, ως προς το προσωπικό, αφού δε θα πρέπει να θεωρείται αυτονόητο ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ενστερνίζονται τη ‘λογική’ κάθε ενέργειας.
- *Αξιοπιστία και βαρύτητα της διοίκησης* (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000), αφού θεωρείται απαραίτητο οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται τη διοίκηση και να πιστεύουν ότι είναι ικανή να τους οδηγήσει με ‘ασφάλεια’ στην ανάπτυξη.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι και ο ρόλος των ανώτερων στελεχών και των δύο επιχειρήσεων, που συνήθως είναι διαφόρων ειδικοτήτων και σχηματίζουν ομάδες διαχείρισης και διοίκησης, των προς Ε ή Σ, επιχειρήσεων. Τα στελέχη αυτά, συνήθως δεν έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν και συχνά αποτυγχάνουν να συνεργαστούν αρμονικά. Επίσης, συχνά τα στελέχη της εξαγοράζουσας επιχείρησης επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά, καθώς έχουν τον ‘αέρα’ του κυρίαρχου και υποτιμούν τα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Τέλος, μέσα από μία Ε ή Σ, πολλοί είναι αυτοί που θα επωφεληθούν (ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών κ.τ.λ.) και

επιθυμούν την πραγματοποίησή της, ασχέτως του υψηλού τιμήματος ή των αυξημένων πιθανοτήτων αποτυχίας (Παπαδάκης, 1999).

5.2 Η κουλτούρα των επιχειρήσεων

Οι Ε&Σ δεν αποτελούν βραχυπρόθεσμες οργανωσιακές κρίσεις, αλλά ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζονται ως μακροχρόνιες διαδικασίες επιχειρησιακής προσαρμογής και μετάβασης, με ευρύτερες ‘επιπτώσεις’ σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται (Cartwright and Cooper, 1995).

Μέσα από αυτή την παραδοχή, η σημασία της κουλτούρας των επιχειρήσεων αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας, επιτυχίας ή αποτυχίας, των Ε ή Σ (Chatterjee et al., 1992).

Ως εταιρική κουλτούρα μπορούμε να ορίσουμε το μοναδικό συνδυασμό αξιών, συμβόλων και ιδεολογιών κάθε επιχείρησης, που δημιουργεί μία κοινή αντίληψη των πραγμάτων (Cartwright and Cooper, 1995). Η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων, αλλά και ‘αντίδρασης’ της επιχείρησης συνολικά, διαμορφώνοντας τα κριτήρια για την αξιολόγηση της ορθότητας των διαφόρων ενεργειών.

Άλλωστε, όταν δύο επιχειρήσεις έρχονται σ’ επαφή, δεν ‘ενώνουν’ μόνο τα κτίρια, τα εργοστάσια και τα μηχανήματα, αλλά και τους ανθρώπους τους, τις πολιτικές τους, τις δομές τους και τις κουλτούρες τους (Appelbaum et al., 2000 a).

Έτσι, συχνά, όταν μέσω μιας Ε ή Σ, δύο επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή, θεωρούν κάθε πρακτική, διαφορετική από τη δική τους, ως λανθασμένη. Αναπτύσσεται μία νοοτροπία ‘εμείς εναντίον αυτών’, εξ’ αιτίας της δημιουργίας συνεκτικών ομάδων έναντι του ‘εχθρού’ (Marks, 1997). Συνεπώς, κάθε διαφορά στην κουλτούρα των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει αίτιο διαμάχης (Hubbard, 2001).

Να τονισθεί ότι, σε μία επιχείρηση, συνήθως συνυπάρχουν διάφορες υποκουλτούρες π.χ. των ανώτερων στελεχών και των εργατών. Το γεγονός αυτό, έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς τα ανώτερα στελέχη, και από τις δύο επιχειρήσεις, καλούνται να

συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις και οι πιθανές 'διαφορές' τους, θα επηρεάσουν από την πρώτη στιγμή τη διαδικασία (Chatterjee et al., 1992). Βέβαια, σε κάθε περίπτωση ένωσης των δυνάμεων των δύο επιχειρήσεων και τα χαμηλότερου επιπέδου στελέχη έρχονται σ' επαφή (Bijlsma-Frankema, 2001).

Συχνά, στο παρελθόν, ο παράγοντας εταιρική κουλτούρα αγνοήθηκε με δυσάρεστες συνέπειες για την πορεία της συμφωνίας. Για παράδειγμα, η εξαγορά της βρετανικής Wedwood China, από την επίσης βρετανική Waterford Crystal, παρά τις αρχικές προβλέψεις για την επιτυχία της, απέτυχε παταγωδώς, καθώς υπήρχε διοικητική ασυμβατότητα μεταξύ τους, διαφορές οργανωτικών συστημάτων και προβλήματα με το προσωπικό, που αρχικά αγνοήθηκαν (Παπαδάκης, 1999).

Όπως έχει ήδη τονισθεί, απαιτείται μεγάλη προσοχή, στην πριν τη συμφωνία φάση, για να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο ταιριάζουν οι εταιρικές κουλτούρες των δύο επιχειρήσεων (cultural fit). Εξετάζονται θέματα (Pablo, Sitkin, Jemison, 1996), που αφορούν τις 'νόρμες' (norms) συμπεριφοράς των υπαλλήλων, τις διαδικασίες / πρακτικές των επιχειρήσεων, καθώς και ο βαθμός στον οποίο οι διαφορές σ' αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να μας οδηγήσουν σε συγκρούσεις (conflicts). Μέσω αυτής της διαδικασίας θα αποφασιστεί, αν θα πρέπει να προχωρήσει η συνεργασία ή όχι, καθώς και αν η εξαγοράζουσα θα πρέπει να επιβάλει την κουλτούρα της, να συνδυάσει τις δύο κουλτούρες ή να αφήσει τις δύο επιχειρήσεις να λειτουργήσουν ανεξάρτητα (Risberg, 1997).

Να επισημανθεί ότι, η προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας μιας επιχείρησης αποτελεί δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία. Απαιτούνται, 3 με 5 χρόνια ή και περισσότερα, προσπάθειας, με αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας (Cartwright and Cooper, 1995). Σε αυτή την προσπάθεια, απαιτείται η εύρεση των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας και της ανάλογης επικοινωνιακής πολιτικής για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Bijlsma-Frankema, 2001). Οι επιπτώσεις στο προσωπικό είναι τόσο μεγαλύτερες, όσο και οι αλλαγές που θέλουμε να καθιερώσουμε (Gall, 1991).

Το ταίριασμα στις εταιρικές κουλτούρες (cultural fit) θεωρείται πλέον βασικός παράγοντας επιτυχίας μιας Ε ή Σ (Chatterjee et al., 1992; Ramaswamy, 1997), καθώς έτσι αποφεύγεται η σύγκρουση, κατά τη φάση της υλοποίησης και οδηγούμαστε σε ομαλή και αποδοτικότερη φάση υλοποίησης.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, αν ήταν δυνατή η Ε ή Σ δύο καθόλα όμοιων επιχειρήσεων, ως προς την κουλτούρα τους, δε θα προσέφερε τίποτα περισσότερο από το απλό άθροισμα των δυνάμεών τους. Η ύπαρξη διαφορών στην εταιρική κουλτούρα είναι επιθυμητή, όσο διατηρείται η συμβατότητά τους, για πιο παραγωγική συμφωνία, μέσω της επίτευξης συνεργιών (Marks, 1997), ιδιαίτερα στην περίπτωση ασυσχέτιστων Ε ή Σ, στις οποίες η δραστηριοποίηση σε διάφορων μορφών αγορές, απαιτεί και την ύπαρξη συνδυασμού ενός ευρέως φάσματος χαρακτηριστικών (Ramaswamy, 1997).

Στην περίπτωση των διασυνοριακών Ε&Σ (cross-border M&A), οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων είναι εντονότερες και η σημασία τους, μεγαλύτερη για την επιτυχία τους, ενώ διαφορές στη γλώσσα και στις εθνικές κουλτούρες πρέπει να ξεπεραστούν (Risberg, 1997). Π.χ. η συγχώνευση της σουηδικής Pharmacia με την αμερικάνικη Upjohn, το 1995, πιθανόν να είχε οδηγηθεί σε αποτυχία, αν δεν είχε εφαρμοστεί το κατάλληλο επικοινωνιακό πρόγραμμα, για την αντιμετώπιση των διαφορών στην κουλτούρα και των αντιδράσεων των εργαζομένων (Griffith, 2000).

Συχνά, στο παρελθόν, ο παράγοντας αυτός έχει αγνοηθεί. Για παράδειγμα, η εξαγορά της Τράπεζας Αθηνών, από τον κορεάτικο όμιλο Hanwa, απέτυχε παταγωδώς καθώς η φιλοσοφία των κορεατών δεν ταίριαζε στην ελληνική πραγματικότητα (Παπαδάκης, 1999).

Η παγκοσμιοποίηση και η δραστηριοποίηση των πολυεθνικών, σε ολοένα και περισσότερες χώρες, έχει αυξήσει τον αριθμό των διασυνοριακών Ε&Σ και κατά συνέπεια και τη γνώση γύρω από αυτές.

Μερικά κρίσιμα σημεία, τα οποία θα πρέπει να προσεχθούν, στην περίπτωση των διασυνοριακών Ε&Σ, είναι τα εξής (Cartwright and Cooper, 1996) :

- Η κατανόηση των διοικητικών ενεργειών, απαιτεί βαθύτερη αντίληψη των πολιτισμικών διαφορών.
- Τα διάφορα έθνη, έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, ως προς την προέλευση των επιχειρήσεων, με τις οποίες θα προχωρήσουν σε Ε ή Σ. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις της Ν. Ευρώπης επιθυμούν την επίτευξη Ε ή Σ με άλλες επιχειρήσεις, άλλων χωρών της Ν. Ευρώπης, καθώς και με αμερικάνικες επιχειρήσεις, ενώ δείχνουν να 'αποφεύγουν' τις ιαπωνικές επιχειρήσεις.

- Συχνά, δημιουργούνται προβλήματα εξ' αιτίας παρεξηγήσεων, σχετικά με τους κοινωνικούς κανόνες και τους κανόνες επικοινωνίας. Η μη αποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί στην ανάπτυξη αρνητικών εθνικών στερεοτύπων.
- Απαιτείται, ειδική εκπαίδευση στο προσωπικό που θα εργασθεί σε μία ξένη χώρα.
- Τα ξένα τμήματα, μιας επιχείρησης, έχουν ειδικές ανάγκες επικοινωνίας (Burns and Rosen, 1997 c).

5.3 Επικοινωνία

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αποτελεί έναν ευρύ όρο, στον οποίο δεν εμπεριέχονται μόνο οι τυπικές μορφές προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, αλλά και άτυπες π.χ. οι διάφορες φήμες, συζητήσεις κ.τ.λ.. Ακόμα και όταν δεν υπάρχει επικοινωνία, αποτελεί και αυτό μία μορφή επικοινωνίας (Hubbard, 2001).

Η επικοινωνία αποτελεί αποφασιστικής σημασίας στοιχείο της διαδικασίας μιας Ε ή Σ (Hubbard, 2001; Hunt, 1998; Bourantas and Nicandrou, 1997).

Απαιτείται συστηματική δουλειά στη φάση της συλλογής στοιχείων, για την κατάρτιση ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού προγράμματος. Άλλωστε, η πιο ευοίωνη συμφωνία, για Ε ή Σ, αν δεν επικοινωνηθεί σωστά, έχει αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας (Hubbard, 2001).

Όπως ήδη έχει παρουσιασθεί, μία Ε ή Σ, δημιουργεί μία σειρά ερωτημάτων στους εργαζομένους, τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν (ανάγκες εσωτερικής επικοινωνίας). Επιπλέον, ένας μεγάλος αριθμός, άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders), θα πρέπει να ενημερωθούν για τις εξελίξεις (ανάγκες εξωτερικής επικοινωνίας).

Οι προκλήσεις, με τις οποίες το επικοινωνιακό πρόγραμμα που θα καταρτιστεί, θα έρθει αντιμέτωπο είναι αρκετές. Έτσι, θα πρέπει :

- Να αντιμετωπίσει τις αυξημένες ανάγκες για πληροφόρηση (Hubbard, 2001).

- Να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα σχετικά με την επιχείρηση και την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων, όσο πιο γρήγορα γίνεται (Appelbaum et al., 2000 a).
- Να συντονίσει τα εσωτερικά και εξωτερικά μηνύματα (Hubbard, 2001).
- Να αντιμετωπίσει τις φήμες, που ‘συνοδεύουν’ μια Ε ή Σ (Appelbaum et al., 2000 a).

Η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, θα πρέπει να αρχίσει αμέσως μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας για την Ε ή Σ (Rock, Rock, Sikora, 1994).

Τονίζεται ότι, όταν η επικοινωνία είναι έγκαιρη και κρίνεται επαρκής από τους εργαζομένους, δεν χρειάζεται ν’ απαντάει σε κάθε φήμη (Kerr, 1995). Αντίθετα, όταν υπάρχει κενό στην πληροφόρηση των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι στηρίζονται στις φήμες με αποτέλεσμα ν’ αυξάνονται οι φόβοι τους.

5.3.1 Εσωτερική επικοινωνία

Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, που εμπλέκονται σε μία Ε ή Σ, αποτελούν το ‘στόχο’ της εσωτερικής επικοινωνίας.

Τα εμπόδια τα οποία έχει να ξεπεράσει το επικοινωνιακό πρόγραμμα, έχουν ως εξής:

- Η μεταφορά κακών ειδήσεων (Clemente and Greenspan, 1998) π.χ. απολύσεις, μεταθέσεις, μειώσεις μισθών κ.τ.λ..
- Η επικοινωνία με ‘νέο’ κοινό (Clemente and Greenspan, 1998), δηλαδή οι εργαζόμενοι της επιχείρησης με την οποία προχωρά σε Ε ή Σ.
- Οι φόβοι των εργαζομένων (Clemente and Greenspan, 1998).
- Το όλο αρνητικό κλίμα (Clemente and Greenspan, 1998), που έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να τα βλέπουν όλα από την αρνητική πλευρά.
- Τη διασπορά φημών, αλλά και την πιθανότητα δολιοφθοράς, από κάποιους που δεν θέλουν την επιτυχία της συμφωνίας (Appelbaum et al., 2000 a).
- Οι μεγάλες διαφορές στην κουλτούρα, αλλά και συνήθως γλώσσας σε διασυνοριακές Ε&Σ.

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολλά και η αποτελεσματικότητά τους διαφέρει κατά περίπτωση. Συνήθως, χρησιμοποιείται συνδυασμός γραπτών, ηλεκτρονικών και διαπροσωπικών μέσων (Clemente and Greenspan, 1998).

Στα γραπτά μέσα, περιλαμβάνονται γράμματα, γραπτές ανακοινώσεις, καταχωρήσεις στα εταιρικά έντυπα (εφημερίδες, περιοδικά κ.α.) και πιθανόν κάποιες ειδικές εκδόσεις (Appelbaum et al., 2000 a).

Τα ηλεκτρονικά μέσα αφορούν κυρίως ανακοινώσεις, μέσω του εταιρικού ηλεκτρονικού δικτύου ή της ιστοσελίδας, καθώς και αποστολή e-mails (Clemente and Greenspan, 1998). Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες επικοινωνίας και έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην περίπτωση διασυνοριακών Ε&Σ ή στην περίπτωση επιχειρήσεων με γεωγραφική διασπορά π.χ. BP – Amoco (Fritzson et al., 2000).

Στα διαπροσωπικά μέσα συμπεριλαμβάνονται ειδικές ενημερωτικές ομιλίες, η χρησιμοποίηση ειδικά ενημερωμένων στελεχών, με αναγνωρισμένες επικοινωνιακές ικανότητες (Hubbard, 2001).

Ιδιαίτερη σημασία, έχει η χρησιμοποίηση μέσων, που επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία (Hubbard, 2001; Clemente and Greenspan, 1998; Burns and Rosen, 1997 a). Έτσι, μετά από μία γενική ενημέρωση, μέσω κάποιου γράμματος ή μιας ανακοίνωσης, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να λύσει τις απορίες του. Αυτό συνήθως πραγματοποιείται, μέσω ειδικά ενημερωμένων στελεχών με τη διενέργεια συναντήσεων με το προσωπικό.

Η χρήση ειδικής τηλεφωνικής γραμμής, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν, σε πραγματικό χρόνο να λύσουν τις απορίες τους ή θα αφήνουν τα ερωτήματά τους, όπου μετά τη συγκέντρωσή τους, θα δίνονται οι απαντήσεις (Clemente and Greenspan, 1998), σε εύλογο χρονικό διάστημα (Burns and Rosen, 1997 a) αποτελεί μία ακόμα λύση.

Οι παραπάνω πρακτικές δίνουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να έρθει σε άμεση επαφή με το προσωπικό, έτσι ώστε να καταρτίσει αποτελεσματικότερα το επικοινωνιακό πρόγραμμα.

Βέβαια, απαιτείται προσοχή στην επιλογή των στελεχών, που θα κλιθούν να δώσουν απαντήσεις και στην κατάλληλη προετοιμασία τους, έτσι ώστε να μην δημιουργηθούν επιπλέον προβλήματα και ενισχυθεί η ανασφάλεια των εργαζομένων. Η επιλογή

υψηλόβαθμων στελεχών, τα οποία είχαν στο παρελθόν καλή σχέση με το προσωπικό, αποτελούν ικανοποιητική λύση. Θα πρέπει να αποφεύγονται νεοδιόριστα στελέχη, μετά την Ε ή Σ, τα οποία θα δημιουργήσουν επιπλέον ανασφάλεια στους εργαζομένους (Clemente and Greenspan, 1998).

Οι ανάγκες πληροφόρησης διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, που απευθύνονται. Επίσης, τα μέσα επικοινωνίας διαφέρουν, καθώς το κοινό που απευθύνονται μεγαλώνει. Για παράδειγμα, άτυπες ή επίσημες ενημερώσεις, πρόσωπο με πρόσωπο και όπου είναι δυνατό, συμμετοχή στη διαδικασία υλοποίησης. Οι παραπάνω ενέργειες, είναι εφικτές στην περίπτωση των ολιγάριθμων υψηλόβαθμων στελεχών. Όταν, όμως, απευθυνόμαστε σε μεσαίου ή χαμηλότερου επιπέδου στελέχη, σαφώς, η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, γίνεται ολοένα και περισσότερο, πρακτικά, μη εφαρμόσιμη και χρησιμοποιούνται πιο τυπικές μορφές επικοινωνίας (Gall, 1991). Βέβαια, σε κάθε περίπτωση, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνονται ταυτόχρονα δέκτες των μηνυμάτων του επικοινωνιακού προγράμματος (Kerr, 1995).

Όταν η συμφωνία είναι έτοιμη να ανακοινωθεί, το υλικό επικοινωνίας πρέπει επίσης να είναι έτοιμο. Θεωρείται μέγιστο επικοινωνιακό λάθος, το προσωπικό να ενημερωθεί για τη συμφωνία από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή από άλλες πηγές π.χ. ανταγωνιστές, πελάτες κ.τ.λ.. Το γεγονός αυτό θα δημιουργήσει δυσάρεστα συναισθήματα στο προσωπικό, με κυριότερο, ότι παραμερίζονται από τη διοίκηση (Clemente and Greenspan, 1998). Η διοίκηση πρέπει, παράλληλα με την ανακοίνωση της συμφωνίας, να ενημερώσει και τους εργαζομένους με μία ανάλογη ανακοίνωση. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να απαντάει στα πρώτα βασικά ερωτήματα, δηλαδή (Clemente and Greenspan, 1998) :

- Ποια είναι η συμφωνία Ε ή Σ;
- Ποια είναι η επιχείρηση με την οποία πραγματοποιείται η Ε ή Σ (ιστορικό, αγορές δραστηριοποίησης, προϊόντα κ.τ.λ.);
- Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα της συμφωνίας;
- Ποια είναι τα βασικά οφέλη από τη συμφωνία;

Μετά τους πρώτους μήνες, από το κλείσιμο της συμφωνίας, η εσωτερική επικοινωνία περνά από τον απλό ενημερωτικό ρόλο, σ' ένα πιο πολύπλοκο ρόλο. Οι εργαζόμενοι των δύο επιχειρήσεων, συχνά, πρέπει να εργασθούν μαζί. Για να πραγματοποιηθεί

όμως αυτό, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν την κουλτούρα και τον τρόπο δουλειάς, ο ένας, του άλλου.

Παράλληλα, το επικοινωνιακό πρόγραμμα, θα πρέπει να απαντά σε ζητήματα, όπως οι νέες συνθήκες εργασίας, πιθανές απολύσεις, μεταθέσεις, ζητήματα εκπαίδευσης, αμοιβής κ.τ.λ..

Στα πλαίσια των διαδικασιών ολοκλήρωσης της συμφωνίας για την Ε ή Σ, η μακροπρόθεσμη, επικοινωνιακή πολιτική, πλέον, στοχεύει στη :

- δημιουργία ενός κοινού σκοπού από όλους τους εργαζομένους (Burns and Rosen, 1997 b),
- δημιουργία αποτελεσματικού κλίματος συνεργασίας (Burns and Rosen, 1997 b),
- πλήρη κατανόηση των διαδικασιών παραγωγής, των ρόλων και υπευθυνοτήτων των εργαζομένων κ.τ.λ.,
- πληροφόρηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Κατά διαστήματα, συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια, πρέπει να χρησιμοποιούνται προκειμένου ν' ανιχνεύονται οι ανάγκες των εργαζομένων. Η ασφάλεια σχετικά με τη δουλειά τους, η γνώμη τους για την πορεία της συμφωνίας, το περιβάλλον εργασίας τις ενέργειες της διοίκησης, το νέο προφίλ της επιχείρησης, τη μισθολογική πολιτική κ.τ.λ. είναι μερικά από τα θέματα που θα πρέπει να εξετασθούν (Clemente and Greenspan, 1998). Βέβαια, η επικοινωνιακή πολιτική θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες που προκύπτουν μέσα από αυτή την επαφή με το προσωπικό.

Συνοπτικά, στην επικοινωνία με τους εργαζομένους θα πρέπει να προσεχθούν τα παρακάτω ζητήματα, που η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχημένες Ε&Σ :

- Η επικοινωνία πρέπει να είναι ειλικρινής (Hubbard, 2001; Appelbaum et al., 2000 a; Burns and Rosen, 1997 b; Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000). Στην περίπτωση, που αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι εξαπατούνται, τότε η επίδραση του συνδρόμου των Ε ή Σ είναι μεγαλύτερη.

- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι συνεπείς (Hubbard, 2001). Συνέπεια, πρέπει να υπάρχει, τόσο ως προς τις ενέργειες, όσο και ως προς την πληροφόρηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από εξωτερικές πηγές π.χ. Μ.Μ.Ε. κ.τ.λ. Δεν θα πρέπει λοιπόν, άλλα να ανακοινώνονται στους εργαζομένους και άλλα να ανακοινώνονται στον τύπο και να πραγματοποιούνται.
- Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι συνεχής (Hubbard, 2001; Appelbaum et al., 2000 a; Burns and Rosen, 1997 b). Συχνά, το επικοινωνιακό πρόγραμμα ξεκινά με αρκετό ενθουσιασμό και μετά, καθώς ο καθημερινός φόρτος εργασίας αυξάνεται, παραμελείται.
- Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι έγκαιρη (Appelbaum et al., 2000 a). Δεν θα πρέπει οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται τις εξελίξεις από τρίτους.
- Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι επαρκής (Hubbard, 2001). Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται κενά στην πληροφόρηση, γιατί δίνουν το έναυσμα, στις φήμες, να οργιάσουν.
- Η λογική κάθε αλλαγής, θα πρέπει να επικοινωνείται (Hubbard, 2001; Appelbaum et al., 2000 a). Κάθε εργαζόμενος μπορεί ν' αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον εργασίας του, αλλά κάθε ενέργεια θα πρέπει να γίνεται κατανοητή από όλους.
- Οι πληροφορίες θα πρέπει να διαχέονται από πολλά μέσα, έτσι ώστε έγκαιρα όλοι οι εργαζόμενοι να τις λαμβάνουν (Appelbaum et al., 2000 a).

Θα πρέπει να τονισθεί ότι, το επικοινωνιακό πρόγραμμα μπορεί να δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, παρέχοντας πληροφόρηση και δίνοντας κίνητρα στους εργαζομένους. Απαιτείται όμως και η ανάπτυξη των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να προχωρήσει στην πράξη η ολοκλήρωση της συμφωνίας (Clemente and Greenspan, 1998).

5.3.2 Εξωτερική επικοινωνία

Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν τους μόνους ενδιαφερόμενους για τα δρώμενα σε μία επιχείρηση. Στους άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενους (stakeholders) συμπεριλαμβάνονται (Clemente and Greenspan, 1998; Hubbard, 2001) :

- *Οι πελάτες*, η διατήρηση των οποίων αποτελεί βασικό μέλημα της επιχείρησης. Πρέπει λοιπόν, να ενημερωθούν για τις εξελίξεις, αλλά και για βελτιώσεις προϊόντων / υπηρεσιών, που πιθανόν θα πραγματοποιηθούν. Επίσης, συχνά μία Ε ή Σ ακολουθούν φήμες για αυξήσεις τιμών, αλλαγές στην ποιότητα, που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, για να μην αισθανθούν οι καταναλωτές εξαπατημένοι.
- *Οι μέτοχοι*, θα πρέπει από την πρώτη στιγμή να ενημερωθούν για τις εξελίξεις και για τα πιθανά οφέλη των συμφωνιών. Η συναίνεσή τους θεωρείται βασική για ομαλή διαδικασία ολοκλήρωσης μίας Ε ή Σ.
- *Οι εργατικές ενώσεις*. Συνήθως, τις Ε&Σ ακολουθούν απολύσεις, που προκαλούν την αντίδραση των εργατικών ενώσεων. Η έγκαιρη ενημέρωσή τους, μπορεί να προλάβει κάποιες αναίτιες αντιδράσεις.
- *Δυνητικοί πελάτες και γενικότερα η αγορά*. Η νέα επιχείρηση, που θα δημιουργηθεί από την Ε ή Σ, πιθανόν να μπορεί να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες κάποιου, που δεν ήταν πελάτης μέχρι τώρα.
- *Συνεργάτες*, που μπορεί να είναι χονδρέμποροι, λιανοπωλητές κ.τ.λ., που πιθανόν να υπήρχε μία μακροχρόνια συνεργασία και θα πρέπει να ενημερωθούν για τις εξελίξεις.
- *Διάφοροι*. Σ' αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται οι τοπικές κοινωνίες, όπου έχει την έδρα της μία επιχείρηση και πιθανόν ενδεχόμενες αλλαγές να τους επηρεάσουν άμεσα, χρηματοοικονομικά ιδρύματα και Μ.Μ.Ε., των οποίων η γνώμη επηρεάζει επενδυτές, πελάτες κ.τ.λ.. Τέλος, στόχο αποτελούν και οι ανταγωνιστές μας και ειδικότερα οι εργαζόμενοί τους, προκειμένου το αυξημένο μέγεθος της επιχείρησης και οι νέες προοπτικές να προσελκύσουν τους ικανότερους από αυτούς.

Σε κάθε περίπτωση, το περιεχόμενο του μηνύματος και το μέσο που θα επιλεγεί, θα πρέπει να είναι το κατάλληλο, για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Βέβαια, πρώτα θα

πρέπει να καθοριστούν ποιες είναι οι ομάδες ενδιαφερομένων, τις οποίες θα στοχεύσουμε με το επικοινωνιακό πρόγραμμα, καθώς η σημασία τους διαφέρει κατά περίπτωση.

Οι γενικότεροι στόχοι, της εξωτερικής επικοινωνίας, είναι οι εξής (Clemente and Greenspan, 1998; Hubbard, 2001) :

- *Γενική ενημέρωση.* Μετά την επίτευξη μιας Ε ή Σ και την ανακοίνωσή της, θα πρέπει να προβληθούν οι δυνατότητες, που προκύπτουν από αυτή τη συμφωνία.
- *Προσέλκυση του επενδυτικού κοινού.* Η ανακοίνωση των προσδοκώμενων ωφελειών δημιουργεί θετικό κλίμα, για τη συμφωνία, τόσο στους μετόχους, όσο και σε δυνητικούς επενδυτές.
- *Ενημέρωση για αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν.* Τις Ε&Σ ακολουθούν μία σειρά αλλαγών. Μερικές από αυτές π.χ. αλλαγές στα διοικητικά στελέχη, είναι αναμενόμενες. Υπάρχουν όμως αλλαγές που δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν και πιθανόν να αιφνιδιάσουν το κοινό, για αυτό θα ήταν καλό να ενημερωθούν.
- *Μείωση της φημολογίας.* Συνήθως, κάθε Ε ή Σ ακολουθούν φήμες π.χ. μεταβολές τιμών, ποιότητας κ.τ.λ.. Είναι λοιπόν σημαντικό να ενημερωθούν οι καταναλωτές για να μην κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους.
- *Δημιουργία του νέου προφίλ της επιχείρησης.* Η δημοσιότητα, που παίρνει μία Ε ή Σ, είναι η καλύτερη ευκαιρία, για μία επιχείρηση να περάσει στο κοινό το νέο προφίλ της. Ειδικά, σε περιπτώσεις που πραγματοποιούνται σημαντικές λειτουργικές αλλαγές ή αλλαγές που πιθανόν θα μπερδέψουν τους καταναλωτές π.χ. αλλαγή επωνυμίας της επιχείρησης.

Σχετικά με τη χρονική διάρθρωση της εξωτερικής επικοινωνίας (Clemente and Greenspan, 1998), αμέσως μετά τη δημόσια ανακοίνωση της συμφωνίας, οι κύριοι μέτοχοι, πελάτες και συνεργάτες θα πρέπει ν' αποτελούν τους άμεσους στόχους της, καθώς κάθε διατάραξη των σχέσεων τους θα δημιουργήσει δυσάρεστα προβλήματα. Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, η επικοινωνιακή πολιτική θα στοχεύσει σε μεγαλύτερο εύρος πελατών, μετόχων και συνεργατών, ενώ σε μακροπρόθεσμο επίπεδο τα Μ.Μ.Ε. και γενικότερα μέσα ή άτομα με δυνατότητα επηρεασμού του κοινού αποτελούν το

στόχο, καθώς έχει μεγάλη σημασία η δημόσια προβολή της Ε ή Σ, προκειμένου να προσελκύσει νέους πελάτες, επενδυτές κ.τ.λ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο και Ερευνητικές Υποθέσεις

Στα πλαίσια αυτής της έρευνας, σε πρώτο επίπεδο, θα διερευνηθούν κάποια ειδικότερα θέματα του επικοινωνιακού προγράμματος και των επιπτώσεών του, στο προσωπικό των επιχειρήσεων (θα αναδειχθούν τάσεις και η σημασία των επικοινωνιακών παραγόντων), ενώ σε δεύτερο επίπεδο διερευνάται η επίδρασή των σημαντικότερων παραγόντων του επικοινωνιακού προγράμματος, του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην επιτυχία (βάσει του βαθμού επίτευξης των προσδοκιών) των Ε&Σ, έτσι ώστε ν' αναδειχθεί η σημασία του επικοινωνιακού προγράμματος, συγκριτικά με άλλους αναγνωρισμένους, στη διεθνή βιβλιογραφία, παράγοντες.

❖ *Επικοινωνιακό Πρόγραμμα και Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)*

Ο χειρισμός των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν το κρίσιμο σημείο για την επιτυχία μιας Ε ή Σ (Gall, 1991). Άλλωστε, η επιλογή μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε μία Ε ή Σ (κυρίως με επιχείρηση σε σχετικό κλάδο) στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στην πεποίθησή της ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει περισσότερο αποδοτικά το φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο, της άλλης επιχείρησης (Παπαδάκης, 1999). Συχνά, όμως, πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση των απουσιών από την εργασία, μείωση παραγωγικότητας και μείωση της συνεργατικότητας (κυρίως των ανώτερων στελεχών) χαρακτηρίζουν τους εργαζομένους των επιχειρήσεων – στόχων και αποτελούν σημαντικό παράγοντα αποτυχίας των αρχικών επιδιώξεων (Cartwright and Cooper, 1996; Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000). Η κατάσταση αυτή, όπως ήδη έχει τονισθεί, χαρακτηρίζεται (Marks, 1997) ως σύνδρομο των Ε ή Σ (merger syndrome) και παρατηρείται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, σ' όλες τις Ε ή Σ, ακόμα και στην περίπτωση που όλοι οι άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενοι υποστηρίζουν τη συμφωνία (Cartwright and Cooper, 1996). Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές, που θα πραγματοποιηθούν αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο.

Η αντίσταση όμως αυτή μειώνεται σημαντικά, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους λόγους πραγματοποίησής τους (Appelbaum et al., 2000 a). Η κατάλληλη εφαρμογή του επικοινωνιακού προγράμματος, κυρίως εσωτερικά (δηλαδή στους εργαζομένους), αλλά και εξωτερικά (υπόλοιποι άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενοι), συμβάλει στη δημιουργία κοινού οράματος, που αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μιας Ε ή Σ (Smith and Hershman, 1999). Άλλωστε, μία Ε ή Σ, δεν είναι μία απλή οικονομική μετάβαση, αλλά μία διαδικασία κατά την οποία, σε σημαντικό βαθμό η ‘επαγγελματική ζωή’ (working life) των υπαλλήλων (Cartwright and Cooper, 1996). Η ενημέρωση των εργαζομένων, η προσπάθεια εξάλειψης των φόβων τους, η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και η δημιουργία κοινών στόχων και επιδιώξεων θα πρέπει να αποτελούν βασικούς στόχους. Τέλος, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι μία Ε ή Σ, γεμίζει τους εργαζόμενους με ερωτήματα (Hubbard, 2001), που θα πρέπει να απαντηθούν.

1^η υπόθεση : *Οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικότερο ‘στόχο’ της επικοινωνιακής προσπάθειας, μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας για μία Ε ή Σ.*

❖ Σκοπός Επικοινωνιακής Προσπάθειας

Μία Ε ή Σ, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό γεγονός στην ‘επαγγελματική ζωή’ (working life) των εργαζομένων, το οποίο ελάχιστοι από αυτούς μπορούν να ελέγξουν, γεμίζοντάς τους με φόβο (Cartwright and Cooper, 1996; Appelbaum et al., 2000 a). Ο Mackey McDonald, ‘υπεύθυνος’ για την επιτυχία αρκετών Ε&Σ, έχει δηλώσει (Carey, 2000) ότι μετά από μία εξαγορά έχεις να αντιμετωπίσεις ένα γεμάτο δωμάτιο ανθρώπων, που θέλουν να μάθουν τι θα συμβεί με αυτούς. Φόβος για το μέλλον, κυριαρχεί τους εργαζομένους, μετά από μία Ε ή Σ (Cartwright and Cooper, 1996; Appelbaum et al., 2000 a). Ο φόβος αυτός αποτελεί εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια αλλαγής μετά από μία Ε ή Σ (Cartwright and Cooper, 1996). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώσουν ασφαλείς να δοκιμάσουν τον καινούριο τρόπο επίτευξης των στόχων, χωρίς το φόβο μιας τιμωρίας ή της απόλυσης (Bijlsma-Frankema, 2001). Η επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει το κατάλληλο θετικό κλίμα, εξαλείφοντας τους φόβους των εργαζομένων (Gall, 1991). Η αξιοποίηση των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, που θα εξαλείψει τους φόβους των εργαζομένων, συμβάλει στο κτίσιμο εμπιστοσύνης και στην αποδοτικότερη ομαδική

εργασία (Viscio et al., 1999). Επίσης, η επικοινωνία είναι το ‘όπλο’, με το οποίο οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν και πάλι ‘άνετα’ και χρήσιμοι στην νέα επιχείρηση που θα προκύψει από την Ε ή Σ (Appelbaum et al., 2000 a).

2^η υπόθεση : *Η εξάλειψη των φόβων των εργαζομένων, αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα κατά την επικοινωνιακή προσπάθεια προς τους εργαζομένους της εξαγορασθείσας επιχείρησης.*

❖ *Συχνότητα Επικοινωνίας και Εργαζόμενοι*

Τα αυξημένα ερωτήματα και γενικότερα οι συνθήκες αβεβαιότητας, που επικρατούν μετά από μία Ε ή Σ, οδηγούν σε αποχωρήσεις εργαζομένων και κυρίως των πιο ικανών από αυτούς (Παπαδάκης, 1999). Όσο περισσότερο χρόνο περιμένουν οι εργαζόμενοι για να πάρουν απαντήσεις, τόσο περισσότερο αναζητούν νέες ευκαιρίες εργασίας αλλού (Fritzson et al., 2000). Η διαφορά στην κουλτούρα των επιχειρήσεων, αποτελεί ένα ακόμα αίτιο απομάκρυνσης των στελεχών μετά από μία Ε ή Σ (Appelbaum et al., 2000 a). Η διατήρηση του προσωπικού, μετά από μία Ε ή Σ, αποτελεί ύψιστης σημασίας παράγοντα, για την επιτυχία της. Ιδιαίτερα, σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, όπου τα προϊόντα απαξιώνονται γρήγορα και η δυνατότητα γρήγορης ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι άμεσα συνδεδεμένη με το προσωπικό (Chaudhuri and Tabrizi, 1999). Η συχνή επικοινωνία με τους εργαζομένους, πριν και μετά τη συμφωνία Ε ή Σ, συμβάλει σημαντικά στην προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000), στην εξομάλυνση των διαφορών στην κουλτούρα των επιχειρήσεων, στη διατήρηση ομαλότερου κλίματος και στη διατήρηση του προσωπικού (Gall, 1991). Επίσης, οι εργαζόμενοι ‘αντιλαμβάνονται’ τη διοίκηση της επιχείρησης ως πιο αξιόπιστη, μέσω της συχνότερης επικοινωνίας. Το γεγονός αυτό, μειώνει τους φόβους και το άγχος των εργαζομένων (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000). Γενικά, είναι πολύ δύσκολο, μετά από μία Ε ή Σ, όλοι να είναι ευχαριστημένοι. Όμως, η επικοινωνία με τους εργαζομένους, ακούγοντας τα προβλήματά τους και προσπαθώντας να τα λύσεις, μπορεί να μειώσει αυτή τη δυσαρέσκεια (Appelbaum et al., 2000 b).

3^η υπόθεση : *Η αυξημένη συχνότητα επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια του 1^{ου} έτους μετά την Ε ή Σ, με τους εργαζομένους, για θέματα που αφορούν την πορεία της Ε ή Σ, μειώνει το ποσοστό οικειοθελώς αποχωρησάντων, κατά το πρώτο εξάμηνο.*

❖ *Υπαρξη Επικοινωνιακού Προγράμματος*

Η σκληρή δουλειά, μετά από μία Ε ή Σ, δεν αρκεί για να αισθανθούν όλοι οι εργαζόμενοι άνετα, επειδή 'θεωρούνται' καλοδεχούμενοι. Οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και κυρίως οι εργαζόμενοι διακατέχονται από άγχος και φόβο για το μέλλον τους (Fairfield, 1992). Η μείωση της αντίστασης των εργαζομένων, στις αλλαγές, που θα πραγματοποιηθούν, μέσω των κατάλληλων ενεργειών, θεωρείται βασική για την επιτυχή ολοκλήρωση της Ε ή Σ (McBain, 1999). Απαιτείται, συστηματική προσπάθεια προσέγγισης και ενημέρωσής τους, για τη δημιουργία ενός ομαδικού και αποδοτικού κλίματος (Fairfield, 1992). Η δημιουργία κοινού οράματος, σ' όλους τους εργαζομένους, μέσω του κατάλληλου επικοινωνιακού προγράμματος, αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας μιας Ε ή Σ (Smith and Hershman, 1999). Επίσης, οι ανάγκες επικοινωνίας, σε μία Ε ή Σ, είναι αυξημένες και διαφοροποιούνται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο και την ομάδα ενδιαφερομένων (Gall, 1991). Η κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αντιμετώπισης των διαφορών στην κουλτούρα των επιχειρήσεων, που συχνά οδηγούν μία Ε ή Σ σε αποτυχία (Smith and Hershman, 1999; Appelbaum et al., 2000 a). Άλλωστε, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν και τους λόγους πραγματοποίησής τους, οι αντιδράσεις τους είναι ηπιότερες και η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας Ε ή Σ ομαλότερη (Appelbaum et al., 2000 b). Αντίθετα, χωρίς επικοινωνία, μετά από μία Ε ή Σ, οι φήμες οργιάζουν δημιουργώντας μεγαλύτερα προβλήματα από την όποια αλήθεια (Marks, 1997) και συνεπώς η ανεπαρκής επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα αποτυχίας της (Hubbard, 2001).

4^η υπόθεση : *Η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος, για την κοινοποίηση της Ε ή Σ, συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της.*

❖ *Χρόνος Σχεδιασμού του Επικοινωνιακού προγράμματος*

Η επικοινωνία πρέπει να είναι η πρώτη ενέργειά, κάθε επιχείρησης, μετά από μία Ε ή Σ (Clemente and Greenspan, 1998). Οι επικοινωνιακές ανάγκες, σε μία Ε ή Σ, είναι αυξημένες εξ' αρχής (Gall, 1991). Η οριστικοποίηση και ανακοίνωση της συμφωνίας γεμίζει τους εργαζομένους με ερωτήματα (Hubbard, 2001; Risberg, 1997). Λάθη, που θα παρεμποδίσουν την ομαλή εξέλιξη της διαδικασίας, μπορούν να γίνουν αμέσως π.χ. η ενημέρωση των εργαζομένων για την Ε ή Σ από τρίτους (Clemente and Greenspan, 1997). Δεν θα πρέπει βέβαια να παραβλεφθεί ότι, η πρώτη εντύπωση που θα σχηματιστεί στο προσωπικό, για την Ε ή Σ, είναι πολύ σημαντική (Appelbaum et al., 2000 b). Γενικά, η καθυστέρηση στην έναρξη του επικοινωνιακού προγράμματος δίνει το έναυσμα για διασπορά φημών, ενώ οι εργαζόμενοι διακατέχονται από άγχος και μία γενικότερη αρνητική στάση έναντι της Ε ή Σ. Επίσης, συχνά, οι επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να θεωρούν ότι με 'τυποποιημένες' ενέργειες επικοινωνίας μπορούν να καλύψουν τις επικοινωνιακές ανάγκες μιας Ε ή Σ. Αυτό αποτελεί μεγάλο λάθος, καθώς κάθε Ε ή Σ, είναι διαφορετική (Clemente and Greenspan, 1998). Η επιτυχία μιας Ε ή Σ, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό, στην αποδοτική επικοινωνία από την πρώτη κιόλας στιγμή (Cartwright and Cooper, 1996). Συνεπώς, οι επικοινωνιακές ανάγκες (Gall, 1991), που διαμορφώνονται από τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού, τη γενικότερη επιχειρησιακή κουλτούρα και τις αναμενόμενες αλλαγές, και τα κανάλια επικοινωνίας (Cartwright and Cooper, 1996), θα πρέπει να αναζητούνται πριν την επίτευξη της συμφωνίας, στο στάδιο της διερεύνησης. Αρκετός χρόνος και πόροι πρέπει να διατεθούν στην προετοιμασία του επικοινωνιακού προγράμματος (Burns and Rosen, 1997 a). Απαιτείται, συστηματική προεργασία και προγραμματισμός για αποτελεσματική επικοινωνία, αφού οι πληροφορίες που διαχέονται πρέπει να είναι έγκαιρες, ακριβείς, συνεχείς και να φτάνουν ταυτόχρονα σε όλους (Clemente and Greenspan, 1998).

5^η υπόθεση : *Ο σχεδιασμός του επικοινωνιακού προγράμματος, πριν το κλείσιμο της συμφωνίας για την Ε ή Σ, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της.*

❖ *Αποχωρήσεις εργαζομένων*

Όπως ήδη έχει τονισθεί, η αυξημένη αβεβαιότητα, μετά από μία Ε ή Σ, οδηγεί σε αποχωρήσεις εργαζομένων και κυρίως των ικανότερων από αυτούς (Παπαδάκης, 1999). Το γεγονός αυτό έχει συχνά δυσάρεστες επιπτώσεις στη μετέπειτα πορεία της

επιχείρησης, καθώς ολοένα και περισσότερο το προσωπικό αναδεικνύεται στον κυριότερο πόρο των επιχειρήσεων (Ulrich, 1998). Ειδικότερα, σε τομείς υψηλής και ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, όπου το κίνητρο μεγάλου ποσοστού Ε&Σ αποτελεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων, αποτυγχάνουν καθώς, η δυνατότητα αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με το προσωπικό που συχνά αποχωρεί, μετά τη συμφωνία (Chaudhuri and Tabrizi, 1999; Bower, 2001).

6^η ερευνητική υπόθεση : *Αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεως εργαζομένων το πρώτο διάστημα μετά από μία Ε ή Σ, οδηγεί σε λιγότερο επιτυχημένες συμφωνίες.*

❖ *Συχνότητα επικοινωνίας και επιτυχία της συμφωνίας*

Οι αρνητικές επιπτώσεις, μιας Ε ή Σ, στο προσωπικό των επιχειρήσεων έχει τονισθεί από πολλούς ερευνητές (Cartwright and Cooper, 1996; Appelbaum et al., 2000 a; Marks, 1997; Nikandrou, Papalexandris and Bourantas, 2000). Οι διαφορές στην κουλτούρα των επιχειρήσεων εντείνει αυτά τα προβλήματα (Chatterjee et al., 1992). Η αυξημένη συχνότητα επικοινωνίας, που θα δώσει απαντήσεις στ' αυξημένα ερωτήματα του προσωπικού (Clemente and Greenspan, 1998; Hubbard, 2001) θα συμβάλλει στη μείωση των φόβων τους (Appelbaum et al., 2000 a), στη δημιουργία ομαλότερου κλίματος εργασίας (Viscio et al., 1999), μέσω της κατανόησης των διαφορών στην κουλτούρα των επιχειρήσεων (Gall, 1991), αντιμετωπίζοντας τις φήμες που ακολουθούν μία Ε ή Σ (Appelbaum et al., 2000 a), δημιουργώντας σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης (Nikandrou, Papalexandris and Bourantas, 2000). Επίσης, η αυξημένη συχνότητα επικοινωνίας συμβάλλει στη δημιουργία κοινού και ξεκάθਾਰου οράματος, σ' όλους (Gall, 1991), στοιχείο που θεωρείται απαραίτητο, έτσι ώστε όλοι να κατανοήσουν το νέο ρόλο τους στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης που δημιουργείται (Παπαδάκης, 1999; Bijlsma – Frankema, 2001).

7^η ερευνητική υπόθεση : *Η αυξημένη συχνότητα επικοινωνίας με το προσωπικό μετά από μία Ε ή Σ, οδηγεί σε αυξημένη επιτυχία των συμφωνιών.*

❖ *‘Εχθρότητα’ επιχειρησιακού περιβάλλοντος*

Συχνά, η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας Ε ή Σ, αποσπά την προσοχή των ανώτερων στελεχών, από τη λειτουργία της επιχείρησης και από τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο στις περιπτώσεις έντονα ανταγωνιστικών αγορών, όπου οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν αυτή την προσωρινή αδράνεια (Gall, 1991). Οι ανταγωνιστές περιμένουν να εκμεταλλευτούν οποιαδήποτε ευκαιρία παρουσιαστεί εξ' αιτίας καθυστερήσεων ή προσωρινής αδράνειας για να αρπάξουν οποιοδήποτε δυσαρεστημένο πελάτη (Fritzson et al., 2000) ή δυσαρεστημένο ικανό στέλεχος της νέας επιχείρησης, που θα δημιουργηθεί.

Σε κάθε περίπτωση διερεύνησης, μιας Ε ή Σ, θα πρέπει να εξετάζονται οι πιθανές επιδράσεις στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, αλλά και οι πιθανές αντιδράσεις τους σε μία τέτοια συμφωνία (Viscio et al., 1999). Ποτέ, δεν θα πρέπει να αποσπάτε η προσοχή από τον ανταγωνισμό (Clemente and Greenspan, 1998).

Επίσης, σε έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μία μελλοντική Ε ή Σ, αν διαρρεύσει, μπορεί να πάρει τη μορφή πλειοδοτικού διαγωνισμού, καθώς αρκετές επιχειρήσεις πιθανόν να εμπλακούν, απλά και μόνο, για να ανεβάσουν την τιμή της συμφωνίας (Hitt, Harrison, Ireland, 2001).

8^η ερευνητική υπόθεση : *Αυξημένος βαθμός 'εχθρότητας' του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί μία συμφωνία Ε ή Σ, σε αποτυχία.*

❖ *Τεχνολογικές αλλαγές*

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να προχωρήσουν σε μία ή περισσότερες Ε&Σ, προκειμένου να αποκτήσουν κάποια νέα προϊόντα ή για να βελτιώσουν την ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων (Hitt, Harrison, Ireland, 2001; Mahajan, Rao and Srivastava, 1994). Σε αρκετές περιπτώσεις τα αποτελέσματα είναι αρκετά θετικά, αλλά σε περιπτώσεις, όπου έχουμε ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, οι Ε&Σ κρύβουν αρκετούς κινδύνους. Έτσι, την προσωρινή επιτυχία απόκτησης ενός προϊόντος, που απαξιώνεται ταχύτατα, ακολουθεί αποτυχία, καθώς η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων βρίσκεται στο προσωπικό, που συχνά έχει απομακρυνθεί (Chaudhuri and Tabrizi, 1999; Bower, 2001).

Επίσης, συχνά, μετά από μία Ε ή Σ, γίνονται περικοπές στο τμήμα R&D, είτε λόγω αυξημένων εξόδων της επιχείρησης, είτε επειδή θεωρούν ότι η Ε ή Σ θα τους

προσφέρει την απαραίτητη καινοτομικότητα (Hitt, Harrison, Ireland, 2001). Αυτό βέβαια, εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, σε περιόδους έντονων τεχνολογικών αλλαγών, καθώς πιθανόν οι ανταγωνιστές δεν βρίσκονται σε παρόμοια αδράνεια.

Στο στάδιο, πριν την Ε ή Σ, θα πρέπει να διερευνώνται οι επιπτώσεις των τεχνολογικών αλλαγών π.χ. στην πολιτική τιμών, στο δίκτυο διανομής κ.τ.λ. (Clemente and Greenspan, 1998).

9^η ερευνητική υπόθεση : *Οι έντονες τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν αίτιο για λιγότερο επιτυχημένες Ε&Σ.*

❖ *Τυποποίηση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων και προγραμματισμού*

Οι Ε ή Σ δεν θα πρέπει να γίνονται με αποκλειστικό σκοπό τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων ή από μιμητισμό, επειδή αυτή είναι η τάση της αγοράς ή από φόβο μήπως το μικρό μέγεθός τους τις καταστήσει ευάλωτες σε εξαγορές και με έλλειψη στρατηγικού οράματος (Viscio et al., 1999).

Άλλωστε, οι Ε&Σ, που πραγματοποιούνται βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας. Απαιτούνται συνειδητοποιημένοι λόγοι για να προχωρήσει μία επιχείρηση σε μία Ε ή Σ (Παπαδάκης, 1999).

Η στρατηγική της επιχείρησης είναι αυτή που θα καθορίσει αν θα πρέπει μια επιχείρηση να προχωρήσει σε μία Ε ή Σ και για την καταλληλότητα των επιχειρήσεων – στόχων (Viscio et al., 1999; Clemente and Greenspan, 1998).

Να τονισθεί ότι, ο τρόπος, που η ομάδα ή το άτομο, που θα πάρει την απόφαση να προχωρήσει μία επιχείρηση σε μία Ε ή Σ, αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο, επηρεάζει το βαθμό κινδύνου της τελικής Ε ή Σ (Pablo, Sitkin, Jemison, 1996).

Μία καλά προγραμματισμένη διαδικασία, πριν την Ε ή Σ, οδηγεί στη σωστή επιλογή της επιχείρησης – στόχου, βάσει των αναγκών της και τον καθορισμό χρηματοοικονομικών και στρατηγικών κριτηρίων και στη γρήγορη και αποτελεσματική ολοκλήρωση της συμφωνίας (Viscio et al., 1999).

Η διαδικασία, για την πραγματοποίηση μιας Ε ή Σ, μπορεί να ‘παρουσιασθεί’ ως μία σειρά αποφάσεων, για τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν (Pablo, Sitkin, Jemison, 1996).

Μια επιχείρηση, που προχωρά σε μία Ε ή Σ, πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα γι' αυτή τη συμφωνία δηλαδή, πως θα επηρεάσει την αγορά της, τι επιδράσεις θα έχει στους ανταγωνιστές, ποια σειρά βημάτων πρέπει να ακολουθηθούν, ποια η συμφωνία αυτής της κίνησης με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης, ποια άτομα θα αναλάβουν την ολοκλήρωση της συμφωνίας (Viscio et al., 1999; Hunt, 1998).

Δεν είναι λίγες οι φορές, που ο προγραμματισμός, για μία Ε ή Σ, ξεκινά μετά την επίτευξη της συμφωνίας, με αποτέλεσμα την απομάκρυνση από τους αρχικούς στόχους (Viscio et al., 1999).

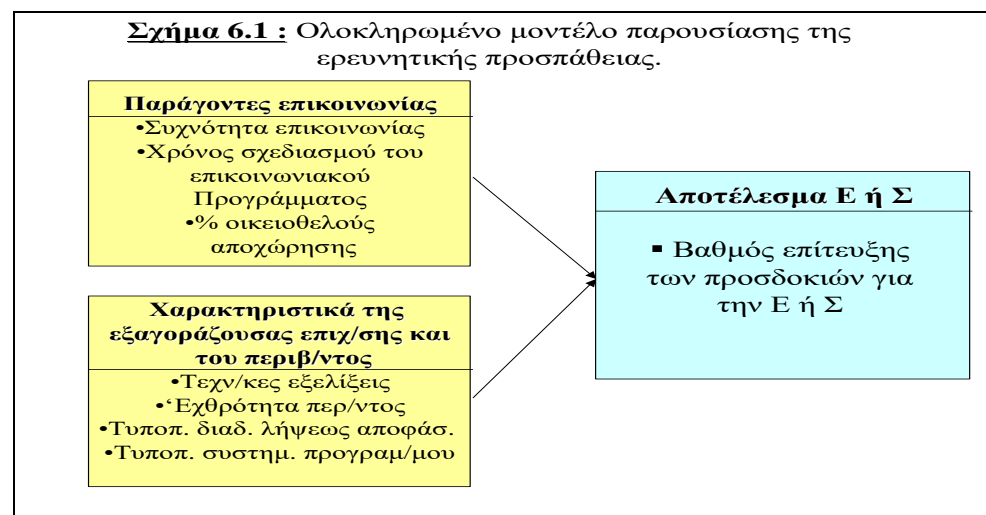
Η μη ξεκάθαρη στρατηγική, τα όχι αυστηρά καθορισμένα συστήματα προγραμματισμού και λήψεως αποφάσεων μιας επιχείρησης δημιουργούν προβλήματα στη διαδικασία υλοποίησης μιας Ε ή Σ (Hunt, 1998).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, καταλήγουμε στις εξής ερευνητικές υποθέσεις :

10^η ερευνητική υπόθεση : *Η αυξημένη τυποποίηση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων, από την πλευρά της εξαγοράζουσας επιχείρησης, οδηγεί σε πιο επιτυχημένες Ε ή Σ.*

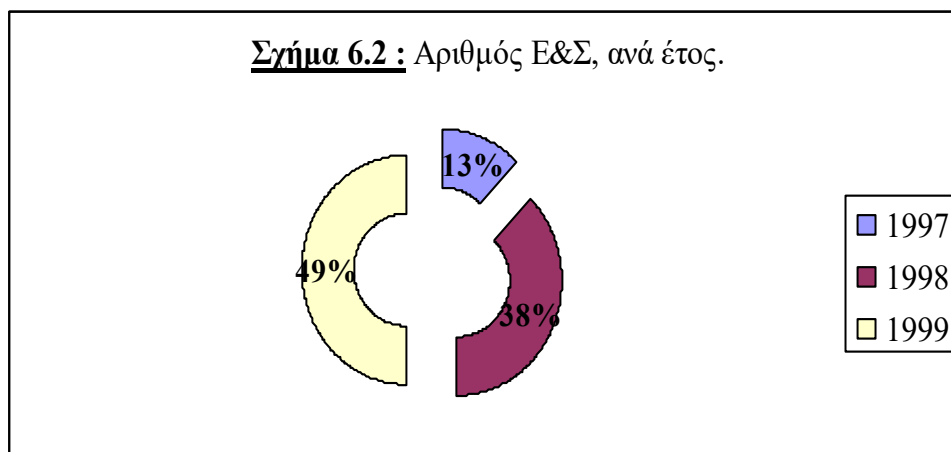
11^η ερευνητική υπόθεση : *Η ύπαρξη τυποποιημένων συστημάτων προγραμματισμού, συμβάλλει στην επιτυχία μιας Ε ή Σ.*

Συνοπτικά και σχηματικά, οι παραπάνω ερευνητικές υποθέσεις δίνονται στο σχήμα 6.1.



6.2 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 72 Ε&Σ, που πραγματοποιήθηκαν από ελληνικές επιχειρήσεις, κατά τη διάρκεια της τριετίας 1997-99. Συγκεκριμένα, το 12,5% των Ε&Σ του δείγματος, πραγματοποιήθηκαν το 1998 και το 1999, αντίστοιχα (σχήμα 6.2). Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, το 66,7% των συμφωνιών πραγματοποιήθηκαν το 1999, ενώ το ποσοστό για τα έτη 1998 και 1997 ήταν 16,7%.



Η επιλογή αυτής της περιόδου έγινε, σαφώς, λόγω διαθεσιμότητας των στοιχείων, αλλά σίγουρα αποτελεί και μία πολύ σημαντική περίοδο, εξ' αιτίας της έξαρσης των Ε&Σ. Πλήρης κατάλογος των Ε&Σ, τόσο του δείγματος, όσο και γενικά της περιόδου αυτής (πληθυσμός της έρευνας), δίνεται στο παράρτημα Α.

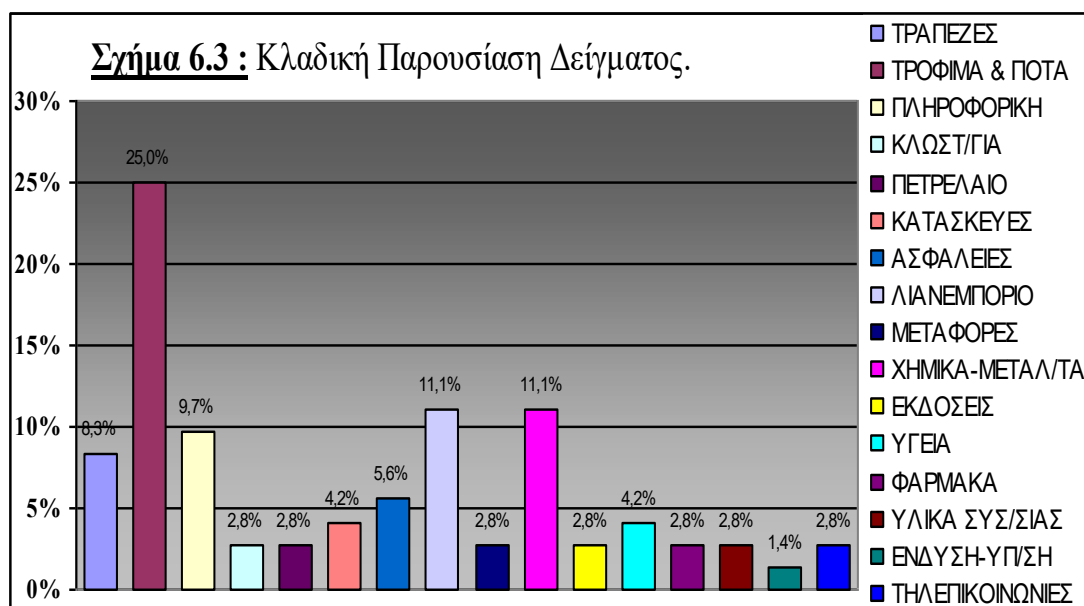
Επίσης, παλαιότερες Ε ή Σ, θα αποτελούσαν πρόβλημα, καθώς λόγω μετακίνησης στελεχών ή επειδή κάποιες πληροφορίες θα είχαν ξεχαστεί, δεν ήταν εύκολη η συλλογή των επιθυμητών στοιχείων. Τέλος, νεότερες Ε&Σ, του 2000 ή του 2001, θα ήταν πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν.

Τονίζεται ότι, ο πληθυσμός των Ε&Σ της έρευνας προέκυψε από κατάλογο του Υπουργείου Εμπορίου, με εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες επιχειρήσεων για την τριετία αυτή. Έπειτα από συλλογή πληροφοριών για τις συμφωνίες αυτές, μέσα από τον οικονομικό τύπο, τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων, αλλά και κατόπιν προσωπικής επαφής με τις επιχειρήσεις, εξαιρέθηκαν οι συνεργασίες, αλλά και οι Ε ή Σ, που υποκινήθηκαν από μητρικές πολυεθνικές εταιρίες του εξωτερικού.

Οι συμφωνίες Ε ή Σ, του δείγματος, προέκυψαν από μία μεγάλη έρευνα του κ. Β. Παπαδάκη και αφορά τις Ε&Σ, στην Ελλάδα, την περίοδο, 1997-99. Η συλλογή στοιχείων πραγματοποιήθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις υψηλόβαθμων στελεχών

των επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε, για την πραγματοποίηση αυτής της έρευνας, δίνεται στο παράρτημα Β.

Ο αριθμός των Ε&Σ του δείγματος, κρίνεται επαρκής. Το δείγμα μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό και ως προς τους κλάδους της οικονομίας στους οποίους αυτές αναφέρονται (πληροφορική, ασφάλειες, τράπεζες, τροφίμων και ποτών, υγείας, λιανεμπόριο κ.τ.λ.). Η ποσοστιαία συμμετοχή, των διαφόρων κλάδων, στο δείγμα, δίνεται στο σχήμα 6.3.



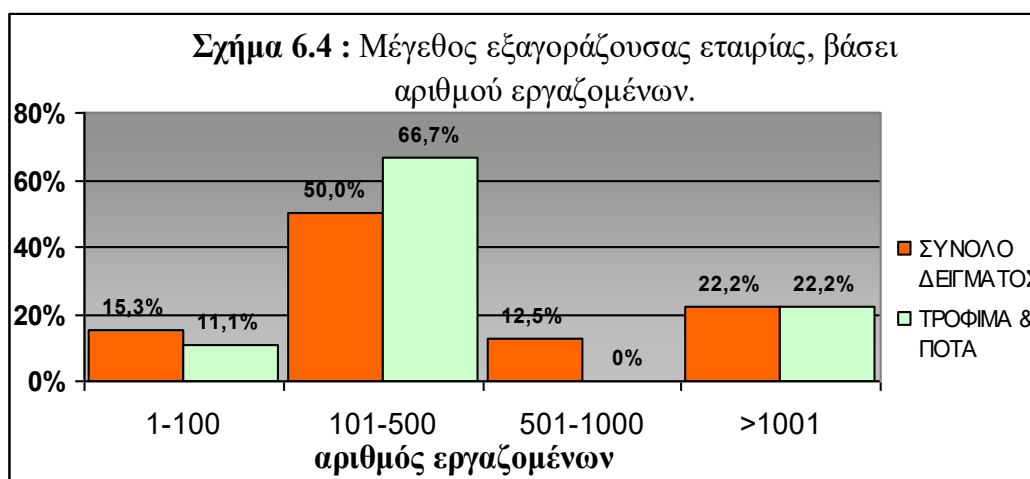
Όσον αφορά τον κλάδο τροφίμων και ποτών, το δείγμα περιέχει 18 περιπτώσεις Ε&Σ (25% του συνόλου του δείγματος), από διάφορους τομείς (ιχθυοκαλλιέργειες, γαλακτοκομικά προϊόντα, κρέατα – αλλαντικά, γρήγορη εστίαση, αλεύρα, αλκοολούχα και μη ποτά κ.τ.λ.).

Οι Ε&Σ αφορούν όλα τα είδη (οριζόντιες, κάθετες, συμπληρωματικές και ασυσχέτιστες). Στο δείγμα, περιλαμβάνονται, κυρίως, εξαγορές (όπως και ο μεγαλύτερος αριθμός συμφωνιών στην Ελλάδα), σε διάφορα ποσοστά. Οι εξαγορές αυτές, είναι ως επί το πλείστον φιλικές, αλλά υπάρχουν και δύο επιθετικές, αριθμός ικανοποιητικός, για τον πολύ μικρό αριθμό επιθετικών εξαγορών στην Ελλάδα.

Επίσης, περιλαμβάνεται και κάποιος αριθμός Ε&Σ, μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων π.χ. η Μ. Ι. Μαΐλλης Α.Ε.Β.Ε. με τη Sander GmbH, η SATO Α.Ε. με τη Grummer Burostuhle GmbH κ.τ.λ.. Δεν λείπουν επίσης και συμφωνίες Ε ή Σ με επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα π.χ. ΕΚΟ – ΕΛΔΑ, ΟΤΕ κ.τ.λ..

Και στην περίπτωση του κλάδου τροφίμων και ποτών, το ποσοστό εξαγορών των επιχειρήσεων ποικίλει, ενώ περιλαμβάνεται και μία επιθετική εξαγορά (των Μύλων Αγίου Γεωργίου από τους Κυλινδρόμυλους Λούλη Α.Ε.). Συμφωνίες με ξένες επιχειρήσεις, π.χ. της 3E με την Coca-Cola Beverages κ.τ.λ., δεν λείπουν και από το δείγμα των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.

Στο σχήμα 6.4 δίνεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων (εξαγοράζουσες) του δείγματος, ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους.



Το 65,3% των επιχειρήσεων έχει έως 500 εργαζόμενους, πρόκειται δηλαδή για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ το 22,2% έχει πάνω από 1000.

Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, το 77,8% των επιχειρήσεων έχει έως 500 εργαζομένους, ενώ το 22,2% έχει πάνω από 1000.

Στο παράρτημα Γ και στον πίνακα 1, δίνεται αναλυτικά η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος, κατά κλάδο και ανά κατηγορία αριθμού εργαζομένων.

Τέλος, στο παράρτημα Γ και στον πίνακα 2, δίνεται αναλυτικά η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος, κατά κλάδο και ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Σύμφωνα λοιπόν με τον πίνακα 2, του παραρτήματος Γ, το 36,1% των επιχειρήσεων είναι ιδιωτικές, με ευρεία διασπορά μετοχών, το 59,7% είναι ιδιωτικές, όπου την ιδιοκτησία κατέχει μία μικρή ομάδα, κύριων μετόχων, ενώ μόλις το 4,2% είναι δημόσιες επιχειρήσεις ή γενικότερα ελεγχόμενες από το κράτος και κυρίως ανήκουν στον κλάδο των πετρελαιοειδών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων & ποτών είναι κυρίως ιδιωτικές, όπου την ιδιοκτησία κατέχει μία μικρή ομάδα μετόχων.

6.3 Μεταβλητές και Μονάδες Μέτρησης

Μεταβλητές επικοινωνίας :

- *Υπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος.*

Η ύπαρξη ή όχι ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος, για την Ε ή Σ, καλύπτεται από μία ψευδομεταβλητή (λαμβάνει τιμή 0 για τη μη ύπαρξη και 1 για την ύπαρξη).

- *Χρόνος σχεδιασμού του επικοινωνιακού προγράμματος.*

Ο σχεδιασμός του επικοινωνιακού προγράμματος πριν ή μετά το κλείσιμο της συμφωνίας, για την Ε ή Σ, καλύπτεται από μία ψευδομεταβλητή (λαμβάνει τιμή 0 για σχεδιασμό μετά και 1 για σχεδιασμό πριν).

- *Ομάδες ενδιαφερομένων.*

Για το βασικότερο στόχο της επικοινωνιακής προσπάθειας, χρησιμοποιείται μία ιεραρχική κλίμακα (από το 1 έως το 8), για την ιεράρχηση των αντίστοιχων 8 πιθανών 'στόχων' (προμηθευτές, διανομείς, αντιπρόσωποι, πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, Μ.Μ.Ε., δυνητικοί πελάτες). Τονίζεται ότι, το 1 αντιστοιχεί στην πιο σημαντικά αξιολογούμενη, από τις επιχειρήσεις, ομάδα ενδιαφερομένων.

- *Παράγοντες επικοινωνιακής προσπάθειας.*

Για το σημαντικότερο παράγοντα, κατά την επικοινωνιακή προσπάθεια προς τους εργαζομένους της εξαγορασθείσας επιχείρησης, χρησιμοποιείται μία κλίμακα, από το 1 έως το 7. Το 7, αντιστοιχεί στον πιο σημαντικά αξιολογούμενο παράγοντα, από τις επιχειρήσεις και το 1 σε καθόλου σημαντικό.

- *Συχνότητα επικοινωνίας.*

Για τη συχνότητα επικοινωνίας, κατά τη διάρκεια του 1^{ου} έτους, χρησιμοποιείται μία μεταβλητή, η οποία μετρά τη συχνότητα σε εβδομάδες.

- *Αποχωρήσεις εργαζομένων.*

Για τους οικειοθελώς αποχωρήσαντες, χρησιμοποιείται μία μεταβλητή η οποία μετρά το ποσοστό των εργαζομένων, που αποχώρησαν οικειοθελώς ως προς το σύνολο των εργαζομένων.

Μεταβλητές ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων :

- *Βαθμός 'εχθρότητας' εξωτερικού περιβάλλοντος.*

Χρησιμοποιείται μία συνεχής μεταβλητή, στο διάστημα από το 1 έως το 7, όπου το 1 αντιστοιχεί σε 'ασφαλές' περιβάλλον και το 7 σε εξαιρετικά 'εχθρικό'. Η μεταβλητή προέκυψε από συνδυασμό ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, που δίνεται στο παράρτημα Β, σχετικά με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που ενέχει το περιβάλλον, καθώς και με το βαθμό ελέγχου του από τις επιχειρήσεις.

- *Τεχνολογικές εξελίξεις.*

Από τις ερωτήσεις 33.13 έως 33.17, του ερωτηματολογίου, που δίνεται στο παράρτημα, προκύπτει μία νέα αθροιστική μεταβλητή, στο διάστημα από 1 έως 7, που αξιολογεί τις τεχνολογικές εξελίξεις στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Μέσα από αυτή τη μεταβλητή αξιολογούνται η ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων, η σημασία τους, η δυνατότητα πρόβλεψής τους και οι δυνατότητες που προσφέρουν για ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τονίζεται ότι, το 1 αντιστοιχεί σε αργές, ασήμαντες και χαμηλών δυνατοτήτων τεχνολογικές αλλαγές, ενώ το 7 σε ραγδαίες, σημαντικές και με μεγάλες δυνατότητες τεχνολογικές αλλαγές.

Μεταβλητές χαρακτηριστικών της εξαγοράζουσας επιχείρησης :

- *Βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων.*

Η μεταβλητή αυτή, συνεχής από το 1 έως το 7, προέκυψε από τις ερωτήσεις 33.33 έως 33.35, του ερωτηματολογίου, όπου καλύπτονται θέματα σχετικά με την ύπαρξη κανόνων, κανονισμών και διαδικασιών για την αντιμετώπιση προβλημάτων και η προσήλωση σ' αυτά, καθώς και ο βαθμός ανάθεσης υπευθυνοτήτων. Το 1 αντιστοιχεί σε ανύπαρκτη τυποποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, ενώ το 7 σε πολύ μεγάλη.

- *Βαθμός τυποποίησης συστημάτων προγραμματισμού.*

Η θέσπιση ποσοτικών στόχων, η ύπαρξη ομάδας συντονισμού μακροχρόνιας στρατηγικής, η έμφαση στη μακροχρόνια στρατηγική και η ανάπτυξη αναλυτικών προγραμμάτων δράσης για την υποστήριξη των κύριων στρατηγικών, καλύπτονται από τις ερωτήσεις 33.25 έως 33.29, του ερωτηματολογίου. Από την άθροιση αυτών προκύπτει η συνεχής μεταβλητή, από το 1 έως το 7, που δίνει το βαθμό τυποποίησης

των συστημάτων προγραμματισμού. Το 1 αντιστοιχεί σε πολύ χαμηλό βαθμό τυποποίησης, ενώ το 7 σε πολύ μεγάλο.

Μεταβλητές αξιολόγησης αποτελεσμάτων :

- *Απόδοση της Ε ή Σ.*

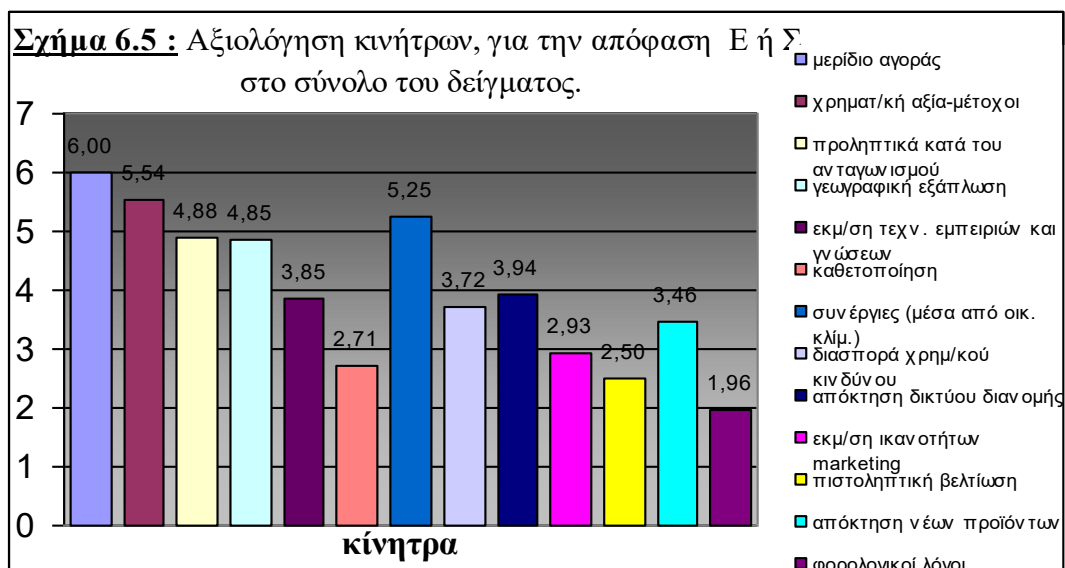
Για την αξιολόγηση της επιτυχίας, της Ε ή Σ, χρησιμοποιείται η αξιολόγηση από την πλευρά της εξαγοράζουσας επιχείρησης, του βαθμού επίτευξης των προσδοκιών της για τη συμφωνία. Σ' αυτή την αξιολόγηση καλύπτεται ένα μεγάλο εύρος θεμάτων (βλέπε ερώτηση 30 ερωτηματολογίου, στο παράρτημα), για τα οποία κλήθηκαν να δώσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων το βαθμό επίτευξής τους, χρησιμοποιώντας μία επταβάθμια κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχεί σε μικρό βαθμό επίτευξης και το 7 σε μεγάλο. Η δημιουργία μιας αθροιστικής μεταβλητής, μέσα από την αξιολόγηση στα προηγούμενα ζητήματα, συνεχής στο διάστημα από το 1 έως το 7, θα αποτελέσει το κριτήριο της απόδοσης των συμφωνιών του δείγματος.

Για την αξιολόγηση της επιτυχίας των Ε&Σ δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο χρηματοοικονομικό κριτήριο, π.χ. ROA, που στο παρελθόν έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές (Ramaswamy, 1997; Kusewitt, 1985). Το παράδοξο της μεγάλης αποτυχίας των Ε&Σ, ενώ συνεχίζουν να παραμένουν εξαιρετικά δημοφιλείς, οφείλεται (Brouthers, Van Hastenburg, Van den Ven, 1998) στην αξιολόγησή τους με χρηματοοικονομικά κριτήρια, ενώ οι προσδοκίες των στελεχών των επιχειρήσεων, δεν είναι μόνο χρηματοοικονομικές. Γι' αυτό, στα πλαίσια αυτής της μελέτης, χρησιμοποιείται ως κριτήριο της επιτυχίας των Ε&Σ, ο βαθμός επίτευξης του συνόλου των προσδοκιών γι' αυτές.

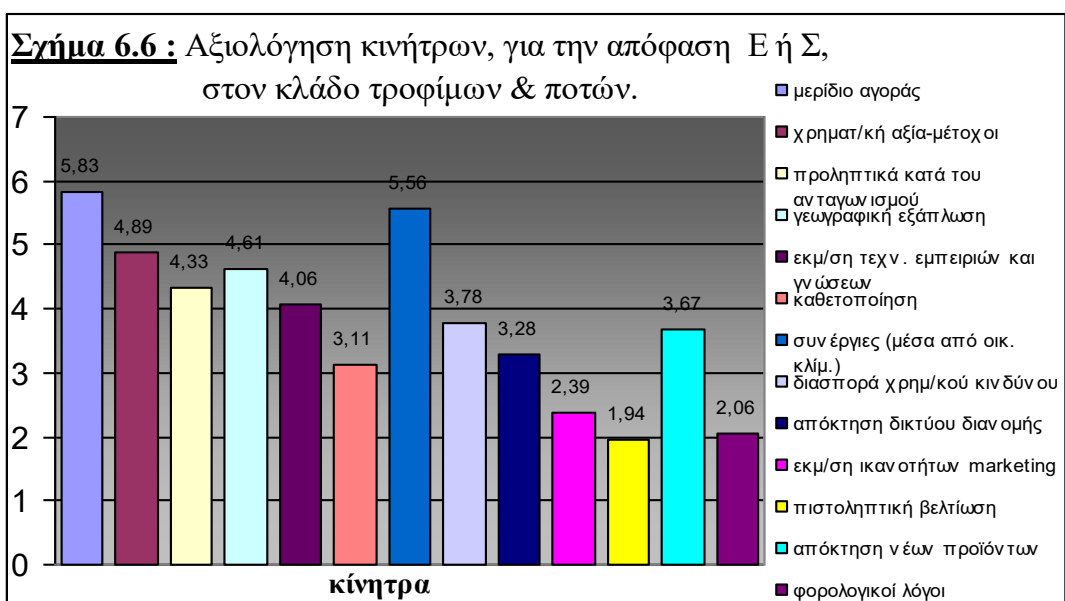
Άλλωστε, σύμφωνα με το κριτήριο ROA, το 58,3% του συνόλου του δείγματος, δεν βελτίωσε τη χρηματοοικονομική του θέση. Το ποσοστό αυτό δεν διαφέρει από αυτά αντίστοιχων μελετών, σε παγκόσμιο επίπεδο, που δίνουν αντίστοιχα ποσοστά αποτυχίας ανάμεσα σε 50 και 60% (Viscio et al., 1999; Smith and Hershman, 1999; Hunt, 1988).

Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, το αντίστοιχο ποσοστό είναι σαφώς πιο αυξημένο και φτάνει το 77,8%. Οι διατροφικές κρίσεις που ακολούθησαν την περίοδο των Ε&Σ, που εξετάζεται, αποτελούν το κυριότερο αίτιο.

Στη συνέχεια και στα σχήματα 6.5 και 6.6, δίνεται η αξιολόγηση από την πλευρά των επιχειρήσεων των κινήτρων για την απόφαση της Ε ή Σ, τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στον κλάδο τροφίμων & ποτών ειδικότερα.



Κυριότερο κίνητρο αποτελεί η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η γενικότερη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων, με τη βελτίωση της χρηματιστηριακής θέσης των μετόχων, ν' ακολουθεί. Η επίτευξη χρηματοοικονομικών συνεργιών βρίσκεται στην 8^η θέση, επιβεβαιώνοντας την ορθότητα της επιλογής του κριτηρίου της επιτυχίας των Ε ή Σ. Μικρή διαφοροποίηση παρατηρούμε ανάμεσα στον κλάδο τροφίμων & ποτών και στο σύνολο του δείγματος.



6.4 Μεθοδολογία Έρευνας

1^η ερευνητική υπόθεση

Για τον εντοπισμό του βασικότερου 'στόχου' της επικοινωνιακής προσπάθειας, υπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμών ιεράρχησης, του κάθε στόχου και ο σημαντικότερος βρίσκεται πλησιέστερα της μονάδας, καθώς το 1, στην ιεραρχική κλίμακα που χρησιμοποιείται, αντιστοιχεί στο σημαντικότερο 'στόχο'. Αντίστοιχες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε ανάλογες περιπτώσεις (Brouthers, Van Hustenburg, Van den Ven, 1998).

2^η ερευνητική υπόθεση

Στη διερεύνηση του σημαντικότερου παράγοντα, κατά την επικοινωνιακή προσπάθεια προς τους εργαζομένους της εξαγορασθείσας επιχείρησης, υπολογίζεται και πάλι ο μέσος όρος της βαθμολόγησης, κάθε παράγοντα. Στην περίπτωση αυτή, ο σημαντικότερος παράγοντας αναδεικνύεται από τον υψηλότερο μέσο όρο, καθώς χρησιμοποιείται αντίστροφη κλίμακα ιεράρχησης. Η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν, σε ανάλογες περιπτώσεις (Brouthers, Van Hustenburg, Van den Ven, 1998).

3^η ερευνητική υπόθεση

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της συχνότητας επικοινωνίας και του ποσοστού οικειοθελώς αποχωρησάντων πραγματοποιείται με τη διεξαγωγή ανάλυσης παλινδρόμησης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιείται το ποσοστό των αποχωρησάντων, ενώ ως ανεξάρτητη η συχνότητα επικοινωνίας.

4^η έως και 11^η ερευνητικές υποθέσεις

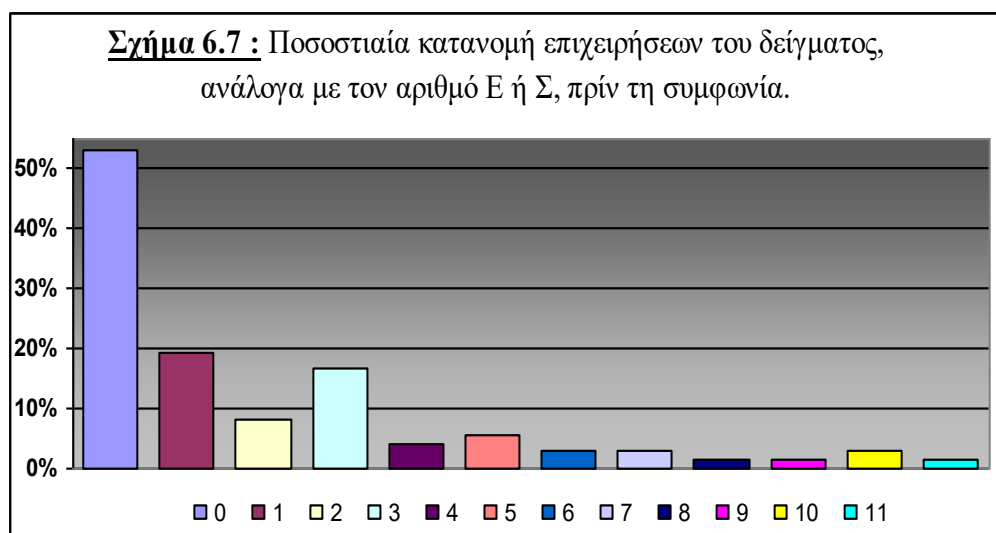
Για τη διερεύνηση των υπόλοιπων ερευνητικών υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την απόδοση της E ή Σ και ανεξάρτητες τις : ύπαρξη ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος (ψευδομεταβλητή), χρόνος σχεδιασμού του επικοινωνιακού προγράμματος (ψευδομεταβλητή), συχνότητα επικοινωνίας με τους εργαζομένους, ποσοστό

οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων ως μεταβλητές επικοινωνίας, τις τεχνολογικές εξελίξεις και το βαθμό ‘εχθρότητας’ του εξωτερικού περιβάλλοντος ως μεταβλητές του ευρύτερου εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και το βαθμό τυποποίησης των συστημάτων προγραμματισμού και των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων ως μεταβλητές των χαρακτηριστικών της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

6.5 Περιορισμοί Έρευνας

Οι περιορισμοί, της ερευνητικής αυτής προσπάθειας, μπορούν να περιγραφούν ως εξής :

- Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις του δείγματος, είχαν πραγματοποιήσει, πριν την Ε ή Σ του δείγματος και άλλες Ε ή Σ, οπότε είναι δύσκολο να απομονωθεί η επίδραση της συμφωνίας που μας ενδιαφέρει. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρούμε και στο σχήμα 6.7, όπου δίνεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον αριθμό των Ε ή Σ, που πραγματοποιήθηκαν πριν την Ε ή Σ που μελετάται.

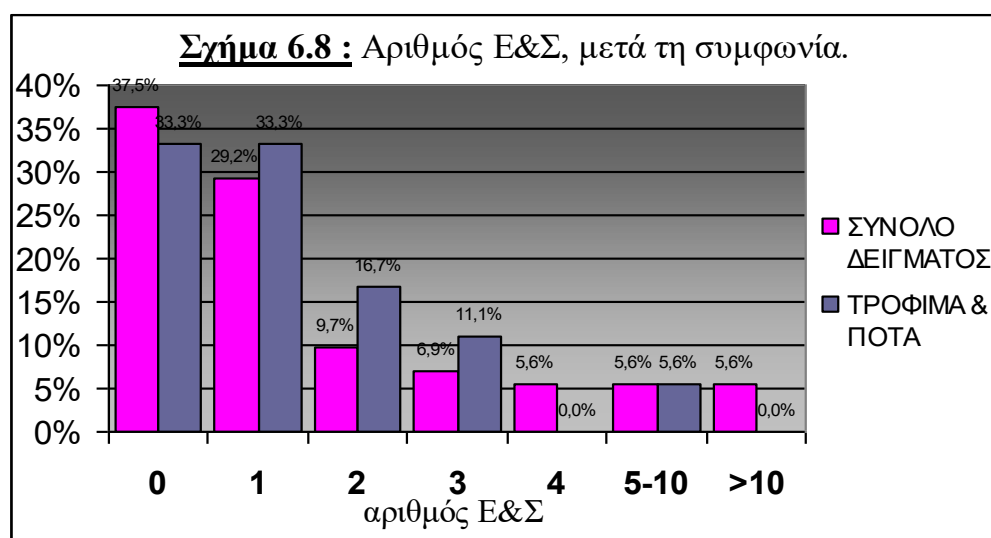


Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω σχήμα, στο σύνολο του δείγματος, το 33,3% των επιχειρήσεων δεν είχε πραγματοποιήσει καμία Ε ή Σ πριν τη συμφωνία που μελετάται. Το αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο τροφίμων & ποτών είναι 44,4%. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, σε ποσοστό 19,4%, είχε πραγματοποιήσει μία Ε ή Σ (16,7% στον κλάδο τροφίμων & ποτών). Δύο και τρεις Ε&Σ, πραγματοποίησε το

8,3% και το 16,7%, αντίστοιχα (5,6% και 16,7% στον κλάδο τροφίμων & ποτών). Μεγαλύτερο αριθμό Ε ή Σ είχε πραγματοποιήσει μικρό ποσοστό επιχειρήσεων.

- Οι Ε&Σ του δείγματος πραγματοποιήθηκαν εντός μιας τριετίας (1997-99) και όχι όλες σε κάποιο συγκεκριμένο έτος (σχήμα 6.2), οπότε είναι δύσκολο να απομονωθούν οι όποιες αλλαγές, στο ευρύτερο περιβάλλον των επιχειρήσεων, από χρόνο σε χρόνο.
- Μετά την Ε ή Σ, έχουμε στοιχεία για την απόδοση της επιχείρησης, μόνο για ένα έτος. Είναι πολύ πιθανό λοιπόν, η πορεία ολοκλήρωσης της Ε ή Σ να μην έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια, με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιείται και η πιθανότητα επηρεασμού των αποτελεσμάτων από μία νέα Ε ή Σ, που σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποίησαν.

Στο σχήμα 6.8, δίνεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος, ανάλογα με τον αριθμό Ε&Σ που πραγματοποίησαν, μετά τη συμφωνία που μελετάται.



Σύμφωνα με το σχήμα 6.8, το 37,5% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποίησε καμία Ε ή Σ (33,3% στον κλάδο τροφίμων & ποτών). Από μία Ε ή Σ πραγματοποίησε το 29,2% (33,3% στον κλάδο τροφίμων & ποτών). Τα ποσοστά αυτά, γίνονται σαφώς μικρότερα καθώς αυξάνει ο αριθμός των Ε&Σ.

- Στην 3^η και 7^η ερευνητική υπόθεση, η συχνότητα επικοινωνίας, σίγουρα δε συνεπάγεται και την απαιτούμενη ποιότητα, αλλά βέβαια αποτελεί δείγμα μίας πιο συντονισμένης προσπάθειας.
- Τονίζεται ότι, ο αριθμός των Ε&Σ, του κλάδου τροφίμων & ποτών (18), του δείγματος, δεν δίνει τη δυνατότητα για τη διεξαγωγή πολλαπλής παλινδρόμησης με τόσο μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων μεταβλητών. Γι' αυτό σ' αυτές τις περιπτώσεις δίνονται μόνο περιγραφικά στατιστικά για τον κλάδο τροφίμων & ποτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1 Διερεύνηση ερευνητικών υποθέσεων

❖ 1^η ερευνητική υπόθεση : Επικοινωνιακό Πρόγραμμα και Ομάδες Ενδιαφερομένων.

Στη συνέχεια και στον πίνακα 7.1, δίνεται η κατάταξη των κοινών – στόχων (ομάδες ενδιαφερομένων), σύμφωνα με την έμφαση που δόθηκε, από τις επιχειρήσεις, του συνόλου του δείγματος κατά την Ε ή Σ.

Πίνακας 7.1 : Κατάταξη των ομάδων ενδιαφερομένων, στο σύνολο του δείγματος.							
εργαζόμενοι	μέτοχοι	πελάτες / καταναλωτές	M.M.E.	προμηθευτές	αντιπρόσωποι	διανομείς	δυνητικοί πελάτες
1	2	3	4	5	6		

Σύμφωνα λοιπόν με τον πίνακα 7.1, οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις κατατάσσουν, ως πρώτους στόχους της επικοινωνιακής τους προσπάθειας, τους εργαζόμενους και τους μετόχους. Ακολουθούν, οι πελάτες / καταναλωτές, ενώ τα M.M.E. βρίσκονται στην τρίτη θέση. Την τέταρτη θέση κατέχουν οι προμηθευτές, ενώ οι αντιπρόσωποι και οι διανομείς βρίσκονται στην πέμπτη θέση. Τέλος, τον τελευταίο στόχο αποτελούν οι δυνητικοί πελάτες.

Η πρώτη υπόθεση, δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικότερο ‘στόχο’ της επικοινωνιακής προσπάθειας, μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας για μία Ε ή Σ, επιβεβαιώνεται και βρίσκεται σύμφωνη με ανάλογες κατατάξεις (Hubbard, 2001; Gall, 1991), όπου έχει τονισθεί η ιδιαίτερη σημασία του χειρισμού των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, μετά από μία Ε ή Σ. Επίσης, ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις, στις Ε&Σ, σε παγκόσμιο επίπεδο, που απαιτεί έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Marks, 1997), παρόλο το σχετικά πρώιμο στάδιο, των Ε&Σ, στον ελληνικό χώρο.

Η έμφαση στην επικοινωνία με τους μετόχους, που βρίσκονται στην πρώτη θέση μαζί με τους εργαζομένους, μπορεί να δικαιολογηθεί από τη χρηματιστηριακή άνοδο, την

περίοδο 1997-99 και την ιδιαίτερη έμφαση αρκετών επιχειρήσεων για άντληση κεφαλαίων από το χρηματιστήριο. Άλλωστε, αρκετοί συγγραφείς (Hubbard, 2001; Clemente and Greenspan, 1998) τονίζουν ότι η στήριξη των μετόχων, αποτελεί βασικό παράγοντα για την ομαλή πορεία μιας Ε ή Σ.

Η κατάταξη πελατών / καταναλωτών στην τρίτη θέση, δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς μετά από μία Ε ή Σ πιθανόν αρκετοί ανταγωνιστές να προσπαθήσουν να 'κλέψουν' πελάτες, λόγω της προσωρινής αστάθειας που δημιουργείται (Clemente and Greenspan, 1998). Η τελευταία θέση όμως των δυνητικών πελατών φανερώνει μία τάση των ελληνικών επιχειρήσεων για εκμετάλλευση των υπάρχοντων πελατών και όχι μιας νέας διευρυμένης βάσης πελατών, που θα τους δοθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσουν, μέσα από την πιθανή επίτευξη συνεργιών. Τα Μ.Μ.Ε., που καταλαμβάνουν την τρίτη θέση, είναι λογικό μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις να στοχεύουν στην ενημέρωση, περισσότερο των μετόχων (ακόμα και των μικρότερων), των υπάρχοντων πελατών, των προμηθευτών, αντιπροσώπων και διανομέων (που καταλαμβάνουν τις επόμενες θέσεις της κατάταξης) και λιγότερο των δυνητικών πελατών.

Η κατάταξη των κοινών – στόχων, στην περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων & ποτών (πίνακας 7.2), δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη διαφοροποίηση.

Πίνακας 7.2 : Κατάταξη των ομάδων ενδιαφερομένων, στον κλάδο τροφίμων & ποτών.

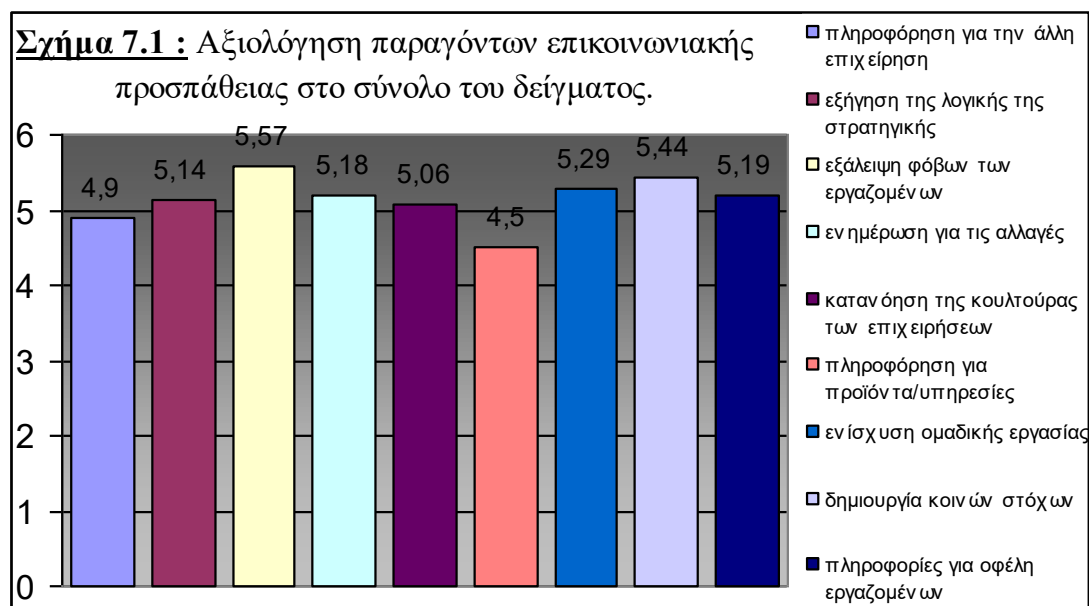
εργαζόμενοι	μέτοχοι	πελάτες / καταναλωτές	προμηθευτές	Μ.Μ.Ε.	διανομείς	αντιπρόσωποι	δυνητικοί πελάτες
1	2	3	4	5	6	7	8

Και σε αυτή την περίπτωση, η πρώτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς οι εργαζόμενοι καταλαμβάνουν 'καθαρά' την πρώτη θέση, με τους μετόχους να ακολουθούν δεύτεροι.

Η κατάταξη των προμηθευτών τους, πριν τα Μ.Μ.Ε. (σε αντίθεση με το σύνολο του δείγματος) πιθανόν να οφείλεται στην ιδιαιτερότητα των ά-υλών, του κλάδου τροφίμων & ποτών, που χαρακτηρίζονται από φθαρτότητα, εποχικότητα, ποιοτικές διακυμάνσεις και στην έμφαση που έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια για σταθερή ποιότητα, ποσότητα και υγιεινή μέσω του καθορισμού προδιαγραφών και σε πολλές περιπτώσεις τη στενότερη και μακροχρόνια συνεργασία τους.

❖ 2^η ερευνητική υπόθεση : Σκοπός Επικοινωνιακής Προσπάθειας.

Στο σχήμα 7.1, δίνεται η έμφαση που έδωσαν οι επιχειρήσεις του δείγματος, στους σημαντικότερους, όπως έχουν αναδειχθεί μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, παράγοντες κατά την επικοινωνιακή τους προσπάθεια.



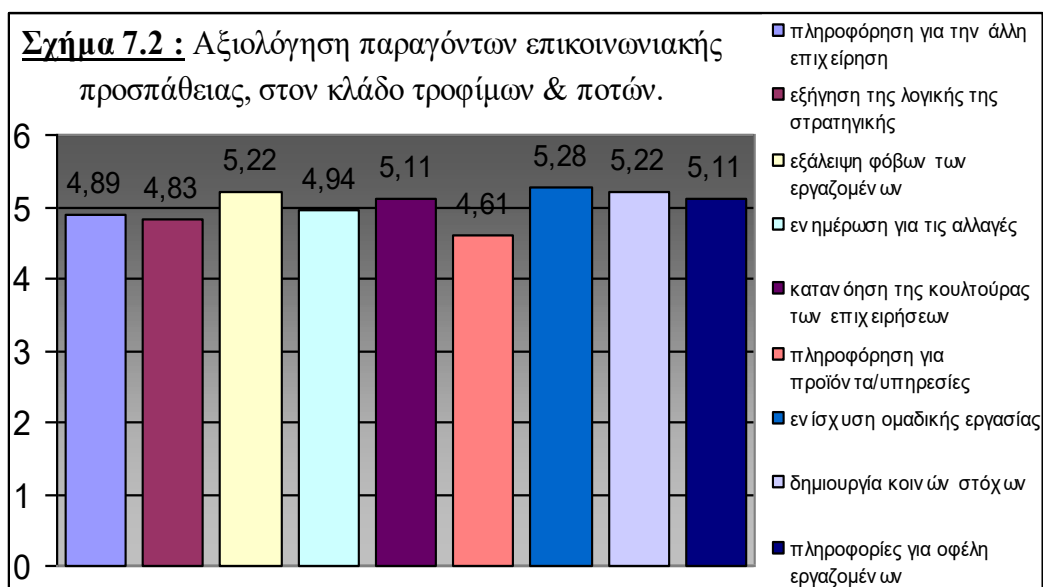
Η εξάλειψη των φόβων των εργαζομένων, αναδεικνύεται μέσα από αυτή τη μελέτη ως ο σημαντικότερος παράγοντας-στόχος, κατά την επικοινωνιακή προσπάθεια των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνοντας τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση. Προηγούμενες δημοσιευμένες εργασίες (Appelbaum et al., 2000 a; Cartwright and Cooper, 1996) είχαν τονίσει τη σημασία αυτού του παράγοντα.

Η κατάταξη της εξάλειψης των φόβων των εργαζομένων στην πρώτη θέση κρίνεται ορθολογική, αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση (Bijlsma-Frankema, 2001) για την πραγματοποίηση των υπόλοιπων στόχων π.χ. δημιουργία κοινών στόχων (Smith and Hershman, 1999), ενίσχυση ομαδικής εργασίας (Viscio et al., 1999), πληροφόρηση για τα οφέλη προς τους εργαζομένους (Hubbard, 2001), ενημέρωση για τις αλλαγές (Appelbaum et al., 2000 b), επεξήγηση της στρατηγικής λογικής (Hubbard, 2001; Appelbaum et al., 2000 a), αμοιβαία κατανόηση της κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων (Clemente and Greenspan, 1998), πληροφόρηση για την επιχείρηση με την οποία θα γίνει η Ε ή Σ (Hubbard, 2001; Clemente and Greenspan, 1998), που κατατάσσονται, με τη σειρά που αναφέρθηκαν.

Η κατάταξη των φόβων των εργαζομένων στην πρώτη θέση, συμφωνεί με την κατάταξη των εργαζομένων, στην ίδια έρευνα, στην πρώτη θέση των κοινών –

στόχων. Αντίθετα, η κατάταξη της πληροφόρησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της νέας επιχείρησης στην τελευταία θέση έρχεται σε αντίθεση με την κατάταξη των πελατών / καταναλωτών στις πρώτες θέσεις των κοινών – στόχων. Άλλωστε, όπως ήδη έχει τονισθεί, η ενημέρωση των υπαρχόντων πελατών / καταναλωτών είναι απαραίτητη προκειμένου να μειωθούν οι φήμες για αύξηση των τιμών, μείωση της ποιότητας κ.τ.λ. των προσφερόμενων προϊόντων, που συνήθως ακολουθούν μία Ε ή Σ (Hubbard, 2001; Clemente and Greenspan, 1998). Επίσης, η ενημέρωση δυνητικών πελατών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες θεωρείται βασική μετά από μία Ε ή Σ.

Η κατάταξη επίσης της αμοιβαίας κατανόησης της κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων στην έβδομη, μόλις θέση, έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες, αλλά πιθανόν μπορεί να εξηγηθεί από την έλλειψη πείρας από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η σύγκρουση ανάμεσα σ' επιχειρήσεις με διαφορετικές κουλτούρες θεωρείται ένας από τους κύριους παράγοντες αποτυχίας μιας Ε ή Σ (Hubbard, 2001; Chatterjee et al., 1992) και ο βασικότερος στην περίπτωση των διασυνοριακών (cross border) Ε&Σ (Cartwright and Cooper, 1996). Η συμφωνία στις εταιρικές κουλτούρες (cultural fit) έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο σημείο μιας Ε ή Σ (Chatterjee et al., 1992; Ramaswamy, 1997).



Στον κλάδο τροφίμων & ποτών (σχήμα 7.2) η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται, καθώς η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας προηγείται, ενώ με μικρή διαφορά η εξάλειψη των φόβων των εργαζομένων και η δημιουργία κοινών – στόχων, ακολουθούν.

Βέβαια, δημιουργείται το παράδοξο του πως θα ενισχυθεί η ομαδική εργασία, αν πρώτα δεν εξαλειφθούν οι φόβοι των εργαζομένων. Στις υπόλοιπες θέσεις της κατάταξης δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις, σε σχέση με το σύνολο του δείγματος, με την πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της νέας επιχείρησης να καταλαμβάνει και εδώ την τελευταία θέση.

❖ 3^η ερευνητική υπόθεση : Συχνότητα επικοινωνίας και εργαζόμενοι.

Στη συνέχεια και στον πίνακα 7.3, δίνονται τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης, τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στον κλάδο τροφίμων & ποτών.

Πίνακας 7.3 : Αποτελέσματα απλής ανάλυσης παλινδρόμησης (συχνότητα επικοινωνίας - % οικειοθελούς αποχώρησης), στο σύνολο του δείγματος και στον κλάδο τροφίμων & ποτών.				
	Εξαρτημένη μεταβλητή % οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων			
Ανεξάρτητη μεταβλητή	B	st. error	Beta	t
Συχνότητα επικοινωνίας				
- Σύνολο Δείγματος	-9,50E-05	0,001	-0,02	-0,171
- Τρόφιμα & Ποτά	4,989E-04	0,001	0,100	0,403
	<i>Σύνολο Δείγματος (n=72)</i>		<i>Τρόφιμα & Ποτά (n=18)</i>	
R²	0,0		0,01	
Adjusted R²	-0,014		-0,052	
F	0,029		0,162	

+ p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Τα πολύ χαμηλά ποσοστά της μεταβλητικότητας, του ποσοστού οικειοθελούς αποχώρησης που ερμηνεύονται από τη μεταβολή της συχνότητας επικοινωνίας, δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων, τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στον κλάδο τροφίμων & ποτών, από αυτή την ανάλυση, καθώς η γραμμική σχέση των δύο μεταβλητών δεν κρίνεται στατιστικά σημαντική.

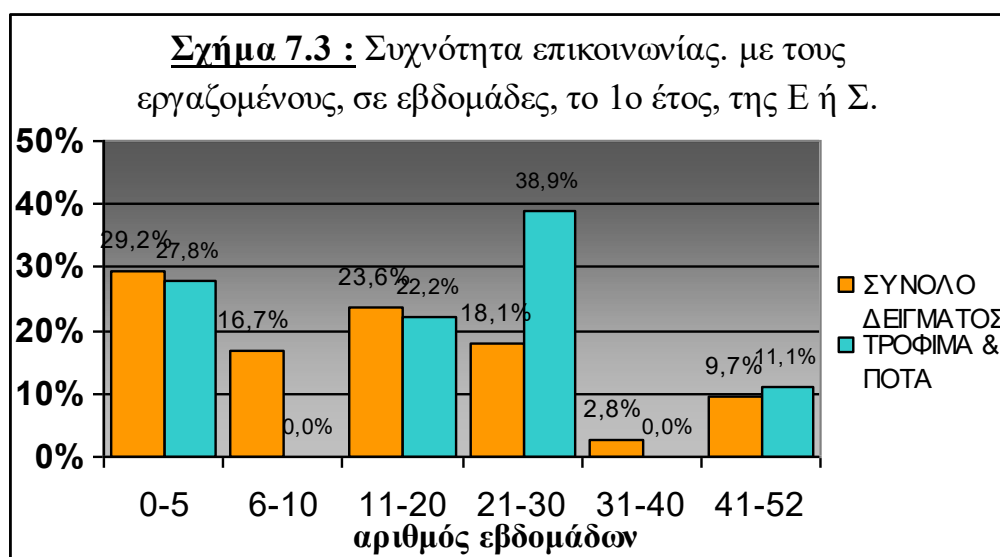
Η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται σ' αυτή την περίπτωση και έρχεται σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπου έχει τονισθεί η συνεισφορά της συχνής επικοινωνίας στην προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές (Nikandrou,

Papalexandris, Bourantas, 2000), στην εξομάλυνση προβλημάτων τους (Appelbaum et al., 2000 b) και στη διατήρηση του προσωπικού ειδικότερα (Gall, 1991).

Σ' αυτή την περίπτωση θα περιοριστούμε σε περιγραφική ανάλυση των δύο αυτών μεταβλητών.

Στο σχήμα 7.3, δίνεται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων, στο σύνολο του δείγματος και στον κλάδο τροφίμων & ποτών, ειδικότερα, ανάλογα με τον αριθμό εβδομάδων επικοινωνίας, τον πρώτο χρόνο μετά την Ε ή Σ.

Σύμφωνα λοιπόν με το σχήμα 7.3, στο 29,2% των επιχειρήσεων του δείγματος, η επικοινωνία ήταν από μηδενική έως ελάχιστη. Το αυξημένο αυτό ποσοστό δείχνει ότι σε σημαντικό βαθμό οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έδωσαν καμία σημασία στην επικοινωνία με το προσωπικό.



Το ποσοστό αυτό δε διαφέρει και στον κλάδο τροφίμων & ποτών, όπου το 27,8% των επιχειρήσεων δεν έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία με τους εργαζομένους.

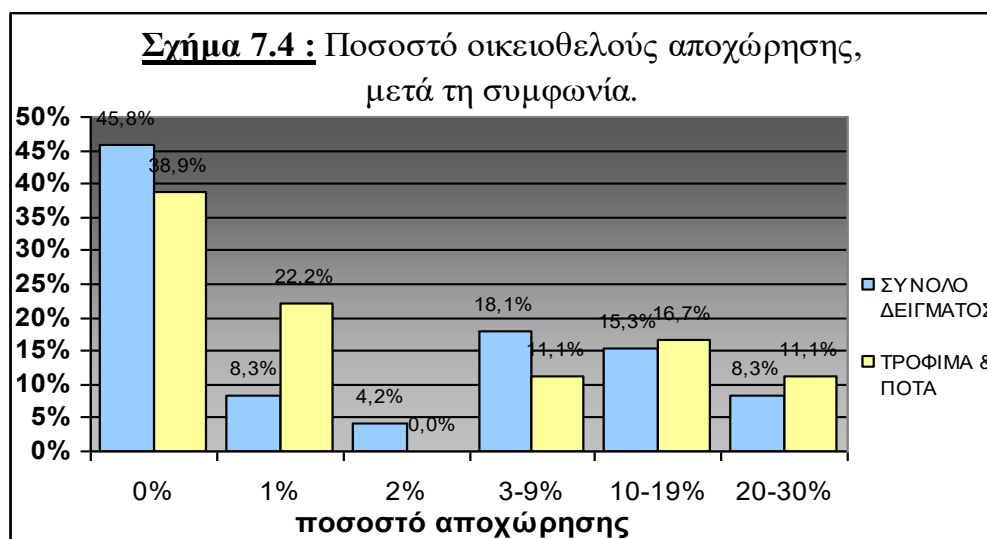
Βέβαια, η έλλειψη πείρας, στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος από προηγούμενες Ε&Σ, έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των παραπάνω αποτελεσμάτων.

Σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων επικοινωνούσε με το προσωπικό, περίπου μία φορά κάθε τρίτη εβδομάδα (κατηγορία 11-20), ενώ εξίσου σημαντικό είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων (18,1%), που επικοινωνούσε μία φορά κάθε δεύτερη εβδομάδα.

Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, δε διαφέρει σημαντικά το ποσοστό των επιχειρήσεων που επικοινωνούσε μία φορά κάθε τρίτη εβδομάδα (22,2%), ενώ είναι σημαντικά μεγαλύτερο στις επιχειρήσεις που επικοινωνούσαν μία φορά κάθε δύο εβδομάδες (38,9%).

Τέλος, μόλις το 9,7% των επιχειρήσεων επικοινωνούσε σχεδόν σε εβδομαδιαία βάση, με τους εργαζομένους, στο σύνολο του δείγματος (11,7% στον κλάδο τροφίμων & ποτών).

Όσον αφορά το ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης, η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων δίνεται στο σχήμα 7.4, τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και για τον κλάδο τροφίμων & ποτών.



Το ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης ήταν μηδενικό στο 45,8% των περιπτώσεων στο σύνολο του δείγματος, ενώ 38,9% στον κλάδο τροφίμων & ποτών. Σε γενικές γραμμές, τα ποσοστά οικειοθελούς αποχώρησης διατηρήθηκαν σε πολύ χαμηλά επίπεδα, της τάξεως του 1 – 2%, με μόλις ένα 23,6% να κυμαίνεται από 10 – 30%. Το αντίστοιχο ποσοστό στον κλάδο τροφίμων & ποτών ήταν σαφώς μικρότερο (17,8%). Δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε και το γεγονός του μικρού, σε αριθμό εργαζομένων (65,3% στο σύνολο του δείγματος και 77,8% στον κλάδο τροφίμων & ποτών με αριθμό εργαζομένων μικρότερο από 500), οπότε τα ποσοστά αυτά συνήθως αντιστοιχούν σε αποχώρηση μικρού αριθμού εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα αυτά σίγουρα δεν αποτελούν έκπληξη και σίγουρα δεν μπορούν ν' αποδοθούν στην αποδοτική και επαρκή επικοινωνία, καθώς η αυξανόμενη ανεργία

των τελευταίων ετών, σίγουρα λειτούργησε αποτρεπτικά, ενώ και ο έλληνας εργαζόμενος σπανίως ρισκάρει τη θέση του αναζητώντας νέα καριέρα.

Βέβαια, ακόμα και αν το ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης είναι ελάχιστο, μπορούν να δημιουργηθούν προβλήματα στην περαιτέρω πορεία της επιχείρησης, καθώς τα ικανότερα στελέχη είναι αυτά που αποχωρούν (Παπαδάκης, 1999), καθώς οι ευκαιρίες για εργασία γι' αυτούς είναι μεγαλύτερες.

❖ Υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις (4^η, 5^η, 6^η, 7^η, 8^η, 9^η, 10^η και 11^η).

Για τις υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις πραγματοποιείται ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 7.4.

Πίνακας 7.4 : Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης, για την επιτυχία των Ε&Σ, στο σύνολο του δείγματος (n=72).				
	εξαρτημένη μεταβλητή βαθμός επιτυχίας της Ε ή Σ			
ανεξάρτητες μεταβλητές	B	st. error	Beta	t
συχνότητα επικοινωνίας	9,613E-03	0,007	0,139 ⁺	1,293
% οικειοθελούς αποχώρησης	2,774	1,517	0,187 ⁺	1,829
τυποπ. συστ. προγρ/σμού	-0,255	0,136	-0,209 ⁺	-1,875
‘εχθρότητα’ περ/ντος	-0,329	0,093	-0,363 ^{***}	-3,524
ύπαρξη ολοκλ. επικ. προγρ.	0,548	0,246	0,259 [*]	2,229
χρόνος σχεδιασμού	-0,932	0,331	-0,327 ^{***}	-2,817
τεχνολογικές εξελίξεις	0,147	0,073	0,213 [*]	2,003
Τυπ. διαδ. λήψεως αποφασ.	0,238	0,099	0,268 ^{**}	2,409
R²	0,365			
Adjusted R²	0,284			
F	4,520 ^{***}			

+ p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.4 το ποσοστό της μεταβολής του βαθμού επίτευξης, των προσδοκιών που εξηγείται / οφείλεται στη μεταβολή των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι αρκετά υψηλό, της τάξεως του 28,4%, ενώ και η στατιστική σημαντικότητα του F είναι p < .001.

Επίσης, στον πίνακα 3, του παραρτήματος Γ, δίνεται ο βαθμός αλληλοσυσχετίσεως των μεταβλητών της έρευνας (correlation matrix).

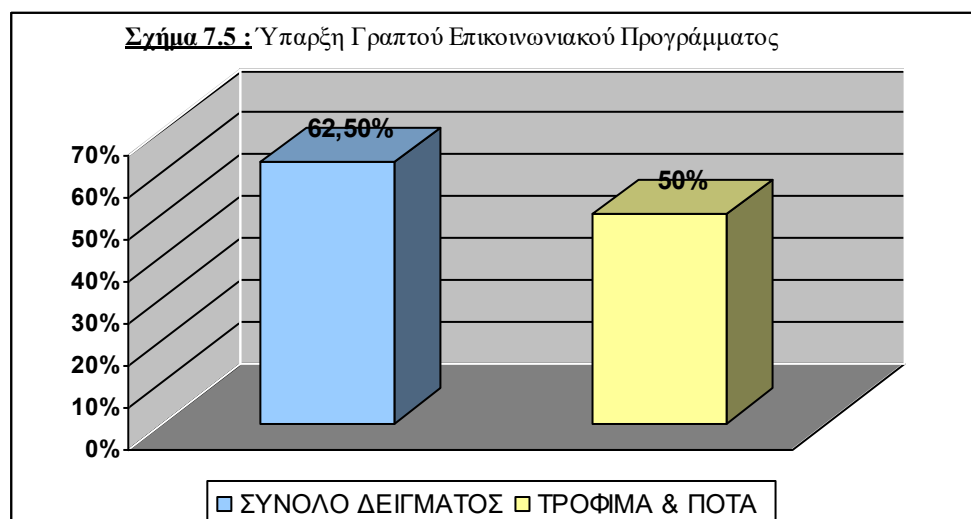
Στη συνέχεια θα εξετάσουμε αναλυτικά την επίδραση κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής, που αντιστοιχεί και σε ανάλογες ερευνητικές υποθέσεις.

ο 4^η ερευνητική υπόθεση : Ύπαρξη ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος.

Η ύπαρξη ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος αναδεικνύεται, σ' αυτή τη μελέτη, ως σημαντικός παράγοντας (Beta = 0,259, $p < .05$) για την επιτυχία μιας Ε ή Σ, μέσα από τον αυξημένο βαθμό επίτευξης των προσδοκιών, επιβεβαιώνοντας έτσι και την ανάλογη ερευνητική υπόθεση.

Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπου το επικοινωνιακό πρόγραμμα έχει αναδειχθεί ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες αντιμετώπισης του αρνητικού κλίματος, μετά από μία Ε ή Σ, στο προσωπικό (Fairfield, 1992) και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, μέσα από ένα κοινό όραμα (Smith and Hershman, 1999), αντιμετώπισης των διαφορών στην κουλτούρα (Appelbaum et al., 2000 a), αντιμετώπισης φημών (Marks, 1997) και γενικότερα οδηγώντας σε μία ομαλή και επιτυχημένη διαδικασία ολοκλήρωσης (Hubbard, 2001; Appelbaum et al., 2000 b).

Στο σύνολο του δείγματος, όπως εύκολα παρατηρούμε και στο σχήμα 7.5, το 62% των επιχειρήσεων προχώρησε στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου γραπτού επικοινωνιακού προγράμματος. Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, το ποσοστό αυτό ήταν μικρότερο, καθώς μόνο οι μισές επιχειρήσεις (50%) προχώρησαν σε ανάλογες



ενέργειες.

Τα ποσοστά αυτά, σαφώς κρίνονται ικανοποιητικά αν αναλογιστούμε και την έλλειψη πείρας από το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων.

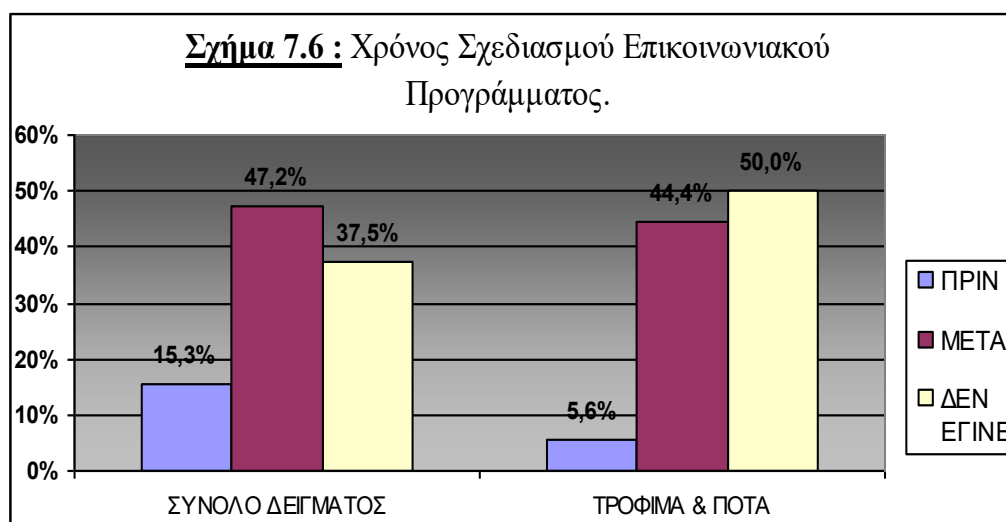
ο 5^η ερευνητική υπόθεση : Χρόνος σχεδιασμού του επικοινωνιακού προγράμματος.

Μεγαλύτερη σημασία και από την ύπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος, παρουσιάζεται να έχει ο χρόνος σχεδιασμού του (Beta = -0,327, $p < .001$). Το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή δείχνει αρνητική σχέση ανάμεσα στο σχεδιασμό του επικοινωνιακού προγράμματος πριν το κλείσιμο της συμφωνίας και στο βαθμό επίτευξης των προσδοκιών για την Ε ή Σ. Σ' αυτή την περίπτωση η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται, καθώς μεγαλύτερος βαθμός επίτευξης των προσδοκιών συνδέεται με το σχεδιασμό του επικοινωνιακού προγράμματος μετά το κλείσιμο της συμφωνίας.

Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενους ερευνητές, που είχαν τονίσει την κρισιμότητα έναρξης του επικοινωνιακού προγράμματος, από την πρώτη κιόλας στιγμή (Cartwright and Cooper, 1996; Clemente and Greenspan, 1998; Appelbaum et al., 2000 b), πραγματοποιώντας βέβαια και τις κατάλληλες ενέργειες στο στάδιο της διερεύνησης (Burns and Rosen, 1997 a; Clemente and Greenspan, 1998).

Στο σύνολο του δείγματος, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 7.6, μόλις το 15,3% των επιχειρήσεων προχώρησε στο σχεδιασμό του επικοινωνιακού προγράμματος, πριν το κλείσιμο της συμφωνίας, ενώ το 47,2% μετά. Βέβαια, 37,5% των επιχειρήσεων δεν πραγματοποίησε καθόλου επικοινωνιακό πρόγραμμα.

Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, όπου το 50% των επιχειρήσεων σχεδίασε



επικοινωνιακό πρόγραμμα, στο 44,4% ο σχεδιασμός έγινε μετά, ενώ μόλις στο 5,6% ο σχεδιασμός έγινε πριν το κλείσιμο της συμφωνίας.

Η διαφορά αυτή, μεταξύ της διεθνούς εμπειρίας και έρευνας και του ελληνικού περιβάλλοντος και πάλι μπορεί ν' αποδοθεί στην έλλειψη εμπειρίας από τις ελληνικές επιχειρήσεις, που έκανε απαγορευτικό το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού προγράμματος, πριν το κλείσιμο της συμφωνίας εξαιτίας της αδυναμίας πρόβλεψης των μελλοντικών επικοινωνιακών αναγκών με ακρίβεια.

ο 6^η ερευνητική υπόθεση: Ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων.

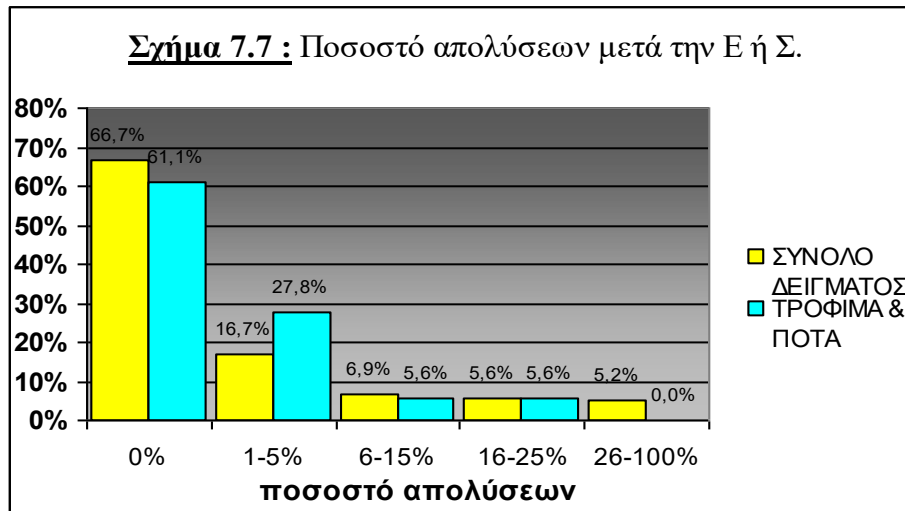
Το ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων έχει σαφώς μικρότερη επίδραση στο βαθμό επίτευξης των προσδοκιών για την Ε ή Σ (Beta = 0,187), ενώ είναι στατιστικά σημαντικό σε $p < .10$.

Το θετικό πρόσημο, του συντελεστή Beta δεν επιτρέπει την επιβεβαίωση της ερευνητικής υπόθεσης, καθώς αυξημένο ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης συνδέεται με μεγαλύτερο βαθμό επίτευξης των προσδοκιών για την Ε ή Σ.

Αυτό βέβαια, έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης, όπου τα αυξημένα ποσοστά οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων αποτελούν σημαντικό αίτιο αποτυχίας μιας Ε ή Σ, καθώς οι εργαζόμενοι συνεχώς αναδεικνύονται ως ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης (Ulrich, 1988) στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιχειρησιακό περιβάλλον, ενώ συνήθως αποχωρούν οι ικανότεροι εργαζόμενοι (Παπαδάκης, 1999).

Ενδεχομένως, η θετική επίδραση του ποσοστού οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων, το πρώτο εξάμηνο μετά την Ε ή Σ, στην επίτευξη των προσδοκιών για τη συμφωνία, έγκειται στην ελληνική νομοθεσία, που περιορίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις ως προς το ποσοστό των απολύσεων των εργαζομένων τους, σε μηνιαία βάση. Αυτό βέβαια, δημιουργεί προβλήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις στην επίτευξη των αναμενόμενων προσδοκιών για συνέργιες σε επίπεδο προσωπικού. Έτσι, ένα ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων, το πρώτο εξάμηνο μετά την Ε ή Σ, όταν μάλιστα κυμαίνεται, όπως είδαμε, σε χαμηλά γενικά πλαίσια, περισσότερο 'λύνει' τα χέρια των ελληνικών επιχειρήσεων, παρά τους δημιουργεί προβλήματα.

Ενδιαφέρον, παρουσιάζει και η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων, ανάλογα με τις απολύσεις που πραγματοποίησαν, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 7.7, τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και για τον κλάδο τροφίμων & ποτών.



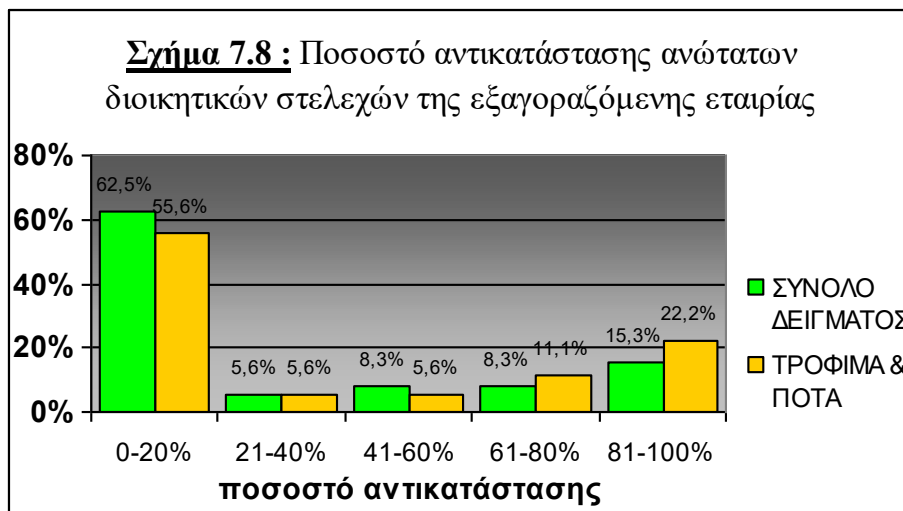
Σύμφωνα λοιπόν με το σχήμα 7.7, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζονται διστακτικές στην πραγματοποίηση απολύσεων, καθώς το 66,7% αυτών δεν πραγματοποίησαν καμία απόλυση, το πρώτο εξάμηνο, μετά την Ε ή Σ.

Τα αποτελέσματα δεν διαφέρουν και στον κλάδο τροφίμων & ποτών, όπου το αντίστοιχο ποσοστό είναι 61,1%.

Συνήθως, οι ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν να απολύουν μικρά ποσοστά εργαζομένων (1-5% σε ποσοστό 16,7%, στο σύνολο του δείγματος και 27,8% στον κλάδο τροφίμων & ποτών), καθώς περιορίζονται και από τη νομοθεσία, ενώ σίγουρα δε θέλουν να προκαλέσουν την αντίδραση των εργατικών συνδικάτων, βλάπτοντας παράλληλα και τη δημόσια εικόνα τους.

Το ποσοστό αντικατάστασης του προσωπικού είναι σαφώς πιο αυξημένα στο επίπεδο των ανώτατων διοικητικών στελεχών, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 7.8, τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και για τον κλάδο τροφίμων & ποτών.

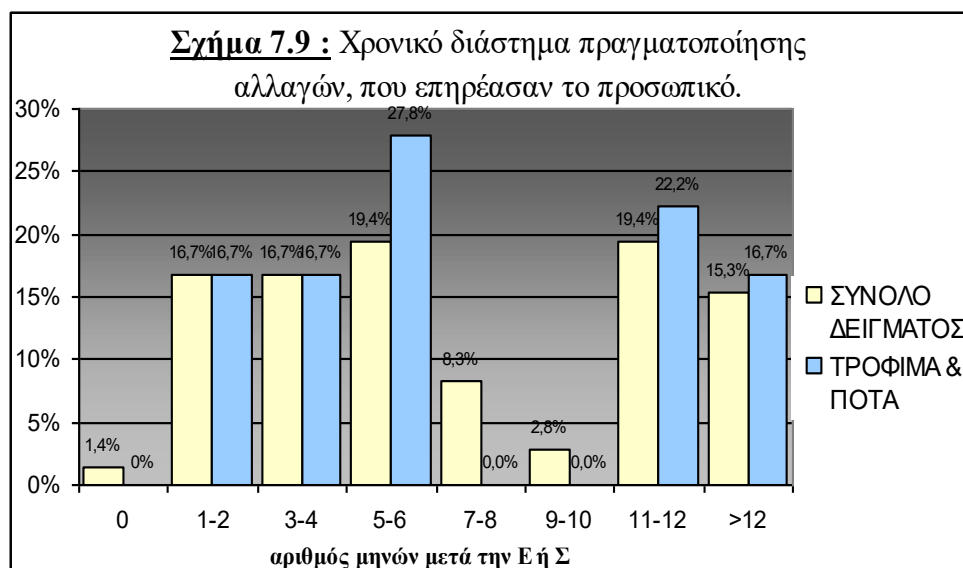
Στο 62,5% των ελληνικών επιχειρήσεων αντικαταστάθηκε έως και το 20% των ανώτατων διοικητικών στελεχών, ενώ ένα 15,3% προχώρησε σε αντικατάσταση του 81 έως και 100%.



Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, δεν παρατηρείται ιδιαίτερη διαφοροποίηση, με το 55,6% των επιχειρήσεων να απομακρύνεται έως το 20%, ενώ δείχνουν να είναι πιο αποφασισμένες να επιβάλλουν τη ‘γραμμή’ τους, καθώς ένα 22,2% προχώρησε σε αντικαταστάσεις από 81 έως και 100%.

Το σαφώς πιο αυξημένο ποσοστό αντικατάστασης στο ανώτατο επίπεδο, σίγουρα δεν αποτελούν έκπληξη, καθώς οι εξαγοράζουσες επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν άμεσα τον ‘έλεγχο’ της επιχείρησης που εξαγοράζουν, επιβάλλοντας τα δικά τους συστήματα και ‘στυλ’ διοίκησης.

Μάλιστα, επιθυμούν, όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 7.9, να πραγματοποιήσουν τις αλλαγές που αφορούν το προσωπικό (απολύσεις, μεταθέσεις κ.λ.π.) στο δυνατό συντομότερο χρονικό διάστημα.



Έτσι, σύμφωνα με το σχήμα 7.9, το 52,8% των επιχειρήσεων πραγματοποίησε αυτές τις αλλαγές, μέσα στο πρώτο εξάμηνο, μετά την Ε ή Σ. Το αντίστοιχο ποσοστό στον

κλάδο τροφίμων & ποτών είναι ακόμα πιο αυξημένο και φθάνει το 61,2%. Πάντως, ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων, τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στον κλάδο τροφίμων & ποτών πραγματοποίησε τις αλλαγές σε επίπεδο προσωπικού, μέσα σ' έναν ολόκληρο χρόνο ή και μετά από αυτόν. Η έλλειψη πείρας, πιθανόν να έκανε πιο διστακτικές κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις, ενώ σίγουρα, κατά περίπτωση και κάποιες ειδικές συνθήκες π.χ. κάποια ισχυρή εργατική ένωση, θα επηρέασαν τις ανάλογες αποφάσεις.

ο 7^η ερευνητική υπόθεση : Συχνότητα επικοινωνίας με τους εργαζομένους.

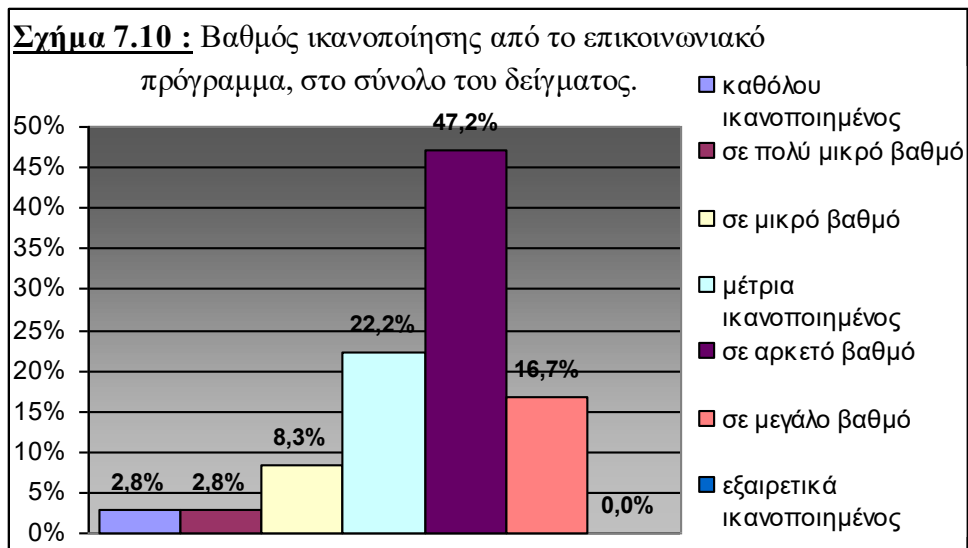
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 7.4, η συχνότητα επικοινωνίας με τους εργαζομένους δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των προσδοκιών, για την Ε ή Σ.

Η σαφώς θετική σχέση, όπως δίνεται από το θετικό πρόσημο του συντελεστή Beta δεν κρίνεται στατιστικά σημαντική ($p < .10$), έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η ανάλογη ερευνητική υπόθεση.

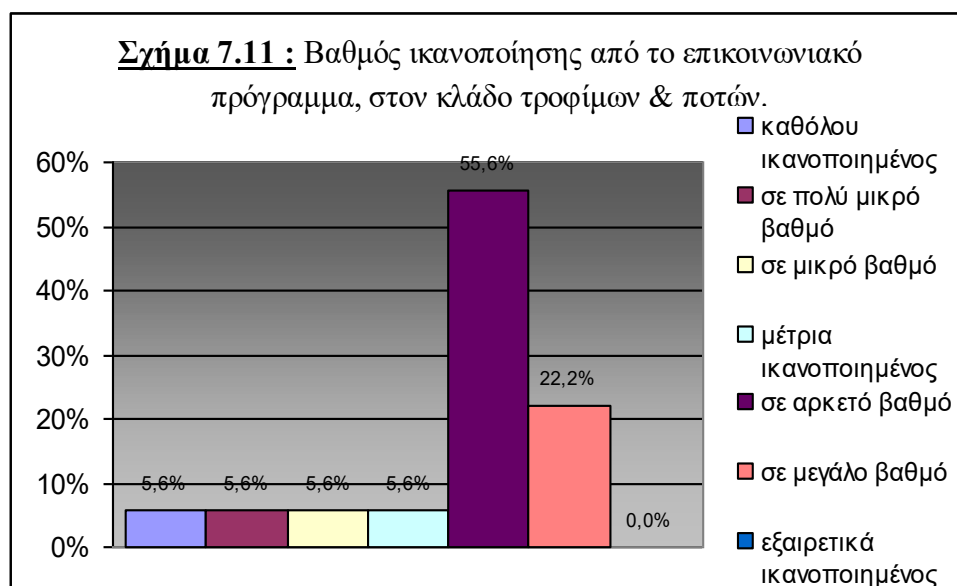
Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπου τονίζεται η συμβολή της συχνής επικοινωνίας με το προσωπικό για την αντιμετώπιση των φόβων τους (Appelbaum et al., 2000 a), στη δημιουργία ομαλότερου κλίματος εργασίας (Viscio et al., 1999), κατανόησης των διαφορών στην κουλτούρα (Gall, 1991), αντιμετώπισης των φημών (Appelbaum et al., 2000 a) και στη δημιουργία κοινού οράματος (Gall, 1991) δηλαδή στοιχείων που μπορούν να μας οδηγήσουν στην επιτυχία μιας Ε ή Σ.

Όπως είχε παρουσιασθεί και προηγουμένως, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνιακή προσπάθεια με τους εργαζομένους, τόσο στον κλάδο τροφίμων & ποτών, όσο και στο σύνολο του δείγματος. Ενδεχομένως, ακόμα και στις περιπτώσεις που η επικοινωνία ήταν συχνότερη, δεν ήταν η κατάλληλη (ως προς το χρόνο, το μέσο ή ακόμα και το ίδιο το μήνυμα) ή ακόμα μπορεί και να δημιούργησε και επιπλέον προβλήματα π.χ. ασυνέπεια εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο βαθμός ικανοποίησης από το επικοινωνιακό πρόγραμμα προς τους εργαζομένους, όπως αξιολογήθηκε από τα ανώτερα στελέχη. Στην ερώτηση βέβαια αυτή, θα έπρεπε να απαντήσουν οι εργαζόμενοι, πράγμα όμως που δεν ήταν εφικτό στα πλαίσια αυτής της μελέτης.



Στο σχήμα 7.10 και στο σχήμα 7.11, δίνονται η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησής τους, από το επικοινωνιακό πρόγραμμα προς το προσωπικό, στο σύνολο του δείγματος και στον κλάδο τροφίμων & ποτών.



Καμία επιχείρηση δεν εμφανίζεται ως εξαιρετικά ικανοποιημένη από το επικοινωνιακό πρόγραμμα που εφάρμοσε, ενώ 5,6% στο σύνολο του δείγματος και 2,8% στον κλάδο τροφίμων & ποτών δεν ήταν καθόλου ικανοποιημένοι.

Κυρίαρχη απάντηση, με 55,6% στο σύνολο του δείγματος και 47,2% στον κλάδο τροφίμων & ποτών, ήταν η μέτρια ικανοποίηση από το επικοινωνιακό πρόγραμμα προς το προσωπικό, που μπορεί να αποδοθεί και σε σημαντικό βαθμό ως ‘διπλωματικά ορθή’.

ο 8^η ερευνητική υπόθεση : Βαθμός ‘εχθρότητας’ του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Ο βαθμός ‘εχθρότητας’ του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αναδεικνύεται, στα πλαίσια αυτής της μελέτης, ως ο πιο σημαντικός, σε σχέση με την επίτευξη των προσδοκιών για την Ε ή Σ (Beta = -0,363, $p < .001$).

Το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή, φανερώνει την αρνητική σχέση ανάμεσα στο βαθμό ‘εχθρότητας’ του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και στην επιτυχία της Ε ή Σ, βάσει του βαθμού επίτευξης των προσδοκιών γι’ αυτή.

Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση, ενώ είναι σύμφωνο με τα συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, όπως αναδείχθηκαν, μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε.

Η προσοχή σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αποσπάται από τον ανταγωνισμό (Clemente and Greenspan, 1998), ενώ θα πρέπει να διερευνώνται οι πιθανές επιδράσεις στους ανταγωνιστές, αλλά και οι πιθανές αντιδράσεις τους σε μία Ε ή Σ (Viscio et al., 1999). Η προσωρινή αδράνεια που παρατηρείται, μετά από μία Ε ή Σ, αποτελεί ένα σημείο όπου οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν (Gall, 1991; Fritzon et al., 2000).

Η περίοδος που εξετάζεται, σ’ αυτή τη μελέτη, μπορεί να χαρακτηριστεί ως έντονα ανταγωνιστική. Ειδικότερα, στον κλάδο τροφίμων & ποτών, η είσοδος πολυεθνικών κολοσσών στο χώρο των supermarket, η ανοικτή σύγκρουση των δύο μεγάλων δυνάμεων, ΔΕΛΤΑ και ΦΑΓΕ, στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων, η πτώση των τιμών στον τομέα των ιχθυοκαλλιεργειών κ.τ.λ., χαρακτήρισαν μία έντονα ανταγωνιστική περίοδο, που ακολουθήθηκε από μία σειρά διατροφικών κρίσεων (τρελές αγελάδες, διοξίνες).

ο 9^η ερευνητική υπόθεση : Τεχνολογικές εξελίξεις.

Οριακά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας $p < .05$ αποδεικνύεται να είναι και ο βαθμός των τεχνολογικών αλλαγών στην επιτυχία μιας Ε ή Σ.

Το θετικό πρόσημο του συντελεστή Beta = 0,213, φανερώνει θετική σχέση ανάμεσα στο βαθμό των τεχνολογικών αλλαγών και στην επιτυχία της συμφωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μη επιβεβαίωση της ερευνητικής υπόθεσης.

Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, όπου οι έντονες τεχνολογικές αλλαγές αποτέλεσαν αίτιο μειωμένης απόδοσης μιας Ε ή Σ. Οι κίνδυνοι που δημιουργούνται από έντονες τεχνολογικές αλλαγές π.χ. περικοπές εξόδων του τμήματος έρευνας & ανάπτυξης, λόγω αυξημένων εξόδων της επιχείρησης μετά την Ε ή Σ ή εναπόθεσης όλων των ελπίδων για καινοτομία στην επιχείρηση με την οποία θα προχωρήσουν σε Ε ή Σ (Hitt, Harrison, Ireland, 2001), απομάκρυνση του προσωπικού που είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ανάπτυξη νέων προϊόντων (Bower, 2001; Chaudhuri and Tabrizi, 1999).

Οι λόγοι για τους οποίους οι τεχνολογικές εξελίξεις συνδέθηκαν θετικά με την επιτυχία των Ε&Σ θα πρέπει να αναζητηθούν σε μία από τις παρακάτω αιτίες ή και σε πιθανό συνδυασμό τους :

- Οι Ε&Σ, στα πλαίσια αυτής της έρευνας, δεν συνοδεύτηκαν από εκτεταμένες απομακρύνσεις προσωπικού, που πιθανόν να δημιουργούσε προβλήματα στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις, σε αρκετούς κλάδους π.χ. τρόφιμα & ποτά μπορούν να χαρακτηριστούν σημαντικές, αλλά σε καμία περίπτωση ραγδαίες.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (63,9%), στο σύνολο του δείγματος, πέτυχε ή και ξεπέρασε τις προσδοκίες του για συνέργιες στο επίπεδο της έρευνας & ανάπτυξης.

ο 10^η ερευνητική υπόθεση : Βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων.

Ο βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων αναδεικνύεται αρκετά σημαντικός (Beta = 0,268) και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο $p < .01$.

Η θετική σχέση που προκύπτει ανάμεσα στο βαθμό τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων και στην επιτυχία της Ε ή Σ, επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση.

Το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με τα συμπεράσματα από τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Μία Ε ή Σ, ως μία σειρά αποφάσεων (Pablo, Sitkin, Jemison, 1996), απαιτεί ‘συμφωνία’ με τη στρατηγική της επιχείρησης (Clemente and Greenspan, 1998),

αξιολόγηση των επιχειρήσεων στόχων, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων (Viscio et al., 1999) έπειτα από λεπτομερή έλεγχο τους (Hubbard, 2001) και έχοντας ξεκάθαρο όραμα για τη συμφωνία (Viscio et al., 1999; Hunt, 1988).

Κατά την Ε ή Σ δύο επιχειρήσεων πολλά πρέπει να γίνουν και σίγουρα δεν μπορούν να γίνουν όλα μαζί. Θα πρέπει λοιπόν να μπου προτεραιότητες, βάσει κριτηρίων (Clemente and Greenspan, 1998). Σίγουρα οι ελληνικές επιχειρήσεις, με αυξημένο βαθμό τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων, βοηθήθηκαν σημαντικά, καθώς δεν υπήρχε προγενέστερη πείρα, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν τις πρώτες δύσκολες φάσεις της συμφωνίας.

ο 11^η ερευνητική υπόθεση : Βαθμός τυποποίησης των συστημάτων προγραμματισμού.

Ο βαθμός τυποποίησης των συστημάτων προγραμματισμού δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς ο συντελεστής Beta είναι μικρός (-0,209), ενώ η στατιστική σημαντικότητα είναι της τάξης του $p < .10$.

Το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή Beta φανερώνει την αρνητική σχέση του βαθμού τυποποίησης των συστημάτων προγραμματισμού και της επιτυχίας μιας Ε ή Σ.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται και η ελληνική πραγματικότητα, όπως αναδεικνύεται μέσα από αυτή τη μελέτη έρχεται σε αντίθεση με τα συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Απαιτούνται συνειδητοποιημένοι (Παπαδάκης, 1999) και στρατηγικά δικαιολογημένοι (Clemente and Greenspan, 1998; Viscio et al., 1999) λόγοι για να προχωρήσουμε σε μία Ε ή Σ. Οι Ε&Σ δεν θα πρέπει να γίνονται βιαστικά (Παπαδάκης, 1999) ή από μιμητισμό ή εξ' αιτίας της τάσης που εμφανίζει η αγορά (Viscio et al., 1999). Μια καλά προγραμματισμένη διαδικασία, πριν την Ε ή Σ, οδηγεί σε γρήγορη και αποτελεσματική διαδικασία ολοκλήρωσης της συμφωνίας (Viscio et al., 1999).

Τα τυποποιημένα συστήματα προγραμματισμού αναμένονταν να είχαν θετική συμβολή στην επιτυχία των Ε&Σ στην Ελλάδα, καθώς στο πρώιμο στάδιο της ελληνικής αγοράς θα βοηθούσαν σημαντικά στην αποφυγή λαθών. Ενδεχομένως, οι

ελληνικές επιχειρήσεις δεν πρόσεξαν ένα άλλο σημείο, αυτό της ανάγκης για ‘ταίριασμα’ (fit) ανάμεσα στα συστήματα προγραμματισμού των δύο επιχειρήσεων, καθώς η μη συμβατότητα οδηγεί σε προβληματικές διαδικασίες ολοκλήρωσης (Clemente and Greenspan, 1998; Hubbard, 2001). Έτσι, οι ελληνικές επιχειρήσεις, στην αγωνία τους να ‘μεγαλώσουν’ και ακολουθούμενες την τάση της αγοράς προχώρησαν σε Ε&Σ με όποιες επιχειρήσεις ήταν ελεύθερες και όχι με αυτές που τους ταίριαζαν.

Επίσης, ο υψηλός βαθμός τυποποίησης πιθανόν να στερούνταν και της απαραίτητης ευελιξίας, για την επίτευξη της απαιτούμενης εναρμόνισης των διαδικασιών των δύο επιχειρήσεων.

7.2 Συμπεράσματα ερευνητικής προσπάθειας

Στη συνέχεια συνοψίζονται τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσπάθειας, ενώ γίνονται και κάποια γενικότερα σχόλια επί των αποτελεσμάτων.

Μέσα από αυτή την έρευνα οι εργαζόμενοι αναδείχθηκαν ως το κυριότερο κοινό – στόχο, της επικοινωνιακής προσπάθειας των επιχειρήσεων, τόσο στο σύνολο του δείγματος, όσο και στον κλάδο τροφίμων & ποτών, επιβεβαιώνοντας έτσι και την ανάλογη ερευνητική υπόθεση. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται και στην επικοινωνία με τους μετόχους, καθώς η περίοδος που εξετάζεται συνδυάζεται με έντονη χρηματιστηριακή άνοδο και με την έμφαση των επιχειρήσεων για άντληση κεφαλαίων από αυτό.

Κυριότερη επιδίωξη των επιχειρήσεων, μέσα από την επικοινωνία με τους εργαζομένους, αποτελεί η εξάλειψη των φόβων τους, βασικό σημείο για ομαλή ολοκλήρωση της συμφωνίας Ε ή Σ. Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται στον κλάδο τροφίμων & ποτών, όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν, μέσα από το επικοινωνιακό πρόγραμμα, τη δημιουργία ομαδικού κλίματος, γεγονός βέβαια μάλλον δύσκολο, αν δεν ξεπεραστούν πρώτα οι φόβοι των εργαζομένων.

Αν και η επικοινωνιακή προσπάθεια των επιχειρήσεων είχε ως πρώτο στόχο τους εργαζομένους, η συχνότητα αυτής δεν μπορεί να κριθεί επαρκής και δεν

παρουσιάστηκε, μέσα από την έρευνα αυτή, άμεση σχέση της με το ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης του προσωπικού, μην επιβεβαιώνοντας έτσι και την ανάλογη υπόθεση. Το γεγονός αυτό, μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη πείρας, από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων, που πιθανόν σε αρκετές περιπτώσεις να οδήγησε και σε ακατάλληλη επικοινωνία. Το ποσοστό πάντως, οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων παραμένει σε χαμηλά επίπεδα φανερώνοντας μία διστακτικότητα των ελλήνων εργαζομένων να αναζητήσουν αλλού εργασία, παρ' όλες τις δυσοίωνες προοπτικές, αρκετές φορές. Το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανεργίας ενέτεινε αυτήν την τάση.

Όσον αφορά την επίδραση των μεταβλητών επικοινωνίας στην επιτυχία των Ε&Σ, η ύπαρξη ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας, επιβεβαιώνοντας και την ανάλογη ερευνητική υπόθεση. Στο σύνολο του δείγματος, το 62,5% των επιχειρήσεων προχώρησαν στην κατάρτιση ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος, ενώ στον κλάδο τροφίμων & ποτών το αντίστοιχο ποσοστό ήταν μικρότερο, της τάξεως του 50%.

Ο χρόνος σχεδιασμού του επικοινωνιακού προγράμματος, αναδείχθηκε ως η σημαντικότερη επικοινωνιακή μεταβλητή, με την έλλειψη πείρας των ελληνικών επιχειρήσεων, να διαμορφώνει μια ιδιαιτερότητα για τις Ε&Σ στον ελληνικό χώρο. Οι επιχειρήσεις που σχεδίασαν το επικοινωνιακό πρόγραμμα, μετά την Ε ή Σ παρουσίασαν καλύτερα αποτελέσματα, σχετικά με αυτές που το σχεδίασαν πριν, μην επιβεβαιώνοντας έτσι και την ανάλογη ερευνητική υπόθεση. Η αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω της έλλειψης της απαιτούμενης πείρας, να προβλέψουν τις επικοινωνιακές ανάγκες, ανάγκασε τη συντριπτική πλειοψηφία να σχεδιάσουν εκ των υστέρων το επικοινωνιακό πρόγραμμα.

Η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε και στην περίπτωση του ποσοστού οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων, όπου παρουσιάζεται θετική σχέση με το βαθμό επιτυχίας της Ε ή Σ. Ο νομοθετικός περιορισμός για τις απολύσεις, φαίνεται να δημιουργεί προβλήματα στις ελληνικές επιχειρήσεις, που εμφανίζονται να ικανοποιούνται από την αποχώρηση των εργαζομένων, αφού τους επιτρέπει, με μικρότερο κόστος και χωρίς να προκαλούν αντιδράσεις τις επιδιωκόμενες συνέργειες σε επίπεδο διοίκησης προσωπικού. Άλλωστε, τα επίπεδα των αποχωρήσεων είναι χαμηλά, έτσι ώστε να μη δημιουργούν προβλήματα, ενώ και οι απολύσεις, που

αυξάνονται στα ανώτατα επίπεδα διοίκησης, παραμένουν και αυτές σε γενικά χαμηλά επίπεδα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν τις γενικότερες αλλαγές σε επίπεδο προσωπικού, μέσα στον πρώτο χρόνο, μετά την Ε ή Σ, ενώ ένα μικρό, αλλά σημαντικό ποσοστό, παρουσιάζεται πιο διστακτικό ξεπερνώντας το κρίσιμο χρονικό διάστημα του ενός έτους, πιθανόν λόγω έλλειψης πείρας αλλά και φοβούμενοι τις αντιδράσεις των εργατικών ενώσεων.

Γενικά, στα παραπάνω ζητήματα δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στον κλάδο τροφίμων & ποτών και στο σύνολο του δείγματος.

Η συχνότητα επικοινωνίας, που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί και επαρκής, δεν επηρεάζει σημαντικά το αποτέλεσμα της συμφωνίας. Έτσι, η ανάλογη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται. Η πείρα από προηγούμενες Ε&Σ, βασικός παράγοντας επιτυχίας (Hitt, Harrison, Ireland, 2001) λείπει από τις ελληνικές επιχειρήσεις, οδηγώντας ενδεχομένως, πολλές φορές και σε ελλιπή προγράμματα επικοινωνίας.

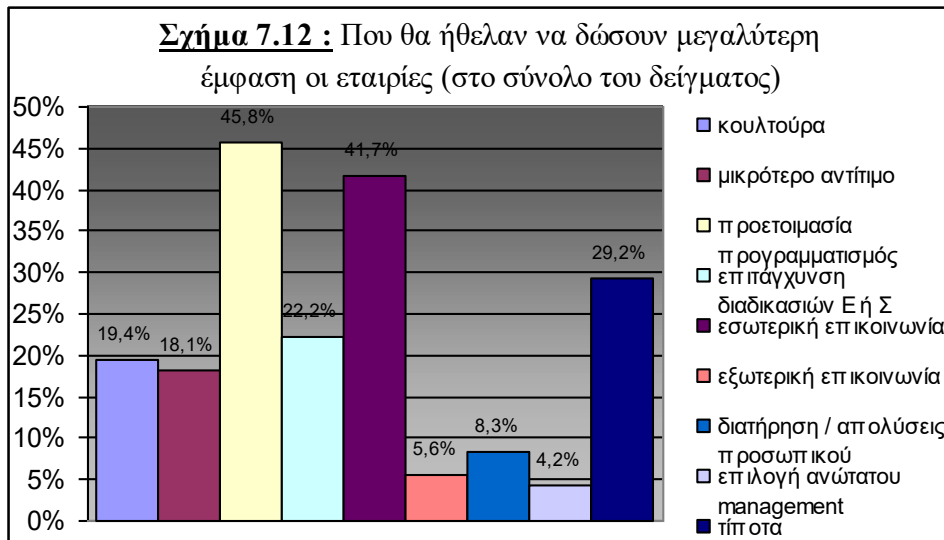
Σχετικά με τις μεταβλητές του ευρύτερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, την σημαντικότερη αρνητική επίδραση παρουσιάζεται να έχει ο βαθμός 'εχθρότητας' επιβεβαιώνοντας την ανάλογη ερευνητική υπόθεση. Αντίθετα, δεν επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση σχετικά με το βαθμό των τεχνολογικών εξελίξεων, καθώς παρουσιάζεται θετική σχέση με την επιτυχία των Ε&Σ. Η επίτευξη των αναμενόμενων συνεργιών, μέσα από τις Ε&Σ, σχετικά με τις διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης και οι μικρές απώλειες προσωπικού, άμεσα συνδεδεμένου με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, φαίνεται να οδήγησε σ' αυτό το αποτέλεσμα.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εξαγοράζουσας επιχείρησης, ο βαθμός τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων, αναδείχθηκε ως σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των συμφωνιών, καθώς φαίνεται ότι κάλυπτε το κενό πείρας των ελληνικών επιχειρήσεων, που διαφορετικά θα 'χάνονταν' στο μεγάλο όγκο των αποφάσεων, που έπρεπε να πάρουν.

Στην περίπτωση του βαθμού τυποποίησης των διαδικασιών προγραμματισμού, η ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε, καθώς αναδείχθηκε αρνητική σχέση με την επιτυχία των Ε ή Σ.

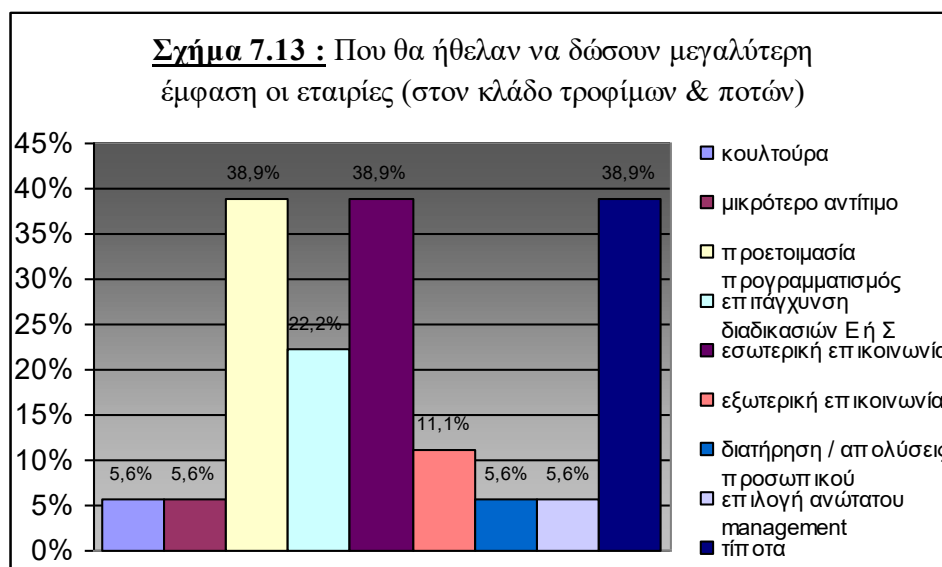
Συνολικά, οι μεταβλητές επικοινωνίας αναδεικνύονται ως ιδιαίτερα σημαντικοί για την επιτυχία των Ε&Σ, στην Ελλάδα. Η σημασία τους επιβεβαιώνεται και από το

σχήμα 7.12, που παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με το τι θα ήθελαν να κάνουν διαφορετικό οι επιχειρήσεις, αν είχαν τη δυνατότητα, στο σύνολο του δείγματος.



Το 41,7% των επιχειρήσεων θα έδινε μεγαλύτερη έμφαση στην εσωτερική επικοινωνία και το 19,4% θα έδινε περισσότερη έμφαση σε θέματα κουλτούρας, που σχετίζονται και αυτά με την επικοινωνιακή προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικά παρουσιάζονται και τα θέματα καλύτερης προετοιμασίας και προγραμματισμού, καθώς και η επιτάχυνση των διαδικασιών.

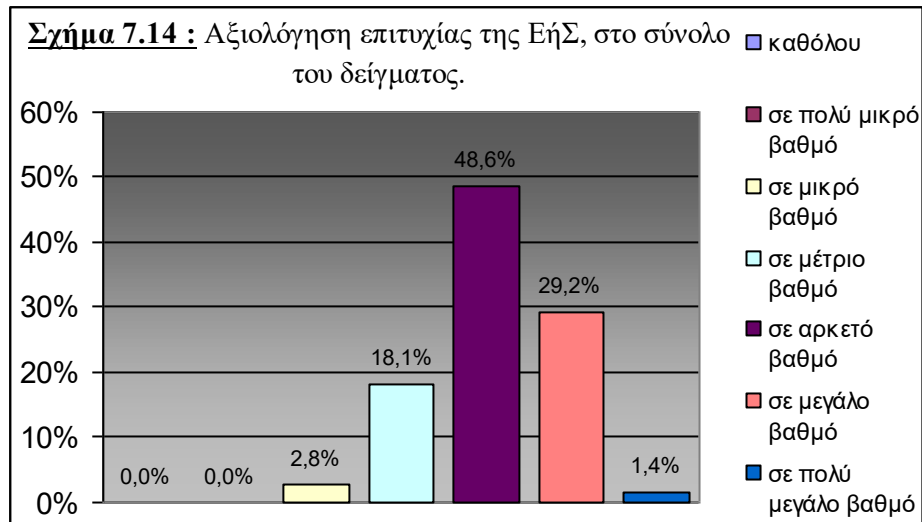
Στον κλάδο τροφίμων & ποτών, τα αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση και δίνονται στη συνέχεια στο σχήμα 7.13.



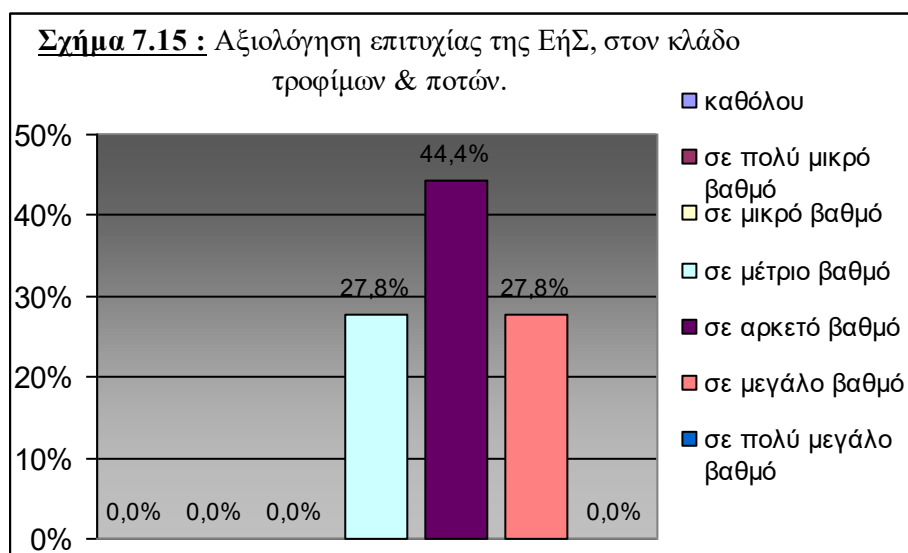
Σε καμία περίπτωση βέβαια τα θέματα του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης δεν θα πρέπει να παραβλεφθούν, αφού παρουσιάζονται εξίσου σημαντικά, με το βαθμό εχθρότητας του

επιχειρησιακού περιβάλλοντος και το βαθμό τυποποίησης των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων να αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες από αυτά.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, καμία συνιστώσα των Ε&Σ δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία και κάθε παράγοντας θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής.



Γενικά, όπως παρουσιάζεται και στο σχήμα 7.14, όπου δίνεται και η αντιληπτή, από την πλευρά των επιχειρήσεων, επιτυχία των Ε&Σ, η πλειοψηφία των συμφωνιών χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη σε αρκετό βαθμό, ενώ καμία συμφωνία δεν χαρακτηρίζεται ως αποτυχημένη.



Τα αποτελέσματα στον κλάδο τροφίμων & ποτών, δεν παρουσιάζουν έντονη διαφοροποίηση, αλλά μπορούν να χαρακτηριστούν ως πιο συγκρατημένα, κατά την περίοδο αξιολόγησης, καθώς εμφανίζουν σχετικά με το σύνολο του δείγματος υψηλότερα ποσοστά επιχειρήσεων με μέτριο βαθμό επιτυχίας. Σίγουρα, το γεγονός

ότι η διατροφική κρίση συνέπιπτε με την περίοδο αξιολόγησης, επηρέασε και τα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα μεγάλα ποσοστά αποτυχίας, βάσει των χρηματοοικονομικών κριτηρίων (ROA) και επιβεβαιώνουν την ορθότητα επιλογής του βαθμού επίτευξης των γενικότερων προσδοκιών για τις Ε&Σ και όχι μόνο των χρηματοοικονομικών, για την αξιολόγηση της επιτυχίας των συμφωνιών.

7.3 Παραινέσεις για επιπλέον έρευνα

Θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον να γίνουν παρόμοιες έρευνες για κάθε κλάδο της οικονομίας, έτσι ώστε να εντοπιστούν οι πιθανές ομοιότητες και διαφορές, αλλά και οι λόγοι γι' αυτά τα φαινόμενα.

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η διερεύνηση της εξωτερικής επικοινωνίας, στις περιπτώσεις Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα οι αλληλεπιδράσεις της με την εσωτερική επικοινωνία στο προσωπικό, αλλά και στη συνολική επιτυχία της συμφωνίας.

Τέλος, ενδιαφέρον θα είχε και η διενέργεια παρόμοιας μελέτης, μετά το πέρασμα κάποιου χρονικού διαστήματος, όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις θα είχαν εμπλουτίσει τις εμπειρίες τους στις Ε&Σ, για τη διερεύνηση της επίδρασης της εμπειρίας αυτής στα αποτελέσματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ Ε&Σ ΕΡΕΥΝΑΣ

<i>A/A</i>	<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α</i>	<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β</i>	<i>ΕΤΟΣ</i>	<i>ΚΛΑΔΟΣ</i>
1	ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	ΜΥΛΟΙ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ Α.Ε.	1999	Π - Σ <

2	ΕΛΛΑΪΣ	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ	1998	
3	ΑΡΤΟΒ. ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ	ΑΠΟΛΛΩΝΕΙΟ	1999	
4	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.	ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ	1999	
5	ΥΦΑΝΤΗΣ	FRESH	1999	
6	ΕΛΛ. ΕΤ. ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ (3 Ε)	COCA-COLA BEVERAGES	1999	
7	Σ. Η.Α. ΜΕΤΑΧΑ / IDV	UDV HELLAS	1998	
8	ΕΠΙΟΜ	ΛΙΖΑΣ & ΛΙΖΑΣ	1999	
9	ΙΧΘΥΟΤΡ. ΣΕΛΟΝΤΑ	RIOPESCA	1999	
10	ΝΗΡΕΥΣ ΙΧΘ. ΧΙΟΥ	ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Ε. (γλυκά)	1999	
11	ΡΛΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	OLYMPUS FOODS	1999	
12	ΕΛΛ. ΕΤ. ΜΠΗΣΚΟΤΩΝ	ROLITAS Ε.Π.Ε.	1999	
13	ΑΤΛΑΝΤΙΚ S/M	ΦΑΡΜΑ ΤΕΤΡΑΣ	1997	
14	ΦΑΓΕ Α.Ε.	ΠΙΝΔΟΣ Α.Ε.	1997	
15	CHIPITA INTERNATIONAL S.A.	ΠΑΝΕΜ	1997	
16	GOODY'S	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ	1998	
17	EVEREST	ΠΑΡΑΓΑΛΙΝΟ	1999	
18	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	ΜΑΥΡΟ ΠΡΟΒΑΤΟ	1999	
19	EFG EUROBANK	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ	1998	1
20	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ	ΙΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	1999	1
21	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ	1998	1
22	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΧΙΟΣBANK	1998	1
23	ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ	1998	1
24	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΕΡΑΔΩΣ ΕΡΜΗΣ	1999	1
25	ΜΑΡΦΙΝ	ΙΝΤΕΡΤΥΠ	1999	11
26	ΟΜΙΛΟΣ IDEAL ABEE	GE CAPITAL	1998	3
27	ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΕΡΑΣ	1997	7
28	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΖΩΗΣ	1999	7
29	ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ Α.Ε.Γ.Α.	COMMERCIAL UNION	1998	7
30	ΙΑΤΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ	ΑΠΟΛΛΩΝΕΙΟ	1997	12
31	ΙΑΣΩ Α.Ε.	HRA	1998	12
32	ΒΙΟ-ΙΑΤΡΙΚΗ Διεθνή Διαγν. Εργαστ.	ΡΑΔΙΟΔΙΑΓΝΩΣΗ	1999	12
33	ROCHE	DIAGNOSTICS S.A.	1998	13
34	ΦΑΜΑΡ Α.Β.Ε.	ROCHE HOLLAND	1998	13
35	ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ ΚΑΛ. Α.Β.Ε.Ε.	PEMEK Α.Ε.	1999	8
36	ΕΛ.ΠΕ.	ΟΚΤΑ	1999	5
37	ΕΚΟ – ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ	Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ Α.Ε.Ε.Π.	1998	5
38	ΕΣΧΑ ΕΛΛΑΣ	ΟΜ. ΠΑΡ. ΜΟΝΑΔΑ	1999	7
39	ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ	ΤΡΥΛΕΤ	1998	8
40	Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε.	ΒΕΧΡΩ Α.Ε.	1998	10
41	SINGULAR	COMPUTER PROFAT	1998	3
42	DIS	COMPUTER LOGIC	1999	3
43	ALTEC	UNISOFT	1998	3
44	INFOQUEST	ERGODATA	1999	3
45	ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΑΕΒΕ	QUALITY and RELIABILITY	1998	3
46	ΝΤΕΣΠΕΚ ΕΛΛΑΣ	ΕΛΝΕΤ	1999	8
<i>A/A</i>	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β	ΕΤΟΣ	ΚΛΑΔΟΣ
47	RIDENCO	ΙΔΕΑ ΑΕΒΕΕ	1999	15
48	Q-PHONE	PALMAPHONE	1998	16
49	ΟΤΕ	ROM-TELECOM	1998	16

50	ΓΕΡΜΑΝΟΣ	OPTICOM Α.Ε.	1998	8
51	SANYO ΕΛΛΑΣ ΣΥΜΜΕΤ. ΑΕΒΕ	ΡΑΔΕΠΠΑ ΑΕΒΕ	1998	8
52	ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ	1998	8
53	ΡΑΔΙΟ ΚΟΡΑΣΙΔΗ	ΚΤΒ ΣΕΡΒΙΣ	1999	8
54	DATA MEDIA Α.Ε.	PORCAN HOLDING S.A.	1999	3
55	ΙΜΑΚΟ MEDIA NET GROUP	ΝΙΚΥΟ MUSIC	1999	11
56	ΤΥΠΟΧΑΡΤΙΚΗ	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Ε.	1999	14
57	ΑΕΓΕΚ	ΕΚΤΕΡ	1999	6
58	ΑΣΠΑΤΕ	ΤΕΚΤΩΝ	1997	6
59	ΔΑΡΙΓΚ	ΝΕΡΓΕΚΑ	1999	10
60	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ	ΑΚΤΩΡ	1999	6
61	ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.	ΜΕΤΚΑ Α.Ε.	1998	10
62	ΜΠΗΤΡΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε.	ΜΕΤΑΛΙΜΠΕΞ ΑΒΕΤΕ	1998	10
63	ΣΙΔΜΑ Α.Ε.	ΚΕΜ Α.Ε.	1999	10
64	ΧΑΛΚΟΡ Α.Ε.	ΒΕΚΤΟΡ Α.Ε.	1997	10
65	ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ	GROUPAL ΑΒΕΕ	1998	10
66	ΒΙΟΧΑΛΚΟ	ΒΙΕΜ	1997	10
67	ΑΛΒΙΟ ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ	ΕΞΑΛΚΟ	1999	4
68	ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ Α.Ε.	ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΟΤΤΟ ΕΒΡΟΣ	1999	4
69	Μ.Ι. ΜΑΪΛΛΗΣ	SANDER GMBH	1999	14
70	SATO Α.Ε.	GRAMMER BUROSTUHL	1998	8
71	ΑEGEAN AIRLINES	AIR GREECE	1999	9
72	ΟΜΙΛΟΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗ	CRONUS AIRLINES	1999	9

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. τράπεζες | 13. φάρμακα |
| 2. τρόφιμα & ποτά | 14. συσκευασία |
| 3. πληροφορική | 15. ένδυση – υπόδηση |
| 4. κλωστοϋφαντουργία | 16. τηλεπικοινωνίες |
| 5. πετρέλαια | |
| 6. κατασκευαστικές | |
| 7. ασφάλειες | |
| 8. λιανεμπόριο | |
| 9. μεταφορές | |
| 10. χημ., χρώμ. & μετ/λα | |
| 11. εκδόσεις | |
| 12. υγεία | |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : Ε&Σ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΔΟ 1997-99 (ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ)

ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	
ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ	Σελόντα – Rioresca, Υδατοκαλλιέργειες
	Σελόντα - Marina & Maricoltura Alto Adriatico (Ιταλία)
	Rioresca, Υδατοκαλλιέργειες - Τρίτων ΑΕ
	Σελόντα - Sea Farm Ionian, (Ιχθυοκαλλιέργειες).
	Sea Farm Ionian - Perco ΑΕ, (Ιχθυοκαλλιέργειες).
	Sea Farm Ionian – Iknak
	Νηρέας ΑΕ – Κερατσίνι Fish, (Εμπορία ιχθύων).
	Νηρέας ΑΕ – Ελληνικές Τροφές Θαλάσσης
	Νηρέας ΑΕ – Αλπίνο ΑΒΕΕ
	Ξιφίας ΑΕ – ΕΜΣΚΑ
	Ξιφίας ΑΕ – Galaxy Airways (αεροπορική εταιρία)
ΠΟΤΑ-ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	Ελ. Ετ. Εμφιαλ. (3^Ε) - Molino (παραγωγή αναψυκτικών)
	Ελ. Ετ. Εμφιαλ. (3^Ε) – IBP Beograd (Γιουγκοσλαβία, παραγωγή αναψ.)
	Ελ. Ετ. Εμφιαλ. (3^Ε) - Ariana (Βουλγαρία)
	Ελ. Ετ. Εμφιαλ. (3^Ε) – Coca Cola Beverages
	Bolls Royal Distilleries – ποτό Metaxa
	Άμβυξ (Campari International) – Ούζο 12
	Brewinvest ΑΕ (Αθηναϊκή Ζυθοποιία, 3Ε) – Zagorka (Βουλγαρία)
	Brewinvest ΑΕ (Αθηναϊκή Ζυθοποιία, 3Ε) – Pivara Skorje (Σκόπια)
	ΕΠΟΜ – Λίζας & Λίζας
ΑΛΕΥΡΑ – ΖΥΜΑΡΙΚΑ – ΤΟΜΑΤΟΕΙΔΗ	Κυλινδρόμυλοι Λούλη – Μύλοι Αγίου Γεωργίου
	Αλλατίνη – Μύλοι Θράκης (αλευροβιομηχανία)
	Αλλατίνη – Μύλοι Βοιωτίας (αλευροβιομηχανία)
	Misko Barilla – Εγκαταστάσεις Κυλινδρόμυλοι Λούλη
	Μύλοι Αγίου Γεωργίου – Στέλλα
	Μύλοι Αγίου Γεωργίου – TITAN SA (αλευροβιομηχανία)
	Κίκιζας – Κυλινδρόμυλοι Λούλη (Στέλλα)
	Ελαΐς - Κίκιζας (Pumaro και Πελαργός)
	Μινέρβα ΑΕ Ελ/κών Επι/σεων – Συνεργάλ ΑΕ (χρήση
	ΔΕΛΤΑ – Somboled (Σερβία, Επεξεργασία γάλακτος)
ΔΕΛΤΑ – Froza (Κατεψυγμένα προϊόντα)	
ΔΕΛΤΑ – Μπάρμπα Στάθης	
ΔΕΛΤΑ – ΒΙΓΛΑ	
Νίκας – Χουνδρής ΑΕΒΕ (Τυροκομικά Προϊόντα)	
ΦΑΓΕ – Μπίζιος ΑΕ, ΑΦΟΙ ΣΠ. ΣΙΔΕΡΗ	
ΦΑΓΕ – Ξυλούρης (Σκληρά τυριά).	
ΑΡΤΟΠΟΙΑ-Snacks	Μπάρμπα Στάθης – Μακεδονική Σφολιάτα
	Καραμολέγκος – Φούρνοι Απολλώνιον
	Chipita – Olympic
	Chipita – Αχιλλεύς ΙΩΠΑ (ζαχαρώδη)
	Chipita – Panem, Α. Ε. Τροφίμων και Ποτών (τυπ/μένα αρτο/σματα)
	ION – MABEL
	Παπουτσάνης – Τσακίρης ΑΒΕΕ.

ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ	
ΚΡΕΑΤΑ - ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	Νίκας – Boss Στραυρουλάκης (Κρέατα)
	ΚΡΕΚΑ – Αφοί Τσατσούλη Royal (λαχανικά και έλαια)
	Υφαντής – Luncheon
	Υφαντής – Fresh (γλυκά)
	Υφαντής – MR baker (τυποποιημένα κρουασάν)
	ΔΙΑΚΟΣ ΑΕ – MEAT PRODUCTS ΑΕ (αλλαντικά), ΣΠΕΝΤΖΟΣ
	Κανάκης – Μιμίκος
ΓΡΗΓΟΡΗ ΕΣΤΙΑΣΗ	GOODY'S – Τουριστική Επενδυτική
	Everest – Papagalino
	Everest – Hello Pizza

ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	
ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	Allianz – AGF
	Allianz – Helvetia
	Alpha Ασφαλιστική – METROPOLITAN
	Κούμπας – S.B UNIGROWTH LTD
	Κούμπας – Σάρρος AXE
	VICTORIA INTERNATIONAL – ΜΑΓΔΕΒΟΥΡΓΕΡ ΕΛΛΑΣ.
	Όμιλος ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ – NORDSTERN COLUMBIA
	Όμιλος ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ – NORDSTERN COLUMBIA LIFE
	Όμιλος ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ – ΛΑΪΚΗ ΖΩΗΣ
	Όμιλος ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ - GOTHAER
	INTERAMERICAN – Αθηναϊκές υπηρεσίες Επενδυτών ΑΕ,
	Όμιλος ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ – Commercial Union
	ΠΙΣΤΕΩΣ – ΕΛΛΗΝΟΒΡΕΤΑΝΙΚΗ
	ΠΙΣΤΕΩΣ – ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ
	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ –
	AGF KOSMOS - ΠΟΣΕΙΔΩΝ
	ΑΣΤΗΡ ΑΑΕ – ΑΕΕΓΑ ΕΘΝΙΚΗ
ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ – ΛΑΪΚΗ	
ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ - ΑΣΤΕΡΑΣ	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	ALTEC – ΑΙΑΣ ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ, STAT
	ALTEC – UNISOFT, MICROLAND
	INFOQUEST – ERGODATA, UNICOM AEBE
	INFOQUEST – OPTIMUM ΑΕ, ACOM AEBE
	SINGULAR – Multirama
	SINGULAR – One World
	SINGULAR - EDI Hellas
	ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦ/ΚΗ – Singular
	ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦ/ΚΗ – DATAPHONE
	ΔΕΛΤΑ ΠΛΗΡΟΦ/ΚΗ - DIONIC
	COMPUTER LOGIC – DIS
	ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ – BIG CITY
	UNISOFT –EMS
	COMPUTER BANK NETWORKING – PLANET FOUR
	INTEAL - ACROPOLIS NET
	Κούμπας – COMPUTER STUDIO
	SOFTECOM – ECONOMIC DATA
	Singular – Byte Computer
	ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ – ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ
	ΠΟΥΛΙΑΔΗΣ – QUALITY & RELIABILITY ΑΕ
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	ΑΝΕΚ – ΔΑΝΕ, ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ
	ΑΝΕΚ – ΝΕΛ
	ΟΜΙΛΟΣ ΛΑΣΚΑΡΙΑΗ – CRONUS
	ΝΕΛ – A.G. FERRIES
	ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ – FLYING DOLPHINS, CERRES
	ΕΠΙΧ. ΑΤΤΙΚΗΣ – ΣΤΡΠΙΝΤΖΗΣ
ΑEGEAN AIRLINES – AIR GREECE	

ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	ΠΕΙΡΑΙΩΣ – ΧΙΟΣBANK ΚΑΙ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ
	ΠΕΙΡΑΙΩΣ - EUROINVESTMENT & FINANCE
	ΠΕΙΡΑΙΩΣ - MARATHON BANK
	ΠΕΙΡΑΙΩΣ - NATIONAL WESTMINSTER
	ΠΙΣΤΕΩΣ – ΙΟΝΙΚΗ
	ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ – ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ – STORANSKA BANK
	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ – ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
	ΕΓΝΑΤΙΑ – ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
	EUROBANK – ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ
	EUROBANK - ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ , COM-QUEST
	ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠ/ΣΕΩΝ ΧΑΡΤ/ΚΙΟΥ – ΕΔΕΧ
	EUROBANK – ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
	TELESIS ΑΧΕ – ΔΩΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ	Παπαέλληνας – Ένδυση και Sportsman
	Παπαέλληνας – ΠΑΛΛΗΣ ΑΕ
	Παπαέλληνας – Λαμπρόπουλοι, ΜΠΠΓΚ ΣΙΤΙ
	Κορασιδης – Τσούτσος-Τάτσης
	Κορασιδης – Μπριτάνια, Micromedia
	Α. Κορασιδης – Κλαουδάτος
	NEOSET – Σκουρόπουλος
	ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ – ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑ
	SANYO HELLAS – NEON, Τζιρακιάν, και KOSTA BODA
	Σαράντης – Lobelin, ΤΡΥΛΕΤ
	Σαράντης – SANITAS SANITAS, VITALMINA
	Φουρλής – WENDY' S
	ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ – STEP ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ
	ΔΙΑΜ. ΜΑΣΟΥΤΗΣ – ΑΦΟΙ ΜΠΙΣΚΑ
	ΑΤΕΡΜΩΝ – VIRGIN MEGASTORES
	Ατλάντικ – Χριστόπουλος ΑΕΒΕ
	Ατλάντικ – Φάρμα Τετράς
	ESKIMO – Βασιλάκης
	ΣΤΑΚΟΡ – ΚΡΙΚΟΣ, ΡΕΚΟΡ (Αυτοκίνητα)
	ΝΤΕΣΠΕΚ ΕΛΛΑΣ – ELNET
Δ. ΒΕΛΛΗΣ - FEST	
ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΥΣΗ	ΚΛΩΝΑΤΕΞ – Γ. Γιαννούσης
	ΚΛΩΝΑΤΕΞ – Δούδος
	ΚΛΩΝΑΤΕΞ – Κ. Σαραντόπουλος
	ΚΛΩΝΑΤΕΞ – Olympic Catering
	ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΟΥ – Σ.Ν. ΑΡΓΥΡΟΣ, APPLE BOXER
	ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΟΥ – ERGO TEXT
	ΚΛΩΣΤ/ΡΙΑ Κ. ΔΟΥΔΟΣ – Γ. Γιαννούσης
	ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ – Κλωστήρια ΟΤΤΟ Έβρος
	ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ – ΒΙΟΚ ΑΕ
	ZARA HELLAS – ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ (Εμπορία Ενδυμάτων)
	ΣΠΟΡΤΣΑΜ ΑΕ – ΑΤΑΛΑΝΤΗ ΑΕ
	ΕΝΔΥΣΗ ΑΕ - ΑΤΑΛΑΝΤΑ ΑΕΒΕ
	ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ – Γ. Πολύχρονος
	ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ – ΣΠΟΡΤΣΜΑΝ

ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ	ΕΤΚΑ – ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ
	ΑΕΓΕΚ – ΕΚΤΕΡ, ΕΡΜΗΣ, ΑΤΕ ΟΜΑΣ
	ΓΕΚ ΑΕ – ΚΕΚΡΟΥ ΑΕ
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ – ΑΚΤΩΡ, ΤΕΒ ΑΕ , ΚΑΣΤΩΡ
	ΕΤΑΝΕ ΑΤΕ – ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ
	ΠΑΡΝΩΝ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ
	ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΑΕ - ΤΕΡΝΑ
	ΒΕΝΤ – ΕΥΔΟΜΟΣ ΑΕ
	ΑΣΠΑΤΕ ΑΤΕΕ – ΤΕΚΤΩΝ ΑΤΕ
	ΤΕΧΝΟΔΟΜΗ – ΑΤΕ ΤΣΗΠΡΑΣ
	ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ – ΑΛΣΟ, ΜΕΤΚΑ
	ΑΤΤΙΚΑΤ – ΑΤΕΜΚΕ , ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ, ΣΙΓΑΛΑΣ.
	ΖΕΥΣ – ΕΤΕΚ
	ΑΤΤΙΚΑΤ – ΕΤΑΝΕ, ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ, ΤΕΧΝΟΔΟΜΗ
ΧΗΜΙΚΑ – ΧΡΩΜΑΤΑ-ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΑ	ΙΝΤΕΡΜΠΕΤΟΝ – ΣΤΑΝΤΑΡΝΤ ΜΠΕΤΟΝ
	ΑΘ/ΚΕΣ ΣΥΜ/ΧΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ-ΜΟΣΧΟΛΙΟΣ ΧΗΜΙΚΑ
	ALUMIL ΜΥΛΩΝΑΣ – ΕΙΡΑΛ
	Χ. Β. Β. Ε. – Β. Φ. Λ.
	ΜΟΝΩΣΤΗΡ – ΜΟΝΩΤΙΚΑ Β. ΕΛΛΑΔΟΣ
	ΣΙΔΕΝΟΡ – SOVEL
	ΔΑΡΙΓΚ – ΝΕΡΓΕΚΑ
	ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ – ΒΕΧΡΩΜ
	ΣΙΔΑΜΑ – ΚΕΜ, ΜΕΤΑΛΛΑΜ ΑΒΕΕ, ΛΕΩΝ ΑΜΑΡΙΛΙΟ
	ΑΡΓΥΛΟΜΕΤΑΛΛΕΥΜΑΤΩΝ ΒΑΡΥΤΙΝΗΣ - ΜΥΚΟΜΠΑΡ
	POLYPACK ΑΕ – ΠΕΝΤΑΣ ΑΒΕΕ (Ελαστικά πλαστικά)
	ΠΟΛΥΚΕΜ – ΚΕΜΥ (Μονωτικά και δομικά υλικά)
	ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ – ΒΕΚΤΩΡ ΑΕ (Επεξεργασία
	Σαράντης – ΑΝΙΦΑΡΜ
	ΒΙΟΧΑΛΚΟ – ΒΙΕΜ (Βιομηχανία χαλκού και Αλουμινίου)
	ΑΛΚΑΤΕΛ ΚΑΛΩΔΙΑ – ΚΑΛΩΔΙΑ ΒΟΛΟΥ
	ΣΤΑΥΡΙΑΝΟΣ ΑΕ – ΜΕΤΑΛ/ΚΗ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.
	ΣΙΔΑΜΑ – ΜΕΤΑΛΛΑΜ ΑΒΕΕ
	ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ – GROUPAL ΑΒΕΕ
	ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΑΛΚΟ
	ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. – ΓΕΝ. ΕΜΠ/ΚΗ ΓΙΑΜΑΣ ΑΕ
	ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ – ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΟΜΙΛΟΣ ΑΤΤΙΚΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ – ΟΜΙΛΟΣ Γ. ΔΡΑΓΟΥΝΗ	
ΔΟΛ – Ελ/κά γράμματα, Εκδ. Άρης Τερζόπουλος, ΟΔΕΟΝ SA.	
PAPERPACK ΤΣΟΥΚΑΡΙΔΗΣ Ι. - ΛΕΟΝΑΡΔΟΣ	
ΛΕΩΝ & ΣΥΝ/ΤΕΣ ΔΙΑΦ/ΣΕΙΣ ΑΕ – OPEN MEDIA ΑΕ	
ΛΕΩΝ & ΣΥΝ/ΤΕΣ ΔΙΑΦ/ΣΕΙΣ ΑΕ – MASS ΑΕ	
EDIPRESS LIVRES Α. ΛΥΜΠΕΡΗ – ΕΛΛ. ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ	
BOLD/OGILVY – mather A.G.E	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΗΧΟΥ & ΕΙΚΟΝΑΣ – ΕΤ. ΕΛ. ΕΚ/ΣΕΩΝ	
ΙΝΤΕΡΤΥΠ- ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ (Εκδόσεις)	
INFOPUBLICA & METRIX – Ι.Ν. ΛΕΟΥΣΗΣ	
ΠΡΟΒΕΛΛΕΓΓΙΑΔΗΣ – CIA, CIA ΚΟΡΝΕΛΑΝΟΥ	

ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	
ΥΓΕΙΑ	ΣΑΝΥΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ – ΜΑΓΝΗΤΙΚΗ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ
	ΙΑΣΩ – ΗΡΑ
	ΙΑΤΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ – ΑΠΟΛΛΩΝΕΙΟ ΘΕΡ/ΡΙΟ
	EUROMEDICA – ΕΓΚΕΦΑΛΟΣ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΟ
	MEDICOM SYSTEMS S.A – ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
	Π. ΚΟΥΤΣΙΚΟΣ – MEDICAL ΑΣΚΛΗΠΕΙΟΣ, ΙΤΣΟ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	ΟΤΕ – ROM TELECOM, BTC
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ	ΕΚΟ - ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ
	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ - ΟΚΤΑ
ΤΣΙΜΕΝΤΑ - ΜΑΡΜΑΡΑ	ΑΣΤΗΡ ΜΠΕΤΟΝ - ΛΑΤΩ
	ΑΕΒΕ ΛΑΤΟΜΕΙΑ ΜΑΡΜΑΡΟΥ ΔΙΟΝΥΣΟΥ ΚΑΙ
	BLUE CIRCLE – ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

I. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ή ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ (ΕήΣ)

Ερ. 1: Επωνυμία της Επιχείρησής σας

Ερ. 2: Παρακαλούμε περιγράψτε με λίγα λόγια την ΕήΣ (Επωνυμία, Αντικείμενο, Θέση στην αγορά).

Ερ. 3: Πόσες ΕήΣ είχε κάνει η επιχείρησή (βάλτε τον κατάλληλο αριθμό στο αντίστοιχο κουτί):

Πριν από την ΕήΣ που μόλις περιγράψατε

Μετά την ΕήΣ που μόλις περιγράψατε

Ερ. 4: Παρακαλούμε δείξτε, τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε, με κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στα βασικά χαρακτηριστικά της ΕήΣ, όπως η επιχείρησή σας τα αντιλαμβάνονταν πριν από την ολοκλήρωση της συμφωνίας ΕήΣ.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-7) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	5	6	7	Συμφωνώ απόλυτα
1. _____									
2. _____									
3. _____									
4. _____									
5. _____									
6. _____									
7. _____									
8. _____									
9. _____									
10. _____									

Ερ. 5: Για πόσα χρόνια μετά τη σύναψη της συμφωνίας ΕήΣ, αναμένετε η απόφαση να επηρεάζει (στρατηγικά, χρηματοοικονομικά και οργανωτικά), σε μεγάλο βαθμό το σύνολο της επιχείρησής σας;

1 Έτος	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Έτη
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΕήΣ

Ερ. 6: Η αρχική ιδέα για την ΕήΣ προήλθε από: (σημειώστε το επικρατέστερο)

1. _____ Το Γενικό Δ/ντή ή/και Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησής σας
2. _____ Άλλα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησής σας
3. _____ Εξωτερικούς συμβούλους της επιχείρησής σας

4. _____ Άλλα μεσαία διοικητικά στελέχη της επιχείρησής σας
5. _____ Πρωτοβουλία της διοίκησης της προς ΕήΣ επιχείρησης
5. _____ Από αλλού (παρακαλώ εξηγήστε

Ερ. 7: Ταυτόχρονα με την επιχείρηση-στόχο, εξετάζατε και άλλους εναλλακτικούς στόχους για ΕήΣ, σε περίπτωση που ναυαγούσε η συγκεκριμένη ΕήΣ, και αν ναι πόσους;

OXI ΝΑΙ, (δώστε αριθμό εναλλακτικών στόχων).....

Ερ. 8: Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ακολουθεί παρακαλούμε δείξτε τον βαθμό συμμετοχής της κάθε ιεραρχικής βαθμίδας στη διαδικασία που προηγήθηκε της τελικής συμφωνίας ΕήΣ;

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7
1 _____	Ο Γενικός Δ/ντής – Διευθύνων Σύμβουλος			5 _____	Τραπεζικοί (Investment bankers)	
2 _____	Άλλα ανώτατα διευθυντικά στελέχη			6 _____	Νομικοί Σύμβουλοι	
3 _____	Άλλα μεσαία διοικητικά στελέχη			7 _____	Κύριοι μέτοχοι της εταιρείας	
4 _____	Εξωτερικοί σύμβουλοι			8 _____	Άλλος αναφέρατε)..... ..	

Ερ. 9: Πόσο σημαντικά θεωρήθηκαν κάθε ένα από τα παρακάτω, ως κίνητρα για την απόφαση ΕήΣ;

Καθόλου Σημαντικό	Σημαντικό σε πολύ μικρό βαθμό	Σημαντικό σε μικρό βαθμό	Σημαντικό σε μέτριο βαθμό	Σημαντικό σε αρκετό βαθμό	Σημαντικό σε μεγάλο βαθμό	Σημαντικό σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7
1. _____	Αύξηση μεριδίου αγοράς – Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης στον κλάδο					
2. _____	Επίτευξη μεγαλύτερης χρηματιστηριακής αξίας για τους μετόχους					
3. _____	Να προλάβει τις κινήσεις του ανταγωνισμού					
4. _____	Γεωγραφική εξάπλωση (πχ δυνατότητες εισόδου σε νέες αγορές)					
5. _____	Εκμετάλλευση των τεχνικών εμπειριών και γνώσεων (πχ παραγωγική διαδικασία, έρευνα & ανάπτυξη)					
6. _____	Καθετοποίηση παραγωγικής διαδικασίας					
7. _____	Αύξηση συνεργιών μέσα από οικονομίες κλίμακας (οριζόντια επέκταση)					
8. _____	Διασπορά χρηματοοικονομικού κινδύνου και επίτευξη χρηματοοικονομικών κυρίως συνεργιών					
9. _____	Εκμετάλλευση του δικτύου διανομής της εξαγορασθείσας εταιρείας					
10. _____	Εκμετάλλευση των ικανοτήτων μάρκετινγκ της εξαγορασθείσας					
11. _____	Αύξηση της πιστοληπτικής ικανότητας της εξαγοράζουσας εταιρείας					
12. _____	Απόκτηση προϊόντων που δεν θέλαμε ή δεν μπορούσαμε να αναπτύξουμε εσωτερικά					
13. _____	Φορολογικοί λόγοι, εκμετάλλευση χρηματοδοτήσεων από κράτος ή/και ΕΕ					

Ερ. 10: Πριν ολοκληρωθεί η εξαγορά είχατε καταρτίσει γραπτά σχέδια αλλαγών σε κάθε έναν από τους παρακάτω τομείς; (παρακαλώ τσεκάρετε με ✓ στο ΝΑΙ ή στο ΟΧΙ)

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Αλλαγές στην οργανωτική δομή (πχ συγχώνευση τμημάτων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αλλαγές στην παραγωγή (πχ κατάργηση εργοστασίων, αλλαγή στην τεχνολογία και τις μεθόδους παραγωγής, κα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Αλλαγές στο προσωπικό (πχ μείωση προσωπικού, μετατάξεις)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αλλαγές στη γκάμα προϊόντων ή/και τους τομείς δραστηριότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερ. 11: Σε σχέση με τις αρχικές σας εκτιμήσεις για το ύψος του τιμήματος εξαγοράς, το τελικό καταβληθέν τίμημα ήταν:

Πάνω από 50% χαμηλότερο	21-50% χαμηλότερο)	Έως 20% χαμηλότερο)	Ακριβώς όσο υπολογίζαμε	Έως 20% υψηλότερο	21%-50% υψηλότερο	Πάνω από 50% υψηλότερο
1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 12: Πόσος χρόνος παρήλθε (σε μήνες) από την πρώτη συζήτηση για σύναψη ΕήΣ με την επιχείρηση-στόχο μέχρι την τελική υπογραφή της συμφωνίας ΕήΣ;

Αριθμός μηνών

III. Η ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕήΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η κατάσταση που συναντήσατε στην επιχείρηση στόχο

Ερ. 13: Μετά την ΕήΣ σε τι βαθμό διαπιστώσατε ότι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης-στόχου διέφεραν σημαντικά (θετικά ή αρνητικά) σε σχέση με αυτά που πριν την ΕήΣ εκτιμούσατε ότι θα συναντούσατε.

Πολύ χειρότερο	Αρκετά χειρότερο	Χειρότερο	Όπως το αναμέναμε	Καλύτερο	Αρκετά καλύτερο	Πολύ καλύτερο
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

1	<input type="text"/>	Το επίπεδο ικανοτήτων των στελεχών	5	<input type="text"/>	Η δύναμη στην αγορά
2	<input type="text"/>	Η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης	6	<input type="text"/>	Η οργανωσιακή κουλτούρα
3	<input type="text"/>	Το εργασιακό κλίμα	7	<input type="text"/>	Η οικονομική της κατάσταση
4	<input type="text"/>	Οι τεχνολογικές δυνατότητες			

Το Επικοινωνιακό πρόγραμμα μετά την ΕήΣ

Ερ. 14: Στην συνέχεια ακολουθεί μια λίστα με τις πιο βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (κοινά-στόχοι). Παρακαλούμε ιεραρχείστε από 1 έως 8 την σημασία που προσδώσατε στην επικοινωνιακή προσπάθεια προς κάθε ομάδα ενδιαφερομένων, μετά το κλείσιμο της συμφωνίας ΕήΣ. Ιεραρχείστε με 1 την πιο σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων, με 2 την αμέσως επόμενη, μέχρι την 8η, δηλαδή τη λιγότερο σημαντική απ' όλες.

1.	<input type="text"/>	Προμηθευτές	5.	<input type="text"/>	Εργαζόμενοι
2.	<input type="text"/>	Διανομείς	6.	<input type="text"/>	Μέτοχοι
3.	<input type="text"/>	Αντιπρόσωποι	7.	<input type="text"/>	Μέσα ενημέρωσης
4.	<input type="text"/>	Πελάτες/καταναλωτές	8.	<input type="text"/>	Δυνητικοί πελάτες
9	<input type="text"/>	Άλλη ομάδα ενδιαφερομένων (παρακαλώ αναφέρατε)			

Ερ.15: Προχωρήσατε στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου γραπτού επικοινωνιακού προγράμματος για την κοινοποίηση της Ε ή Σ;

OXI

ΝΑΙ

(Αν όχι συνεχίστε με την ερώτηση 17)

Ερ.16: Ο σχεδιασμός του επικοινωνιακού σας προγράμματος έγινε ; (παρακαλώ τσεκάρετε με ✓)

♦ Πριν το κλείσιμο της συμφωνίας

♦ Μετά το κλείσιμο της συμφωνίας

Ερ. 17: Πόσο ικανοποιημένος/η είσατε από την επικοινωνιακή προσπάθεια προς τους εργαζομένους μετά την ΕήΣ;

Καθόλου ικανοποιημένος	Σε πολύ Μικρό Βαθμό	Σε Μικρό Βαθμό	Μέτρια Ικανοποιημένος	Σε Αρκετό Βαθμό	Σε Μεγάλο Βαθμό	Εξαιρετικά Ικανοποιημένος
1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 18: Παρακαλούμε απαντήστε πόσο σημαντικό θεωρήσατε τον κάθε ένα από τους παρακάτω παράγοντες κατά την επικοινωνιακή σας προσπάθεια προς τους εργαζόμενους της εξαγορασθείσας εταιρίας.

Καθόλου σημαντικό	Πολύ λίγο σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Πάρα πολύ σημαντικό
1	2	3	4	5	6	7

1. _____ Να δώσει πληροφορίες για την επιχείρηση με την οποία θα γίνει η συγχώνευση.
2. _____ Να εξηγήσει τη λογική της στρατηγικής αυτής επιλογής.
3. _____ Να εξαλείψει τους φόβους των εργαζομένων
4. _____ Να ενημερώσει για τις αλλαγές που θα προκύψουν με την Ε ή Σ.
5. _____ Να δημιουργήσει μια αμοιβαία κατανόηση της κουλτούρας των δύο εταιριών.
6. _____ Να παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει η νέα εταιρία.
7. _____ Να ενισχύσει την αποτελεσματική ομαδική εργασία.
8. _____ Να δημιουργήσει την αίσθηση ότι όλοι μοιράζονται τον ίδιο στόχο.
9. _____ Να δώσει πληροφορίες για τα οφέλη που θα προκύψουν για τους εργαζόμενους.

Ερ. 19: Κάθε πότε (συχνότητα) επικοινωνούσατε κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους μετά την ΕήΣ με τους εργαζόμενους, για θέματα που αφορούσαν την πορεία της Ε ή Σ;

Συχνότητα επικοινωνίας (σε εβδομάδες)

Ερ. 20: Τι ποσοστό εργαζομένων αποχώρησε το πρώτο εξάμηνο μετά το ξεκίνημα της υλοποίησης της συγχώνευσης των δύο επιχειρήσεων;

% Οικειοθελώς αποχωρήσαντων % Απολυθέντων

Ερ. 21: Μετά την υπογραφή της συμφωνίας ΕίΣ, οι αλλαγές που επρόκειτο να επηρεάσουν το προσωπικό των δύο εταιριών (π.χ. απολύσεις, μεταθέσεις κ.λπ.) πραγματοποιήθηκαν σε χρονικό διάστημα:

1-2 μηνών	3-4 μηνών	5-6 μηνών	7-8 μηνών	9-10 μηνών	11-12 μηνών	Άνω του 1 έτους
1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 22: Τι ποσοστό ανώτατων διοικητικών στελεχών (δηλαδή Διευθύνων Σύμβουλος και στελέχη πρώτου επιπέδου) της εξαγοραζόμενης εταιρίας αντικαταστάθηκε το πρώτο εξάμηνο μετά την υπογραφή της συμφωνίας;

%

Ερ. 23: Για κάθε έναν από τους τομείς που παρατίθενται στη συνέχεια, παρακαλώ προσδιορίστε τις προσδοκίες σας για συνέργειες οι οποίες υπήρχαν πριν την εξαγορά καθώς και τον βαθμό επίτευξης αυτών των προσδοκιών για συνέργειες μέχρι σήμερα.

Προσδοκίες για συνέργειες πριν την εξαγορά								Τομείς της επιχείρησης								Βαθμός επίτευξης συνεργιών μέχρι σήμερα							
Μικρές				Μεγάλες				Μικρός				Μεγάλος											
1) Εσωτερική Υποδομή																							
1	2	3	4	5	6	7	▪ Ενοποίηση τμημάτων	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	▪ Βελτίωση διαδικασιών διοίκησης	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	2) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (καλύτερη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού)	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	3) Έρευνα & Ανάπτυξη (πχ απόκτηση τεχνογνωσίας, σχεδιασμός προϊόντων/ υπηρεσιών)	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	4) Προμήθειες/ Αγορές	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	5) Λειτουργίες Χειρισμού Εισερχόμενων (πχ αποθήκευση α' υλών)	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	6) Λειτουργίες Παραγωγής (πχ συναρ-μολόγηση, συσκευασία προϊόντων, βελτίωση ποιότητας, εξοικονόμηση κόστους)	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	7) Διαχείριση Εξερχόμενων (πχ διαδικασίες μεταφοράς, διατήρηση/ανάπτυξη δικτύου διανομής)	1	2	3	4	5	6	7									
8) Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις																							
1	2	3	4	5	6	7	▪ Ανάπτυξη/ Βελτίωση νέων προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	▪ Τιμολόγηση	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	▪ Διαφημιστική δραστηριοποίηση	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	▪ Προώθηση προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7									
1	2	3	4	5	6	7	▪ Οργάνωση & διοίκηση δικτύου παλητών	1	2	3	4	5	6	7									

1	2	3	4	5	6	7	▪ Γεωγραφική κάλυψη/διανομή	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

9) Υπηρεσίες μετά την πώληση

1	2	3	4	5	6	7	▪ Τεχνική υποστήριξη	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	▪ Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	▪ Προσαρμογή στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών (customization)	1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 24: Λαμβάνοντας όλα τα πιο πάνω υπόψη, πόσο ικανοποιημένοι είσαστε, μέχρι σήμερα, από τον βαθμό επίτευξης των προσδοκιών σας για συνέργιες από την Ε ή Σ;

Καθόλου ικανοποιημένοι	Σε πολύ Μικρό Βαθμό	Σε Μικρό Βαθμό	Μέτρια Ικανοποιημένοι	Σε Αρκετό Βαθμό	Σε Μεγάλο Βαθμό	Εξαιρετικά Ικανοποιημένοι
1	2	3	4	5	6	7

Προϊόντικό Χαρτοφυλάκιο μετά την ΕήΣ

Ερ. 25: Παρακαλούμε δείξτε τον βαθμό που ισχύει κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις για τη σχέση των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρίας σας και αυτής που εξαγοράσατε ή συγχωνευθήκατε (ΕήΣ).

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7

- _____ Τα προϊόντα/υπηρεσίες Εξαγοραζόμενης ή Συγχωνευόμενης (ΕήΣ) εταιρίας προσέθεσαν μία **νέα γραμμή** στο χαρτοφυλάκιο μας.
- _____ Τα προϊόντα της ΕήΣ εταιρείας **εμπλούτισαν μία υπάρχουσα** γραμμή προϊόντων μας
- _____ Τα προϊόντα της ΕήΣ εταιρείας βοήθησαν την **είσοδό μας σε ένα νέο τμήμα** αγοράς.
- _____ Τα προϊόντα της ΕήΣ εταιρείας **αντικατέστησαν** υπάρχοντα προϊόντα.

Ερ. 26: Τι ποσοστό (κατά προσέγγιση) των προϊόντων/υπηρεσιών της εξαγοραζόμενης/συγχωνευόμενης εταιρείας διατηρήθηκε στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης που προέκυψε μετά τη συγχώνευση;

_____ %

Ερ.27: Στα προϊόντα/υπηρεσίες της εξαγοραζόμενης ή συγχωνευόμενης εταιρείας τα οποία διατηρήσατε, σε ποιο βαθμό πραγματοποιήσατε κάθε μια από τις ακόλουθες αλλαγές.

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7

1. _____ Αλλαγές στα τεχνικά χαρακτηριστικά
2. _____ Αλλαγές στη τιμολόγηση
3. _____ Αλλαγές στη συσκευασία, χρώμα, λογότυπο
4. _____ Αλλαγές στα δίκτυα διανομής
5. _____ Αλλαγές στη επικοινωνιακή πολιτική
6. _____ Αλλαγές στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν
7. _____ Αλλαγές στο όνομα (brand name)

Ερ. 28: Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ακολουθεί παρακαλούμε δείξτε τον βαθμό που πιστεύετε ότι η ΕήΣ ισχυροποίησε την θέση της επιχείρησής σας έναντι των κύριων ανταγωνιστών σας σε κάθε ένα από τα ακόλουθα επιχειρηματικά πεδία:

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7

1. _____ Διαδικασίες Προμηθειών
2. _____ Εσωτερικές διαδικασίες (οργάνωση, διοικητικές πρακτικές, παραγωγή κλπ)
3. _____ Σχέσεις με Διανομείς
4. _____ Σχέσεις με Αγοραστές

Ερ. 29: Το πρώτο εξάμηνο μετά την ανακοίνωση της ΕήΣ σε ποιο βαθμό συνέβη κάθε ένα από τα ακόλουθα γεγονότα:

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7

1. _____ Οι ανταγωνιστές σας μείωσαν το εύρος ή το βάθος των προϊόντων/υπηρεσιών που προσέφεραν
2. _____ Οι ανταγωνιστές σας εισήγαγαν νέα προϊόντα/υπηρεσίες ή γραμμές προϊόντων/υπηρεσιών
3. _____ Υπήρξε είσοδος νέων ανταγωνιστών σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς
4. _____ Δεν υπήρξαν μεταβολές στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών των ανταγωνιστών σας
5. _____ Οι ανταγωνιστές αύξησαν σημαντικά τις διαφημιστικές και λοιπές προωθητικές τους ενέργειες
6. _____ Οι ανταγωνιστές ξεκίνησαν πόλεμο τιμών

Ερ. 30: Βάζοντας σε κύκλο τον κατάλληλο αριθμό στην κλίμακα 1-7 που δίνεται, σημειώστε στην αριστερή στήλη τις προσδοκίες που είχατε πριν την εξαγορά για κάθε ένα από τα ακόλουθα κριτήρια επιτυχίας και στη δεξιά στήλη το βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι επιτεύχθηκαν οι προσδοκίες αυτές μέχρι σήμερα.

Προσδοκίες πριν την εξαγορά							Κριτήρια επιτυχίας της Ε ή Σ							Βαθμός επίτευξης προσδοκιών μέχρι σήμερα						
Μικρές			Μεγάλες				Μικρές			Μεγάλες				Μικρές			Μεγάλες			
1	2	3	4	5	6	7	Αύξηση κερδών							1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Αύξηση πωλήσεων							1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Αύξηση μεριδίου αγοράς							1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7	Αύξηση τιμής της μετοχής	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση πιστοληπτικής ικανότητας	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Μείωση κόστους κεφαλαίου	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Μείωση κόστους χρηματοδότησης	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση δυνατοτήτων επενδύσεων	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση δυνατοτήτων έρευνας και ανάπτυξης	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση καινοτομικότητας	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	Βελτίωση δυνατοτήτων ανάπτυξης προσωπικού	1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 31: Συνολικά, σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη ΕήΣ είναι επιτυχημένη (στηριχθείτε στη μέχρι σήμερα εμπειρία σας από την ΕήΣ).

Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε αρκετό βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5	6	7

Ερ. 32: Αν είχατε τη δυνατότητα, τι διαφορετικό θα κάνατε ώστε η ΕήΣ αυτή να ήταν σήμερα ακόμα πιο επιτυχημένη;

IV. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ

Ερ. 33: Παρακαλούμε δείξτε, τον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε, με κάθε μια από τις πιο κάτω προτάσεις οι οποίες αναφέρονται στην επιχείρησή σας και στο περιβάλλον λειτουργίας της.

Βάλτε τον πιο κατάλληλο αριθμό (1-7) στο κενό στα αριστερά της κάθε μιας πρότασης χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

1. _____ Στην αγορά μας, οι προτιμήσεις των πελατών μπορούν ν' αλλάξουν αρκετά με τον χρόνο
2. _____ Οι πελάτες μας ψάχνουν συνεχώς για νέα προϊόντα
3. _____ Ορισμένες φορές οι πελάτες μας είναι πολύ ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ενώ άλλες φορές η τιμή είναι σχετικά ασήμαντη
4. _____ Παρατηρούμε ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας από πελάτες που δεν τα έχουν αγοράσει ποτέ πριν
5. _____ Οι νέοι πελάτες τείνουν να έχουν ανάγκες σχετικές με το προϊόν/υπηρεσία που είναι διαφορετικές από αυτές των ήδη πελατών μας
6. _____ Οι σημερινοί πελάτες μας είναι οι ίδιοι με αυτούς του παρελθόντος

7. _____ Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουμε σ' αυτόν τον κλάδο είναι πολύ σκληρός
8. _____ Υπάρχουν πολλοί "πόλεμοι προώθησης" σ' αυτόν τον κλάδο
9. _____ Οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι
10. _____ Ο ανταγωνισμός στην τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του κλάδου
11. _____ Σχεδόν κάθε μέρα ακούμε και για μια νέα κίνηση ενός ανταγωνιστή
12. _____ Οι ανταγωνιστές μας είναι σχετικά αδύναμοι
13. _____ Η τεχνολογία που επικρατεί σ' αυτόν τον κλάδο αλλάζει πολύ γρήγορα
14. _____ Οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σ' αυτόν τον κλάδο
15. _____ Είναι πολύ εύκολο να προβλέψεις που θα βρίσκεται η τεχνολογία σ' αυτόν τον τομέα τα επόμενα 2 με 3 χρόνια
16. _____ Ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για νέα προϊόντα/υπηρεσίες έγιναν δυνατές με τις τεχνολογικές εξελίξεις σ' αυτόν τον τομέα
17. _____ Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο μας είναι μάλλον ασήμαντες
18. _____ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα ήταν διατεθειμένοι να κάνουν **προσωπικές θυσίες** αν ήταν για το καλό της επιχείρησης
19. _____ Οι **δεσμοί** ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους της είναι **ασθενείς**
20. _____ Γενικά, οι εργαζόμενοι είναι **υπερήφανοι** που δουλεύουν σ' αυτήν την επιχείρηση
21. _____ Οι περισσότεροι εργαζόμενοι συχνά **υπερβαίνουν τα καθήκοντά** τους για να εξασφαλίσουν το καλό της επιχείρησης
22. _____ Σ' αυτήν την επιχείρηση **είμαστε σαν μια οικογένεια**
23. _____ Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό
24. _____ Οι επικεφαλές των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση

Διαφωνώ απόλυτα	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ					Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7
25. _____	Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση					
26. _____	Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον					
27. _____	Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό					
28. _____	Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό					
29. _____	Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύρια στρατηγική					
30. _____	Ένα άτομο που θα ήθελε να πάρει μόνο του αποφάσεις στην επιχείρηση, γρήγορα θα απογοητευόταν					
31. _____	Ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα θα πρέπει να μεταβιβάζονται στα ανώτατα στελέχη για επίλυση					
32. _____	Κάθε απόφαση που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανωτέρου του					
33. _____	Για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν					

34. _____ Το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση
 Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την
 35. _____ επίλυσή τους

Ερ. 34: Πως θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας; Τσεκάρετε με ✓ το τετράγωνο εκείνο που εκφράζει καλύτερα την περίπτωση της επιχείρησής σας.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ επικίνδυνο, ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημαίνει τη διάλυση της εταιρείας
Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό, πολύ δύσκολο για επιβίωση
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ένα κυρίαρχο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχείρησής μας είναι ασήμαντες μπροστά στις ισχυρότατες δυνάμεις της αγοράς και της τεχνολογίας

ΕΡ 35. Εσείς πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση;

Χρόνια

ΕΡ. 36 Τι ποσοστό (κατά προσέγγιση), των ανωτάτων στελεχών της επιχείρησης (Διευθύνων Σύμβουλος και διευθυντές τμημάτων είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ)

%

Ερ. 37. Το σημερινό ανώτατο διοικητικό στέλεχος (πχ Διευθύνων Σύμβουλος) είναι και ο ιδρυτής της επιχείρησης;

OXI

NAI

Σας ευχαριστούμε που μας διαθέσατε τον πολύτιμο χρόνο σας.

Εάν το επιθυμείτε, ζητήστε μας να σας στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνας, μόλις αυτή ολοκληρωθεί.

Επιπλέον Ερωτηματολόγιο:
(Το συμπληρώνουμε μόνοι μας για κάθε επιχείρηση)

Ερ. 38: Επωνυμία Επιχείρησης

Ερ. 39: Ονοματεπώνυμο ερευνητή που πήρε τη συνέντευξη

Ερ. 40. Πότε ιδρύθηκε η επιχείρηση:: _____ (έτος)

Ερ. 41. Κλάδος δραστηριότητας

ΕΡ. 42. Έτος που ανακοινώθηκε η ΕήΣ

ΕΡ 43. Επωνυμία εξαγοραζόμενης επιχείρησης

ΕΡ 44. Ονοματεπώνυμο στελέχους που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο

ΕΡ. 45. Θέση στελέχους στην επιχείρηση + Διεύθυνση του + τηλέφωνο επικοινωνίας

1 Θέση στην επιχείρηση

2 Διεύθυνση

3 Τηλέφωνο

ΕΡ. 46. Μέγεθος Εξαγοράζουσας (αριθμός εργαζομένων)

ΕΡ. 47. Μέγεθος εξαγοραζόμενης (αριθμός εργαζομένων)

Ε. 48. Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας; (παρακαλούμε τσεκάρετε μόνον ένα):

1. Επιχείρηση ιδιωτική με ευρεία διασπορά μετοχών
2. Ιδιωτική Επιχείρηση όπου την ιδιοκτησία κατέχει μια μικρή ομάδα κύριων μετόχων
3. Δημόσια ή ελεγχόμενη από το κράτος Επιχείρηση

1

2

3

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΤΑ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ και ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ
ΜΕΤΑ (ICAP)

(σε εκατομμύρια δραχμές)

- 3

- 2

- 1

+ 1

+ 2

1. Συνολικές Πωλήσεις	_____	_____	_____	_____	_____
2. Μικτό Κέρδος	_____	_____	_____	_____	_____
3. Κέρδος προ τόκων και φόρων	_____	_____	_____	_____	_____
4. Κέρδος προ φόρων	_____	_____	_____	_____	_____
5. Συνολικά κεφάλαια	_____	_____	_____	_____	_____
6. Καθαρό πάγιο κεφάλαιο	_____	_____	_____	_____	_____
7. Μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις	_____	_____	_____	_____	_____
8. Ίδια κεφάλαια	_____	_____	_____	_____	_____

8,3%	25%	9,7%	2,8%	2,8%	4,2%	5,6%	11,1%	2,8%	11,1%	2,8%	4,2%	2,8%	2,8%	2,8%	1,4%
------	-----	------	------	------	------	------	-------	------	-------	------	------	------	------	------	------

Πίνακας 3 : Βαθμός συσχέτισεως μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (n=72)									
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ύπαρξη επικ. προγρ.	-								
2. χρόνος σχεδ. επικ. προγρ.	0,329	-							
3. συχνότητα επικοινωνίας	0,141	0,190	-						
4. % οικειοθελούς αποχώρησης	0,055	0,160	0,020	-					
5. τεχνολογικές εξελίξεις	0,198	0,199	0,112	0,006	-				
6. τυποπ. συστ. προγραμ.	0,277	0,028	0,006	0,027	0,183	-			
7. τυποπ. διαδ. λήψεως αποφ.	0,237	0,231	0,152	0,037	0,212	0,313	-		
8. 'εχθρότητα' επιχ. Περιβ.	0,061	0,094	0,142	0,066	0,057	0,020	0,020	-	
9. επιτυχία Ε ή Σ	0,251	0,094	0,219	0,125	0,18	0,008	0,213	0,334	-

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Για $r > 0,16$ $p < 0,05$

Για $r > 0,225$ $p < 0,01$

Για $r > 0,30$ $p < 0,001$

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βεγίρη, Β., 2001 (α), ‘Coca Cola - 3Ε : Ολοκληρώθηκε η Εξαγορά στη Ρωσία’, *Κέρδος*, 27 Νοεμβρίου, σελ. 17.

Βεγίρη, Β., 2001 (β), ‘Απορρίπτει προς το Παρόν την Πρόταση της Ατλάντικ η Διοίκηση της Αλυσίδας Άριστα’, *Κέρδος*, 5 Δεκεμβρίου, σελ. 19.

Γκίτση, Α., 2001, ‘Χρονιά Ανακατατάξεων το 2000 για Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών και Λιανεμπόριο’, *Τρόφιμα & Ποτά*, Νο. 241, σελ. 18-23.

Ηγουμενίδη, Τ., 2001, ‘Ο ΟΤΕ Περνά τα Σύνορα και Επεκτείνεται’, *Η Ναυτεμπορική*, ένθετο : eWeek, 6 Δεκεμβρίου, σελ. 4.

Θανόπουλος, Κ., 2001, ‘Η Μεγάλη Τραπεζική Συγχώνευση και οι Αναπόφευκτες Επιπτώσεις της’, *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, αρθ. 2481, σελ. 22.

Καλαϊτζόγλου, Α., 2001, ‘Ελληνικό Ολιγοπώλιο στον Κλάδο των Ζυμαρικών’, *Οικονομική Καθημερινή*, 22 Απριλίου, σελ. 61.

Καραγιαννάκη, Β., 2001, ‘Στον Κλάδο Τροφίμων – Ποτών δεν Υπάρχει Ύφεση’, *Κεφάλαιο*, Νο. 143, σελ. 58-61.

Καραγιάννη, Τ., 2001 (α), ‘Ισχυροποίηση Μέσα από Εξαγορές και Συγχωνεύσεις’, *Κέρδος*, ένθετο: Ασφαλιστικές Εταιρίες, 25 Οκτωβρίου, σελ. 6-7.

Καραγιάννη, Τ., 2001 (β), ‘Πέντε Ισχυροί Όμιλοι θα Ελέγχουν την Ασφαλιστική Αγορά’, *Κέρδος*, ένθετο: Ασφαλιστικές Εταιρίες, 25 Οκτωβρίου, σελ. 4-5.

Καραγιάννη, Τ., 2001 (γ), ‘Η Αγροτική Ασφαλιστική Απορροφά την Αγροτική Ζωή’, *Κέρδος*, 5 Δεκεμβρίου, σελ. 19.

Καραμήτσου, Α., 2001, ‘Με Φορολογική Προίκα οι Επιχειρηματικοί Γάμοι’, *Το Βήμα της Κυριακής*, σελ. Β3.

Καρολίδου, Α., 2001, ‘Μασούτης και Αρβανιτίδης οι βασικοί παίχτες της αγοράς S/M’, *Η Ναυτεμπορική*, 3 Δεκεμβρίου, σελ. 29.

Κιούσης, Θ., 1995, ‘Η Ισχύς εν τη Ενώσει’, *Κεφάλαιο*, Οκτώβριος, σελ. 60-63.

Κλαυδιανός, Π., 2001, ‘Θα Διεκδικήσουμε το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο’, *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, αρθ. 2479, σελ. 28-30.

Κόλλιας, Φ., 2001, ‘Κύμα Συγχωνεύσεων στον Κλάδο Πληροφορικής’, *Η Καθημερινή*, 16 Σεπτεμβρίου, σελ. 62.

Κοτζιά, Κ., 2001, ‘Σε Φάση Αναδιοργάνωσης οι Τραπεζικοί Όμιλοι’, *Κέρδος*, ένθετο : Τράπεζες, Χρήμα – Επενδύσεις, 30 Οκτωβρίου, σελ. 4.

Μανδραβέλης, Β., 2001, ‘Σαλος από τις Δηλώσεις του Σ. Κόκκαλη’, *Κέρδος*, 1 Δεκεμβρίου, σελ. 17.

Μαυρίδης, Θ., 2001, ‘Πως Φτάσαμε στην Επιθετική Εξαγορά της Goody’s’, *Κεφάλαιο*, No. 142, σελ. 30-34.

Νικηφόρου, Δ., 2000, ‘Λιανεμπόριο : Η Α-Β Βασιλόπουλος αντεπιτίθεται με την εξαγορά της ΤΡΟΦΟ’, *Τρόφιμα & Ποτά*, No. 239.

Νικηφόρου, Δ., 2001, ‘Λιανεμπόριο : Η πιο Κρίσιμη Χρονιά της Δεκαετίας ήταν το 2000’, *Τρόφιμα & Ποτά*, No. 241, σελ. 24-26.

Νικολακάκη, Β., 2001, ‘Έγκριση στη Συγχώνευση Intracom και Intrasoft’, *Η Ναυτεμπορική*, 25 Οκτωβρίου, σελ. 31.

Ντόκας, Α., 2001, ‘Η Βρετανική κατάκτηση της Μαϊλλης’, *Η Καθημερινή*, 25 Νοεμβρίου, σελ. 12.

Παπαδάκης, Β., 1999, ‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία’, εκδόσεις Ευγ, Μπένου, 3^η έκδοση, Αθήνα.

Πουλερές, Γ., 2001 (α), ‘Νέες Συνεργασίες και Εξαγορές στην Πληροφορική’, *Τα Νέα Σαββατοκύριακο*, 21-22 Ιουλίου, σελ. 38.

Πουλερές, Γ., 2001 (β), ‘Νέος Γύρος Εξαγορών σε Τράπεζες - Ασφαλιστικές’, *Τα Νέα Σαββατοκύριακο*, 8-9 Σεπτεμβρίου, σελ. 52.

Σιδέρη, Μ., 2000, ‘Αφιέρωμα Τρόφιμα και Ποτά’, *Eurostohos*, No. 19, σελ. 54-72.

Σιδέρη, Μ., 2001 (α), ‘Κινήσεις ισχυροποίησης’, *Επιλογή*, Έκδοση Allmedia, Ιούλιος – Αύγουστος, σελ. 62–64.

Σιδέρη, Μ., 2001 (β), ‘Αλυσίδες Γρήγορης Εστίασης : Ένας Κλάδος Παντός Καιρού και Πάσης Ορέξεως’, *Επιλογή*, Έκδοση Allmedia, Μάιος, σελ. 74–76.

Σιδέρη, Μ., 2001 (γ), ‘Ανάπτυξη μέσω εξαγορών, συνεργασιών και αναζήτησης νέων αγορών’, *Επιλογή Ισολογισμών*, Έκδοση Allmedia, σελ. 45–48.

Σκούφου, Δ., 2000, ‘Σε 250 δις η Αγορά Αλλαντικών το 2000’, *Τα Νέα Σαββατοκύριακο*, 12-13 Αυγούστου, σελ. 34.

Ζαχαριάδου, Ρ., 2001, ‘Ιχθυοκαλλιέργειες : ταχύτατη ανάπτυξη – έντονη εξωστρέφεια’, Αφιέρωμα : *Η Ναυτεμπορική*, 1 Νοεμβρίου.

Χριστοδουλάκης, Α., 2001, ‘Τα ΕΛ. ΠΕ. και οι Μνηστήρες τους’, *Το Βήμα της Κυριακής*, 26 Αυγούστου, σελ. Β3.

Ζώης, Φ., 2001, ‘Στον αέρα η Ο. Α. με το κλείσιμο της Αχον’, *Η Ναυτεμπορική*, 1 Δεκεμβρίου, σελ. 4.

Appelbaum, S., J., Gandell, H., Yortis, S., Proper, F., Jobin, 2000 (a), ‘Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the pre-during- post-stages (part1)’, *Management Decision*, MCB University Press, pp. 649-661.

Appelbaum, S., J., Gandell, H., Yortis, S., Proper, F., Jobin, 2000 (b), ‘Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the pre-during- post-stages (part2)’, *Management Decision*, MCB University Press, pp. 674-684.

Ashkenas, R., and S., Francis, 2000, ‘Integration Managers: Special Leaders for Special Times’, *Harvard Business Review*, November – December, pp. 108-116.

Bijlsma-Frankema K., 2001, ‘On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions’, *Journal of European Industrial Training*, MCB University Press, pp. 192-207.

Bourantas, D., and I., Nicandrou, 1997, ‘Modelling Post-Acquisition Employee Behavior: Typology and Determining Factors’, *Employee Relations*, MCB University Press, Vol. 20, No. 1, pp. 73-91.

Bower, J., 2001, ‘Not All M&As Are Alike and That Matters’, *Harvard Business Review*, March, pp. 93-101.

Brouthers, K., P. Van Hastenburg and J. Van Den Ven, 1998, ‘If Most Mergers Fail Why Are They so Popular?’, *Long Range Planning*, Vol. 31, Elsevier Science, pp. 347-353.

Bruton., G., B., Oviatt, M., White, 1994, ‘Performance of Acquisitions of Distressed Firms’, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 972-989.

Burns, M., and A., Rosen, 1997 (a), ‘HR Aspects of a Take-Over: part 1; How to Stop the Wheels Coming Off During the Test Drive’, *Career Development International*, MCB University Press, Vol. 2, No. 2, pp. 68-73.

Burns, M., and A., Rosen, 1997 (b), ‘HR Aspects of a Take-Over: part 2; Running It Into the Ground’, *Career Development International*, MCB University Press, Vol. 2, No. 4, pp. 157-159.

Burns, M., and A., Rosen, 1997 (c), ‘HR Aspects of a Take-Over: part 3; Ferraris and Limousines – Tales from the Cultural Body Shop’, *Career Development International*, MCB University Press, Vol. 2, No. 5, pp. 219-224.

Capron, L., and W., Mitchell, 1997, ‘Outcomes of International Telecommunications Acquisitions: Analysis of Four Cases with Implications for Acquisition Theory’, *European Management Journal*, Elsevier Science Ltd., Vol. 15, No. 3, pp. 237-251.

Carey D., 2000, ‘A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed’, *Harvard Business Review*, May – June, pp. 146-154.

Cartwright S., and G., Cooper, 1995, ‘Organizational Marriage: “Hard” versus “soft” issues?’, *Personnel Review*, Vol. 24, No. 3, MCB University Press, pp. 32–42.

Cartwright S., and G., Cooper, 1996, ‘*Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*’, Butterworth-Heinemann Ltd., 2nd edition.

Chatterjee, S., M., Lubatkin, D., Schweiger, Y., Weber, 1992, ‘Cultural Differences and Share holder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital’, *Strategic Management Journal*, Wiley and Sons Ltd, Vol. 13, pp. 319-334.

Chaudhuri, S., and B., Tabrizi, 1999, ‘Capturing the Real Value in High-Tech Acquisitions’, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 123-130.

Clemente, M., and D., Greenspan, 1998, 'Winning at Mergers and Acquisitions', John Wiley and Sons Inc., USA.

Fairfield, K., 1992, '10 Myths of Managing a Merger', *Across the Board*, May, pp. 13-15.

Fritzson, A., R., Lukefahr, A., Asin, S., Bhatia, and V., Dashi, 2000, 'E – Merge: Using the Internet to Jump – Start Integration', *Strategy and Business*, Issue 21, pp. 58-67.

Gabriel, Y., S., Fineman, D., Sims, 2000, '*Organizing & Organizations*', Sage, 2nd edition.

Gall, E., 1991, 'Strategies for Merger Success', *The Journal of Business Strategy*, March – April, pp. 26-29.

Griffith, V., 2000, 'The People Factor in Post - Merger Integration', *Strategy & Business*, Vol. 20, No. 3, pp. 83-90.

Hitt, M., J., Harrison, and R., Ireland, 2001, '*Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*', Oxford Unoversity Press.

Hoare, S., and Cartwright S., 1997, 'The Human Aspects of Demerger: a new agenda for research?', *Leadership and Organization*, MCB University Press, pp. 194-200.

Hubbard, N., 2001, '*Acquisition Strategy and Implementation*', Palgrave, Revised Edition.

Hunt, J., 1988, 'Managing The Successful Acquisition: A People Question', *London Business School Journal*, pp. 2–15.

Johnson, G., and K., Scholes, 1997, '*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*', Prentice Hall, 4th edition, Europe.

Jansson, K., M., Kirk-Smith, and S., Wightman, 1984, 'The Impact of the Single European Market on Cross Border Mergers in the UK Manufacturing Industry', *European Business Review*, MCB University Press, Vol. 94, No. 2, pp. 8-13.

Kerr, C., 1995, 'Human Resourcing Following a Merger', *The International Journal of Career Management*, MCB University Press, Vol. 17, No. 2, pp. 7-9.

Kusewitt, J., 1985, 'An Explanatory Study of Strategic Acquisition Factor Relating to Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 151-169.

Lei, D., and M., Hitt, 1995, 'Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities', *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 835-859.

Mahajan, V., V., Rao, and R., Srivastava, 1994, 'An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions', *Journal of Product Innovation Management*, Elsevier Science Inc., Vol. 11, pp. 221-235.

Marks, M., 1997, 'Consulting in Ms & As: Interventions spawned by recent trends', *Journal of Organizational Change*, Vol. 10, No. 3, MCB University Press, pp. 267-279.

Marks, L., and P., Mirvis, 1992, 'Tracking Impact of Mergers', *Personnel Journal*, Vol. 71, No. 4, pp. 70-76.

McBain, R., 1999, 'Human Resource Management', *Management Update*, Vol. 11, No. 1, pp. 22-30.

Nikandrou, I., N., Papalexandris, and D., Bourantas, 2000, 'Gaining Employee Trust After Acquisition: Implications for Managerial Action', *Employee Relations*, Vol. 22, No. 4, MCB University Press, pp. 334-355.

Pablo, A., S., Sitkin, D., Jemison, 1996, 'Acquisition Decision Making Processes: The Central Role of Risk', *Journal of Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 723-746.

Ramaswamy, K., 1997, 'The Performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Mergers: Evidence from the U.S. Banking Industry' *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 697-715.

Risberg, A., 1997, 'Ambiguity and Communication in Cross- Cultural Acquisitions: Towards a Conceptual Framework', *Leadership & Organization Development Journal*, MCB University Press, pp. 257-266.

Rock, M., R. Rock and M., Sikora, 1994, '*The Mergers & Acquisitions Handbook*', McGraw-Hill Inc., 2nd edition, USA.

Smith, K., and S., Hershman, 1999, 'Making Mergers Work for Profitable Growth: The Importance of Pre-deal Planning about Post-deal Management, *Mercer Management Consulting*.

Ulrich, D., 1998, 'A New Mandate for HR', *Harvard Business Review*, January – February, pp. 125-134.

Viscio, A., J., Harbison, A., Asin, R., Vitaro, 1999, 'Post – Merger Integration: What Makes Mergers Work?', *Best Practice*, Issue 17, pp. 26-33.