

2017

þÿ ‘ ½ ¬ » Å Ã · Ä É ½ • À ¹ À Ä Î Ã µ É ½ Ä É ½

þÿ £ Å ³ Ç É ½ µ Í Ã µ É ½ ⁰ ± ¹ • ¾ ± ³ ¿ Á Î ½

þÿ Ÿ Á ³ ± ½ ¹ Ã ¼ ¿ Í Â ⁰ ± ¹ Š ± Ä ± ½ ± » É Ä

þÿ § Á ¹ Ã Ä ¿ ´ ¿ Í » ¿ Å , œ ± Á ⁻ ½ ±

þÿ Á ð ³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ ⁻ ⁰ · Ä · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ ⁰ ± ¹ " ¹ ¿ ⁻ ⁰ ·

þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/10496>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

# **Κεφάλαιο 1**

## **Εισαγωγή**

## **1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος**

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να εμπλουτίσει κατά ποιοτικό τρόπο διάφορες μελέτες που έχουν εκπονηθεί σε σχέση με συγχωνεύσεις και εξαγορές στη Κύπρο. Συγκεκριμένα, η εργασία θα εστιάζεται στην ανάλυση των επιδράσεων της διαδικασίας των συγχωνεύσεων ή εξαγορών, τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο καταναλωτών. Η εργασία θα εξετάζει πως επηρεάζονται οι λειτουργίες ενός οργανισμού και κατά πόσο οι καταναλωτές αποδέχονται με ευκολία τις όποιες αλλαγές δημιουργεί η νέα οντότητα που προκύπτει μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά. Τέλος, γίνεται σχολιασμός κατά πόσο οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ορθολογικά την διαδικασία των συγχωνεύσεων και εξαγορών και τις πιθανές επιπτώσεις τους. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, αρκετές χώρες έχουν επιτρέψει στις δυνάμεις της αγοράς να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις οικονομίες τους. Όλες οι χώρες, μέλη της ΕΕ έχουν φιλελευθεροποιήσει τις αγορές τους με ιδιαίτερη σημασία στην εναρμόνιση τους σε ένα ενιαίο πλαίσιο έτσι ώστε να αναπτύξουν τις οικονομίες τους και να ξεπεράσουν οικονομικούς φραγμούς εντός της ΕΕ. Η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς έχει επιφέρει δραματικές αλλαγές σε όλους τους οικονομικούς κλάδους ως προς την απόδοσή τους. Οι συνέπειες έχουν παρουσιαστεί υπό τη μορφή αυξημένου ανταγωνισμού και μεγαλύτερης λειτουργικής ρευστότητας. Από το 1985 μέχρι το 1987, 9.000 συγχωνεύσεις και εξαγορές είχαν ολοκληρωθεί. Τα χρηματικά ποσά που αντιστοιχούν σ' αυτές τις κινήσεις κυμαίνονται στα 520 δισεκατομμύρια δολάρια. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία φανερώνουν ότι η δεκαετία του 80 σήμανε την μανία των συγχωνεύσεων και εξαγορών που ακόμα διατηρείται σε μεγάλο βαθμό.

## **1.2 Ερευνητικοί Στόχοι**

Αυτή η μελέτη θα βοηθήσει στην ενημέρωση του κοινού και θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των πιθανών λόγων πίσω από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στην Κύπρο. Έχουν τεθεί διάφοροι στόχοι, τους οποίους θα προσπαθήσω να επιτύχω αυτή τη πτυχιακή εργασία. Το κάθε μέρος της μελέτης στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο στόχο τον οποίο και αναλύει με λεπτομέρεια. Οι στόχοι της μελέτης είναι:

- Ανασκόπηση της οικονομίας της Κύπρου.

Αυτό το μέρος επικεντρώνεται στην ανασκόπηση της οικονομίας της Κύπρου και στην περίληψη των βασικών μακροοικονομικών δεικτών, συμπεριλαμβανομένης επίσης και της αναθεώρησης των επιτευγμάτων του εταιρικού τομέα.

- Λόγοι που οδηγούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές

Επιπλέον, επιχειρείται μια λεπτομερής ανάλυση του ορισμού των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Επίσης παρέχεται ένας λεπτομερής ορισμός των παραγόντων που συμβάλλουν στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές σε ένα φιλελευθεροποιημένο περιβάλλον.

- Βήματα προς μια επιτυχή συγχώνευση

Αυτό το μέρος της μελέτης ασχολείται με την περίληψη των βημάτων που ακολουθούνται για μια επιτυχή συγχώνευση. Επίσης εξετάζονται όλες οι νομικές και άλλες πτυχές του θέματος.

- Τα αποτελέσματα των πολιτιστικών διαφορών στην επιτυχία των συγχωνεύσεων

Σε αυτό το μέρος της μελέτης επιχειρείται μια επισκόπηση των επιπτώσεων στην επιτυχή συγχώνευση οποιωνδήποτε πολιτιστικών διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων.

- Αποτελέσματα των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών στην απόδοση και το ηθικό των υπαλλήλων.

Η μελέτη θα εξετάσει επίσης τυχόν αλλαγές που μπορεί να προκληθούν στην απόδοση και το ηθικό των υπαλλήλων σαν αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών.

- Μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να προσαρμοστεί επιτυχώς στο νέο περιβάλλον.

Αυτό το μέρος εστιάζεται στην αναθεώρηση οποιασδήποτε προηγούμενης έρευνας σχετικά με το θέμα της μελέτης και συγκρίνει το βαθμό στον οποίο αυτές οι αλλαγές ισχύουν στη δική μελέτη.

- Διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική αντίληψη μεταξύ του κοινού.

Σε αυτό το μέρος εξετάζω τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί ούτως ώστε ο νέος οργανισμός να γίνεται αποδεικτός θετικά από το κοινό και να προωθεί τη νέα εικόνα του.

### **1.3 Προκαταρκτικά Αποτελέσματα**

Δεδομένου ότι αυτή η έρευνα είναι ποιοτικής φύσης έχω έρθει σε επαφή με μερικούς εμπειρογνώμονες στον τομέα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών προκειμένου να αποκτήσω μερικά γενικά συμπεράσματα που θα βοηθούσαν στο να προκύψουν τα τρέχοντα ζητήματα και να καθοδηγήσουν την έρευνα.

1. Οι καταναλωτές γνωρίζουν γενικά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που πραγματοποιούνται στην Κύπρο.
2. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εταιρικό περιβάλλον τους.
3. Με τη μείωση των δαπανών οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις θα αυξήσουν τη ζήτησή τους.
4. Με τη μείωση των δαπανών και την επέκταση των λειτουργιών των επιχειρήσεων οι επενδυτές είναι ικανοποιημένοι.

#### **1.4 Σημαντικότητα της Μελέτης**

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της οικονομίας: κυβέρνηση, επιχειρήσεις, και οικογένειες. Οι περισσότεροι ερευνητές στο ζήτημα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών έχουν εστιαστεί σε τέτοιους οικονομικούς δείκτες όπως οι δαπάνες, τα εισοδήματα και άλλα.

Υπάρχει, εντούτοις, ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των λόγων πίσω από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές καθώς επίσης και των οφελών τους σε όλους τους ενδιαφερομένους δεδομένου ότι αυτοί θα είναι χρήσιμοι:

- Σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων ανεξάρτητα με το μέγεθος τους που μελετούν την πιθανότητα συγχώνευσης ή εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης για να πραγματοποιήσουν μια περαιτέρω λεπτομερή έρευνα για τα αποτελέσματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στην οικονομία.
- Σε χρηματοοικονομικούς οργανισμούς για μια καλύτερη κατανόηση της πιθανής μελλοντικής συμπεριφοράς των νέων θεσμικών οφειλετών και των επενδυτών, η οποία θα βοηθήσει την επέκταση τη χρηματοπιστωτικής αγοράς.
- Σε προσωπικούς και θεσμικούς επενδυτές για καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών κερδών σε υφιστάμενες ή μελλοντικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό στρατηγικής επένδυσης.
- Σε ξένους επενδυτές για να εξοικειωθούν με την οικονομία της Κύπρου, το μεταβαλλόμενο πρόσωπο του επιχειρηματικού τομέα, και τον τρόπο που αυτός ο τομέας λειτουργεί προκειμένου να αποφασίσουν σχετικά με τις επενδυτικές ευκαιρίες στην Κύπρο.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Μεθοδολογία**

## **2.1 Περιγραφή Μεθοδολογίας**

Μετά από τον κύριο ερευνητικό στόχο που δεν είναι άλλος από τον καθορισμό τη διαδικασία, τα αποτελέσματα, τα πλεονεκτήματα καθώς επίσης και τα μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στην Κύπρο, αποφάσισα ότι η καταλληλότερη ερευνητική μεθοδολογία ήταν μέσω ερωτηματολογίων. Μια ποσοτική προσέγγιση θεωρείται αναξιόπιστη λόγω της μη διαθεσιμότητας μεγάλου μεγέθους δείγματος που θα έδειχνε τις σημαντικές μεταβλητές που περιλαμβάνονται σε αυτόν τον τύπο έρευνας. Αποφάσισα επομένως, να πραγματοποιήσω δέκα σε βάθος συνεντεύξεις με επιχειρήσεις από διάφορες πόλεις στην Κύπρο προκειμένου να ευαισθητοποιηθώ στο ζήτημα. Η έρευνα ακολουθεί μια φαινομενολογική προσέγγιση, αφού αυτό που εξετάζεται είναι η έννοια και όχι η μέτρηση οποιωνδήποτε κοινωνικών φαινομένων. Τα στοιχεία είναι ποιοτικά, και τα δείγματα που επιλέχθηκαν είναι μικρά. Για αυτόν τον λόγο μια ποσοτική προσέγγιση δεν θα μπορούσε να υιοθετηθεί δεδομένου ότι το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Επιπλέον, ενδιαφέρομαι για την παραγωγή μιας θεωρίας της οποίας όλα τα στοιχεία είναι πλούσια και υποκειμενικά. Οι συνεντεύξεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη πραγματοποιήθηκαν από εμένα. Επιπλέον, έπρεπε να προσεγγίσω διάφορες επιχειρήσεις για να πάω και να τους πάρω συνέντευξη. Τα αρχικά σχέδιά μου ήταν να διακόψω τις συνεντεύξεις αφού ο αριθμός δειγμάτων καλυπτόταν πλήρως, ανεξάρτητα από τον αριθμό απορρίψεων. Επιπλέον, όλα τα μέτρα προστασίας ακολουθήθηκαν αυστηρά στις τεχνικές προσέγγισης προκειμένου να αποφευχθούν οι προκατειλημμένες απαντήσεις και για να εξασφαλίσω ότι οι απορρίψεις δεν ήταν αποτέλεσμα της μη κατανόησης του περιεχομένου.

## **2.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου**

Η διάρκεια του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκε μεταξύ δεκαπέντε έως είκοσι λεπτών δεδομένου ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στον χώρο εργασίας των ερωτηθέντων. Αποφασίστηκε να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο με τέτοιο τρόπο ώστε να περιληφθούν τόσο οι κλειστού όσο και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις.



Το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε 10 επιχειρήσεις. Αποφασίστηκε ότι προκειμένου να υπάρξουν οι απόψεις όλων των ενδιαφερομένων, ήταν καλύτερο να τεθεί το ίδιο ερωτηματολόγιο σε ένα ανώτερο στέλεχος και σε έναν υπάλληλο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 26 ερωτήσεις (22 ερωτήσεις κλειστού και 4 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου).

Οι ερωτήσεις στόχευσαν στον προσδιορισμό του υποβάθρου των ερωτηθέντων σε σχέση με το θέμα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στην Κύπρο και τον πιθανό αντίκτυπο που έχουν στους ενδιαφερομένους. Οι ερωτήσεις είχαν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να ισχύουν για όλους τους τομείς της βιομηχανίας δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς προκειμένου να υπάρξει μια ευρύτερη άποψη του περιεχομένου.

Ο κύριος σκοπός όλων των ερωτηματολογίων ήταν να δοθούν απαντήσεις σε όλους τους στόχους της μελέτης δηλαδή να προσδιορίσει τα αποτελέσματα, τη διαδικασία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών για όλους τους ενδιαφερομένους.

### **2.3 Δομή Ερωτήσεων**

Μπορεί κανείς να δει από τα ερωτηματολόγια που επισυνάπτονται στο παράρτημα ότι μερικές από τις ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου πράγμα που τις κάνει εύκολο και απλό να απαντηθούν. Τα ερωτηματολόγια περιείχαν επίσης μερικές ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Αυτές τοποθετήθηκαν εκεί με σκοπό να δώσουν περισσότερη ευελιξία στους ερωτηθέντες και να τους δώσουν επίσης την ευκαιρία να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε αρχικά μεταξύ ενός δείγματος 2 ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα από την δοκιμή αυτή αναλύθηκαν για να διορθωθούν οποιεσδήποτε ερωτήσεις που θα κατεύθναν τους ερωτηθέντες σε συγκεκριμένες απαντήσεις και για να διευκολύνουν τους συμμετέχοντες να απαντήσουν. Τα αποτελέσματα από την δοκιμή αυτή δεν περιλήφθηκαν στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη, αλλά χρησιμοποιήθηκαν μόνο για την αξιολόγηση της ποιότητας του ερωτηματολογίου.

## **2.4 Τοποθέτηση Ερωτήσεων**

Οι ερωτήσεις τοποθετήθηκαν με τέτοιο τρόπο στο ερωτηματολόγιο ούτως ώστε οι γενικότερες ερωτήσεις να βρίσκονται στην αρχή και οι περισσότερο ευαίσθητες ερωτήσεις στο τέλος.

Επιπλέον, προκειμένου να αποφευχθούν οι προκαταλήψεις και πιθανά λάθη, οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με τον ίδιο τρόπο. Κατά τον σχεδιασμό των επιλογών των ερωταποκρίσεων πρώτη απάντηση ήταν το Ναι, δεύτερη το Όχι. Επιλογές όπως δεν είμαι βέβαιος/η ή άλλες δεν συμπεριλήφθηκαν.

## **2.5 Πιλοτικό Δείγμα και Μέγεθος**

Το ερωτηματολόγιο στις επιχειρήσεις υποβλήθηκε σε ένα δείγμα δύο ερωτηθέντων, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία. Το δείγμα ρωτήθηκε εάν είχαν αντιμετωπίσει οποιεσδήποτε δυσκολίες στην απάντηση οποιωνδήποτε ερωτήσεων. Αυτή η διαδικασία εξασφάλισε ότι το ερωτηματολόγιο ήταν πλήρως κατανοητό σε όλους και ότι έλαβα μια τίμια άποψη σχετικά με το σχέδιο του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες σ'αυτό το στάδιο της έρευνας. Θεωρήθηκε ότι ένα συνολικό δείγμα 10 ολοκληρωμένων συνεντεύξεων για την κύρια έρευνα θα ήταν επαρκές για τους στόχους της έρευνας, λαμβάνοντας υπόψη την ποιοτική φύση της.

## **2.6 Συλλογή Στοιχείων**

Στη συλλογή των στοιχείων από τα δείγματα αυτή η ερευνητική εργασία στηρίχθηκε στις πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις με τις επιχειρήσεις διεξήχθησαν σε όλες τις πόλεις της Κύπρου. Τα ερωτηματολόγια ήταν του ίδιου σχεδιαγράμματος, δομής και παρουσίας. Αυτή η μεθοδολογία, έναντι άλλων διαθέσιμων επιλογών, θεωρήθηκε ανώτερη στον ερευνητικό στόχο.

## **2.7 Επεξήγηση των Τεχνικών Μέτρησης και Ανάλυσης**

Το κύριο λογισμικό πρόγραμμα που έχει χρησιμοποιηθεί σε αυτήν την έρευνα ήταν η Microsoft Word. Επιπλέον, η Microsoft Excel χρησιμοποιήθηκε για να δημιουργήσει και να προσαρμόσει τα περισσότερα διαγράμματα και πίνακες.

Αρχικά, τα αποτελέσματα της έρευνας εξετάστηκαν για λάθη και προκαταλήψεις. Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν και εισήχθησαν στην Excel. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν έπειτα στην παραγωγή συγκρίσεων, αναλύσεων και πολύτιμων συμπερασμάτων και ενσωματώθηκαν στα κεφάλαια ανάλυσης και συμπερασμάτων.

Η χρήση της Microsoft Excel, λόγω της μεγάλης της ευελιξίας και της ποιότητας των γραφικών παραστάσεων της, συνέβαλε πολύ στην προσαρμογή των περισσότερων διαγραμμάτων και πινάκων. Τα ακόλουθα είναι τα μέτρα που λήφθηκαν στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας:

1. Φιλτράρισμα των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων για λάθη.
2. Εισαγωγή των στοιχείων σε Excel.
3. Παραγωγή στατιστικών εκθέσεων, διαγραμμάτων και πινάκων.
4. Προσαρμογή διαγραμμάτων και πινάκων με Excel.
5. Χρησιμοποίηση των στατιστικών στοιχείων για συμπεράσματα.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Δευτερογενής Έρευνα**

#### **Ανασκόπηση της Κυπριακής Οικονομίας**

#### **Ανασκόπηση των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών**

### **3.1 Η Οικονομία της Κύπρου**

Κατά τη διάρκεια της σύντομης ιστορίας της ως ανεξάρτητο κράτος, και παρά σημαντικές πολιτικές αναταραχές, η Κύπρος έχει μετασχηματιστεί από μια σχετικά φτωχή χώρα σε μια χώρα με αξιοζήλευτο βιοτικό επίπεδο. Η περίοδος ταχείας ανάπτυξης, μετά από την ανεξαρτησία του νησιού το 1960, διακόπηκε από την τουρκική εισβολή του 1974. Παρά τα σοβαρά άμεσα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν, η Κυπριακή δημοκρατία της πέτυχε την επανενεργοποίηση της οικονομίας της και την ανάπτυξη της πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας των ελεύθερων περιοχών έτσι ώστε η οικονομική δραστηριότητα και το κατά κεφαλήν εισόδημα μέχρι το 1978 να ξεπεράσουν τα επίπεδα πριν από την εισβολή.

Η Κύπρος, βρίσκεται στα σταυροδρόμια της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής, και βρίσκεται κοντά στους εμπορικούς δρόμους που συνδέουν τη δυτική Ευρώπη με τη μέση και την Άπω Ανατολή, και αυτή η στρατηγική θέση έχει κάνει το νησί ένα σημαντικό οικονομικό και εμπορικό κέντρο. Η Κύπρος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ελεύθερη χώρα, με ανοικτή, αναπτυσσόμενη οικονομία.

Ο ιδιωτικός τομέας έχει έναν κυρίαρχο ρόλο στη παραγωγή και την επένδυση, ενώ ο δημόσιος τομέας σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών σε τομείς που ο ιδιωτικός τομέας είναι απρόθυμος να παράγει ή πού η φύση των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων είναι τέτοια που επιβάλλει την παραδοσιακή εμπλοκή της κυβέρνησης.

Ο ρόλος του δημόσιου τομέα συμπληρώνει αυτόν του ιδιωτικού τομέα στη επένδυση, υπό την έννοια ότι στον καθορισμό του επιπέδου των δημόσιων δαπανών ανάπτυξης, λαμβάνεται υπόψη η απόδοση του ιδιωτικού τομέα. Ο δημόσιος τομέας παρέχει επίσης το νομοθετικό πλαίσιο και εφαρμόζει τα πολιτικά μέτρα συμπεριλαμβανομένων των διάφορων κινήτρων που δημιουργούν έτσι κατάλληλο περιβάλλον για την υγιή λειτουργία του ιδιωτικού τομέα. Η οικονομία κυριαρχείται από τον τομέα των υπηρεσιών (75%), του οποίου ο τουρισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

### **3.2 Ο Επιχειρηματικός Τομέας στην Κύπρο**

Ο τουρισμός είναι ο σημαντικότερος τομέας της οικονομίας και η σημαντικότερη πηγή συναλλάγματος. Το εισόδημα από τον τουρισμό αποτελεί σχεδόν το 22% του ΑΕΠ. Αυτός ο αριθμός δεν απεικονίζει τη συμβολή που ο τουρισμός έχει σε άλλες οικονομικές δραστηριότητες γιατί δεν λαμβάνει υπόψη του τον αντίκτυπο σε τομείς όπως κατασκευαστικός τομέας, εμπόριο και μεταφορές. Ο συνολικός αριθμός τουριστών που φθάνουν στο νησί το 2006 ήταν σχεδόν τρία εκατομμύρια των οποίων το μισό προήλθε από την Μεγάλη Βρετανία.

Η συμβολή του γεωργικού τομέα στους εθνικούς λογαριασμούς έχει μειωθεί σε σχεδόν 4% το 2010. Ο τομέας παραμένει, αρκετά σημαντικός στο εμπόριο στα αγαθά και στην απασχόληση, που απασχολεί 8% του εργατικού δυναμικού. Τα εσπεριδοειδή και οι πατάτες είναι οι δύο σημαντικότερες εξαγωγές εμπορευμάτων.

Η Κύπρος δεν διαθέτει βαριά βιομηχανία (εκτός από δύο εργοστάσια τσιμέντου και τις κρατικές εγκαταστάσεις καθαρισμού πετρελαίου) αλλά έχει υπάρξει κάποια αύξηση κατά τη διάρκεια των προηγούμενων πέντε ετών στα προϊόντα μετάλλων, τα ελαφριά μηχανήματα και τον εξοπλισμό. Αν και η Κύπρος αντλεί το όνομά της από το χαλκό ο τομέας της μεταλλείας είναι αυτήν την περίοδο πολύ μικρός και η συμβολή του στο ΑΕΠ είναι οριακή. Υπάρχουν εντούτοις διάφορα λατομεία (περίπου 250) που παράγουν πέτρα, αμμοχάλικα, άμμο, μάρμαρο, και άργιλο.

Το 2010 ο τομέας των κατασκευών αποτέλεσε σχεδόν 6.8% του ΑΕΠ και απασχόλησε σχεδόν το 9% του εργατικού δυναμικού. Ο τομέας επεκτάθηκε εντυπωσιακά μετά από το 1974 λόγω της βαριάς κρατικής επένδυσης στα έργα υποδομής και στις νέες κατοικίες για τους πρόσφυγες. Ο τουρισμός παρείχε μια δεύτερη περίοδο ουσιαστικής αύξησης για τον τομέα μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '80.

Ο τομέας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, είναι όλο και περισσότερο σημαντικός τομέας. Οι εμπορικές τράπεζες εποπτεύονται από την κεντρική

τράπεζα ενώ η επίβλεψη των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων εμπίπτει στον Επίτροπο Συνεργατικών Ιδρυμάτων.

Η ανάπτυξη του υπεράκτιου τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει συμβάλει σημαντικά στην τοπική οικονομία με 5% του ΑΕΠ το 2009. Ο τομέας περιλαμβάνει 27 διεθνείς τραπεζικές μονάδες (IBUs).

Σύμφωνα με την Ασφαλιστική Ένωση Κύπρου το 2009, υπήρξαν 29 τοπικές ασφαλιστικές εταιρείες, 21 μη-τοπικές και περίπου 27 υπεράκτιες. Η φιλελευθεροποίηση του τομέα αυτού πιθανό να μειώσει τον αριθμό των ασφαλιστικών εταιριών με έδρα την Κύπρο.

Το διεθνές εμπόριο της Κύπρου εξαρτάται από τις εισαγωγές που ξεπερνούν τις εξαγωγές με μια αναλογία 3:1. Αυτό οδηγεί συνεπώς σε ένα μεγάλο εμπορικό έλλειμμα. Το 2003, το έλλειμμα στο ισοζύγιο πληρωμών ανήλθε σε σχεδόν 29% του ΑΕΠ.

Τα κύρια προϊόντα εξαγωγής είναι φαρμακευτικά είδη (αυξανόμενη τάση), ενδυμασία (μειωμένη τάση), πατάτες, εσπεριδοειδή, τσιγάρα και τσιμέντο.

Τα προϊόντα εξαγωγής που παράχθηκαν στην Κύπρο ήταν μόνο περίπου 37% των συνολικών εξαγωγών του 2009. Το υπόλοιπο αποτελούσαν επανεξαγωγές.

Η ΕΕ και συγκεκριμένα η Μεγάλη Βρετανία είναι η σημαντικότερη αγορά εξαγωγών για τα αγαθά της Κύπρου. Το 2009 18.7% των κυπριακών εξαγωγών εξήχθει στην Μεγάλη Βρετανία. Οι κορυφαίες πέντε αγορές εξαγωγών για την Κύπρο περιλαμβάνουν επίσης τη Ρωσία, την Ελλάδα, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και τη Συρία.

Στις εισαγωγές οι χώρες της ΕΕ ακολουθούν τις ΗΠΑ στον κατάλογο των πέντε σημαντικότερων χωρών για το 2009. Η Μεγάλη Βρετανία, που κράτησε παραδοσιακά την πρώτη θέση, έπεσε στην τέταρτη πίσω από τις ΗΠΑ, την Ελλάδα και την Ιταλία.

Η Κύπρος έχει ένα αρκετά αναπτυγμένο τραπεζικό σύστημα, που προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των προσωπικών και των επιχειρηματικών πελατών με δραστηριότητες στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από εννέα εμπορικές τράπεζες. Από αυτές τις τράπεζες, πέντε είναι Κυπριακές, δηλαδή η Τράπεζα Κύπρου (BOC), Μαρφίν Λαϊκή Τράπεζα (CPB), η Ελληνική τράπεζα (HB), η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα, η Universal Τράπεζα (USB), και άλλες τέσσερις που ανήκουν σε ξένους μετόχους όπως, την Τράπεζα Άλφα, την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (Κύπρος), την Αραβική Τράπεζα και την Εμπορική τράπεζα της Ελλάδας.

Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου είναι η ανώτατη αρχή της τραπεζικής πυραμίδας και έχει την ευθύνη για τις λειτουργίες των τραπεζικών ιδρυμάτων. Υπάρχουν περίπου 360 συνεργατικές πιστωτικές εταιρείες στην Κύπρο, με καταθέσεις που αποτελούν 30% - 35% των συνολικών καταθέσεων. Υπάρχουν επίσης 31 διεθνείς τραπεζικές μονάδες στην Κύπρο και τέσσερα αντιπροσωπευτικά γραφεία διεθνών τραπεζών. Την περίοδο 1994 - 1998 ο χρηματοοικονομικός τομέας είχε ένα ετήσιο μέσο ποσοστό αύξησης 12.6%. Η απασχόληση αυξάνεται κατά 4.1% ετησίως. Η παραγωγικότητα βελτιώθηκε κατά 8.2% έναντι των άλλων χωρών.

Τον Ιούλιο του 2001 η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου κατάργησε τους περιορισμούς στις άμεσες και στις επενδύσεις χαρτοφυλακίων, για τους κατοίκους της ΕΕ που επενδύουν στην Κύπρο.

Προκειμένου να προσαρμοστεί με τους κανονισμούς της ΕΕ ο τομέας των τηλεπικοινωνιών έχει φιλελευθεροποιηθεί.

Η πολιτική αεροπορία έχει φιλελευθεροποιηθεί πλήρως από τον Μάιο του 2004 σύμφωνα με τους κανονισμούς της ΕΕ.



### **3.3 Η Κύπρος και η Ευρωπαϊκή Ένωση**

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Κοπεγχάγης το 1993 νομιμοποίησε τις αιτήσεις της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης για την ιδιότητα μέλους. Καθόρισε επίσης τρία κύρια κριτήρια που οι υποψήφιοι θα έπρεπε να ικανοποιήσουν προτού να μπορέσουν να προσχωρήσουν στην ΕΕ: το πολιτικό κριτήριο, που καλύπτει τη σταθερότητα των οργάνων που εγγυώνται τη δημοκρατία και το κράτος δικαίου, το οικονομικό κριτήριο, σχετικά με την ύπαρξη μιας λειτουργούσας οικονομίας της αγοράς και το κριτήριο σχετικά με τη δυνατότητα να υιοθετηθεί το υπάρχον σώμα της νομοθεσίας της ΕΕ, γνωστό ως Ευρωπαϊκό Κεκτημένο. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Κοπεγχάγης τον Δεκεμβρίου 2002 ολοκλήρωσε τις διαπραγματεύσεις ένταξης με την Κύπρο, την Τσεχία, την Εσθονία, την Ουγγαρία, την Λετονία την Λιθουανία, την Μάλτα, την Πολωνία, την Σλοβακία και την Σλοβενία. Οι Συνθήκες της Προσθήκης υπογράφηκαν τον Απρίλιο του 2003 και, μετά από την επικύρωσή τους, πραγματοποιήθηκε η διεύρυνση την 1η Μαΐου 2004.

Σύμφωνα με την έρευνα Eurochambers η προσχώρηση στην ΕΕ αναμένεται να φέρει πιο ανοικτές και ανταγωνιστικές αγορές. Περισσότερες από 20% ψάχνουν μια στρατηγική συγχώνευση. Ένα τέταρτο των ερωτηθέντων εταιριών δήλωσαν ότι δεν έχουν την ανάγκη να ρυθμίσουν τις στρατηγικές τους.

### **3.5 Η Παγκοσμιοποίηση των Διεθνών Αγορών**

Παραδοσιακά, η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην στενότερη σχέση των χωρών και των λαών του κόσμου που έχει επέλθει από την τεράστια μείωση των δαπανών στις μεταφορές και στις επικοινωνίες, και την κατάργηση των περιορισμών στις εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και στην μετακίνηση των ανθρώπων μεταξύ συνόρων (Stiglitz 2002). Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων τριών δεκαετιών, οι αγορές σε όλο τον κόσμο έχουν γίνει όλο και περισσότερο ενοποιημένες. Η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει ιδιαίτερα οφέλη στις εθνικές οικονομίες, στους επενδυτές και τους αποταμιευτές (Stiglitz 2002), αλλά έχει επίσης αλλάξει τη δομή των αγορών, που δημιουργούν νέους κινδύνους αλλά και προκλήσεις για τους συμμετέχοντες στις αγορές αυτές και τους πολιτικούς μεταρρυθμιστές (Knight 1998).

Πριν τρεις δεκαετίες, ένας κατασκευαστής που έχτιζε ένα νέο εργοστάσιο πιθανώς θα είχε περιοριστεί στο δανεισμό από μια τοπική τράπεζα. Σήμερα έχει πολλές άλλες επιλογές να επιλέξει. Μπορεί να ερευνήσει σε όλο τον κόσμο για ένα δάνειο σε ένα χαμηλότερο επιτόκιο και να δανειστεί σε ξένο νόμισμα εάν τα δάνεια ξένου νομίσματος προσφέρουν ελκυστικότερους όρους αποπληρωμής από τα δάνεια εγχώριου νομίσματος, μπορεί να εκδώσει ομόλογα είτε στην τοπική αγορά είτε στις διεθνείς αγορές και μπορεί να επιλέξει από μια μεγάλη ποικίλα χρηματοοικονομικών προϊόντων με σκοπό να τον βοηθήσουν να προστατευθεί έναντι πιθανών κινδύνων. Μπορεί ακόμη και να πουλήσει μετοχικό κεφάλαιο σε μια ξένη εταιρεία. Εξετάζοντας πώς έχει δημιουργηθεί η παγκοσμιοποίηση, και την μορφή που λαμβάνει, μπορεί να μας προσφέρει μια διορατικότητα στα οφέλη της καθώς επίσης και τους νέους κινδύνους και τις προκλήσεις που έχει δημιουργήσει.

Αυτό φυσικά δεν χρειάζεται να περιοριστεί σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη βιομηχανία. Σήμερα η αναζήτηση αγορών σε όλο τον κόσμο είναι μια συχνή εάν όχι μόνιμη πρακτική. Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας είναι η συσσώρευση της γνώσης και της εμπειρίας των διεθνών αγορών. Είναι αυτές οι γνώσεις και η εμπειρία που γεννούν νέες κερδοφόρες ευκαιρίες που μπορούν να υλοποιηθούν μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές.

### **3.6 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν ασκήσει σημαντική επίδραση στο επιχειρησιακό περιβάλλον για πάνω από 100 έτη. Έχουν εμφανισθεί συχνά σαν μια μορφή κύματος στις δραστηριότητες διαφορετικών παραγόντων. Από 1890 έως το 1905, εμφανίστηκαν περισσότερες από 200 συγχωνεύσεις σημαντικής σπουδαιότητας δεδομένου ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις της ίδιας βιομηχανίας συγχωνευθήκαν για να διαμορφώσουν μονοπωλιακές οντότητες. Μετά από το 1905, η δραστηριότητα στις συγχωνεύσεις ήταν ιδιαίτερα βαριά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '20 δεδομένου ότι οι μικρές επιχειρήσεις σε παρόμοιες βιομηχανίες συνέχισαν να συγχωνεύονται για να κερδίσουν αγοραστική δύναμη.

Ο όγκος της συγχωνευτικής δραστηριότητας ήταν επίσης βαρύς μετά από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο δεδομένου ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ολοκλήρωσαν τις φιλικές εξαγορές τους όσο αφορά τις μικρές ιδιαίτερα επιχειρήσεις. Ένα άλλο μεγάλο κύμα συγχωνεύσεων εμφανίστηκε στη δεκαετία του '60 και τη δεκαετία του '70, παρακινούμενες κατά ένα μεγάλο μέρος από την αναζήτηση για μείωση κινδύνου μέσω της διαφοροποίησης.

Είναι κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου που δημιουργήθηκαν τα μεγάλα συγκροτήματα επιχειρήσεων όπως η ITT, οι βιομηχανίες Textron, Litton, και η LTV.

Στη δεκαετία του '80, ένα άλλο κύμα συγχωνεύσεων εμφανίστηκε όταν εταιρίες αγόρασαν μεγάλες, ανεπαρκείς, υποτιμημένες επιχειρήσεις τις οποίες και αναδόμησαν για να τις καταστήσουν αποδοτικότερες.

Κατά τη διάρκεια αυτού του κύματος δραστηριότητας, πολλά από τα συγκροτήματα επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 και της δεκαετία του '70 χωρίστηκαν σε μικρότερες, αποδοτικότερες επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές τις συγχωνεύσεις δεν ήταν φιλικές, και καταηφίστηκαν από τη διαχείριση των επιχειρήσεων αυτών. Η δεκαετία του '80 συνέχισε επίσης να βλέπει επιχειρήσεις να διαφοροποιούνται, αλλά περισσότερο για στρατηγικούς λόγους. Παραδείγματος χάριν, η P. J. Reynolds απέκτησε την Nabisco ενώ η Phillip Morris απέκτησε την General Foods και την Kraft, παρέχοντας σε αυτές τις επιχειρήσεις είσοδο σε νέες αγορές και ευκαιρίες.

Οι μη-φιλικές εξαγορές έγιναν δυσκολότερες στη δεκαετία του '90 λόγω αυξανόμενων νομοθεσιών περί εξαγορών, λόγω αποτελεσματικότερων μέτρων κατά των εξαγορών που υιοθετήθηκαν από εταιρικούς διευθυντές, και λόγω πτώσης στη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης μέσω ομολόγων.

Η δεκαετία του '90 εντούτοις, ήταν μια ακόμη βαριά περίοδος συγχωνεύσεων δεδομένου ότι οι μεγάλες εταιρίες εξαγοράζουν άλλες επιχειρήσεις σε παρόμοιες βιομηχανίες, για στρατηγικούς λόγους.

Παραδείγματος χάριν, η συγχώνευση το 1998 της Daimler-Benz και της Chrysler δημιούργησε ένα εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος αυτοκινητικής βιομηχανίας και μια ευρεία σειρά προϊόντων.

Η τραπεζική βιομηχανία έχει δει πολλές μεγάλες συγχωνεύσεις στη δεκαετία του '90 δεδομένου ότι τοπικές τράπεζες συγχωνεύονται για να ανταγωνιστούν καλύτερα με μεγάλες τοπικές τράπεζες, ενώ αυτές με την σειρά τους συγχωνεύονται για να ανταγωνιστούν διεθνώς. «Την περίοδο αυτή βρισκόμαστε στη μέση αυτού του κύματος συγχωνεύσεων, και χρειάζεται προσεκτική αξιολόγηση των υποψηφίων συγχώνευσης» (Pritchett 1999).

### **3.7 Θεωρίες Σχετικά με Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Η κλασική θεωρία του Adam Smith υποστηρίζει ότι στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες ο συντελεστής “κεφάλαιο” βρίσκεται σε υπερβάλλουσα προσφορά (αφθονία) με αποτέλεσμα η αμοιβή του (δηλαδή το κέρδος) να μειώνεται. Έτσι οι αναπτυγμένες χώρες έχουν κίνητρο να επενδύσουν στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες προχωρώντας με συγχωνεύσεις ή με εξαγορές.

Οι τελευταίες χαρακτηρίζονται από υπερβάλλουσα προσφορά εργασίας και έτσι η αμοιβή του κεφαλαίου είναι υψηλότερη. Η μαρξιστική θεωρία θεωρεί ότι το κέρδος μειώνεται είτε λόγω αύξησης του κεφαλαίου, είτε διότι μειώνεται ο ρυθμός εκμετάλλευσης των εργαζομένων. Έτσι πάλι οι επιχειρήσεις επενδύουν στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Η θεωρία του Hymer τέλος είναι η θεωρία κύκλου ζωής του προϊόντος, δηλαδή μια εταιρεία παράγει ένα νέο προϊόν καλύτερης ποιότητας και μεταφέρει την παραγωγή του παλαιού προϊόντος σε ένα λιγότερο αναπτυγμένο κράτος. Η αρχική αυτή ιδέα έχει επαναδιατυπωθεί θεωρώντας ότι οι επιχειρήσεις στα αρχικά στάδια ανάπτυξής τους αυξάνουν το μερίδιό τους στην εσωτερική αγορά μέσω συγχωνεύσεων, μικτών επιχειρήσεων ή εξαγορών. Υπάρχει όμως ένα σημείο πέρα από το οποίο δεν μπορεί να υπάρξει αύξηση μεριδίου στην εσωτερική αγορά και κατά συνέπεια πρέπει να επεκταθούν στη διεθνή αγορά πάλι όμως μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών

Η θεωρία της εξωτερίκευσης βασίζεται στους Coase και Williamson οι οποίοι, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, έθεσαν το θέμα του κόστους συναλλαγών. Επειδή, κατά τη σχολή αυτή, η μεγιστοποίηση των κερδών είναι αποτέλεσμα της ελαχιστοποίησης του κόστους συναλλαγών και επειδή η πολυεθνική επιχείρηση διευθύνει ένα διεθνές δίκτυο παραγωγής, η θεωρία αυτή ενδιαφέρεται για διαφορετικούς τρόπους συναλλαγής και όχι για τα όρια της επιχείρησης. Έτσι αν μια επιχείρηση δεν γίνει πολυεθνική, μπορεί εναλλακτικά να εξάγει τελικά ή ενδιάμεσα προϊόντα. Βέβαια το κόστος συναλλαγής ελαχιστοποιείται στην πρώτη και όχι στη δεύτερη περίπτωση, ειδικά σε επιχειρήσεις έρευνας και ανάπτυξης τεχνολογίας.

Οι ανταγωνιστικές θεωρίες διεθνούς βιομηχανίας αρχικά αποτέλεσαν επέκταση της θεωρίας κύκλου ζωής προϊόντων. Αργότερα κεντρικό σημείο αναφοράς αυτών των θεωριών υπήρξε η έννοια της τεχνολογικής συσσώρευσης.

Η δημιουργία σε ένα βιομηχανικό κλάδο νέας τεχνολογίας είναι μια διαδικασία σταδιακή και διαφορετική. Σταδιακή γιατί ο χρονικός ορίζοντας ανάπτυξης νέας τεχνολογίας είναι μεγάλος και διαφορετικός, γιατί αν και οι επιχειρήσεις μοιράζονται λίγο-πολύ την ίδια τεχνολογία, η κάθε μια χρησιμοποιεί τη δική της μέθοδο, τα δικά της εργαστήρια, το δικό της επιστημονικό δυναμικό κτλ. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια τεχνολογική συμπληρωματική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Έτσι αν μια περιοχή ή χώρα (π.χ. η Ιαπωνία) γίνει το κέντρο τεχνολογικής ανάπτυξης με ερευνητικά κέντρα, επιστημονικό δυναμικό κλπ., τότε επιχειρήσεις από άλλες χώρες θα επενδύσουν στη συγκεκριμένη χώρα με στόχο την τεχνολογία της (χώρας), η οποία λειτουργεί συμπληρωματικά στην τεχνολογία τους (επιχειρήσεων). Το δεύτερο βασικό σημείο αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ότι η επιχείρηση θα επεκτείνει το τεχνολογικό της δίκτυο και δεν θα προχωρήσει στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας. Έτσι, με βάση την ανωτέρω θεωρία, μια επιχείρηση παράγει στο εξωτερικό, δηλαδή γίνεται πολυεθνική, λόγω τεχνολογικού ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις. διατυπώθηκαν μακροοικονομικές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί από διάφορους συγγραφείς.

Οι Heckser-Ohlin-Samuelson θεωρούν ότι οι χώρες που χαρακτηρίζονται από υπερβάλλουσα προσφορά κεφαλαίου, θα εξάγουν το υπερβάλλον κεφάλαιο στο εξωτερικό.

Ο Ozawa μελετώντας την ανάπτυξη των ιαπωνικών πολυεθνικών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε μια χώρα όπου δεν υπάρχουν πρώτες ύλες, όπως στην Ιαπωνία, οι επιχειρήσεις θα επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους στο εξωτερικό με συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ειδικότερα αυτές οι συγχωνεύσεις και εξαγορές θα γίνουν σε περιοχές όπου υπάρχουν πρώτες ύλες, αντιμετωπίζοντας έτσι τη στενότητα που υπάρχει στο εσωτερικό της χώρας.

Ο Dunning ανέπτυξε τη θεωρία του κύκλου επένδυσης-ανάπτυξης, δηλαδή όσο πιο οικονομικά αναπτυγμένη είναι μια χώρα τόσο περισσότερες επενδύσεις θα κάνει στο εξωτερικό και παράλληλα τόσο περισσότερα επενδυτικά κεφάλαια θα αποσπάσει από τις διεθνείς αγορές. Αντίθετα όσο λιγότερο αναπτυγμένη είναι μια χώρα τόσο λιγότερες επενδύσεις κάνει και δέχεται.

### **3.8 Κίνητρα για Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Τα κινήτρια για οποιαδήποτε συγχώνευση ή εξαγορά πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της μετόχων. Υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων και οι διευθυντές πρέπει να το διασφαλίσουν. Η απειλή μιας εχθρικής εξαγοράς εξασκεί πίεση σε όλους τους μάνατζερ να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις τους να μεγιστοποιήσουν την αξία τους, διαφορετικά η εταιρεία θα διακινδυνεύσει να εξαγοραστεί και να αναδομηθεί από μια άλλη διαχείριση. Οι όλο και περισσότερο ανταγωνιστικές παγκόσμιες κύριες αγορές, οι ενεργοί θεσμικοί επενδυτές, τα ενεργά και ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια, και οι καλύτερα ενημερωμένοι συμμετέχοντες στις αγορές έχουν οδηγήσει σε μια αυξημένη εστίαση από τους μετόχους στην αξία μετόχων, και έχουν τοποθετήσει την αυξημένη αυτή πίεση στους διευθυντές.

### **3.9 Τα Αποτελέσματα των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών για τους Υπαλλήλους**

Παράγοντες άγχους συνοδεύουν μια συγχώνευση. Αβεβαιότητα για την εργασία, απώλεια ασφάλειας, και οι μετακινήσεις μπορούν να επηρεάσουν τους περισσότερους ανθρώπους στο εργατικό δυναμικό. Εντούτοις, παράγοντες άγχους όπως νέα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης, οι αλλαγές στην υποβολή εκθέσεων σε αρμόδιους, η απώλεια του ελέγχου κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής κάποιου δεν έχουν συζητηθεί

ευρέως ή δεν έχουν γίνει πλήρως κατανοητοί. Πολλές από τις συνέπειες που παρουσιάζονται από τους υπαλλήλους των συγχωνευθέντων εταιριών είναι καλά τεκμηριωμένα: πονοκέφαλοι, αϋπνία, και γαστρεντερικές δυσκολίες είναι συχνά συμπτώματα των πιέσεων που εμφανίζονται στο γενικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Γενικά, οποιεσδήποτε φυσιολογικές αναταραχές που στενοχωρούν τους υπαλλήλους πριν από τη συγχώνευση θα γίνουν χειρότερες από την πίεση της συγχώνευσης. Υπάρχουν επίσης πολλές ψυχολογικές επιδράσεις που προκύπτουν από τη δραστηριότητα μιας συγχώνευσης. Η κατάθλιψη και η ανησυχία είναι καλά τεκμηριωμένες διαταραχές που εμφανίζονται σε ορισμένους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια και μετά από την συγχώνευση. Άλλα λιγότερο γνωστά ψυχολογικά συμπτώματα και επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της αστάθειας τρόπου ζωής, της απώλειας αυτοπεποίθησης και της συζυγικής ή οικογενειακής σύγκρουσης, εμφανίζονται τακτικά σε ένα μεγάλο τμήμα του συγχωνευμένου εργατικού δυναμικού.

Μια άλλη κοινή συνέπεια πολλών συγχωνεύσεων είναι η απώλεια πίστης από τους υπαλλήλους που αντιμετωπίζονται ως «ηττημένοι» στη διαδικασία συγχώνευσης. Τέτοιοι υπάλληλοι μπορούν να κυμανθούν από έναν γραμματέα, ο οποίος αγανακτεί με μια φυσική μετακίνηση, σε έναν ανώτερο αντιπρόεδρο, ο οποίος έχει υποβιβαστεί ή έχει μετακινηθεί σε μια λιγότερο σημαντική υπηρεσία. Ένα άλλο πρόβλημα προκύπτει όταν η μητρική εταιρεία αισθάνεται αναγκασμένη να προβεί σε μείωση του εργατικού δυναμικού προκειμένου να βελτιωθούν οι λειτουργίες της. Αυτή η μείωση σχεδόν αναπόφευκτα οδηγεί σε μια σειρά αδικαιολόγητων αγωγών σε δικαστήρια εργατικών διαφορών. Οι συγχωνεύσεις μπορούν επίσης να προκαλέσουν μια σημαντική πτώση στο ηθικό των υπαλλήλων. Η απώλεια δημιουργικής δύναμης που προκύπτει μπορεί να ακρωτηριάσει μια εταιρία που ανταγωνίζεται μέσα σε μια μεταβαλλόμενη με γρήγορους ρυθμούς βιομηχανία.

### **3.10 Η Εταιρική Κουλτούρα των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών**

Διαφωνίες σχετικά με την κουλτούρα μεταξύ των συγχωνευμένων επιχειρήσεων μπορούν να παρουσιάσουν σημαντικά προβλήματα.

Όταν υπάρχουν μεγάλες διαφορές κουλτούρας μεταξύ των συγχωνεύσεων εταιριών, υπάρχουν επιπτώσεις σε σημαντικές αποφάσεις καθώς και στην επικοινωνία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Αυτό το μέρος της διαδικασίας συγχώνευσης είναι εξαιρετικά δύσκολο να καθοριστεί, αλλά εισχωρεί σε όλες τις πτυχές των σχέσεων του προσωπικού καθώς και της νέας επιχειρηματικής οντότητας.

### **3.11 Μετασυγχωνευτική και Μεταεξαγοραστική Ανάλυση**

Προβλήματα αναπόφευκτα να εμφανίζονται όταν συγχωνεύονται δύο επιχειρήσεις, εντούτοις, αυτά τα προβλήματα μπορούν να προσδιοριστούν και να ελαχιστοποιηθούν. Οι διευθυντές της επίκτητης επιχείρησης θα αισθανθούν κάποια απώλεια αυτονομίας δεδομένου ότι οι αποφάσεις τους πρέπει τώρα να συνάδουν με τις πολιτικές της συγχωνευμένης επιχείρησης. Οι απλές διαδικασίες γίνονται περίπλοκες από ένα νέο σύστημα ελέγχου. Επιπλέον, οι διευθυντές της επίκτητης επιχείρησης ανησυχούν συχνά για την προσωπική αναγνώριση, την πρόοδο, και την ασφάλεια τους στη νέα επιχείρηση. Ιστορικά, πολλοί διευθυντές των επίκτητων επιχειρήσεων έχουν χάσει τις εργασίες τους μετά από εξαγορές. Θα προκύψουν επίσης προβλήματα στην εξαγορασθείσα επιχείρηση. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, οι δεξιότητες και η δυνατότητα του προσωπικού της δεν θα είναι αμέσως προφανείς στη καινούρια επιχείρηση. Επιπλέον, το προσωπικό της εξαγορασθείσας επιχείρησης μπορεί να στερηθεί την πείρα για να καταλάβει εντελώς τις διαδικασίες παραγωγής της επίκτητης επιχείρησης και μπορεί επομένως να είναι ανίκανο να λάβει σωστές αποφάσεις.



## **Κεφάλαιο 4**

### **Ανάλυση**

#### **4.1 Συνεισφέροντες Παράγοντες**

Η παγκοσμιοποίηση των εθνικών οικονομιών έχει προωθήσει σημαντικά και η πραγματική οικονομική δραστηριότητα, η παραγωγή, η κατανάλωση, και η επένδυση έχουν επεκταθεί πέρα από τα όρια των χωρών ή περιοχών. Αυτές οι αλλαγές έχουν υποκινήσει τη ζήτηση για διασυνοριακές συναλλαγές και μαζί με την κατάργηση οποιωνδήποτε περιορισμών στη μετακίνηση του κεφαλαίου, ενθάρρυναν τη δημιουργία μιας διεθνώς κίνησης κεφαλαίου και ρευστότητας. Η φιλελευθεροποίηση των εθνικών χρηματιστικών και κεφαλαιαγορών έχει βελτιώσει την μετακίνηση διασυνοριακών κεφαλαίων. Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων είναι εν μέρει μια απάντηση στην ζήτηση για μηχανισμούς στις ενδιάμεσες διασυνοριακές ροές και εν μέρει μια απάντηση για μείωση των εμποδίων στο εμπόριο και τους φιλελευθεροποιημένους κανονισμούς που κυβερνούν την είσοδο των ξένων επιχειρήσεων στις εγχώριες αγορές. Οι ρυθμιστικές αρχές σε πολλές χώρες έχουν αλλάξει τους κανονισμούς που διέπουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες για να επιτρέψουν μια ευρύτερη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών και νέες κατηγορίες επιχειρησιακών οντοτήτων, όπως αυτή των θεσμικών επενδυτών.

#### **4.2 Μεταβολές στις Διεθνείς Αγορές**

Όλες οι προαναφερθείσες δυνάμεις, στη συνέχεια, έχουν οδηγήσει σε δραματικές αλλαγές στη δομή των εθνικών και των διεθνών αγορών. Η διασυνοριακή επιχειρησιακή δραστηριότητα έχει αυξηθεί. Επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των θεσμικών επενδυτών που διαχειρίζονται ένα αυξανόμενο μερίδιο του παγκόσμιου οικονομικού πλούτου, προσπαθούν να ενισχύσουν τις αποδόσεις των επενδύσεων τους με το να διαφοροποιήσουν τα χαρτοφυλάκιά τους διεθνώς και για αυτό τον λόγο αναζητούν καλύτερες ευκαιρίες επένδυσης από ένα ευρύτερο φάσμα βιομηχανιών, χωρών, και νομισμάτων. Χονδρικά, οι εθνικές αγορές είναι όλο και περισσότερο ενσωματωμένες σε ένα ενιαίο παγκόσμιο σύστημα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να διεισδύσουν σε εθνικές και διεθνείς αγορές για να ενισχύσουν τις δραστηριότητές τους και να χρηματοδοτήσουν διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι εταιρίες είναι αναγκασμένες να εξεύρουν πρόσθετες πηγές εισοδήματος και νέους τρόπους παραγωγής δεδομένου ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει μειώσει το περιθώριο κέρδους σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα.

### **4.3 Οφέλη και Κίνδυνοι της Μεταβολής**

Η ριζική μεταβολή στη φύση των αγορών έχει προσφέρει πρωτοφανή οφέλη. Πρώτον οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διευκολύνουν τη ροή των στοιχείων ενεργητικών του ισολογισμού στους αποτελεσματικότερους διευθυντές. Παραδείγματος χάριν, οι επενδυτές που κατέχουν ανώτερες μάνατζερ ή τεχνικές δεξιότητες μπορούν να προσδιορίσουν τις εταιρίες που χρησιμοποιούν επικερδώς τα στοιχεία τους ενεργητικά. Τέτοιοι επενδυτές είναι γενικά πρόθυμοι να αγοράσουν αυτά τα στοιχεία ενεργητικά, επειδή γνωρίζουν ότι μπορούν να τα διαχειριστούν αποτελεσματικότερα. Επομένως, αυτά τα στοιχεία ενεργητικά αξίζουν περισσότερο στα χέρια των επενδυτών από ότι στα χέρια των εταιριών.

Δεύτερον, μια συγχώνευση ή μια εξαγορά επιτρέπει σε δύο προηγουμένως ανεξάρτητες επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Βάσει μιας οικονομικής θεωρίας, δύο οντότητες, όταν συνδυάζονται, μπορούν να αξίζουν περισσότερο από εάν είχαν παραμείνει ανεξάρτητες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν μια συγχώνευση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν τις δαπάνες συναλλαγής τους.

Κατά συνέπεια, η ενοποιημένη εταιρία μπορεί να μειώσει δαπάνες, να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της και να προωθήσει την παραγωγή της. Συνεπώς, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να παράγουν ουσιαστικά οικονομικά οφέλη και στον επενδυτή και στην κοινωνία. Ο επενδυτής, απολαμβάνει κέρδη από τις ανώτερες μάνατζερ ή τεχνικές δεξιότητες, ή τη δυνατότητά του να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας. Επίσης η κοινωνία κερδίζει. Όταν οι εταιρίες σε μια χώρα είναι κάτω από πίεση, και δεν μπορούν να συλλέξουν κεφάλαια με την έκδοση ομολόγων ή μετοχών στις εσωτερικές αγορές μπορούν να το κάνουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές. Το μειονέκτημα είναι ότι οι αγορές έχουν γίνει πιο ασταθείς, και αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει απειλή για τη σταθερότητα των συναλλαγών. Συνεπώς, εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τη συντήρηση αυτής της σταθερότητας πρέπει να καταλάβουν καλύτερα πώς η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει την ισορροπία στις διεθνείς αγορές και εξασφαλίζει ότι οι ιδιωτικές πρακτικές προστατεύονται ενάντια σε αυτούς τους κινδύνους.

Οι εταιρίες μπορούν να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους πιο φτηνά, και οι επενδυτές μπορούν να δραστηριοποιηθούν ευκολότερα διεθνώς και να προσαρμόσουν τον κίνδυνο των χαρτοφυλακίων τους ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.

Αυτό ενθαρρύνει τις επενδύσεις που διευκολύνουν στη συνέχεια την πραγματική οικονομική δραστηριότητα, την αύξηση και την βελτίωση της οικονομικής ευημερίας. Μια μακροπρόθεσμη συνέπεια που σπάνια εξετάζεται σοβαρά πριν από μια συγχώνευση είναι ότι πολλές συγχωνεύσεις είναι οικονομικά απογοητευτικές. Οι πιέσεις μιας συγχώνευσης μπορούν να αναγκάσουν ακόμη και μια προηγούμενως κερδοφόρα εταιρία να αποδυναμωθεί από αδέξιες οργανωτικές αλλαγές. Δεν είναι ασυνήθιστο για τη μητρική εταιρεία να βρεθεί αναγκασμένη να πουλήσει μέρος ή όλη μια πρόσφατη εξαγορά λόγω ανεπαρκούς χρηματοοικονομικής απόδοσης. Το χειρότερο πιθανό σενάριο εμφανίζεται όταν παίρνει η μητρική εταιρεία επωμίζεται σημαντικά χρέη στον ισολογισμό της και αναγκάζεται να πουλήσει το πιο κερδοφόρο μερίδιο μιας πρόσφατης εξαγοράς. Αυτή η πράξη μπορεί να αφήσει τόσο τη συγχωνευμένη εταιρία όσο και τη θυγατρική της εταιρία πολύ αποδυναμωμένες.

#### **4.4 Οφέλη και Κίνδυνοι της Μεταβολής**

Κάποιοι σκέφτονται ότι δεν υπάρχει καμία απολύτως ανάγκη για την κυβέρνηση να επέμβει στην οικονομία, αλλά υπάρχει ακόμα ανάγκη για έλεγχο προκειμένου να εξασφαλιστεί η σταθερότητα. Οι ιδιωτικές εταιρίες και οι συμμετέχοντες στις αγορές μπορούν να συμβάλουν στη σταθερότητα με καλή διαχείριση των επιχειρήσεων τους, κάλυψη των οικονομικών κινδύνων και αποφυγή της ασύνετης διαχείρισης με την σωστή αντιμετώπιση των κινήτρων της αγοράς και των μηχανισμών διακυβέρνησης, όπως η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών και η διατήρηση των κατάλληλων σχέσεων αποζημίωσης στις αγορές.

Στην πραγματικότητα, οι πρώτες γραμμές υπεράσπισης ενάντια στα προβλήματα είναι ένα υγιές οικονομικό υπόβαθρο και μια αποτελεσματική πειθαρχία της αγοράς. Οι εταιρίες έχουν εκφράσει τον ευσεβή πόθο για τη δυνατότητά τους να συγχωνεύσουν μεγάλες, σύνθετες οργανώσεις σε μια αποτελεσματική βελτιωμένη οντότητα χωρίς να υποστούν προβλήματα προσωπικού.

Πολύ συχνά, η διαχείριση των εταιριών προσπαθεί να συνδυάσει οι ενέργειες και τα εγώ των δεκάδων χιλιάδων υπάλληλων μέσα σε μη ρεαλιστικά χρονικά πλαίσια. Το χρονικό διάστημα και η ενέργεια που απαιτείται για να συγχωνευτούν επιτυχώς δύο περίπλοκες οργανώσεις εντούτοις, είναι πιθανότερο να συνοδευθεί από διαφωνία στις εταιρικές κουλτούρες. Αυτή η αποτυχία στο να εξεταστούν οι μακροπρόθεσμες συνέπειες μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικά προβλήματα, σε απώλεια της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων, σε χαμηλωμένο ηθικό των υπαλλήλων και τελικά να μειώσουν την παραγωγικότητα.

#### **4.5 Ο Ορισμός των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών**

Συγχώνευση είναι η επιχειρησιακή ένωση δύο ή περισσότερων εμπορικών ενδιαφερόντων ή εταιριών συνήθως παρόμοιου μεγέθους. Μια συγχώνευση εμφανίζεται όταν δύο συμβαλλόμενα μέρη ενώνουν τις δυνάμεις τους και παρουσιάζονται στην αγορά σαν μια νέα επιχειρησιακή οντότητα. Τέτοιες συγχωνεύσεις στοχεύουν στο να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα μέσω ενισχυμένων αποδόσεων και μείωση δαπανών. Οι συγχωνεύσεις βελτιώνουν την αποδοτικότητα, μεταφέρουν τους πόρους σε υψηλότερες εκτιμημένες χρήσεις και υποκινούν την αποτελεσματική διαχείριση της εταιρίας.

Εξαγορά είναι μόνο η αγορά μιας ήδη υπάρχουσας εταιρίας από συνήθως μια μεγαλύτερη οντότητα. Αν και οι λόγοι πίσω από τις εξαγορές είναι πολύ παρόμοιοι με εκείνους των συγχωνεύσεων, οι εξαγορές είναι συνήθως τριών τύπων:

##### 1.Οριζόντιες Συγχωνεύσεις

Οι οριζόντιες συγχωνεύσεις λαμβάνουν γενικά την εντονότερη διερεύνηση από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία συγχώνευσης. Υπάρχουν πρώτιστα δύο καταστάσεις στις οποίες η ενισχυμένη αγοραστική δύναμη που προκύπτει από μια οριζόντια συγχώνευση μπορεί να προκαλέσει αντί-ανταγωνιστική τιμολόγηση. Πρώτα, η ενοποιημένη αγοραστική δύναμη της εταιρίας μπορεί να είναι αρκετά σημαντική και να αυξήσει τις τιμές της αγοράς μονομερώς.

Η μονομερής αγοραστική δύναμη είναι ιδιαίτερα πιθανή όταν η αντίστοιχη μείωση στον ανταγωνισμό μεταξύ δύο εταιριών που παράγουν και πωλούν σε παρόμοιες αγορές, οδηγεί στην κυριαρχία της αγοράς. Δεύτερον, με την ενίσχυση της συγκέντρωσης της αγοράς, μια οριζόντια συγχώνευση μπορεί να εμποδίσει τον ανταγωνισμό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι με το να επιτρέψει σε λιγότερες εταιρίες να αναπτύξουν δραστηριότητες σε μια αγορά δεν πνίγει τον ανταγωνισμό. Μάλλον, λιγότερες εταιρίες μπορούν πραγματικά να υποκινήσουν τον ανταγωνισμό, με την αύξηση των συνδυασμένων οικονομιών κλίμακας της εταιρίας, η οποία, στη συνέχεια, επιτρέπει στις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα με τις μεγαλύτερες εταιρίες που εξουσιάζουν την αγορά. Συνεπώς οι νομικοί φραγμοί επηρεάζουν μόνο εκείνες τις οριζόντιες συγχωνεύσεις που διευκολύνουν την ολιγοπώλια συμπεριφορά.

## 2.Κάθετες Συγχωνεύσεις

Οι νομικοί φραγμοί σχετικά με τις συγχωνεύσεων, εντούτοις, δεν περιορίζουν όλες τις συγχωνεύσεις τόσο αυστηρά όσο τις οριζόντιες συγχωνεύσεις. Αντίθετα, μεταχειρίζονται τις κάθετες συγχωνεύσεις με επιείκεια επειδή τέτοιες συγχωνεύσεις είναι λιγότερο πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή οι συγχωνευθείσες εταιρίες, ως μη-ανταγωνιστές, δεν έχουν γενικά καμία άμεση δυνατότητα να συντονίσουν τις ενέργειες και την αγοραστική δύναμη τους. Ακόμα κι έτσι, οι κάθετες συγχωνεύσεις δεν είναι «αμετάβλητα αβλαβείς». Η κάθετη συγχώνευση, με τη σύνδεση ενός πελάτη σε έναν προμηθευτή, απειλεί να ενεργήσει σαν φραγμός στον ανταγωνισμό, και στερεί τους ανταγωνιστές από την ίση ευκαιρία να ανταγωνιστούν, επειδή αποκλείει τους ανταγωνιστές ενός συμβαλλόμενου μέρους από έναν τομέα της αγοράς. Για τουλάχιστον έναν χρόνο, κάθε εκτεταμένη κάθετη ρύθμιση αρνείται στους ανταγωνιστές του προμηθευτή την ευκαιρία να ανταγωνιστούν για μέρος ή όλο το εμπόριο του συμβαλλόμενου μέρους. Με άλλα λόγια, ενώ μια κάθετη συγχώνευση δεν μειώνει το συνολικό αριθμό εταιριών που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε οποιοδήποτε ενιαίο επίπεδο στην αγορά, θέτει κίνδυνο ότι η συγχωνευμένη οντότητα θα εσωτερικοποιήσει όλη την επιχείρηση. Συνεπώς, άλλες εταιρίες μπορούν ξαφνικά να βρεθούν ξαφνικά χωρίς πελάτες ή προμηθευτές.

Ακριβώς όπως μια κάθετη συγχώνευση μπορεί να εμποδίσει τους υφιστάμενους ανταγωνιστές μιας εταιρίας σε μια αγορά, μπορεί επίσης να ματαιώσει τους πιθανούς νέους ανταγωνιστές από το να εισέλθουν σε εκείνη την αγορά.

Σε μερικές περιπτώσεις, οι εταιρίες που βρίσκονται και δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά μπορούν να δουν την νεοαποκτηθείσα εταιρία ως πιθανό εισερχόμενο, και μπορεί να διατηρήσουν ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου να αποτραπεί η είσοδος της εταιρίας σε εκείνη την αγορά. Με την τροπή της εισόδου, άλλες εταιρίες μπορούν να έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις τιμές τους σε υπερβολικά επίπεδα, ειδικά όταν οι πιθανοί εισερχόμενοι είναι λίγοι και η αποκτηθείσα εταιρία είχε πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλους πιθανούς εισερχόμενους. Κατά συνέπεια, μια κάθετη συγχώνευση μεταξύ μιας υφιστάμενης εταιρίας σε μια αγορά και έναν πιθανό εισερχόμενο μπορεί να αφαιρέσει πιθανό ανταγωνισμό, με συνέπεια την αντί-ανταγωνιστική συμπεριφορά. Με τον ίδιο τρόπο μια κάθετη συγχώνευση μπορεί ακόμα να προκαλέσει αντί-ανταγωνιστική συμπεριφορά ακόμα κι αν η αγορά δεν θεωρεί την νέο-αποκτηθείσα εταιρία ως πιθανό εισερχόμενο όπου η εταιρία είναι, πραγματικός ανταγωνιστής. Συνεπώς, η συγχώνευση οδηγεί σε μια χαμένη ευκαιρία που θα είχε προκύψει από την προσθήκη ενός σημαντικού ανταγωνιστή.

### 3.Συγχωνεύσεις Ομίλων Εταιριών

Οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών είναι ελάχιστα πιθανό να προκαλέσουν προβλήματα.

Οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών εξ ορισμού, γίνεται μεταξύ εταιριών που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε (διαφορετικές) αγορές. Υπό αυτήν τη έννοια, η συναλλαγή συνήθως δεν θα έχει οποιαδήποτε άμεση επίδραση στον ανταγωνισμό. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών δεν μπορούν τουλάχιστον να εξασθενίσουν τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, μια συγχώνευση ομίλων εταιριών μπορεί να διατηρήσει τα χαρακτηριστικά είτε μιας οριζόντιας είτε κάθετης συγχώνευσης και συνεπώς, να θέσει αντίστοιχες απειλές. Επιπλέον μερικοί φοβούνται ότι οι μεγάλης κλίμακας συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών οδηγούν στο να περιέλθουν τα ενεργητικά στοιχεία της νέας επιχειρηματικής οντότητας σε πολύ λίγα χέρια.

Υποστηρίζουν λοιπόν ότι τέτοια συγκέντρωση οικονομικών δυνάμεων και των αποφάσεων μειώνει τις οικονομικές επιλογές των ατόμων και ανατρέπει τις δημοκρατικές πολιτικές διαδικασίες.

#### **4.6 Η Ιστορία των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών στην Κύπρο**

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των δημόσιων επιχειρήσεων είναι ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο στην Κύπρο δεδομένου ότι το επίσημο Χρηματιστήριο Αξιών της Κύπρου εγκαινιάστηκε πλήρως μόλις στις 29 Μαρτίου 1996. Την προηγούμενη δεκαετία υπήρξε μια αύξηση και έπειτα μια μείωση στη δραστηριότητα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Ο αριθμός των διαπραγματεύσεων μειώθηκε από περίπου 87 το 2000 σε 28 το 2002. Η συνολική χρηματική αξία όλων των διαπραγματεύσεων έχει κυμανθεί ως εξής:

- €293 εκατομμύρια το 1999.
- €755 εκατομμύρια το 2000.
- €447 εκατομμύρια το 2001.
- €152 εκατομμύρια το 2002.

Μια παρατεταμένη μείωση στις τιμές των μετοχών από το 2000 και η απροθυμία των επιχειρήσεων να δεχτούν μετοχές, έχουν επιφέρει μια πτώση στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

#### **4.7 Νομοθεσία Σχετικά με Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Υπάρχουν δύο ρυθμιστικοί φορείς που επιτηρούν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στην Κύπρο:

- Η Επιτροπή Προστασίας του Ανταγωνισμού
- Το Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου.

Η Επιτροπή Προστασίας του Ανταγωνισμού αποτελείται από ένα Κυβερνητικό Επίτροπο, ένα αντιπρόσωπο της Κεντρικής Τράπεζας και τρία άλλα μέλη που διορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο.



Είναι αρμόδια για την εποπτεία της λειτουργίας του Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου για θέματα συγχωνεύσεων και εξαγορών σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου το 1993 περί ανταλλαγής τίτλων και μετοχών.

Το Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου κυβερνάται από ένα Συμβούλιο επτά μελών (το Συμβούλιο) και του ορίζεται η καθημερινή διαχείριση του Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου καθώς και η εφαρμογή των πολιτικών του. Το Συμβούλιο περιβάλλεται επίσης με το καθήκον να εποπτεύει την εφαρμογή και την δυνατότητα επιβολής των κανονισμών για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι κανονισμοί είναι βασισμένοι στις οδηγίες της ΕΚ 78/855 (ΕΕ 1978 L295/36) και 90/434 (ΕΕ 1990 L225/1). Οι κανονισμοί ισχύουν μόνο για τις επιχειρήσεις των οποίων οι μετοχές παρατίθενται στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου και ρυθμίζουν τις ενέργειες οποιοδήποτε πλειοδότη όσον αφορά τις κοινοποιήσεις, τα κατώτατα όρια και τα χρονικά πλαίσια μιας προσφοράς.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**

Αυτό το μέρος της μελέτης αναλύει και παρουσιάζει τα στοιχεία που προκύπτουν από την αρχική έρευνα. Η ανάλυση έχει ως σκοπό να δώσει μια περίληψη των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και να περιλάβει όλες τις πιθανές εξηγήσεις για τα ερωτήματα που τέθηκαν.

Αν και οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι πολύ σύνθετες, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να ισχύσουν για τα διάφορα συμβαλλόμενα μέρη.

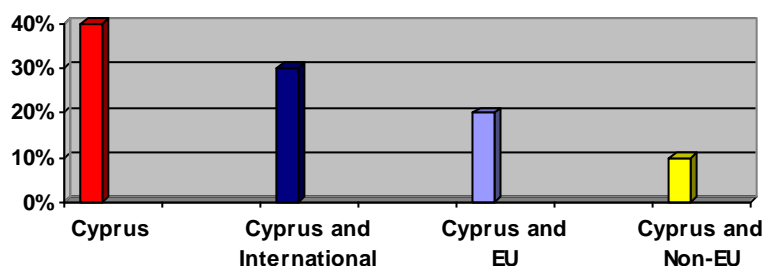
Αυτοί οι παράγοντες ποικίλλουν μεταξύ των επιχειρήσεων και των ατόμων. Αν και οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στοχεύουν στην αύξηση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα μεταξύ των υπαλλήλων.

Η ακόλουθη παρουσίαση των αποτελεσμάτων είναι ένας λεπτομερής απολογισμός των απόψεων των διευθυντών και των υπαλλήλων των επιχειρήσεων που αναμίχθηκαν με συγχωνεύσεις ή/και εξαγορές:

### 1. Ποια είναι η αγορά για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας;

- 40% των ερωτηθέντων υπέδειξε την τοπική αγορά.
- 30% των ερωτηθέντων υπέδειξε τοπική και διεθνή αγορά.
- 20% των ερωτηθέντων υπέδειξε την τοπική και την αγορά της ΕΕ.
- 10% των ερωτηθέντων υπέδειξε την τοπική και την εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αγορά

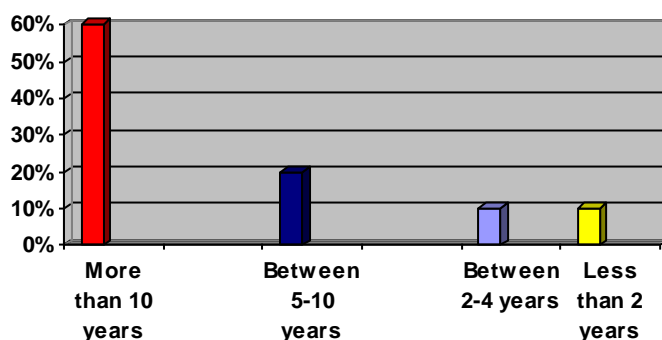
**Πίνακας 1: Αγορές για Προϊόντα και Υπηρεσίες Επιχειρήσεων**



### 2. Για πόσο καιρό εργάζεσθε στην επιχείρηση και στο συγκεκριμένο πόστο;

- 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση περισσότερο από 10 έτη.
- 20% των ερωτηθέντων απάντησε ότι εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση μεταξύ 5 - 10 ετών.
- 10% των ερωτηθέντων απάντησε ότι εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση μεταξύ 2-4 ετών.
- 10% των ερωτηθέντων απάντησε ότι εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση για λιγότερο από 2 έτη.

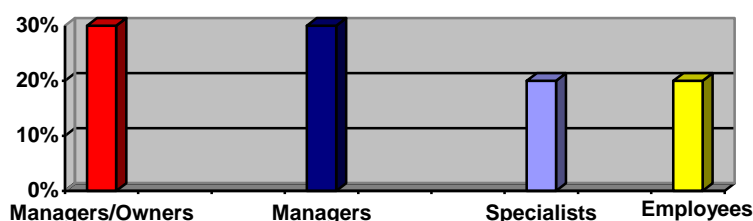
**Πίνακας 2: Χρόνος Εργοδότησης στη Συγκεκριμένη Επιχείρηση**



### 3. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;

- 30% των ερωτηθέντων υπέδειξε ότι ήταν διευθυντές/ιδιοκτήτες.
- 30% των ερωτηθέντων υπέδειξε ότι ήταν μάνατζερ.
- 20% των ερωτηθέντων υπέδειξε ότι ήταν ειδικοί.
- 20% των ερωτηθέντων υπέδειξε ότι ήταν υπάλληλοι.

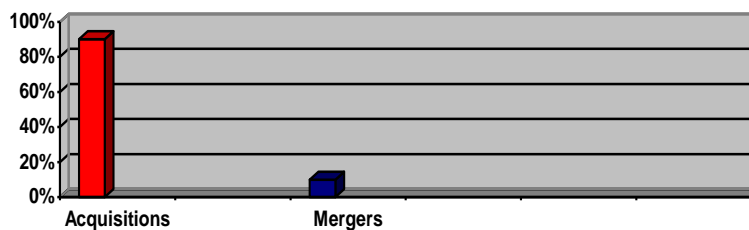
**Πίνακας 3: Θέση στην Επιχείρηση**



#### 4. Ποια αλλαγή έχει γίνει στην επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια;

- 90% των ερωτηθέντων είπε ότι η επιχείρησή τους έχει υποβληθεί σε εξαγορά.
- 10% των ερωτηθέντων είπε ότι η επιχείρησή τους έχει υποβληθεί σε συγχώνευση.

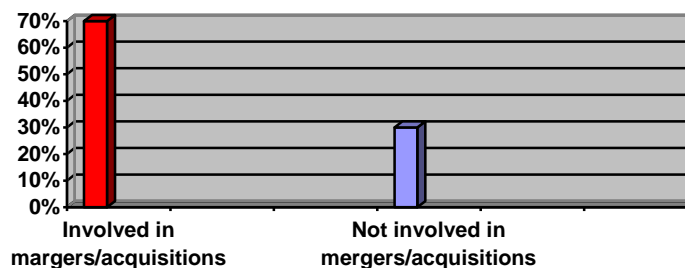
Πίνακας 4: Αλλαγές που Προήλθαν τα Τελευταία 5 Χρόνια



#### 5. Συμμετείχατε στην συγχώνευση ή την εξαγορά (ως αγοραστής);

- 70% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμμετείχε στην συγχώνευση/εξαγορά.
- 30% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν συμμετείχε στην συγχώνευση/εξαγορά.

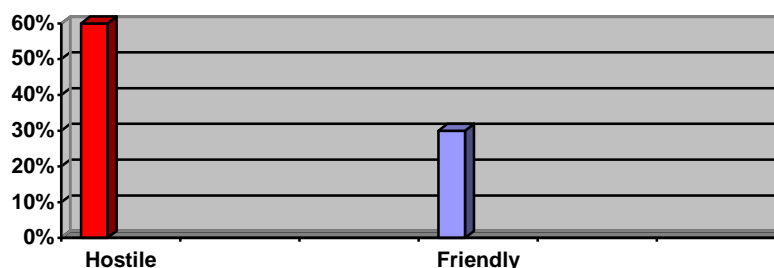
Πίνακας 5: Συμμετοχή στην Συγχώνευση/Εξαγορά



#### 6. Ήταν η συγχώνευση ή η εξαγορά φιλική ή εχθρική;

- 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η συγχώνευση/εξαγορά ήταν εχθρική.
- 40% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η συγχώνευση/εξαγορά ήταν φιλική.

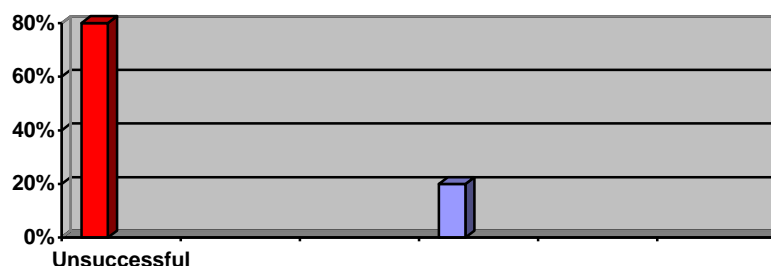
**Πίνακας 6: Κλίμα Συγχώνευσης/Εξαγοράς**



**7. Θα θεωρούσατε τη συγχώνευση ή την εξαγορά επιτυχή ή ανεπιτυχή;**

- 80% των ερωτηθέντων είπε ότι η συγχώνευση/η εξαγορά ήταν επιτυχής.
- 20% των ερωτηθέντων είπε ότι η συγχώνευση/η εξαγορά ήταν ανεπιτυχής.

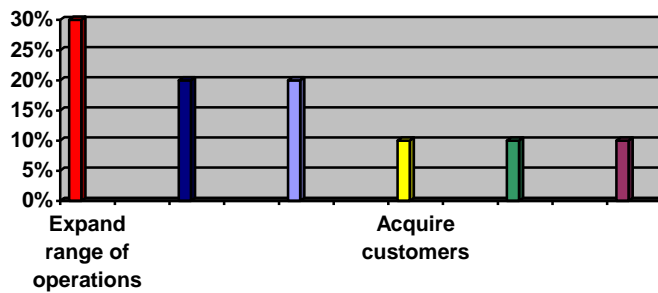
**Πίνακας 7: Βαθμός Επιτυχίας Συγχώνευσης/Εξαγοράς**



**8. Ποιοι ήταν οι στρατηγικοί λόγοι για τη συγχώνευση/εξαγορά;**

- 30% των συμμετασχόντων είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν να επεκταθούν οι λειτουργίες της επιχείρησής τους.
- 20% είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
- 20% είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν αύξηση στο μερίδιο της αγοράς.
- 10% είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν η απόκτηση πελατών.
- 10% είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν η απόκτηση πείρας.
- 10% είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν η χρήση πλεονασματικών κεφαλαίων.

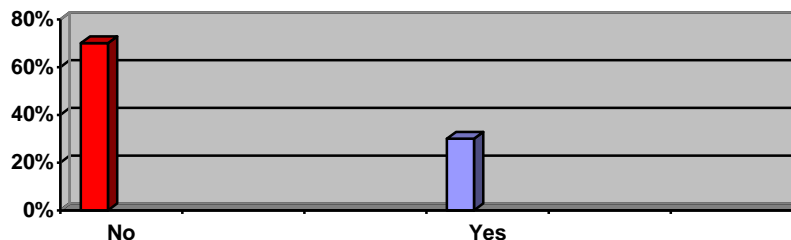
**Πίνακας 8: Στρατηγικοί Λόγοι για την Συγχώνευση/Εξαγορά**



**9. Ήταν οι δεδηλωμένοι στρατηγικοί λόγοι για τη συγχώνευση ή την εξαγορά ξεκάθαροι σε σας;**

- 70% των ερωτηθέντων είπε ότι δεν ήταν σαφώς εξηγημένοι οι στρατηγικοί λόγοι της συγχώνευσης/εξαγοράς.
- 30% των ερωτηθέντων είπε ότι ήταν σαφώς εξηγημένοι οι στρατηγικοί λόγοι της συγχώνευσης/εξαγοράς.

**Πίνακας 9: Διαφάνεια Δεδηλωμένων Στρατηγικών Λόγων για την Συγχώνευση/Εξαγορά**



Εκείνοι που απάντησαν θετικά στην πιο πάνω ερώτηση είπαν ότι πριν από την συγχώνευση/εξαγορά της επιχείρησής τους ενημερώθηκαν αρχικά μέσα από μια εγκύκλιο.

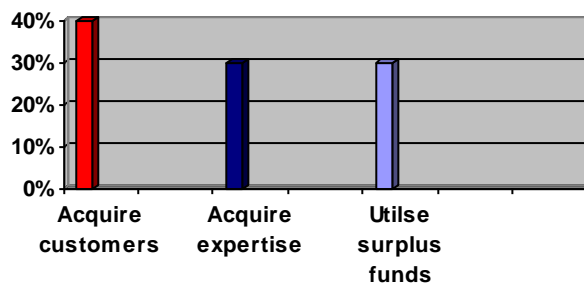
Επιπλέον προσκλήθηκαν σε συνέλευση όπου το διοικητικό συμβούλιο εξήγησε τους λόγους πίσω από τη συγχώνευση/εξαγορά.

Τέλος ενθαρρύνθηκαν από την διεύθυνση να υποβάλουν διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικά με θέματα που χρειάζοντο περαιτέρω διευκρίνιση.

**10. Η αλλαγή έχει οδηγήσει σε επανατοποθετήσεις, σε συρρίκνωση του τμήματος πληροφορικής, σε στρατηγικές συμμαχίες, σε μείωση συνταξιοδοτικών ταμείων, σε προσωρινές απολύσεις, προαγωγές, ή σε υποβιβασμούς μέσα στην επιχείρηση;**

- 40% εκείνων που συμμετείχαν είπαν ότι ο κύριος λόγος ήταν για να αυξηθούν οι πελάτες.
- 30% είπε ότι ο κύριος λόγος ήταν να αποκτηθεί πείρα.
- 30% είπε ότι ο κύριος λόγος ήταν να χρησιμοποιηθούν πλεονασματικά κεφάλαια.

**Πίνακας 10: Λόγοι Αλλαγής**

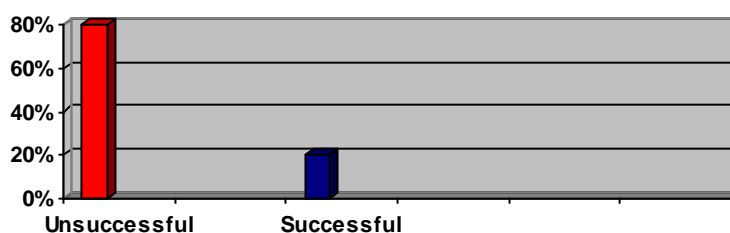


**11. Έχει η αλλαγή αυτή οδηγήσει σε μια ψηλότερου επιπέδου οργανωτική απόδοση;**

- 80% των ερωτηθέντων είπε ότι η συγχώνευση/εξαγορά δεν οδήγησε σε μια ψηλότερου επιπέδου οργανωτική απόδοση.
- 20% των ερωτηθέντων είπε ότι η συγχώνευση/εξαγορά οδήγησε σε μια ψηλότερου επιπέδου οργανωτική απόδοση.



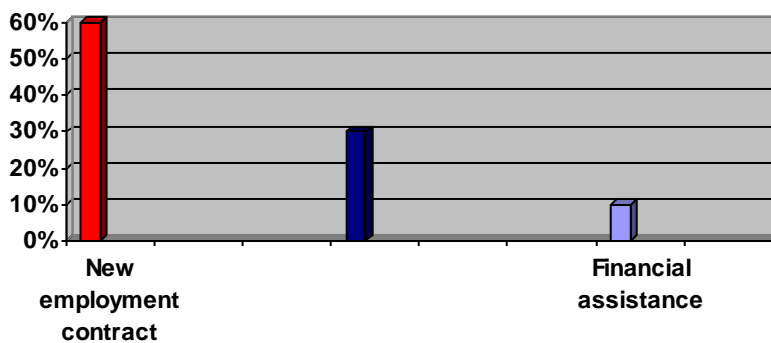
**Πίνακας 11: Επιπτώσεις Αλλαγών στην Οργανωτική Απόδοση**



**12. Ποια υποστήριξη σας παρέχει η επιχείρηση για να σας βοηθήσει με τις αλλαγές;**

- 60% εκείνων που συμμετείχαν είπαν ότι η επιχείρησή τους, τους πρόσφερε νέα σύμβαση εργοδότησης.
- 30% εκείνων που συμμετείχαν είπαν ότι η επιχείρησή τους παρείχε επιπρόσθετη κατάρτιση μέσω της μετάβασης.
- 10% είπαν ότι η επιχείρησή τους παρείχε χρηματοδοτική βοήθεια.

**Πίνακας 12: Παροχή Υποστήριξης προς τους Υπαλλήλους**

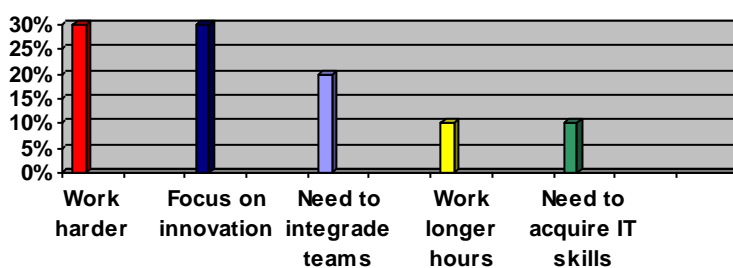


**13. Ποιες επιπτώσεις έχει ασκήσει στο ρόλο σας η αλλαγή;**

- 30% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα τώρα.
- Άλλα 30% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι πρέπει να εστιαστούν στην καινοτομία.

- Ένα περαιτέρω 20% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι πρέπει να ενσωματώσουν διάφορες ομάδες.
- 10% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι εργάζονται τις πιο πολλές ώρες.
- 10% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν πήρε ότι πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες πληροφορικής.

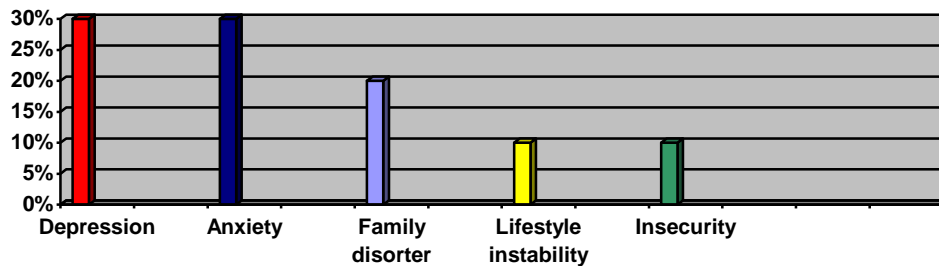
**Πίνακας 13: Επιπτώσεις των Αλλαγών στον Ρόλο των Υπαλλήλων**



**14. Ποια επίδραση έχει ασκήσει η αλλαγή στην προσωπική ζωή και τον ψυχολογική σας κατάσταση;**

- 30% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η αλλαγή τους προκάλεσε κατάθλιψη.
- Άλλοι 30% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η αλλαγή τους προκάλεσε ανησυχία.
- 20% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η αλλαγή τους προκάλεσε οικογενειακές αναταραχές.
- 10% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η αλλαγή τους προκάλεσε αστάθεια στον τρόπο ζωής τους.
- Άλλοι 10% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η αλλαγή τους προκάλεσε αβεβαιότητα.

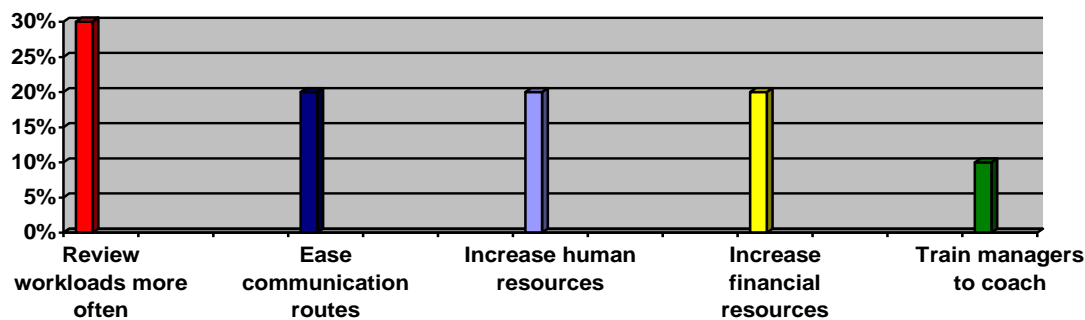
**Πίνακας 14: Επιδράσεις της Αλλαγής στην Προσωπική Ζωή και στην Ψυχολογική Κατάσταση των Υπαλλήλων**



**15. Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να ανακουφίσει μερική από την πίεση που ασκείται επάνω στους υπαλλήλους της;**

- 30% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να αναθεωρεί τον φόρτο εργασίας συχνότερα.
- 20% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να διευκολύνει τα κανάλια επικοινωνίας.
- Ένα περαιτέρω 20% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει το ανθρώπινο δυναμικό της.
- Άλλοι 20% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει τους οικονομικούς της πόρους.
- 10% εκείνων που πέρασαν από την συνέντευξη είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει όλους τους διευθυντές για να μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά.

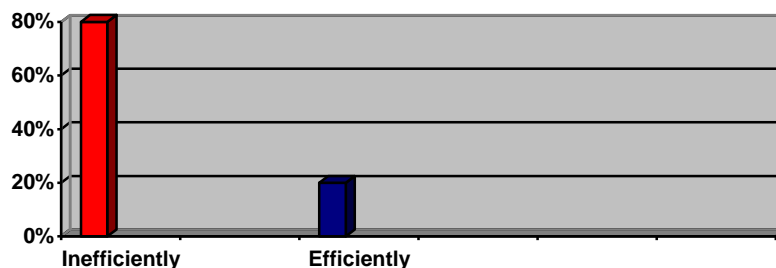
**Πίνακας 15: Τρόποι Ανακούφισης Πίεσης από τους Υπαλλήλους**



**16. Θεωρείτε ότι η νέα δομή λειτουργεί αποτελεσματικά;**

- 80% των ερωτηθέντων είπαν ότι η νέα δομή δεν λειτουργεί αποτελεσματικά.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι η νέα δομή λειτουργεί αποτελεσματικά.

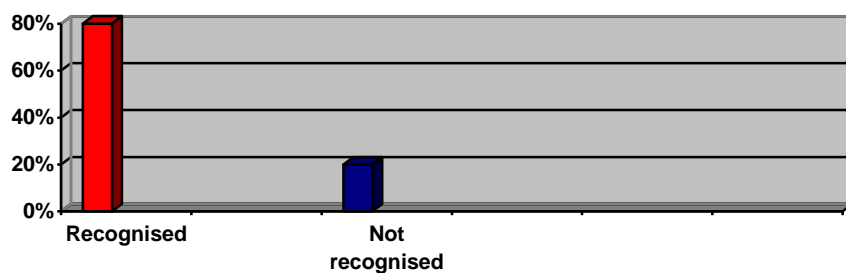
**Πίνακας 16: Αποτελεσματικότητα της Νέας Δομής**



**17. Θεωρείτε ότι η συμβολή σας στην επιχείρηση αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και τους συναδέλφους σας;**

- 80% των ερωτηθέντων είπαν ότι η συμβολή τους στην επιχείρηση δεν αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και τους συναδέλφους τους.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι η συμβολή τους στην επιχείρηση αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και τους συναδέλφους τους.

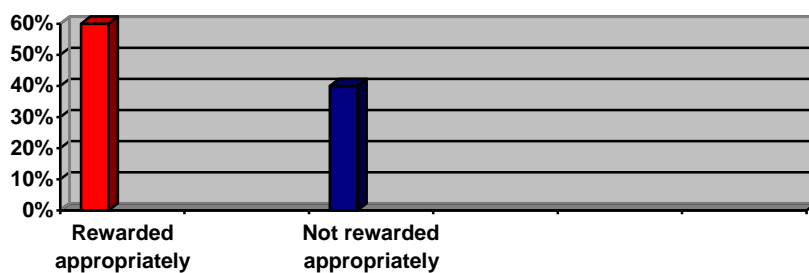
**Πίνακας 17: Αναγνώριση Συμβολής στην Επιχείρηση**



**18. Θεωρείτε ότι ανταμείβεστε κατάλληλα για την συμβολή σας στην επιχείρηση;**

- 60% των ερωτηθέντων είπαν ότι δεν ανταμείβονται κατάλληλα για τη συμβολή τους στην επιχείρηση.
- 40% των ερωτηθέντων είπαν ότι ανταμείβονται κατάλληλα για την συμβολή τους στην επιχείρηση.

**Πίνακας 18: Επίπεδο Ανταμοιβής για Συμβολή στην Επιχείρηση**

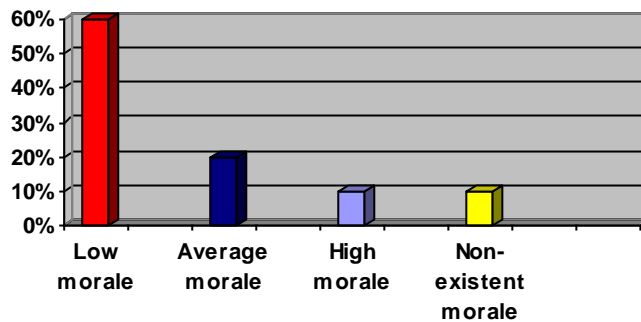


**19. Πώς θα εκτιμούσατε το επίπεδο ηθικού μέσα στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή;**

- 60% εκείνων που ερωτήθηκαν θεώρησαν το ηθικό στην επιχείρηση είναι χαμηλό.
- 20% εκείνων που ερωτήθηκαν θεώρησαν το ηθικό στην επιχείρηση, στον μέσο όρο.

- 10% εκείνων που ερωτήθηκαν, εκτίμησε ότι το ηθικό στην επιχείρηση είναι ψηλό.
- 10% εκείνων που ερωτήθηκαν εκτίμησε ότι το ηθικό στην επιχείρηση είναι ανύπαρκτο.

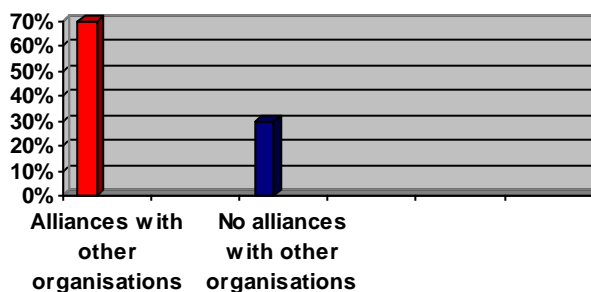
**Πίνακας 19: Επίπεδο Ήθους στην Επιχείρηση**



**20. Είναι η δική σας επιχείρηση που ενεπλάκη σε συμμαχίες με άλλη επιχείρηση;**

- 70% των ερωτηθέντων είπαν ότι η δική τους επιχείρηση εμπλέκεται σε συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις.
- 30% των ερωτηθέντων είπαν ότι η δική τους επιχείρηση δεν εμπλέκεται σε συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις

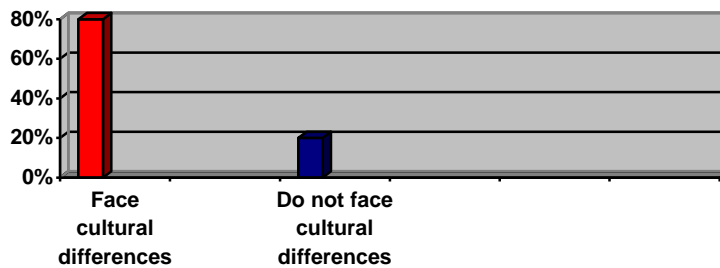
**Πίνακας 20: Συμμαχίες με Άλλες Επιχειρήσεις**



**21. Αντιμετωπίζετε οποιεσδήποτε διαφορές στην εταιρική κουλτούρα σαν αποτέλεσμα διεθνών συμμαχιών;**

- 80% των ερωτηθέντων είπαν ότι αντιμετωπίζουν διαφορές στην εταιρική κουλτούρα σαν αποτέλεσμα της δουλειάς τους με διεθνείς συμμαχίες.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι δεν αντιμετωπίζουν διαφορές στην εταιρική κουλτούρα σαν αποτέλεσμα της δουλειάς τους με διεθνείς συμμαχίες.

**Πίνακας 21: Διαφορές στην Εταιρική Κουλτούρα**

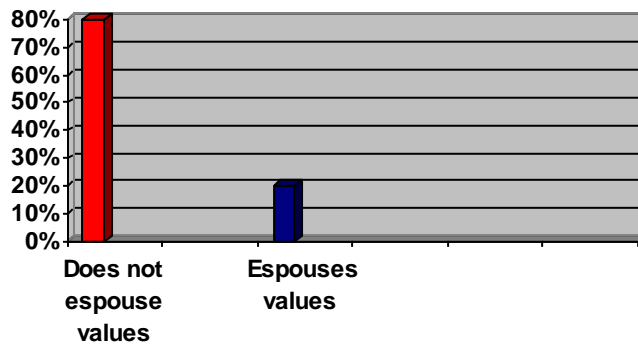


Εκείνοι που αντιμετωπίζουν διαφορές στην εταιρική κουλτούρα είπαν αυτές οι διαφορές είναι στους τομείς των πεποιθήσεων και των αξιών. Σαν αποτέλεσμα η απόδοση των υπαλλήλων επιβραδύνεται και συχνά η σύγχυση παίρνει την θέση της αποδοτικότητας.

**22. Η επιχείρησή σας λέει ότι αγκαλιάζει ιδιαίτερες αξίες;**

- 80% των ερωτηθέντων είπαν ότι η επιχείρησή τους δεν αγκαλιάζει ιδιαίτερες αξίες.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι η επιχείρησή τους αγκαλιάζει ιδιαίτερες αξίες.

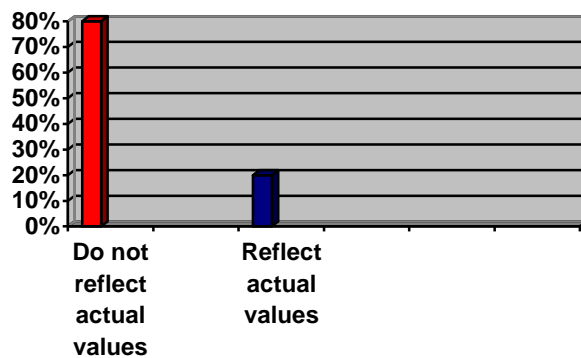
**Πίνακας 22: Επιχειρηματικές Αξίες**



**23. Θεωρείτε ότι αυτές οι αξίες απεικονίζουν τις πραγματικές αξίες της επιχείρησης;**

- 80% των ερωτηθέντων είπε ότι αυτές οι αξίες δεν απεικονίζουν τις πραγματικές αξίες της επιχείρησης.
- 20% των ερωτηθέντων είπε ότι αυτές οι αξίες απεικονίζουν τις πραγματικές αξίες της επιχείρησης.

**Πίνακας 23: Αντίκτυπος των Πραγματικών Αξιών της Διεύθυνσης**





#### 24. Εάν όχι, ποιες είναι οι αποκλίσεις από τις αξίες αυτές;

- 40% των ερωτηθέντων είπαν ότι η κερδοφορία έρχεται πριν από τις επιχειρηματικές αξίες.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι οι διευθυντές δεν ακολουθούν τις επιχειρηματικές αξίες.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι το σύστημα ανταμοιβής έρχεται σε αντίθεση με τις επιχειρηματικές αξίες.
- 10% των ερωτηθέντων είπαν ότι δεν υπάρχει κανένα κίνητρο για να ακολουθηθούν οι επιχειρηματικές αξίες.
- 10% των ερωτηθέντων είπαν ότι οι ανάγκες των μετόχων μετρούν περισσότερο από εκείνες των υπαλλήλων.

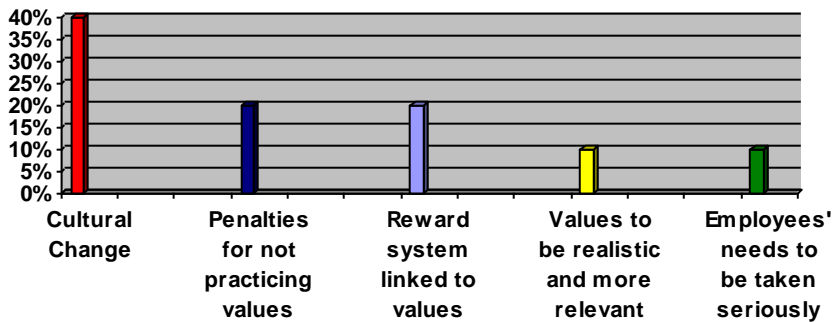
**Πίνακας 24: Αποκλίσεις από τις Επιχειρηματικές Αξίες**



#### 25. Τι χρειάζεται για να αποφευχθούν αυτές οι αποκλίσεις;

- 40% των ερωτηθέντων υπέδειξε την αλλαγή κουλτούρας σαν την απάντησή τους.
- 20% των ερωτηθέντων προτείνουν ρήτρες στους διευθυντές για μη άσκηση αξιών.
- 20% των ερωτηθέντων είπαν ότι το σύστημα ανταμοιβής πρέπει να συνδεθεί με τις αξίες.
- 10% των ερωτηθέντων είπαν ότι η επιχείρηση πρέπει να κάνει τις αξίες της πιο ρεαλιστικές και σχετικές.
- 10% των ερωτηθέντων είπαν ότι οι ανάγκες των υπαλλήλων πρέπει να λαμβάνονται σοβαρότερα.

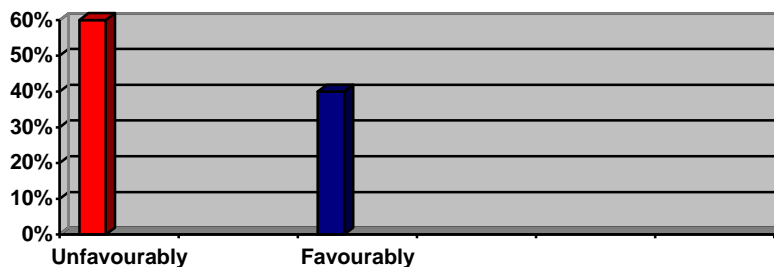
**Πίνακας 25: Τρόποι Αποφυγής Αποκλίσεων από Επιχειρηματικές Αξίες**



**26. Πώς αυτή η συγχώνευση/εξαγορά έγινε δεκτή από τους πελάτες σας;**

- 60% των ερωτηθέντων είπαν ότι η συγχώνευση/εξαγορά της επιχείρησης τους έγινε δυσμενώς δεκτή από τους πελάτες τους.
- 40% των ερωτηθέντων είπαν ότι η συγχώνευση/εξαγορά της επιχείρησης τους έγινε δεκτή ευνοϊκά από τους πελάτες τους.

**Πίνακας 26: Αποδοχή Συγχώνευσης/Εξαγοράς από Πελάτες**



Εκείνοι που είπαν ότι η συγχώνευση/εξαγορά έγινε ευνοϊκά δεκτή από τους πελάτες τους υποστήριξαν τις απόψεις τους λέγοντας ότι υπάρχουν συχνές καταγγελίες πελατών για την νέα κουλτούρα της επιχείρησης. Επιπλέον παραπονιούνται για καθυστερήσεις και μικρότερες πιστωτικές χρονικές περιόδους. Τέλος, παραπονιούνται ότι η προσέγγιση της επιχείρησης στους πελάτες έχει γίνει περισσότερο επαγγελματική αλλά συγχρόνως και πιο απρόσωπη.

## **Κεφάλαιο 6**

### **Ευρήματα**

## **6.1 Η Κυπριακή Οικονομία και ο Επιχειρηματικός Τομέας**

Η Κύπρος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ελεύθερη, ανοικτή και αναπτυσσόμενη οικονομία. Η είσοδος της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αλλάξει τον επιχειρησιακό κόσμο της Κύπρου σημαντικά. Η κατάργηση οποιωνδήποτε περιορισμών στη μετακίνηση κεφαλαίων, έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό σε τέτοιο βαθμό που πολλές εταιρίες βλέπουν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές σαν τον μόνο τρόπο μέσω του οποίου μπορούν να εκμεταλλευτούν τη νέα αγορά. Για μερικές εταιρίες είναι ακόμη και θέμα επιβίωσης. Οι μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρίες της Κύπρου πρέπει να αντιμετωπίσουν τις γιγαντιαίες βιομηχανίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτή η μετάβαση από ένα σχετικά ασφαλές οικονομικό περιβάλλον σε ένα άλλο που συνεπάγεται σοβαρές απειλές έχει καταστήσει την τοπική βιομηχανία τρωτή σε οικονομικούς κινδύνους. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν κριθεί από πολλές εταιρίες σαν η πιο κατάλληλη κίνηση προς την καταπολέμηση αυτών των απειλών. Συγχρόνως η αύξηση των λειτουργιών και η μεγαλύτερη κεφαλαιακή βάση που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές παρέχουν τα εργαλεία με τα οποία η τοπική βιομηχανία μπορεί να επωφεληθεί των τεράστιων ευκαιριών που προσφέρει η ενιαία αγορά.

## **6.2 Λόγοι για Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Υπάρχουν πολλά κίνητρα για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Ένας λόγος είναι επέκταση. Μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να εξαγοράσει τους μικρότερους ανταγωνιστές της προκειμένου να γίνει μεγαλύτερη.

Σε μερικές περιπτώσεις είναι η μικρότερη επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί, αλλά εμποδίζεται από την έλλειψη κεφαλαίου. Επιδιώκει λοιπόν έναν μεγαλύτερο συνεργάτη που θα καταβάλει την απαραίτητη επένδυση. Άλλες συγχωνεύσεις οδηγούν σε μείωση κόστους με την ενσωμάτωση όλων των λειτουργιών, μερικές φορές σε παγκόσμια κλίμακα. Μερικές συγχωνεύσεις είναι αμυντικές,

ανταποκρινόμενες σε άλλες συγχωνεύσεις, οι οποίες απειλούν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στα πρόσφατα χρόνια οι συγχωνεύσεις έχουν αυξηθεί και οι κύριοι λόγοι είναι ίσως η έξαρση στα χρηματιστήρια που έχουν καταστήσει τις συγχωνεύσεις ελκυστικότερες επειδή είναι σχετικά φτηνός τρόπος για την απόκτηση άλλων επιχειρήσεων με την πληρωμή να γίνεται μόνο σε μετοχές. Αφετέρου, ο ρυθμός της άρσης των ελέγχων και της παγκοσμιοποίησης έχει αυξηθεί παγκοσμίως. Αυτό έχει επηρεάσει όλους τους τομείς. Η δημιουργία του Ευρώ έχει δημιουργήσει μια τεράστια κεφαλαιαγορά στην Ευρώπη.

### **6.3 Παράγοντες Επιτυχών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών**

Οι ακόλουθοι παράγοντες πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά πριν μια συγχώνευση ή μια εξαγορά, για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της:

#### **1. Οι Αγοραστές**

Αυτοί είναι χαρακτηριστικά οι ανταγωνιστές και των δύο συγχωνευθείσων επιχειρήσεων που είναι έτοιμοι να κυνηγήσουν το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης. Η προστασία έναντι σε αυτό είναι η δυνατότητα και των δύο επιχειρήσεων να διατηρήσουν το καλύτερο κλίμα, μέσω διάφορων κινήτρων και μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

#### **2. Οι Προμηθευτές**

Οι συγχωνευθείσες εταιρίες χρειάζονται ειδική καθοδήγηση και ισχυρή ηγεσία, αλλά ειρωνικά κατά τη διάρκεια των περισσότερων συγχωνεύσεων οι καλύτεροι υπάλληλοι αποχωρούν από την επιχείρηση τους έτσι την εκθέτουν σε μεγάλο κίνδυνο. Η εξωτερική αγορά, για το εργατικό δυναμικό σαν τον προμηθευτή, πρέπει να είναι έτοιμη με το σωστό ταλέντο να οδηγήσει τη νέα οντότητα προς το μέλλον της.

### 3. Απειλή από τους Ανταγωνιστές

Οι εταιρίες είναι σε ανταγωνισμό μαζί τους. Ο λόγος είναι συνήθως για να διώξει τον ανταγωνισμό λόγω μεγέθους ή να είσαι σε θέση να επιζήσει σε μια αγορά που εξουσιάζεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις.

### 4. Απειλή από το Υπεργολαβίες

Αυτές είναι οι εταιρίες που εμπλέκονται σε υπεργολαβίες. Αυτές οι εταιρίες λοιπόν έχουν μια έμμεση επίδραση πάνω στις συγχωνευθείσες εταιρίες δεδομένου ότι προσπαθούν να βλάψουν το ηθικό των υπαλλήλων ούτως ώστε να απολαμβάνουν μεγαλύτερο κομμάτι των λειτουργιών της καινούριας επιχειρηματικής οντότητας. Οι υπάλληλοι αισθάνονται να απειλούνται από αυτούς τους προμηθευτές. Το μέτρο που λαμβάνεται είναι να αυξηθεί η επικοινωνία και να διαβεβαιωθούν οι υπάλληλοι ότι θα γίνει μια δίκαιη διαπραγμάτευση.

### 5. Εσωτερικές Πιέσεις

Εδώ η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει ούτως ώστε οι υπάλληλοι να μην βλέπουν τους αντίστοιχους υπάλληλους της άλλης επιχείρηση σαν ανταγωνιστές για την ίδια θέση αλλά μάλλον σαν συναδέλφους και συνεργάτες της νέας επιχειρηματικής οντότητας.

## **6.4 Επιπτώσεις των Διαφορών στην Εταιρική Κουλτούρα**

Η συγχώνευση δύο διαφορετικής κουλτούρας επιχειρήσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση κατά τη διάρκεια της περιόδου αμέσως μετά από τη συγχώνευση ή την εξαγορά. Αυτό οδηγεί συχνά σε μια μείωση του ηθικού των υπαλλήλων, θυμό, ανησυχία, προβλήματα επικοινωνίας και ενός συναισθήματος αβεβαιότητας για το μέλλον. Αυτή η αρνητική σκέψη και οι συγκινήσεις, που συνδέονται με τους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν δυσκολία στη συμφιλίωση των πεποιθήσεών τους με τις αλλαγές που επέρχονται με τη διαδικασία της συγχώνευσης ή της εξαγοράς, οδηγούν συχνά σε μια χαρακτηριστική αντίσταση ως προς την αλλαγή που παρατηρείται.

Κατά συνέπεια εκτός από τους προγραμματισμένους περιορισμούς που συνδέονται με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, το αρνητικό ανθρώπινο δυναμικό και η αντίσταση οδηγούν αμετάβλητα τους υπαλλήλους στο να αποχωρήσουν από την νέα επιχειρηματική οντότητα. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές πρέπει να ρυθμίζονται ενεργά και να ενσωματώνονται συνεχώς. Αν και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν αρμόδιος για τη διαχείριση των ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με μια συγχώνευση ή μια εξαγορά, θα ήταν συνετό για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια πρόσθετη θέση για τη διαχείριση της συγχώνευσης.

Αυτός ο διευθυντής συγχωνεύσεων και εξαγορών θα ήταν αρμόδιος και υπεύθυνος για την επιτυχή διαχείριση και την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η ευθύνη του/της θα περιλάμβανε όλες τις πτυχές της διαχείρισης και της ολοκλήρωσης της διαδικασίας συγχώνευσης ή εξαγοράς, και ειδικά τις διαφορές στην εταιρική κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων.

#### **6.5 Επιπτώσεις στην Απόδοση και στο Ηθικό των Υπαλλήλων**

Το ηθικό είναι εκείνο το πρόσθετο συναίσθημα της εμπιστοσύνης που μοιράζεστε με άλλους, της χρησιμότητας, του σκοπού, της πίστης στην ομάδα και της υποστήριξης, την υπερηφάνεια στα επιτεύγματά σας της ομάδας, και η πίστη στην ηγεσία και την επιτυχία της επιχείρησης. Το ηθικό εμπνέει τους ανθρώπους, τους κάνει να υπερβάλλουν εαυτούς, να λαμβάνουν ευθύνες για την εργασία τους, και να αφιερώνονται στην ομάδα. Οι περισσότερες από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές οδηγούν σε πίεση των υπαλλήλων πράγμα που έχει άμεση επίδραση στο ηθικό και την απόδοσή τους. Η πίεση μπορεί να προέλθει από πολλές πηγές. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα την αλλαγή για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι πρωτοβουλίες παραγωγικότητας και δαπανών και οι νέες πρακτικές απασχόλησης δημιουργούν διαφορετικά εργατικά δυναμικά για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις. Τα νέα συστήματα απασχόλησης μπορούν να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης, των εργαζομένων που εργάζονται έξω, αυτών που εργάζονται από το σπίτι και των βραχυπρόθεσμων υπαλλήλων και με αυτό τον τρόπο αλλάζουν το πρόσωπο της παραδοσιακής εργοδότησης.

Αυτοί οι παράγοντες, μαζί με τις προσωπικές δυσκολίες και τα ζητήματα ζωής, είναι εξωτερικοί στον εργασιακό χώρο αλλά έχουν επιπτώσεις σε όλους μας. Συνδυαζόμενοι παρουσιάζουν πιέσεις που έχουν επιπτώσεις στην απόδοση. Για να μπορεί μια επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσω των αγχωτικών αυτών καταστάσεων είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η επίδραση της προσωπικής, και σχετικής με την εργασία, πίεσης και να προσφερθεί υποστήριξη προς τους υπαλλήλους.

## **6.6 Αντιμετώπιση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πολλά από τα μειονεκτήματα που συνοδεύουν μια συγχώνευση ή μια εξαγορά είναι προφανή. Η αβεβαιότητα εργασίας, η απώλεια ασφάλειας, και οι μεταθέσεις μπορούν να γίνουν κατανοητά εύκολα από τους περισσότερους ανθρώπους στο εργατικό δυναμικό. Εντούτοις, οι παράγοντες άγχους όπως τα νέα κριτήρια αξιολόγησης/απόδοσης, αλλαγές στην υποβολή εκθέσεων, απώλεια του ελέγχου κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής κάποιου δεν έχουν συζητηθεί ευρέως και δεν έχουν γίνει κατανοητοί. Υπάρχουν επίσης πολλές ψυχολογικές επιδράσεις που προκύπτουν από μια συγχώνευση ή μια εξαγορά. Η κατάθλιψη και η ανησυχία είναι καλά τεκμηριωμένες αναταραχές που εμφανίζονται σε ορισμένους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια ή και μετά από την συγχώνευση. Άλλα λιγότερο γνωστά ψυχολογικά συμπτώματα, συμπεριλαμβανομένης της αστάθειας τρόπου ζωής, της απώλειας αυτοπεποίθησης και της συζυγικής/οικογενειακής σύγκρουσης, εμφανίζονται τακτικά σε ένα μεγάλο τμήμα του συγχωνευμένου εργατικού δυναμικού. Εάν η διαχείριση ήταν ευαίσθητη σε αυτά τα προβλήματα και προετοίμαζε το προσωπικό επαρκώς η απώλεια ταλέντου, ενέργειας και παραγωγικότητας θα ελαχιστοποιούνταν.

## **6.7 Μέτρα για Θετική Ανταπόκριση από το Κοινό**

Ο προγραμματισμός της στρατηγικής επικοινωνιών είναι ζωτικής σημασίας. Η ανάγκη για ασφάλεια μπορεί να καλυφθεί με την διάδοση των θετικών αποτελεσμάτων γρήγορα, ούτως ώστε να καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της νέας οντότητας. Τα αποτελέσματα είναι ζωτικής σημασίας στο να ενθαρρύνουν τα κίνητρα, να ενισχύουν την αξιοπιστία της νέας οντότητας και να προωθούν τη νέα εικόνα της. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ένα θετικό αίσθημα για τη νέα οντότητα για να επιτρέψουν



στους εαυτούς τους να γίνουν μέρος της καινούριας επιχειρηματικής οντότητας. Η επικοινωνία πρέπει να θεωρηθεί σοβαρά και να είναι συχνή. Η αναδόμηση πρέπει να εξεταστεί όσο το δυνατόν νωρίτερα και δημιουργικά, καθώς επίσης και οι υπάλληλοι να αισθάνονται ασφαλείς στη νέα οντότητα. Η νέα οντότητα πρέπει να ενισχύσει τη νέα εικόνα. Τότε είναι που η χρήση συμβόλων, λογότυπων, και συνθημάτων είναι ισχυρότερη.

## **Κεφάλαιο 7**

### **Περίληψη, Συμπεράσματα, Εισηγήσεις**

Μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνάς αυτής, καθώς επίσης και μετά την συνέντευξη με τους συμμετέχοντες και τους εμπειρογνώμονες σχετικά με τις συγχωνεύσεις, βρήκα ένα κοινό σχέδιο σχεδόν σε όλες τις συγχωνεύσεις. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές οδηγούν σε πίεση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες αντιδράσεις. Σε μεμονωμένο επίπεδο, αυτά φαίνονται ως φυσιολογικά και ψυχολογικά συμπτώματα. Σε αυτό το επίπεδο, ασχέτως εάν η συγχώνευση είναι επιτυχής τα αποτελέσματα μπορούν να είναι εξίσου πραγματικά. Σε εταιρικό επίπεδο, οι επιδράσεις είναι πολύ περισσότερο μακροχρόνιες . Ένα μεγάλο μέρος της πίεσης που συνοδεύει τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές είναι προφανές. Η αβεβαιότητα της εργασίας, η απώλεια ασφάλειας, και οι μετακινήσεις μπορούν να γίνουν κατανοητές εύκολα από τους περισσότερους ανθρώπους στο εργατικό δυναμικό. Εντούτοις, πίεση όπως τα νέα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης, αλλαγές στην υποβολή εκθέσεων, απώλεια ελέγχου κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής κάποιου δεν έχουν συζητηθεί ευρέως ή έχουν γίνει κατανοητά.

Η μελέτη του ανθρώπινου στοιχείου στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές οδήγησε σε πέντε σημαντικά συμπεράσματα:

1. Οι επιχειρήσεις στην Κύπρο έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος άγνοια των μακροπρόθεσμων συνεπειών των συγχωνεύσεων και των εξαγορών για το ανθρώπινο δυναμικό τους.
2. Οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα μεταξύ των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων μπορούν να υπονομεύσουν σε σοβαρό βαθμό την αρχική αξία της συγχώνευσης ή της εξαγοράς.
3. Ο ανεπαρκής χειρισμός των επίσημων και άτυπων συστημάτων επικοινωνίας μπορεί να υπονομεύσει σημαντικά την ολοκλήρωση των πόρων μέσα στις συγχωνευμένες ή εξαγορασμένες επιχειρήσεις.
4. Οι περισσότεροι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι και ανέτοιμοι οπότε δεν μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

5. Οι περισσότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς, να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός, να χρησιμοποιηθούν τα πλεονασματικά κεφάλαια, να αποκτηθούν πελάτες και πείρα, και για να επεκταθούν οι λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Μιλώντας γενικά σχεδόν όλες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στην Κύπρο έχουν οδηγήσει στην απώλεια της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων και σε χαμηλό ηθικό. Αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να κυμανθούν από έναν γραμματέα, ο οποίος αγαπαστεί λόγω μιας φυσικής μετακίνησης, σε έναν αντιπρόεδρο, ο οποίος έχει υποβιβαστεί ή έχει μεταφερθεί σε μια λιγότερο σημαντική θέση. Κάθε ένας από αυτούς τους ανθρώπους αντέχει την προσωπική πικρία του/της που χαρακτηρίζει τις ενέργειές του/της για τα επόμενα χρόνια. Ένα άλλο πρόβλημα προκύπτει όταν η μητρική εταιρεία αισθάνεται αναγκασμένη να προβεί σε μείωση του εργατικού δυναμικού της προκειμένου να βελτιωθούν οι λειτουργίες της. Οι υπάλληλοι όχι μόνο αποσπώνται από τη συγχώνευση των νέων λειτουργιών, των μεθόδων, των προτύπων και των υπαλλήλων, αλλά και από την ικανότητα να προσαρμοστούν στη νέα αλλαγή της επιχείρησης.

Πιθανώς η πιο κοινή μακροπρόθεσμη συνέπεια είναι τα προβλήματα παραγωγικότητας που αναδύονται από το συνδυασμό των νέων συστημάτων και προτύπων.

Σχεδόν κάθε σύστημα ελέγχου στην νέα επιχειρηματική οντότητα θα πρέπει να αναθεωρηθεί για να ανταποκριθεί στα νέα πρότυπα και τις δομές της μητρικής εταιρείας. Οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα του των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων μπορούν να παρουσιάσουν σημαντικά προβλήματα ως επίσης και πλεονεκτήματα. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης είναι ανίκανα να εξηγήσουν στους υπαλλήλους την συγχώνευση ή την εξαγορά επειδή οι ίδιοι δεν εξοικειώθηκαν πλήρως με αυτές τις διαδικασίες. Συχνά, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης αναγκάζονται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό τους χωρίς τις εταιρικές οδηγίες, τα πρότυπα, ή την σωστή κατάρτιση. Αυτές οι αποφάσεις μπορούν να περιλάβουν την λήξη εργοδότησης, την πρόωρη συνταξιοδότηση, τις μετακινήσεις, τους υποβιβασμούς, τις προαγωγές, τις προσωρινές απολύσεις, ή σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Στην πραγματικότητα, πιστεύω ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι το πρώτιστο ζήτημα που χρήζει αντιμετώπιση για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης από τους ανάλογους διευθυντές.

Ακόμα κι αν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αντιπροσωπεύουν το πρώτιστο ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότεροι διευθυντές προσωπικού είναι ανίκανοι να συμμετέχουν στο στάδιο του συντονισμού των δύο επιχειρήσεων. Το τελευταίο σημαντικό εύρημα μου ήταν ότι οι συγχωνευθείσες επιχειρήσεις αρχίζουν να γίνονται πιο ενήμερες για τις ευθύνες προς τους υπαλλήλους τους.

Αυτή η αλλαγή στην έμφαση έχει προκύψει από διάφορες σημαντικές εταιρίες που αντιμετώπισαν προηγουμένως προβλήματα μετά από την πρώτη προσπάθειά τους για συγχώνευση ή την εξαγοράς άλλης επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να καταλαβαίνουν ότι οι συγχωνεύσεις δεν μπορούν να γίνουν απλώς από τους δικηγόρους και τους οικονομικούς αναλυτές. Οι δικηγόροι και οι χρηματοδότες κάνουν τις διαπραγματεύσεις, αλλά είναι οι προϊστάμενοι που πρέπει να κάνουν τη σταθερή συγχωνευμένη εργασία. Οι επιχειρήσεις το βρίσκουν όλο και περισσότερο σημαντικό να περιλάβουν τους προϊσταμένους τους στις διαδικασίες προγραμματισμού οποιασδήποτε σημαντικής οργανωτικής αλλαγής. Οι συγχωνεύσεις από την ίδια την φύση τους είναι η βαθύτερη οργανωτική αλλαγή που αναλαμβάνεται από τις εταιρίες.

Ο έγκαιρος προγραμματισμός είναι ο πυρήνας οποιασδήποτε στρατηγικής συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ο καιρός που οι πολύ μεγάλες εταιρίες θεωρούσαν αδύνατο μια άλλη επιχείρηση, ίσως ακόμη και μικρότερη, να προσπαθήσει να εξαγοράσει μια άλλη, ανήκει στο παρελθόν. Ιστορικά, ο προγραμματισμός αυτός έχει εστιαστεί στους πιθανούς στόχους εξαγοράς παρά σε αμυντικές στρατηγικές. Οι εταιρίες πρέπει να είναι προετοιμασμένες για τη δυνατότητα μιας εχθρικής συγχώνευσης ή μιας εξαγοράς. Ανεξάρτητα από την έκβαση μιας συγχώνευσης ή μιας εξαγοράς, έχει γίνει νόμος ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα επιβαρυνθεί το τελικά το κόστος. Ακόμη αν και η προσπάθεια εξαγοράς αποτύχει, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να πληρώσει για την επιτυχή υπεράσπιση της εταιρίας. Χιλιάδες υπάλληλοι έχουν σταματήσει από επιχειρήσεις που έχουν περιγραφεί στον επιχειρησιακό τύπο σαν « η νίκη της μάχης.» Εάν η συγχώνευση ή η εξαγορά είναι επιτυχής, ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων από τη αγορασθείσα εταιρία υπόκειται σε άμεση απόλυση.

Βάσει τα ανωτέρω εισηγούμαι όπως οι εταιρίες διαμορφώσουν ξεχωριστές ομάδες προγραμματισμού συγχωνεύσεων ή εξαγορών που να συντονίζονται από το εκτελεστικό διευθυντικό προσωπικό. Αυτές οι ομάδες θα πρέπει να είναι μόνιμες επιτροπές της

εταιρίας και να συναντιούνται τακτικά για να ενημερώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μαζί με τους νομικούς και οικονομικούς αντιπροσώπους, οι υπάλληλοι πρέπει να αντιπροσωπεύονται από ανώτερους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, που θα εκπαιδεύονται ειδικά στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Η παραγωγή των ομάδων προγραμματισμού πρέπει να περιλαμβάνει την προ-συγχώνευσης/εξαγοράς και την μετα-συγχώνευσης/εξαγοράς κατάρτιση του προσωπικού. Αυτή η κατάρτιση πρέπει να αναλαμβάνεται ακόμα κι αν μια συγχώνευση ή μια εξαγορά δεν προβλέπεται, αφού με την έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης/εξαγοράς δεν θα υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος για ενημέρωση των ανώτερων υπαλλήλων της επιχείρησης.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα προ-συγχώνευσης/εξαγοράς θα μπορούσαν να είναι τόσο απλά ούτως ώστε εμπειρογνώμονες να επισκέπτονται την εταιρία για σεμινάρια και παρουσιάσεις. Αυτό θα αύξανε τη γενική κατανόηση των διαφόρων ζητημάτων και θα έδινε στα ανώτερα στελέχη την ευκαιρία να προβλέπουν τις πιθανότητες πραγματικών συγχωνεύσεων/εξαγορών. Το πακέτο μετα-συγχώνευσης/εξαγοράς κατάρτισης θα μπορούσε να σχεδιαστεί και να κρατείται σε εφεδρεία έως ότου απαιτηθεί. Αυτό το πρόγραμμα θα εξέταζε τέτοια ζητήματα όπως επικοινωνία συγχώνευσης/εξαγοράς, βασική διατήρηση υπαλλήλων, διαχείριση μεγάλης κλίμακας αλλαγής, κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή νέων ομάδων διαχείρισης και λειτουργίας, διαχείριση πίεσης, διαφορών στις εταιρικές κουλτούρες και γενικά οργανωτικά ζητήματα. Φυσικά, οι περισσότερες εταιρίες δεν έχουν τους πόρους για να επανδρώσουν πλήρως ένα τέτοιο επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τους διαθέσιμους πόρους που μπορεί να προέρχονται από μεταπτυχιακές σχολές, και εξειδικευμένους επαγγελματίες πριν από τη συγχώνευση ή την εξαγορά. Αφότου έχει αρχίσει μια συγχώνευση ή μια εξαγορά, θα εισηγούμουν την καθιέρωση ομάδων ολοκλήρωσης μετα-συγχώνευσης/εξαγοράς σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Η ιδιότητα των μελών εκείνων των ομάδων πρέπει να περιγράφεται στο σχέδιο συγχώνευσης/εξαγορών. Αυτές οι ομάδες ολοκλήρωσης θα χρεώνονταν με την ευθύνη να κάνουν την συγχώνευση/εξαγορά να πετύχει. Παρ' όλα αυτά οι συγκρούσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού που θα ξεσπάσουν στους πιο απροσδόκητους τόπους και χρόνους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συγχώνευσης/εξαγοράς. Για να εξεταστούν τέτοια προβλήματα, εισηγούμαι όπως το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού

δημιουργήσει «ομάδες δράσης» δύο ή τριών επαγγελματιών με πρόσθετες δεξιότητες για να βοηθήσει τους προϊσταμένους της επιχείρησης.

Η προηγούμενη εργασία που γίνεται από τις ομάδες προγραμματισμού θα παρείχε στα ανώτερα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού μια ομάδα από εσωτερικούς και εξωτερικούς επαγγελματίες που θα χειρίζονται τέτοιες καταστάσεις. Οι εταιρίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι μια συγχώνευση ή μια εξαγορά δεν μπορεί να πετύχει χωρίς τη θετική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τα κτήρια, ο εξοπλισμός, και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας μπορούν να αποκτηθούν και να ελεγχθούν, αλλά η δημιουργική ενέργεια και οι παραγωγικές δυνάμεις των ανθρώπων πρέπει να κερδηθούν από τη νέα επιχειρηματική οντότητα. Εκείνες οι επιχειρήσεις που είναι πρόθυμες να προετοιμαστούν κατάλληλα ακολουθώντας τα βήματα που περιγράφονται σε αυτή την μελέτη θα δημιουργήσουν ισχυρές, και κερδοφόρες ευκαιρίες από την συγχώνευσή ή την εξαγορά τους.

<b>Συγκεντρωτικά στοιχεία</b>	<b>Πρώτο Τρίμηνο 2017</b>	<b>Δεύτερο Τρίμηνο 2017</b>	<b>Ιανουάριος-Ιούνιος 2017</b>
Σύνολο Εσόδων	1,716.1	1,633.0	3,349.1
Σύνολο Δαπανών	1,515.2	1,771.4	3,286.6
Δημοσιονομικό Έλλειμμα(-) /Πλεόνασμα(+)	<b>200.9</b>	<b>-138.4</b>	<b>62.5</b>

# **Παραρτήματα**



## Ερωτηματολόγιο

**Παρακαλώ συμπληρώστε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο:**

Όνομα Εταιρίας: .....

Διεύθυνση: .....

Τηλέφωνο: ..... Τηλεομοιότυπο: .....

Θέση: Διευθυντής/Ιδιοκτήτης  Διευθυντής  Υπάλληλος

**1. Ποια είναι η αγορά για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας;**

Μόνο η Κύπρος  Κύπρος και Ευρώπη (όχι Ε.Ε.)

Κύπρος και Ε.Ε.  Κύπρος και διεθνής αγοράς

**2. Για πόσο καιρό εργάζεσθε στην επιχείρηση και στο συγκεκριμένο πόστο;**

Λιγότερο από 10 χρόνια  5 – 10 χρόνια

2 – 4 χρόνια  Πάνω από 10 χρόνια

**3. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;**

Διευθυντής/Ιδιοκτήτης/Συνέταιρος  Ειδικός

Διευθυντής  Τεχνικός

Υποδιευθυντής  Υπάλληλος

**4. Ποια αλλαγή έχει γίνει στην επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια;**

Συγχώνευση  Εξαγορά

**5. Συμμετείχατε στην συγχώνευση ή την εξαγορά ως:**

Συγχωνευτής  Εξαγοραζόμενος

Εξαγοραστής  Καμιά

**6. Ήταν η συγχώνευση ή η εξαγορά φιλική ή εχθρική;**

Φιλική  Εχθρική



**11. Έχει η αλλαγή αυτή οδηγήσει σε μια ψηλότερου επιπέδου οργανωτική απόδοση;**

Ναι  Όχι

**12. Ποια υποστήριξη σας παρέχει η επιχείρηση για να σας βοηθήσει με τις αλλαγές;**

Εκπαίδευση  Οικονομική βοήθεια

Νέα συμβόλαια εργοδότησης  Άλλα (εξηγήστε)

.....  
.....  
.....

**13. Ποιες επιπτώσεις έχει ασκήσει στο ρόλο σας η αλλαγή;**

Εργάζομαι περισσότερες ώρες  Πρέπει να συγχωνεύσω διάφορες ομάδες

Χρειάζομαι γνώσεις πληροφορικής  Εργάζομαι σκληρότερα

Πρέπει να διαχειριστώ διαφωνίες  Πρέπει να επικεντρωθώ στις καινοτομίες

Πρέπει να διαχειριστώ την καριέρα μου  Άλλες επιπτώσεις (παρακαλώ εξηγήστε)

.....  
.....

**14. Ποια επίδραση έχει ασκήσει η αλλαγή στην προσωπική ζωή και τον ψυχολογική σας κατάσταση;**

Μελαγχολία  Αστάθεια τρόπου ζωής

Άγχος  Απώλεια αυτοπεποίθησης

Διατάραξη οικογενειακής ζωής  Ανασφάλεια

**15. Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να ανακουφίσει μερική από την πίεση που ασκείται επάνω στους υπαλλήλους της;**

Αναθεώρηση φόρτου

Αύξηση οικονομικών πόρων

εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απλοποίηση επικοινωνίας	καναλιών <input type="checkbox"/>	Εκπαίδευση διευθυντών για σωστή διαχείριση <input type="checkbox"/>
Παροχή φιλικότερων κανονισμών	<input type="checkbox"/>	Λήψη υπ' όψη γνώμης υπαλλήλων <input type="checkbox"/>
Αύξηση ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	Άλλοι τρόποι (Παρακαλώ εξηγήστε) <input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

**16.Θεωρείτε ότι η νέα δομή λειτουργεί αποτελεσματικά;**

Ναι  Όχι (παρακαλώ εξηγήστε)

.....

.....

.....

**17.Θεωρείτε ότι η συμβολή σας στην επιχείρηση αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και τους συναδέλφους σας;**

Ναι  Όχι

**18.Θεωρείτε ότι ανταμείβεστε κατάλληλα για την συμβολή σας στην επιχείρηση;**

Ναι  Όχι

**19.Πώς θα εκτιμούσατε το επίπεδο ηθικού μέσα στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή;**

Ψηλό  Χαμηλό

Μέτριο  Ανύπαρχτο

**20.Είναι η δική σας επιχείρηση που ενεπλάκη σε συμμαχίες με άλλη επιχείρηση;**

Ναι  Όχι (αγνοήστε την ερώτηση 21)

**21.Αντιμετωπίζετε οποιεσδήποτε διαφορές στην εταιρική κουλτούρα σαν αποτέλεσμα διεθνών συμμαχιών;**

Ναι (παρακαλώ εξηγήστε)  Όχι

.....  
.....  
.....

**22.Η επιχείρησή σας λέει ότι αγκαλιάζει ιδιαίτερες αξίες;**

Ναι  Όχι

**23.Θεωρείτε ότι αυτές οι αξίες απεικονίζουν τις πραγματικές αξίες της επιχείρησής;**

Ναι  Όχι

**24.Εάν όχι, ποιες είναι οι αποκλίσεις από τις αξίες αυτές;**

Το σύστημα επιβράβευσης συγκρούεται με τις αξίες  Δεν υπάρχουν κίνητρα για να ακολουθούνται οι αξίες

Τα κέρδη προηγούνται των αξιών της επιχείρησής  Οι ανάγκες των μετόχων προέχουν αυτών των υπαλλήλων

Οι διευθυντές δεν κάνουν πράξη τις αξίες  Άλλες αποκλίσεις (παρακαλώ εξηγήστε)

.....  
.....  
.....

**25.Τι θα χρειαζόταν για να αποφευχθούν αυτές οι αποκλίσεις;**

Οι διευθυντές να υπόκεινται σε κυρώσεις όταν δεν ακολουθούν τις αξίες  Το σύστημα επιβράβευσης να σχετίζεται με τις αξίες της επιχείρησής

Να γίνουν οι αξίες πιο ρεαλιστικές και πιο σχετικές  Οι ανάγκες των υπαλλήλων να αντιμετωπίζονται πιο σοβαρά

Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας  Άλλα (παρακαλώ εξηγήστε)

.....  
.....  
.....

**26.Πώς αυτή η συγχώνευση/εξαγορά έγινε δεκτή από τους πελάτες σας;**

Θετικά  Αρνητικά (Παρακαλώ εξηγήστε)

.....  
.....  
.....

## Βιβλιογραφία

1. Stiglitz J.: Globalisation and its discontents, Penguin books, 2002
2. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985
3. <http://www.pio.gov.cy/cyprus/history/index.htm>
4. <http://www.pio.gov.cy/cyprus/history/index.htm>
5. <http://www.diw-berlin.de/english>
6. <http://www.pio.gov.cy/cyprus/history/index.htm>
7. <http://www.pio.gov.cy/cyprus/history/index.htm>
8. <http://www.lupinfo.com/country-guide-study/cyprus/cyprus91.html>
9. Caprio G, Honohan, P, Country Profile: Cyprus, World Bank Publications, July 2003
10. Caprio, G, Honohan, P, Country Profile: Cyprus, World Bank Publications, July 2003
11. Central Bank of Cyprus: Annual Reports 2002 – 2003, Central Bank of Cyprus
12. Central Bank of Cyprus: Annual Reports 2002 – 2003, Central Bank of Cyprus
13. Malaos A, The Changes and Implications of the Cyprus's Accession to the European Union, The Journal of the Institute of Certified Public Accountants of Cyprus, December, 2002, Issue 57
14. Malaos A, The Changes and Implications of the Cyprus's Accession to the European Union, The Journal of the Institute of Certified Public Accountants of Cyprus, December, 2002, Issue 57
15. [http://www.eurochambres.be/PDF/pdf\\_press\\_2004/33RegionalPolicy10May04.pdf](http://www.eurochambres.be/PDF/pdf_press_2004/33RegionalPolicy10May04.pdf)
16. [http://www.eurochambres.be/PDF/pdf\\_press\\_2004/33RegionalPolicy10May04.pdf](http://www.eurochambres.be/PDF/pdf_press_2004/33RegionalPolicy10May04.pdf)
17. <http://www.changemg.com/mergers1.phtml>
18. <http://www.changemg.com/mergers1.phtml>
19. <http://www.changemg.com/mergers1.phtml>
20. Stiglitz J.: Globalisation and its discontents, Penguin books, 2002
21. Gordon Judith R, Organisational Behaviour: A Diagnostic Approach, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 1999
22. Knight M, Developing Countries and the Globalisation of Financial Markets, International Monetary Fund Publications, July, 1998
23. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985

24. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985
25. Pritchett Lucy, Mergers match customers needs, The Business Journal, 1999.
26. Fairburn J, Kay, John A, Mergers & Merger Policy, Oxford University Press, 1989
27. <http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork.nsf/docid/3A12FE232DFB925985256C07004237C9>
28. Boone Anthony F, Bowditch James L, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organisations, Beard Books, 2003
29. Boone Anthony F, Bowditch James L, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organisations, Beard Books, 2003
30. cBoone Anthony F, Bowditch James L, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organisations, Beard Books, 2003
31. Reed A, Stanley F, Lajoux, The Art of M & A: A Merger and Acquisition Buyout Guide, McGraw Hill, 1998
32. Gaughan P, Reading in Mergers & Acquisitions, John Wiley and Sons Inc, 2002
33. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985
34. J. Cantwell, A Survey of Theories of International Production, The Nature of the Transnational Firm, London: Routledge, 1991
35. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985
36. Davidson, Kenneth M, Mega-mergers: Corporate America's billion dollar takeovers, Ballinger Pub. Co, 1985
37. J. Dunning, The Eclectic Paradigm of International Production A personal perspective, London: Routledge, 1991
38. Stiglitz J.: Globalisation and its discontents, Penguin books, 2002
39. Stiglitz J.: Globalisation and its discontents, Penguin books, 2002
40. <http://www.practicallaw.com/jsp/article.jsp?item=:339442>
41. <http://www.practicallaw.com/jsp/article.jsp?item=:339442>
42. James David, Managing People in Organisations, CIB Publishing, 1999
43. Jaffe D, Organisational Theory: Tension and Change, McGraw Hill, 2001
44. <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/BEEA3AFE4F9DE865C225803D004437D6?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>



45. <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/80FE8B33F09D16D4C2257F0A002EE2EE?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>
46. [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/economy\\_finance\\_12main\\_gr/economy\\_finance\\_12main\\_gr?OpenForm&sub=2&sel=2](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/economy_finance_12main_gr/economy_finance_12main_gr?OpenForm&sub=2&sel=2)
47. <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/BEEA3AFE4F9DE865C225803D004437D6?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>
48. <http://www.fortunegreece.com/article/tr-pireos-i-trapezes-pou-echi-exagorasi-ke-sigchonefsi-stin-ellada/>
49. <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/80FE8B33F09D16D4C2257F0A002EE2EE?OpenDocument&sub=2&sel=1&e=&print>