



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΒΑΚΟΥΦΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2014

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
ΒΑΚΟΥΦΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:
ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΪΟΣ, 2014

Στο Δημήτρη, στη Στέλλα και στη Νατάσα, την οικογένεια μου...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	9
Abstract	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
1.1 Εισαγωγή	11-12
1.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	12-14
1.3 Σχέση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	14-15
1.4 Τι είναι Στρατηγική, Στρατηγική Διοίκηση και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	15-18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	
2.1 Ορισμοί και είδη Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	19-22
2.2 Είδη Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	23-25
2.3 Λόγοι που ωθούν στις Εξαγορές και στις Συγχωνεύσεις	25-27
2.4 Λόγοι αποτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	27-28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

3.1 Κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	29-34
3.2 Επιχειρησιακή ηθική και στόχοι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	34-35
3.3 Η επιχειρησιακή ηθική κατά την υλοποίηση Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	35-39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

4.1 Διεθνείς Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	40-43
4.2 Συνέπειες των Εξαγορών και των Συγχωνεύσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Δ.Α.Π.	43-46
4.3 Βασικές Διαπιστώσεις	46-48
4.4 Επιπτώσεις των Διασυνοριακών Εξαγορών Συγχωνεύσεων στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις I) Γενική Προσέγγιση	49-50
4.5 Βασικά Ευρήματα από τη Διεθνή Εμπειρία	51-52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

5.1Ο ρόλος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιπτώσεις διασυνοριακών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών	53-60
5.2Το περιβαλλοντικό πλαίσιο των διασυνοριακών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών	50-69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
6.1Συμπεράσματα	70-73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74-77

Επιθυμώ να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αστερίου Δημήτριο για το χρόνο που αφιέρωσε, την πολύτιμη καθοδήγηση του και την υποστήριξη που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια μου και το Βάϊο για την πολύτιμη συμπαράσταση τους και την υπομονή που υπέδειξαν...

Η έκταση του φαινομένου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διασυνοριακό επίπεδο, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων αγορών. Το φαινόμενο αυτό συνήθως συνδέεται με σοβαρές εξελίξεις στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στην απασχόληση και στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Με την παρούσα διπλωματική επιχειρείται η ανάλυση της επίδρασης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε περιπτώσεις Διασυνοριακών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών. Αναλύονται οι όροι της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, του φαινομένου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων με παραδείγματα από το διεθνή χώρο, ενώ παράλληλα γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης του ρόλου της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε περιπτώσεις Διασυνοριακών Συγχωνεύσεων και Εξαγορών.

Ξεκινώντας με μία εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιχειρείται η ανάλυση του όρου της Στρατηγικής Διοίκησης αυτών. Βασιζόμενοι στην αβεβαιότητα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και το υψηλό κόστος κεφαλαίου, αναλύεται το φαινόμενο των διεθνών εξαγορών και συγχωνεύσεων που αποτελούν στρατηγικές συμφωνίες των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις επικρατούσες καταστάσεις. Αναλύεται τέλος ο τρόπος με τον οποίο οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις επηρεάζουν τις επιμέρους πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις.

This paper will discuss the extend of the phenomenon of mergers and acquisitions in domestic as well as in cross-border level which is a basic characteristic of modern markets. This phenomenon is usually connected with serious developments in the strategic of Human Resource Management, in the employment and in the content of labour relations among personnel of involved enterprises. This dissertation will attempt the analysis of Human Resource Management in cases of cross-border mergers and acquisitions. The terms of strategic Human Resource Management will also be analyzed. The case of mergers and acquisitions of enterprises is examined using examples from the international area. Moreover, an effort will be made to consider carefully the role of Human Resource Management in cases of cross-border mergers and acquisitions.

The analysis of the term of strategic management is attempted by introducing the Human Resource Management. The phenomenon of international mergers and acquisitions that constitute strategic agreements of enterprises in order to face the problems that result from prevailed situations is analyzed based on the uncertainty that prevails in the operational environment, in combination with the intensification of competition and the high cost of capital. Finally, is discussed the way in which the international mergers and acquisitions influence the individual policies of Human Resource Management of the enterprises involved and their repercussions in the employment and the labour relations.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μία επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Τα τελευταία χρόνια ο άνθρωπος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Σε αυτή τους την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μία επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μία επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά

στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται όπως οι ανθρώπινοι πόροι διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μία επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

Αυτό σημαίνει ότι:

- επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη

Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων υποβοηθά τη δέσμευση της ευφυΐας, εμπειρίας και εξειδίκευσης, αλλά και της αφοσίωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης δημιουργώντας μία επιχείρηση που μαθαίνει, γεγονός που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος (Ulrich, 1998. Sullivan, 1998).

1.2 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πριν από αρκετά χρόνια ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Οργάνωσης για την εργασία υποστήριζε: « Η αποτυχία ή η επιτυχία των σύγχρονων κοινωνιών θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο θα λυθούν οι σχέσεις ανάμεσα στην απασχόληση, στην αμοιβή της, στους όρους εργασίας και στο περιβάλλον της ». Σήμερα αυτό αρχίζει να γίνεται ευρύτατα αντιληπτό. Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Οι αλλαγές στη φύση των σχέσεων

απασχόλησής στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνοψισθούν ενδεικτικά: στη μείωση του ποσοστού των εργαζομένων που συνδικαλίζεται, στην τάση για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και των στελεχών, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης οι οποίες απαιτούν αφοσίωση στην επιχείρηση και εμπλοκή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων. Στην προσπάθειά τους να είναι ευέλικτες για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων τους, αλλά και των ιεραρχικών τους επιπέδων (de-layering and down-signing) ενώ εισάγουν θεσμούς μερικής απασχόλησης ή υπεργολαβίας (sub-contracting).

Λόγω αυτών των εξελίξεων η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μιας οργάνωσης συντελείται μια σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με « διοίκηση των όρων απασχόλησης » (employment contract) τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη « διοίκηση των επιδόσεων » (contract for performance) (Torrington and Hall, 1995). Η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί αλλαγή και στη χρησιμοποιούμενη ορολογία. Συγκεκριμένα ο όρος « Διοίκησης προσωπικού » χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και τις μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μίας επιχείρησης σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του « μεσολαβητή » που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη Διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Ο όρος « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων » σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως « πόρος ». Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η έμφαση στις ανάγκες της οργάνωσης προσδίδει στη λειτουργία του

προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό όπως και των άλλων λειτουργιών ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του « μεσολαβητή » και προσανατολίζεται προς αυτόν του « εκτιμητή », του « συμβούλου », που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων , οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητές τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης. Στις αλλαγές που επιβάλλει μια τέτοια προσέγγιση ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους θεωρείται καθοριστικός.

1.3 ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, όπως και κάθε διοικητική λειτουργία, απαιτεί καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και συντονισμό με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης της επιχείρησης έχοντας:

- δυνατότητα πρόβλεψης των επιπτώσεων στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων από τις αλλαγές του περιβάλλοντος
- πρόσβαση στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης όσον αφορά τις επιπτώσεις αυτών στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά και το είδος των ανθρώπων που θα χρειαστούν προκειμένου να υλοποιήσουν τη στρατηγική της επιχείρησης

- πλήρη γνώση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- πλήρη γνώση των ικανοτήτων, στάσεων και τρόπων συμπεριφοράς που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης
- δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση το προσωπικό που απαιτείται, στην απαιτούμενη χρονική στιγμή και με τις απαραίτητες ικανότητές.

1.4ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στρατηγική είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και τακτικών με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικών θέσεων και συνδυασμού δυνάμεων (Noe et al., 1996. Hunger and Wheelen, 1998. Schermerhorn et al. 1994).

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί σκοποί, μεγιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες της. Σχεδιάζεται από την Ανώτατη Διοίκηση και αναπτύσσεται σε τρία επίπεδα:

- Εταιρική στρατηγική (corporate strategy): καθορίζεται σε ανώτατο επιχειρησιακό επίπεδο, όπου αποφασίζεται η γενική στρατηγική της επιχείρησης, εφόσον η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερες της μίας ανεξάρτητες επιχειρησιακές μονάδες (strategic business units) στον ίδιο ή σε διαφορετικούς κλάδους. Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης αναφορικά με την ανάπτυξη της και τη διοίκηση των επιχειρησιακών της μονάδων και των προϊόντων της. Η εταιρική στρατηγική συνήθως ομαδοποιείται σε μια από τις τρεις κατηγορίες: σταθερότητα, ανάπτυξη, συρρίκνωση (retrenchment)

- Επιχειρησιακή στρατηγική (business strategy): καθορίζεται σε ένα επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας που λειτουργεί στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο ή επίπεδο τμήματος ή προϊόντος. Αφορά τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αναφορικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή συνεργασίας (cooperative).
- Λειτουργική στρατηγική (functional strategy): αναπτύσσεται σε επίπεδο λειτουργικών τμημάτων όπως παραγωγής, διαμόρφωσης, marketing, οικονομικών, προμηθειών, έρευνας και ανάπτυξης, ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες καθορίζει τη στρατηγική της σε συνεργασία με τις άλλες, δεδομένου ότι αλληλοεξαρτώνται και οι αλλαγές ή οι στόχοι του ενός τμήματος αναπόφευκτα επηρεάζουν όλα τα υπόλοιπα. Σκοπός της είναι να αναπτύξει “ξεχωριστές ικανότητες” στις λειτουργίες της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία με τη σειρά της υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική (Wright et al., 1992. Hunger and Wheelen, 1998. Ευθυμιάδου, 1990. Σιώμκος, 1995).

Στρατηγική διοίκηση είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών οι οποίες προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Όπως υποστηρίζει ο Quinn πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, πρόγραμμα που ενσωματώνει τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, τις πολιτικές και σχέδια δράσης σε ένα σύνολο δράσης. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ορισμένες βασικές στρατηγικές είτε για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό είτε για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι γενικές αυτές στρατηγικές είναι στρατηγική μείωση κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης όπως αναφέρει ο Porter ή στρατηγική άμυνας (defender), διατήρησης της αγοράς με μερική ανανέωση (analyzer) ή έρευνας ευκαιριών (prospector) (Hunger et al. 1998:68) όπως αναφέρουν οι Miles and Snow. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες στρατηγικές προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους έστω και αν δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, αλλά και για να υλοποιήσουν τους σκοπούς και στόχους τους. Άρα, η στρατηγική διοίκηση δεν είναι απλά η επιλογή κάποιων στρατηγικών. Είναι μία διαδικασία ανάλυσης της

ανταγωνιστικής κατάστασης της επιχείρησης, ανάπτυξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης καθώς και η δημιουργία προγράμματος και κατανομή πόρων (ανθρώπινων, φυσικών, οργανωτικών, οικονομικών) με σκοπό την επίτευξη των στόχων αυτών (Noe et al., 1996).

Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η συστηματική ανάπτυξη και υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης με σκοπό αυτοί να οδηγηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών και στόχων της (Noe, 1996). Από τα πιο βασικά καθήκοντα της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων θεωρείται η ανάλυση κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της, προκειμένου αυτή να εκτελεστεί στον απαιτούμενο βαθμό ποιότητας και ποσότητας και, με βάση αυτά, ο καθορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από το προσωπικό που εργάζεται ή πρόκειται να εργαστεί σε αυτή. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει το είδος των εργαζόμενων που απασχολεί, να εκτιμήσει το είδος των ανθρώπων που ενδεχομένως να χρειαστεί και να διοικήσει τις διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αμοιβής του προσωπικού της, καθώς και τις σχέσεις με τα εργατικά σωματεία. Στο πλαίσιο αυτών των καθηκόντων η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει να αντιμετωπίσει ορισμένες επιλογές που είναι όντως στρατηγικής σημασίας.

(α) Έρευνες επισημαίνουν ότι όλο και μεγαλώνει ο αριθμός των επιχειρήσεων που αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα των ομάδων και της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων και υιοθετούν την οργάνωση της εργασίας με βάση τις “αυτόνομες” και “δια-λειτουργικές” ομάδες εργασίας (Hunger and Wheelen, 1998). Ο τρόπος αυτός οργάνωσης επιτρέπει τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων μεταξύ τους και προωθεί την αυτονομία δράσης των εργαζομένων οι οποίοι σχεδιάζουν, συντονίζουν και αξιολογούν το έργο που εκτελούν χωρίς την επίβλεψη προϊσταμένων, γεγονός που, όπως παρατηρείται σε πολλές επιχειρήσεις, βελτιώνει την παραγωγικότητα, μειώνοντας το κόστος των ποιοτικών ελέγχων (Hunger and Wheelen, 1998).

(β) Η διαμόρφωση των σχέσεων με τα εργατικά σωματεία μέσα από το πρίσμα των οικονομικών εξελίξεων, ιδιαίτερα στην Ευρώπη, που οδηγούν την εργοδοσία στο να απαιτεί όλο και περισσότερο ευέλικτους όρους απασχόλησης (μερική, εποχιακή απασχόληση, εργασία από απόσταση, ατομικά συμβόλαια, τοπικά σύμφωνα κ.α.) ενώ η τάση μείωσης της επιρροής των σωματείων (λόγω κυρίως μείωσης του αριθμού των μελών τους και των ποσοστών ανεργίας), διαφαίνεται καθαρά. Το γεγονός αυτό αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση σήμερα για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεδομένου ότι καλείται να υποστηρίξει τις στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης σε ένα περιβάλλον που απαιτεί ευελιξία. Όμως, οι ευέλικτοι όροι απασχόλησης δημιουργούν ανασφάλεια στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η επίτευξη αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση

(γ) Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, για την οποία όλο και περισσότερο λόγος γίνεται τα τελευταία χρόνια, δίνει έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας με σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, υποστηρίζοντας τα συμμετοχικά συστήματα διοίκησης και προστασίας της υγείας των εργαζομένων.

(δ) Προστασία της διαφοροποίησης των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει προστασία των δικαιωμάτων όλων των εργαζομένων, δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης και δίκαιη μεταχείριση ανεξαρτήτως φύλου, καταγωγής ή πεποιθήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η αβεβαιότητα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και το υψηλό κόστος κεφαλαίου, καθιστούν πιο δύσκολο το έργο της ανάπτυξης μοναδικών και διαφοροποιημένων ικανοτήτων από μέρους των επιχειρήσεων, έργο το οποίο συγκαταλέγεται πλέον στις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας στο νέο, διαμορφωμένο, διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επομένως, οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις επικρατούσες καταστάσεις και να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα καταφεύγουν σε στρατηγικές συμφωνίες όπως είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ακόμα και σε διεθνές επίπεδο.

Οι **εξαγορές** αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή μέρους του πλειοψηφικού κεφαλαίου της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα) που καταβάλλει το αντίστοιχο τίμημα. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά-ανταλλαγή μετοχών μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα. Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

α) **είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης.** Εάν η εξαγοράζουσα επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση

β) **προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης.** Η εξαγοράζουσα επιχείρηση μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση

γ) **οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης.**

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- απορρόφηση ανταγωνιστών
- ενίσχυση της θέσης στην αγορά
- αξιολόγηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
- προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης
- συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών
- ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- είσοδος σε νέα αγορά/χώρα, περιοχή
- διαφοροποίηση προϊόντων-υπηρεσιών κ.α.

Από την άλλη μεριά η **συγχώνευση** είναι η συνένωση 2 ή περισσότερων εταιρειών σε μία και συμβαίνει όταν μία επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μία ενιαία επιχειρησιακή δομή. Συνήθως, η εξαγοράζουσα επιχείρηση διατηρεί την αρχική της εταιρική ταυτότητα, κάτι το οποίο δεν ισχύει για την εξαγοραζόμενη, η οποία μεταβιβάζει την περιουσία της παύοντας να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Πίνακας 1:Περιπτώσεις αναδιάρθρωσεων στον ευρωπαϊκό χώρο ανάλογα με το είδος (2002-2005)

Τύπος αναδιάρθρωσης	Απολύσεις	%	Περιπτώσεις	%
Εσωτερικές αναδιάρθρωσεις	1191215	74,95%	1665	46,25%
Κλείσιμο επιχείρησης	215203	13,54%	659	18,31%
Μετεγκατάσταση (εξωτερικό)	72635	4,57%	208	5,78%
Συγχωνεύσεις	58833	3,70%	125	4,47%
Μετεγκατάσταση (εσωτερικό)	22052	1,39%	71	1,97%
Μεταφορά κλάδου	19890	1,25%	22	0,61%
Άλλη	8577	0,54%	17	0,47%
Επέκταση επιχείρησης	950	0,06%	833	23,14%
Σύνολο	1589355	100,00%	3600	100,00%

Πηγή: European Restructuring Monitor, 2006.

Τέλος, μορφή αναδιάρθρωσης επιχείρησης αποτελεί και η μετεγκατάσταση. Μια προσέγγιση θεωρεί ως “μετεγκατάσταση της επιχείρησης”, τη συμπεριφορά της επιχείρησης, η οποία μεταφέρει το σύνολο ή μέρος των εγκαταστάσεων παραγωγής της από μία χώρα σε μία άλλη και διακρίνεται σε διακρατική μετακίνηση (“outshoring - “off shoring”) ή μετακίνηση σε άλλη θέση (delocalisation). Βέβαια, η διάκριση αυτή δεν περιγράφει το φαινόμενο στο σύνολό του, καθώς η μεταφορά της παραγωγής μιας επιχείρησης από ένα τόπο ή μια χώρα σε μια άλλη, συχνά αποτελεί

μέρος μιας γενικότερης απόφασης της επιχείρησης για αναδιάρθρωση των παραγωγικών της δραστηριοτήτων, συνδυάζεται με αποφάσεις και στρατηγικές συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ άλλες φορές κρίνεται αναγκαία για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σε κάθε περίπτωση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό μέρος περιπτώσεων αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων.

Μια εικόνα του πρόσφατου παρελθόντος αλλά και των επερχόμενων εξελίξεων που επιφέρουν οι διαδικασίες των συγχωνεύσεων μας παρέχουν τα επίσημα στοιχεία του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών σχέσεων (στην έρευνα αυτή εξετάζονται περιπτώσεις που εμπίπτουν στη διαδικασία των ομαδικών απολύσεων). Οι πραγματοποιηθείσες ή εξαγγελθείσες απολύσεις ως συνέπεια συγχωνεύσεων και εξαγορών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2002-2007 ανέρχονται σε 32.511, ενώ οι σχεδιαζόμενες νέες θέσεις σε 520 (σε δείγμα εταιρειών που απασχολούν άνω των 250 ατόμων). Σε τελευταία καταγραφή των περιπτώσεων μετασχηματισμών αναφέρονται (European restructuring monitor quarterly – Issue 3, autumn 2007) 335 περιπτώσεις αναδιρθρώσεων επιχειρήσεων, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την αναγγελθείσα απώλεια 72.051 θέσεων εργασίας. Οι θέσεις εργασίας που χάθηκαν ως συνέπεια εξαγορών και συγχωνεύσεων μόνο στο πρώτο τρίμηνο του 2007 στον Ευρωπαϊκό χώρο ήταν 10.734. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση συγχώνευσης των εταιρειών Unicredit – Capitalia, από την οποία προήλθε απώλεια 8.000 θέσεων εργασίας. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της Παγκόσμιας Οικονομίας με δυσμενείς επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις τόσο σε επίπεδο απασχόλησης όσο και στη διαμόρφωση των όρων των εργασιακών συνθηκών. Οι οργανωτικές αλλαγές που επιφέρουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές κυρίως μέσω των διπλών-ταυτόσημων θέσεων, επικάλυψης αρμοδιοτήτων και πλεονάζοντος προσωπικού, επιφέρουν μοιραία δραστική μείωση του εργατικού δυναμικού και αλλαγές επί το δυσμενέστερο στις εργασιακές σχέσεις. Καταγράφεται μάλιστα το φαινόμενο, αυτή ακριβώς η μείωση του κόστους εργασίας να αποτελεί το κίνητρο της διαδικασίας των μετασχηματισμών των επιχειρήσεων (συγχωνευτικής διαδικασίας).

2.2ΕΙΔΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Όσον αφορά στα είδη των **εξαγορών και συγχωνεύσεων**, συνοπτικά διακρίνονται στα εξής:

Οριζόντιες: αφορούν την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης ή μέσω της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της λειτουργίας παραγωγής. Δηλαδή, που στην ουσία παράγουν τα ίδια προϊόντα (Barney, 1977). Συνήθως έχουν σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Τις περισσότερες φορές επιλέγουν να εξαγοράσουν τους ανταγωνιστές τους που αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Κάθετες: αφορούν την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει τη σχέση πελάτη-προμηθευτή, δηλαδή να εξαγοράσει ή να συγχωνευτεί με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή σε επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης. Αυτή της η προσπάθεια αποσκοπεί στην καθετοποίηση της παραγωγής, στον πλήρη έλεγχο των τιμών και στη μείωση του κόστους παραγωγής (Barney, 1977).

Συμπληρωματικές: όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες και **συσσωρευτικές (conglomerates)**, όταν οι δραστηριότητες τους δεν συνδέονται μεταξύ τους, δηλαδή υπάρχει μία ενιαία οργανωτική δομή από επιχειρήσεις διαφορετικού κλάδου (Barney, 1977). Το τελευταίο είδος σχετίζεται κυρίως με προσωπικές φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών που επιδιώκουν να χτίσουν αυτοκρατορία. Γι' αυτό το σκοπό άλλωστε πολλές φορές γίνονται συγχωνεύσεις ή εξαγορές σε ήδη επιτυχημένες εταιρείες.

Ένας ακόμη διαχωρισμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων προκύπτει ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους και είναι ο κάτωθι:

Φιλικές: κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις επιθυμούν την εξαγορά ή συγχώνευση και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμο της, δηλαδή το συμβούλιο και η διοίκηση της εταιρείας στόχου είναι δεκτικές σε αυτήν έχοντας συναίνεση και από τους μετόχους.

Επιθετικές: κατά τις οποίες η διοίκηση της εταιρείας στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά. Οι επιθετικές εξαγορές γίνονται με την αγορά μετοχών διαμέσου του Χρηματιστηρίου και την παράλληλη ή εξ αρχής ξεχωριστή ως διαδικασία απόκτηση τμημάτων μετοχών απευθείας από τους μετόχους. Γενικά, χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία συγκέντρωσης μετοχών μιας επιχείρησης, συνήθως από μία ανταγωνιστική της, με σκοπό η δεύτερη να αποκτήσει σταδιακά, παρά τις όποιες αντιδράσεις, τον έλεγχο της πρώτης.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντα σε μία συγχώνευση των αντίστοιχων επιχειρήσεων, εννοώντας ότι η συγκεκριμένη ενέργεια αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και σε διεθνές επίπεδο είναι ακόμα δυσκολότερο να επιτευχθεί, αποφέροντας τα αναμενόμενα οφέλη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις παραπέμπουν σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων και επιλογών στις επιχειρήσεις, με επιπτώσεις αναλόγως διαφοροποιημένες.

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

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται:

- από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης

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

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

- τον **προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των εξαγορών και των συγχωνεύσεων**
- τη **σημασία του παράγοντα “Ανθρώπινο Δυναμικό”** και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο

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

2.3 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα **βασικά κίνητρα** που ωθούν στις εξαγορές είναι:

- η δημιουργία και αξιοποίηση **λειτουργικών συνεργειών** ανάμεσα στις επιχειρήσεις με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση **οικονομικών κλίμακας** (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/υπηρεσίας) ή / και **οικονομικών φάσματος** (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)
- η δημιουργία και αξιοποίηση **χρηματοδοτικών συνεργειών**, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωση της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια
- η **αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης**, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώληση της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι συνήθως στις λεγόμενες “εχθρικές” (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας
- η **ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή/και στη διεθνή αγορά**, με στόχο τον **περιορισμό του ανταγωνισμού** και πρόσθετα ολιγοπωλιακά κέρδη
- **προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης**, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμια τους. Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων

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

- **να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας**, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς εντεινόμενες διεθνείς

νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω στο χώρο της ΟΝΕ (Οικονομική και Νομισματική Ένωση)

- **να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού**, με στόχο τη διατήρηση-επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών, την κεφαλαιακή τους εξυγίανση και ενίσχυση
- **να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας**, που ευνοούν και επιβάλλουν της επιχειρησιακή αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον
- **να αξιοποιήσουν τις συνέργιες** που οφείλουν να αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης, και υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις αντιφατικές.

2.4 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Αρκετές είναι οι έρευνες που αναφέρουν ποσοστά υψηλότερα του 70% των εξαγορών/συγχωνεύσεων που αντιμετωπίζουν την αποτυχία είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Ακόμη και έπειτα από πλήρη καταγραφή του πλαισίου μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθούν όλα τα βήματα μετάβασης σε ένα ενιαίο οργανισμό, δεν

είναι λίγες οι περιπτώσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα την αποτυχία. Πιθανοί λόγοι μπορεί να είναι ανάμεσα σε άλλους:

- **οι προσδοκίες να μην είναι ρεαλιστικές**
- **η χάραξη της στρατηγικής να μην πραγματοποιείται με τη δέουσα προσοχή που απαιτείται**
- **ανεπαρκής σχεδιασμός πλαισίου μετάβασης**
- **εκτέλεση σχεδίου από μη εξειδικευμένα στελέχη**
- **αδυναμία δημιουργίας ενός ενοποιημένου μακροοικονομικού μηνύματος που θα επικοινωνηθεί εσωτερικά και εξωτερικά**
- **ανεπαρκές talent management με αποτέλεσμα ακόμη και την απώλεια αξιόλογων και απαραίτητων στελεχών**
- **αν βασίζεται σε έναν ανέφικτο βαθμό συνέργειας**
- **αν δεν οριστούν πρακτικές αντιμετώπισης σε πιθανή “σύγκρουση” κουλτούρας ανάμεσα σε επιχειρήσεις που ενοποιούνται**
- **αν η διαχείριση της μετάβασης αποτύχει επί συνόλου**
- **σε περιπτώσεις υποεκτίμησης του κόστους μετάβασης σε έναν ενιαίο οργανισμό**

Όλα αυτά τα συνηθισμένα αίτια αποτυχίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με απλούς τρόπους όπως η δημιουργία ενός περισσότερο ελαστικού χρονοδιαγράμματος, το οποίο θα περιλαμβάνει τον απαιτούμενο χρόνο για τη δημιουργία ενός αρκετά επιμελημένου σχεδίου. Η άμεση συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διαδικασία προγραμματισμού της μετάβασης θεωρείται απαραίτητη, ενώ η δημιουργία εφικτών προσδοκιών είναι εξίσου σημαντική. Τέλος, η διαχείριση αποφάσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να εμφανίζονται νωρίτερα στην όλη διαδικασία και χωρίς να θεωρηθούν ελάσσονος σημασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

3.1 ΚΥΜΑΤΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

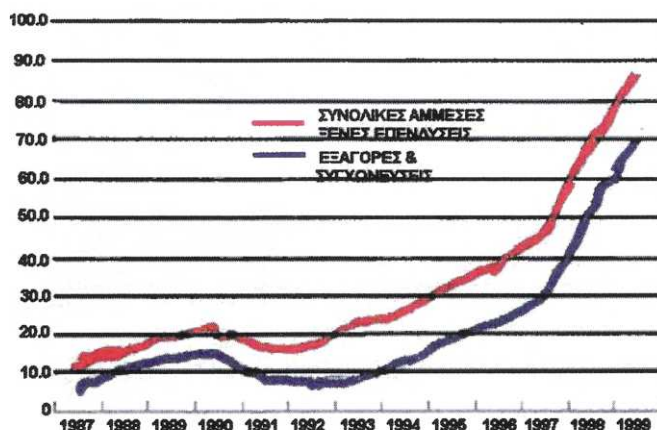
Σύμφωνα με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα, έχει παρατηρηθεί η πραγματοποίηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά κύματα (merger waves). Πρόκειται για ένα αναγνωρισμένο φαινόμενο, πάνω στο οποίο έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες με σκοπό την εξήγησή του και την ανάλυση των παραγόντων που συντελούν στην εμφάνισή του.

Στις ΗΠΑ διακρίνονται πέντε «κύματα» εξαγορών και συγχωνεύσεων από τα οποία το πρώτο ξεκίνησε το 1830 και διήρκησε μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Αυτή η πρώτη περίοδος οφείλεται κυρίως στη βιομηχανική επανάσταση της εποχής και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη βαριών βιομηχανιών, και οδήγησε στη δημιουργία μονοπωλίων, με αποτέλεσμα ουσιαστικά την αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης. Επικρατούν οι οριζόντιες και οι κάθετες εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το δεύτερο κύμα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1920 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1950, χαρακτηρίζεται από εξαγορές «συμπληρωματικών – συσχετιζόμενων επιχειρήσεων» που δημιούργησαν όχι μονοπώλια αλλά ισχυρά ολιγοπώλια. Επίσης, επικρατούν οι οριζόντιες και οι κάθετες εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το τρίτο κύμα έκανε την εμφάνισή του τη δεκαετία του 1960, η οποία στιγματίστηκε από τη δημιουργία μεγάλων κολοσσών, κυρίως από μη συσχετιζόμενες επιχειρήσεις. Πρόκειται δηλαδή, για μία περίοδο διακλαδικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με χαρακτηριστική την επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση των εταιρειών ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρείχαν καθώς και τις αγορές που απευθυνόταν (π.χ. η ΙΤΤ, εταιρεία τηλεπικοινωνιών επεκτάθηκε σε τομείς όπως οι ασφάλειες, οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, τα ξενοδοχεία). Το τέταρτο κύμα από το 1977 έως το 1987, συνδέεται, με τη χρονική περίοδο του χρηματιστηριακού κραχ, η οποία για κάποιες επιχειρήσεις αποδείχτηκε ως η ιδανική, για την εξαγορά εταιρειών σε ιδανικές τιμές (π.χ. η καπνοβιομηχανία Philip Morris (Marlboro) αγόρασε την 7-up και την General

Foods όταν οι τιμές των μετοχών των εταιρειών αυτών έπεσαν πολύ χαμηλά λόγω της χρηματιστηριακής κρίσης). Επιπρόσθετα, η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε ως «η περίοδος της μανίας των συγχωνεύσεων» (merger mania) μεγάλων επιχειρήσεων. Στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980 ο αριθμός των εξαγορών ή των συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν κυμαίνεται από 31.000 έως 55.000 (ανάλογα με το αν ήταν πλήρης ή μερική η εξαγορά), ενώ ταυτόχρονα καταγράφεται το πρώτο κύμα διασυνοριακών συγχωνεύσεων κυρίως μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής.

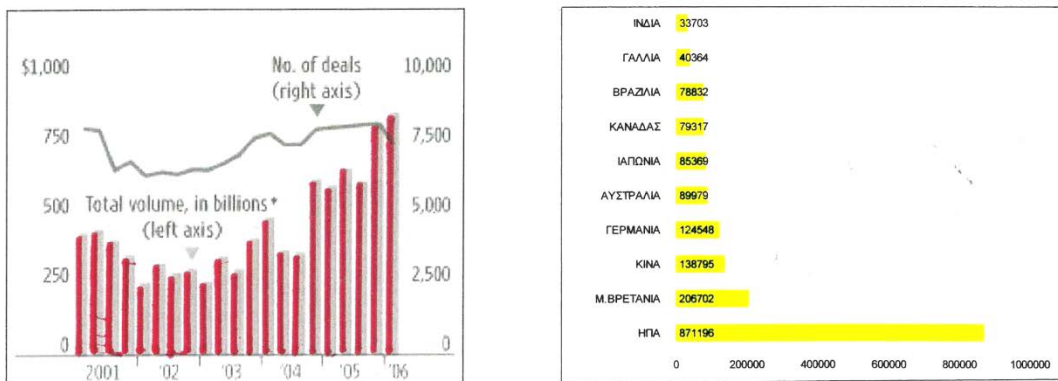
Στο σχήμα που ακολουθεί (σχήμα 1) απεικονίζονται οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές, σε παραλληλισμό με τις συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις κατά την περίοδο του τέταρτου κύματος έως τις αρχές του πέμπτου κύματος (δεκαετία 1990).

ΣΧΗΜΑ 1: Διασυνοριακές E&Σ σε παραλληλισμό με συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις κατά την περίοδο του τέταρτου κύματος (1977-1987) έως τις αρχές του πέμπτου κύματος



Ύστερα από μια μικρή ύφεση, έκανε την εμφάνιση του, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, το πέμπτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων το οποίο ιστορικά συντελείται έως τις μέρες μας. Είναι ενδεικτικό ότι κατά την τελευταία εικοσαετία, πολλαπλασιάζεται εντυπωσιακά η συνολική αξία των συγχωνεύσεων (πενταπλασιασμός), ο αριθμός τους (τριπλασιασμός) και το μέσο μέγεθός τους (διπλασιασμός). Ειδικά η δεκαετία του 1990 ήταν αυτή που η κίνηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων γνώρισε πραγματικά αλματώδη αύξηση φτάνοντας το ποσό των 6,5 τρισεκατομμυρίων δολαρίων σε αξία (βλέπε σχήμα 1). Η τάση αυτή συνεχίστηκε αμείωτη και το πρώτο εξάμηνο του 2000, μέχρι τη μείωσή της σχεδόν κατά 36% εντός του 2001, εξαιτίας της συνεχιζόμενης χρηματιστηριακής πτώσης και αβεβαιότητας (βλέπε σχήμα 2). Κύρια χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων με σχετικές δραστηριότητες (π.χ.Exxon – Mobil), η αύξηση του αριθμού των επιθετικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, η αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης και η πρόσβαση σε διεθνείς αγορές.

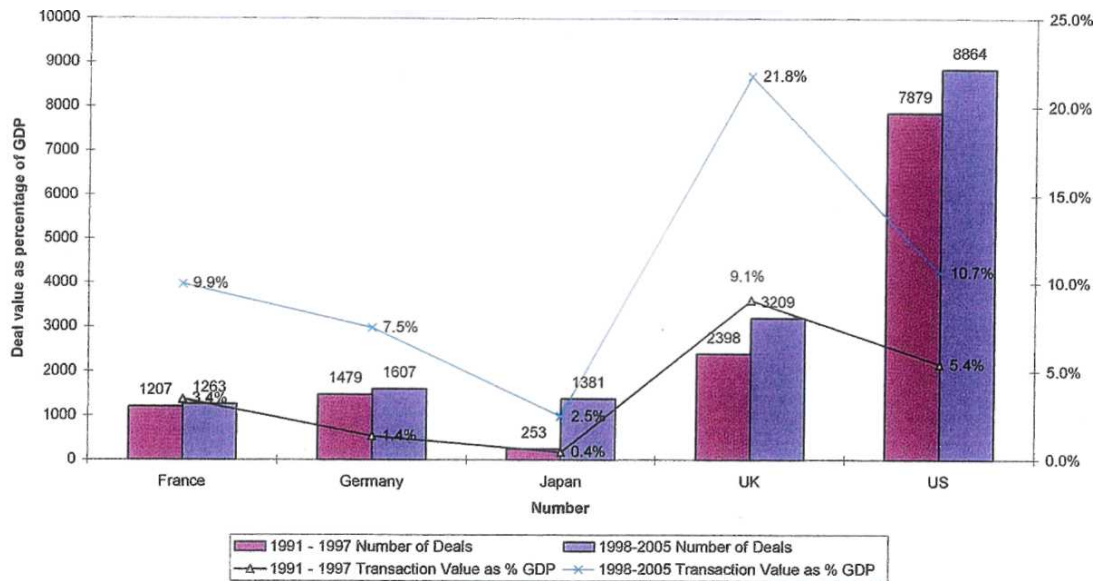
ΣΧΗΜΑ 2: Αριθμός E&Σ κατά τα έτη 2001-2006



Οι ολοένα αυξανόμενες διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις, τόσο σε ευρωπαϊκή όσο και σε παγκόσμια κλίμακα, οδήγησαν στο χαρακτηρισμό του πέμπτου κύματος ως το πρώτο «διεθνές κύμα» (βλέπε σχήμα 3). Σταδιακά παύουν να ισχύουν αμερικανικές, γερμανικές ή ιαπωνικές επιχειρήσεις, και αρχίζουν να δημιουργούνται ποικιλόμορφοι όμιλοι εταιρειών. Και αυτό συμβαίνει γιατί η συνεχής απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση, προσέφεραν πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και ταυτόχρονα κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη της ενδυνάμωσης και ισχυροποίησης των επιχειρήσεων.

Εξίσου σημαντική είναι και η συμμετοχή της Ευρώπης στις νέες εξελίξεις και ευκαιρίες που προδιαγράφονται στον επιχειρηματικό κόσμο. Στον Ευρωπαϊκό χώρο το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι σχετικά νέο και θεωρείται ότι είναι σημαντικό από τη δεκαετία του 1980 και μετά. Στην ουσία, αυτό λαμβάνει πρωτοφανείς διαστάσεις από τα έτη 1999-2000 και εφεξής ως αποτέλεσμα αφ' ενός μεν της διαγραφόμενης και εντεινόμενης πορείας προς την κατεύθυνση της παγκοσμιοποίησης των αγορών, αφ' ετέρου δε της λειτουργίας της ευρωπαϊκής κοινής αγοράς και των εξελίξεων αναφορικά με τη δημιουργία του κοινού νομίσματος, ευρώ (βλέπε σχήμα 3). Κατά αυτό τον τρόπο το 1999 παρατηρήθηκε διπλασιασμός της συνολικής αξίας των επιχειρηματικών κινήσεων στις οποίες εμπλέκονται ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, η οποία έφτασε τα 1,2 τρισεκατομμύρια δολάρια (σε σχέση με το 1998).

ΣΧΗΜΑ 3: Μέγεθος Εξαγορών και Συγχωνεύσεων 1991-1997 vs 1998-2005 των χωρών Γαλλία, Γερμανία, Ιαπωνία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ.



Πηγή: Gregory Jackson, Hideaki Miyajima, June 2007, pp29

“Varieties of Capitalism, Varieties of Markets: Mergers and Acquisitions in Japan, Germany, France, the UK and USA

Σύμφωνα με πιο πρόσφατες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων, από το 2008 και έπειτα, όπως αυτές αναφέρονται στην έκθεση του ΟΗΕ, η μεγαλύτερη πτώση των άμεσων επενδύσεων συνοδεύτηκε από κατακόρυφη συρρίκνωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ωστόσο, η αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων που ανακοινώθηκαν το 2010 έφτασε τα 2,17 τρισεκατομμύρια δολάρια και ήταν αυξημένη κατά 24% συγκριτικά με την αξία των συμφωνιών που υπογράφηκαν το 2009. Ήταν η μεγαλύτερη ετήσια αύξηση που παρατηρείται από το 2006, όταν είχε καταγραφεί αύξηση της αξίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων της τάξεως του 37% συγκριτικά με το 2005. Πιο αναλυτικά, ο αριθμός των συγχωνεύσεων

που επιτεύχθηκαν κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου&Μαρτίου 2010 ήταν συνολικά 2.034 συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, ενώ καταγράφηκαν επίσης 10 επιθετικές εξαγορές. Επιπλέον, οι διασυνοριακές εξαγορές εταιρειών υπερδιπλασιάστηκαν φτάνοντας τα 249 δισεκατομμύρια δολάρια.

Το έτος 2011 εντυπωσιακή ήταν η αύξηση που εμφάνισε η αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων από την αρχή του έτους παρά τη σημαντική υποχώρηση της κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2011. Αυτό το στοιχείο κατέστησε αισιόδοξους τους αναλυτές σχετικά με το αρνητικό δεύτερο τρίμηνο του 2011 όπου η αξία τους διαμορφώθηκε στα 611 δισεκατομμύρια δολάρια, το οποίο ήταν και κάτι παροδικό. Βασικές αιτίες της πτώσης του δεύτερου τριμήνου θεωρούνται η κρίση χρέους στην Ευρώπη, η έντονη μεταβλητότητα στις χρηματιστηριακές αγορές και οι ανησυχίες για την πορεία αρκετών ισχυρών οικονομιών.

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ανάπτυξη μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι ποικίλοι και περίπλοκοι με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να αποδώσουμε την πραγματοποίησή τους σε ένα μόνο παράγοντα. Η συνειδητοποίηση των λόγων πραγματοποίησης μιας τέτοιας ενέργειας και ο προσδιορισμός των απώτερων στόχων της αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία της.

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα των επιχειρήσεων που προβαίνουν σε εξαγορά ή συγχώνευση. Αναφορικά, κάποια από τα βασικότερα είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας (πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτούνται μεγαλύτερες επενδύσεις προκειμένου να μειωθούν) – οικονομιών φάσματος (όπου διασφαλίζεται μικρότερο κόστος παραγωγής με προσθήκη συναφών ή συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών), η αύξηση του μεριδίου αγοράς ή η

πρόσβαση σε ένα συγκεκριμένο μερίδιο, οι χρηματοδοτικές συνεργίες για την καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια και την αντιμετώπιση χρηματοδοτικών περιορισμών, η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, ο συνδυασμός και η αλληλοσυμπλήρωση πόρων, η αύξηση της διαφοροποίησης, η κακή οικονομική κατάσταση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης ή η εξάλειψη της μειωμένης αποδοτικότητας της.

Επιπλέον, όσον αφορά στη διοίκηση κύριος λόγος ενδέχεται να είναι, η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρίας και με πιθανή προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώληση της με κέρδος. Αυτό το κριτήριο είναι σύνηθες στις επιθετικές εξαγορές. Ακόμη κίνητρα μπορεί να αποτελέσουν οι προσωπικές επιδιώξεις των διοικητικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους, καθώς και η επίδειξη μιας αλαζονικής συμπεριφοράς μερικών στελεχών, σχετικά με το ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις στόχους. “Πράγματι η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις” (Barney J., 1997). Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι τα κίνητρα των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν εξυπηρετούν πάντα τα συμφέροντα των μετόχων.

Τα κίνητρα – λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη σύναψη τέτοιων συμφωνιών, όπως προαναφέρθηκαν, είναι αλληλένδετα με την επιχειρησιακή ηθική, εφόσον θίγουν σημαντικές πτυχές της. Αυτό συμβαίνει, πρωτίστως γιατί συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης που θα λάβει χώρα, και δευτερευόντως γιατί αφορούν ένα μεγάλο αριθμό ατόμων όπως η διοίκηση, οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι καταναλωτές, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι, που θα επηρεαστεί άμεσα από τη συνολική διαδικασία. Συν τοις άλλοις, τα προβλήματα που συνεπάγεται μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι πολλά και περίπλοκα, και δεν είναι δυνατή η αντιμετώπισή τους μόνο διαμέσου των χρηματοοικονομικών αναλύσεων και των τακτικών στρατηγικής.

3.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης αυτό που κυρίως προσδοκά η εξαγοράζουσα επιχείρηση είναι η ακριβής και άμεση εκπλήρωση των στρατηγικών της στόχων. Μάλιστα, πολλές φορές, αυτού του είδους η πολιτική οδηγεί στην εκούσια ή μη, παράβλεψη σημαντικών παραμέτρων για την επίτευξη της συμφωνίας, οι οποίοι μπορούν να επιδράσουν εντελώς αρνητικά, διαφοροποιώντας τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η επιχειρησιακή ηθική, συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα της επιχείρησης που διενεργεί την εξαγορά ή τη συγχώνευση, αλλά και τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση – στόχος προβαίνει σε μια τέτοια ενέργεια. Πέραν αυτών, η ύπαρξη της είναι απαραίτητη και στη μετέπειτα πορεία υλοποίησης της συμφωνίας, γιατί αυτή συνεισφέρει στο να ληφθούν σωστά υπόψη όλες οι παράμετροι και έτσι να αποφευχθούν τυχόν ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Επομένως, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή σε αυτή, κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων που διανύει η συμφωνία, από τη γέννηση μέχρι την ολοκλήρωση της. Εδώ θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν τα στάδια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης:

Στάδιο 1ο: αναφέρεται στη λήψη στρατηγικής απόφασης, με κριτήρια κατά πόσο είναι αναγκαία, χρήσιμη και αποδοτική στο μέλλον η απόδοση της επενδυτικής κίνησης. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική η διενέργεια αναλυτικής αξιολόγησης και ιεράρχησης των κινδύνων. Η επιχείρηση υπολογίζει η αναμενόμενη αξία που επιθυμεί να αποκομίσει μέσα από την αύξηση πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμφωνίας.

Στάδιο 2ο: περιλαμβάνει τον έλεγχο και την αξιολόγηση όλων των στοιχείων και δεδομένων (due diligence). Σε αυτή τη φάση, μαζί με τα φορολογικά και οικονομικά στοιχεία, τα πληροφοριακά συστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό της υπό

απορρόφηση εταιρείας, ελέγχεται και αξιολογείται και η επάρκεια του εσωτερικού ελέγχου, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η συμμετρία γνώσεων, οι διοικητικές πρακτικές και η πολιτισμική κατανόηση. Συγκεκριμένα, μπορεί να διενεργηθεί κάποια διαγνωστική μελέτη, επισκοπώντας ουσιαστικά σε αυτή τη φάση όλες τις διαδικασίες του οργανισμού, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών αδυναμιών και την αντιμετώπιση τους σε αρχικό στάδιο.

Στάδιο 3ο: πραγματοποιούνται οι διαπραγματεύσεις και συνάπτεται η συμφωνία. Αναλύονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, καθορίζονται ρεαλιστικοί και βιώσιμοι στόχοι και διευκρινίζονται οι από κοινού στόχοι και κανόνες λειτουργίας. Έπειτα, υλοποιείται η εξαγορά ή συγχώνευση. Σε αυτή τη φάση γίνεται προσπάθεια για πλήρη ευθυγράμμιση των διαδικασιών και έγκαιρη ενημέρωση της διοίκησης για πιθανές δυσλειτουργίες.

Στάδιο 4ο: ξεκινά η λειτουργία της συμμαχίας. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με το στάδιο του ελέγχου και της παρακολούθησης του ρυθμού υλοποίησης του πλάνου συγχώνευσης και του ελέγχου της ομαλής λειτουργίας του νέου επιχειρησιακού σχήματος. Η φάση αυτή είναι κρίσιμη, καθώς ελλοχεύει κινδύνους σχετικά με τα προβλήματα απορρόφησης και ενσωμάτωσης, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ενδέχεται να συνδέεται και με πιθανές απόπειρες απάτης λόγω χαλάρωσης ή αποσυντονισμού του συστήματος.

Παράλληλα με τα στάδια δημιουργίας της συμφωνίας, αναπτύσσεται σταδιακά και η επιχειρησιακή ηθική, της οποίας και τα πρότυπα ορίζονται στο τρίτο στάδιο και επισημοποιούνται στο τελευταίο. Τα πρώτα ζητήματα επιχειρησιακής ηθικής τίθενται από την πρώτη κιόλας στιγμή και κυρίως κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Κάποια από αυτά είναι τι είδους επιχειρησιακό σχέδιο θα προτείνει η εξαγοράζουσα επιχείρηση, τι είδους συρρίκνωση πρόκειται να διενεργηθεί, θα υπάρξουν περικοπές προσωπικού κλπ. Η στάση που θα κρατήσει η επιχείρηση απέναντι σε αυτά τα ζητήματα θα καθορίσει και το βαθμό φιλικότητας ή εχθρικότητας της συμμαχίας και τις αντίστοιχες, ως προς αυτόν, αντιδράσεις. Η επιχειρησιακή ηθική συνήθως υπαγορεύει τη σύναψη συμφωνιών με φιλικές διαδικασίες, με εξαίρεση τις επιθετικές εξαγορές. Κατά αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία ολοκληρώνεται πιο ανώδυνα, με

αυξημένη αποδοτικότητα και επιτυχία της συνεργίας. Η ειλικρίνεια, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ισότητα, ο σεβασμός προς τα μέλη που την απαρτίζουν, θα συμβάλλουν στο σχεδιασμό μιας νέας κοινής κουλτούρας που θα ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά και των 2 επιχειρήσεων, έτσι ώστε να παρέχεται σωστή πληροφόρηση, να είναι όλοι ευχαριστημένοι και κατά συνέπεια, να αποφευχθούν πιθανές, μη επιτρεπόμενες συμπεριφορές στο μέλλον.

Για το λόγο αυτό, κάθε εξαγορά ή συγχώνευση έχει μοναδικές δυσκολίες διαφορετικού επιπέδου στρατηγικής σημασίας συνεργίες και προτεραιότητες και συμπεριλαμβάνει 2 ή και περισσότερες διαφορετικές κουλτούρες και συστήματα αξιών, η προσαρμογή στο νέο περιβάλλον συχνά είναι πολύ δύσκολη. Πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις ΗΠΑ και σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Μ. Βρετανία, δείχνουν ότι το 45% - 60% των εξαγορών ή συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν λόγω της αδυναμίας να εφαρμόσουν επιτυχημένη μετασυγχωνευτική διαχείριση. Συνήθως, ύστερα από την επίσημη ανακοίνωση μιας συμφωνίας εξαγοράς ή συγχώνευσης, οι εταιρείες έχουν μόνο 2 χρόνια, προκειμένου να ολοκληρώσουν επιτυχώς τη μετασυγχωνευτική διαδικασία και περίοδο. Διανύοντας αυτή την κρίσιμη περίοδο, θα πρέπει να προσδιοριστεί από κοινού, ένα νέο όραμα, μια νέα αποστολή και μια νέα κουλτούρα. Το εταιρικό όραμα δημιουργεί εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και συμβολίζει τη συνοχή και το αίσθημα ενότητας, συνδέοντας τις ατομικές προσδοκίες σε μία και αναπτύσσοντας το διακριτό χαρακτήρα της νέας επιχείρησης. Επιπρόσθετα θα τεθούν όρια μέσα στα οποία θα πρέπει να γίνει η πολιτισμική ένωση, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση της νέας κουλτούρας. Το χτίσιμο μιας κουλτούρας σε γερά θεμέλια υποδεικνύει ελευθερία, δημοκρατία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας υπό το πρίσμα της συνεργασίας και της απόλυτης αρμονίας.

Πρέπει κανείς να έχει κατά νου, ότι η περίοδος που μεσολαβεί μετά την εξαγορά ή τη συγχώνευση μέχρι την πλήρη ενοποίηση των συμμετεχόντων επιχειρήσεων σε μία, είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία η οποία για να περατωθεί επιτυχώς, θα πρέπει να στιγματιστεί και από τη σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Αυτό θα πρέπει να συμβεί γιατί έτσι μόνο θα δομηθεί σωστά η λειτουργία της, εφόσον κατά τις διεργασίες που θα γίνονται σε όλους τους τομείς αναπόφευκτα θα παρουσιάζονται

διοικητικά διλήμματα. Για παράδειγμα, ο επαναπροσδιορισμός των ηγετικών ρόλων, η ανάθεση καθηκόντων σε ανθρώπους ή ομάδες εργασίας, εμπεριέχουν διοικητικά θέματα του τύπου ποιος θα αναλάβει τι, ποια θα είναι τα κριτήρια επιλογής. Διοικητικά κριτήρια δεν καλούνται μόνο τα αξιοκρατικά αλλά και αυτά που πλέον ενσωματώνουν και την παραμικρή λεπτομέρεια ως προς τις έννοιες της ηθικής, της ισότητας και της δικαιοσύνης. Συμπερασματικά αποδεικνύεται ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να συντρέχει με όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινων πόρων, κουλτούρας, υποδομών, μηχανογράφησης και πληροφορικής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης κλπ. και αυτό διότι οι συνέπειες από λάθη σε έναν από τους προαναφερόμενους τομείς μπορεί να είναι μη αναστρέψιμες και να αποβούν καταστροφικές.

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί η σημασία των επιπτώσεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο κοινωνικό σύνολο και στα ζητήματα που είναι δυνατό να προκύψουν τόσο κατά τη διάρκεια, όσο και μεταγενέστερα της σύναψης της συμφωνίας. Μία από τις μεγαλύτερες κοινωνικές συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η μαζική απόλυση εργαζομένων. Αυτό συνεπάγεται ένα μεγάλο κοινωνικό κόστος, με όλα τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει μια τέτοια ενέργεια, ειδικά σε μέρες οικονομικών αναταραχών. Εντούτοις, ο κίνδυνος των απολυμένων είναι δυνατό να εξαϋλωθεί διαμέσου μιας καλής οργάνωσης και διοίκησης. Προφανώς και μία επιχείρηση διαθέτει πολλούς τρόπους για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική, χωρίς να απαιτείται η λήψη τόσο ακραίων μέτρων (πχ μείωση των εξόδων της με μείωση του προσωπικού). Άλλη κοινωνική επίπτωση αποτελεί η δημιουργία μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Ο απόλυτος έλεγχος στη διαμόρφωση της τιμής, οδηγεί στον αντίστοιχο έλεγχο της συγκεκριμένης αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

4.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Αρκετό καιρό τώρα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια ιδιαίτερα δημοφιλή στρατηγική των επιχειρήσεων και αντιπροσωπεύουν μια σημαντική εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης. Τόσο η τεχνολογική ανάπτυξη όσο και η παγκοσμιοποίηση έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξάπλωση των εγχώριων και των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων. “Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικότητας έφερε στα ύψη τις ευκαιρίες και τις πιέσεις για την ενασχόληση με τις διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις” (Hitt, 2000).

Η ανασκόπηση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, σχετικά με αυτό το είδος της στρατηγικής, υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα συμπεριλαμβάνονται και συγχρόνως αφορούν πλήθος τομέων, όπως το στρατηγικό management, το management της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τα χρηματοοικονομικά. Επιπλέον, η έρευνα για τις διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εστιασμένη σε σημαντικά ζητήματα όπως ο τρόπος της άμεσης ξένης επένδυσης, η επίδοση που προκύπτει με την είσοδο της επιχείρησης με εξαγορά, η δημιουργία πλούτου των μετόχων από τις διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις κ.ά. Πρόσφατα, έχει δοθεί περισσότερη προσοχή, σε θέματα όπως η μετά την εξαγορά περίοδος, οι διαδικασίες ολοκλήρωσης – ενοποίησης, τόσο σε γενικό επίπεδο όσο και από την πλευρά των εργαζομένων, ο κύκλος εργασιών της εξαγορασθείσας επιχείρησης, η μεταγενέστερη επίδοση τόσο της εξαγοραζόμενης όσο και της εξαγοράζουσας επιχείρησης, η μετάδοση γνώσεων και η οργανωσιακή μάθηση.

Σαν διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις ορίζονται αυτές που “περιλαμβάνουν μια εξαγοράζουσα επιχείρηση και μια επιχείρηση στόχο, της οποίας οι έδρες τοποθετούνται σε διαφορετικές χώρες προέλευσης” (K.Shimizu et al.,2004). Εντούτοις, πρέπει να τονιστεί ότι, “οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που έχουν τις έδρες

τους στην ίδια χώρα, αν και κανονικά κατηγοριοποιούνται στις εγχώριες, συχνά έχουν να μεριμνήσουν για διεθνή θέματα όταν ολοκληρώσουν δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες” (Child et al.,2001). Επιπρόσθετα, αυτές αποτελούν εργαλείο για τη στρατηγική διεθνούς διαφοροποίησης (διεθνοποίησης), και παρακινούνται από την αναγκαία έρευνα για νέες ευκαιρίες σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες και αγορές, σε ένα ταραχώδες και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Hofstede και House et al., η δυναμική των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι παρόμοια με αυτή των εγχώριων. Ωστόσο, εξαιτίας της διεθνούς φύσης τους, πλέον εμπεριέχουν μοναδικές προκλήσεις, αφού οι ξένες χώρες που απευθύνονται διαθέτουν διαφορετικές οικονομικές, θεσμικές και πολιτισμικές δομές. Με την εφαρμογή τους μπορεί να επιτευχθεί είσοδος σε νέες προσοδοφόρες αγορές, αλλά και η επέκταση της αγοράς για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης, οι διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορεί να τεθούν σε κίνηση για την εκμετάλλευση μιας νέας ευκαιρίας ή την αποφυγή μιας πιθανής μελλοντικής απειλής. Τέλος, οι εξαγορές επιχειρήσεων σε άλλες χώρες παρουσιάζουν μία εξαιρετικά καλή ευκαιρία για την εξαγοραζόμενη επιχείρηση, η οποία έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει νέες γνώσεις και ικανότητες.

Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις έρχονται αντιμέτωπες με μοναδικά ρίσκα όπως ο ξενισμός και ο εκπολιτισμός (Barkema et al., 1996). Οι διαφορές στην εθνική κουλτούρα, οι πελατειακές προτιμήσεις, οι επιχειρηματικές πρακτικές και οι θεσμικές δυνάμεις, όπως είναι οι κυβερνητικοί κανονισμοί, μπορούν να παρεμποδίσουν τις επιχειρήσεις από την πλήρη επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Ο Zaheer υποστηρίζει ότι, η αβεβαιότητα και η ασυμμετρία της πληροφορίας στις ξένες αγορές, καθιστά δύσκολη την προσαρμογή και τη μάθηση των επιχειρήσεων, τόσο από την τοπική αγορά όσο και από την επιχείρηση στόχο. Κατά συνέπεια, ο ξενισμός και ο εκπολιτισμός δρουν σαν εμπόδια στη διαδικασία της απόκτησης νέων γνώσεων και ικανοτήτων σε μια διασυνοριακή εξαγορά ή συγχώνευση.

Οι επιχειρήσεις, κατά την επιδίωξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων, λαμβάνουν υπόψη τους ποικίλες συνθήκες, συμπεριλαμβανομένου της βιομηχανίας

της χώρας και των παραγόντων σε επίπεδο επιχείρησης, που αναφέρονται και στην εξαγοράζουσα και στην επιχείρηση-στόχο. Σε εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο βιομηχανίας, είναι σπουδαίοι παράγοντες όπως το κεφάλαιο, η εργασία και οι φυσικοί πόροι, συν των θεσμικών μεταβλητών όπως το νομικό, το πολιτικό και το πολιτισμικό περιβάλλον. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι οργανισμοί που επιδιώκουν μια διεθνοποιημένη στρατηγική, χρειάζονται την αναγνώριση και την αξιολόγηση δυνητικών στόχων, για να πραγματοποιηθεί η εξαγορά στις χώρες υποδοχής. Μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενσωματώνουν την επιχείρηση-στόχο στις δικές τους λειτουργίες με σκοπό να επιτύχουν την αναμενόμενη αξία από την επένδυσή τους.

Ιστορικά, οικονομικές διαστάσεις όπως τα οικονομικά του κόστους συναλλαγής και το πλαίσιο του παραδείγματος του Dunning (OLI : Ownership – Location – Internalization, ιδιοκτησία-τοποθεσία-εσωτερίκευση), υπήρξαν τα κυρίαρχα θεμέλια πάνω στα οποία βασίστηκε η έρευνα των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων. (Dunning, 1993, Williamson, 1975). Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς οι διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις συνήθως, εξετάζονται στα πλαίσια των άμεσων ξένων επενδύσεων, δίνοντας έμφαση στις αποφάσεις του τρόπου εισόδου και την τελική δημιουργία πλούτου. Επομένως, δεδομένης της αυξανόμενης στρατηγικής σημασίας των διεθνών εξαγορών και συγχωνεύσεων, απαιτείται εμβάθυνση στις θεωρητικές προσεγγίσεις και επικέντρωση της έρευνας σε αντίστοιχα, πιο σύγχρονα θέματα όπως αυτό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Εν κατακλείδι, υπάρχουν διάφοροι τρόποι εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθεμιά από τις οποίες έχει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Ένα γενικευμένο ερώτημα που αναπτύσσεται είναι, αν οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις δημιουργούν ή όχι αξία. Αν και προηγούμενες έρευνες θεωρούν ότι οι διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις διενεργούνται από τις ανεπτυγμένες χώρες στις λιγότερο ανεπτυγμένες (Wilson, 1980), τα εμπόδια και οι οικονομικές διαφορές μπορεί να μην είναι και τόσο ξεκάθαρα εν τέλει. Επιπλέον, όπως υποστηρίζουν οι Child et al., πολλές εγχώριες εξαγορές και συγχωνεύσεις διαχειρίστηκαν διεθνείς δραστηριότητες και έτσι απέκτησαν εμπειρία πάνω σε κάποιες προκλήσεις που αντιμετώπιζαν “μόνο” οι

διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, ιδιαίτερα στο στάδιο της ολοκλήρωσης – ενοποίησης.

4.2 Συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Επιχειρησιακή ολοκλήρωση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

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

Περίπτωση Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός ομίλου Εταιρειών

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

βραχυπρόθεσμους, στο μέτρο που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο. Αυτή η επιλογή οδηγεί σε **σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων** ή λειτουργικών ενοτήτων και σε **σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού**. Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι σε κάθε απόφαση τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό (εκπαίδευση, σχεδιασμός καριέρας κλπ.), για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών. Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια **τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσης τους**, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση. **Συνολικά διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού “πολλών ταχυτήτων”**, που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα (από άποψη αμοιβής, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) εργασιακά καθεστώτα, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενοτήτων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης. Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών – πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση

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

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

Περίπτωση Γ: Επικενρωμένη – επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση

Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η **εξαγοράζουσα επιχείρηση**, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, **αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή/και περιοχής**. Σε αυτή την περίπτωση, η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα **σχετικά περιορισμένο πυρήνα** εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία. Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές

Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία/διατήρηση μιας “εσωτερικής αγοράς εργασίας”,

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

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

4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η παραπάνω σχηματοποίηση της σχέσης των στρατηγικών επιλογών επιχειρησιακής ολοκλήρωσης με τις επιλογές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που επηρεάζουν καθοριστικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά από εξαγορές και συγχωνεύσεις, δεν πρέπει να θεωρηθεί ως μονοσήμαντη και γραμμική. Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των προαναφερόμενων βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων. Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν:

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

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

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

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

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

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης

- σημασία στην εκπαίδευση και στην ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζομένου)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα

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

Επιτυχία που προϋποθέτει:

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

4.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

I. ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση. Παρ' ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για τη διεθνή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις σημερινές συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις. Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές αρχές. Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέρχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης – συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία. Μπορούν μάλιστα να καταστούν αποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικό – οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering) ή συρρίκνωσης εργασιών μετά τη μεταβίβαση, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή/και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα.

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

- **επίδραση εξαγοράς:** οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό / εξορθολογισμό / κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας
- **πολυεθνική επίδραση** (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση): αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του “διαίρει και βασίλευε” για την απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή/και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση
- **επίδραση στην επιχειρηματική κουλτούρα:** τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, την ιεραρχία ή/και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πλώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

4.5ΒΑΣΙΚΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Παλαιότερες έρευνες Εταιρείες Συμβούλων, αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα, ανέδειξαν ως **κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα – επιτυχία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων:**

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

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

- μείωση της απασχόλησης στις κατηγορίες με χαμηλότερη ειδίκευση
- σημαντικές μεταβολές στο ρόλο και στα καθήκοντα των στελεχών, προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας
- σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών
- “απαλλαγή” της επιχείρησης από πλεονάζον δυναμικό χαμηλότερης εξειδίκευσης ή/και από ηλικιωμένα στελέχη, με διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης ή εθελουσίας εξόδου
- σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, που απαιτούν σοβαρή προπαρασκευή και μπορεί να αποβούν κρίσιμα για την επιτυχία της

συγγώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης των όρων αμοιβής και εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Προφανώς, οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές, αποτελούν έναν κυρίαρχο τρόπο ανάπτυξης για όσες επιχειρήσεις αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια όλο και περισσότερο πολύπλοκη παγκόσμια οικονομία. Αν και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία της συγχώνευσης τόσο η υφιστάμενη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και τα υπάρχοντα αποδεικτικά στοιχεία δεν δείχνουν με σαφήνεια πως μπορεί να το πράξει. Παρακάτω, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε την παραμελημένη ανθρώπινη πλευρά των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων σε ένα πλαίσιο κατάλληλο προκειμένου να εκτιμηθεί η στρατηγική διαχείριση των διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών και η παράλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επειδή οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι μια τάξη μεγέθους σαφώς περισσότερο περίπλοκη από τις εγχώριες θα εξετάσουμε τα απρόβλεπτα σε εθνικό πλαίσιο αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν καταστεί ο κυρίαρχος τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων που αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπλοκη παγκόσμια οικονομία (Adler, 1997). Εντούτοις, τόσο οι συγχωνεύσεις όσο και οι εξαγορές ταλανίζονται από πλήθος προβλημάτων (Newbury and Zeira, 1999) με το 50% των εγχώριων και το 70% των διασυνοριακών να μην παράγουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Carron, 1999). Οι ακαδημαϊκοί εξέτασαν τα προβλήματα που προκύπτουν από την άποψη της στρατηγικής εισόδου στην αγορά (Hennart and Park, 1993), της δημιουργίας αξίας (Haspeslagh and Jemison, 1991) και σταθερής απόδοσης (Falbraith and Stiles, 1984; Chatterjee, 1986; Blackburn and Lang, 1989) και διαπίστωσαν ότι οι δυσκολίες κατά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές

οφείλονται στην έλλειψη στρατηγικής λογικής και στις εξωπραγματικές προσδοκίες των πιθανών συνεργιών. Ωστόσο, παρόλο που οι οικονομικές και στρατηγικές μελέτες έχουν αυξήσει σημαντικά τις γνώσεις μας στο πεδίο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, εντούτοις δεν είναι πλήρεις αφού υστερούν στα ζητήματα διαχείρισης του προσωπικού. Η εφαρμογή της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε διεθνές επίπεδο είναι αυτή που οδήγησε και στη μελέτη της ανθρώπινης πλευράς και των θεμάτων προσωπικού κατά τον κύκλο εργασιών των συγχωνεύσεων και των εξαγορών (Walsh, 1998; Krug and Hegarty, 2001). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνεται υπόψη μετά την ολοκλήρωση της συνεργίας παρόλο που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά την εξαγορά ή τη συγχώνευση αφού φέρνει σε επαφή προσωπικό με διαφορετική κουλτούρα που πρέπει να επικοινωνήσει και να διοικηθεί με τέτοιο τρόπο που θα αυξήσει τον κύκλο εργασιών. Προφανώς και η υπάρχουσα στρατηγική βιβλιογραφία αποτελεί ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων εξαρτάται από τη στρατηγική διοίκηση που θα επιλεγεί από τις συγχωνευμένες εταιρείες κατά τρόπο που να ενισχύει την πιθανότητα επιτυχούς αποτελέσματος. Για παράδειγμα, οι αποφάσεις για το προσωπικό θα διαφέρουν αφού εξαρτώνται από το αν η διοίκηση απαιτεί απολύσεις ή διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Εξετάζουμε λοιπόν κατά πόσο μπορεί να ταιριάζει η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων με αυτή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά των οργανωτικών πόρων και των διαδικασιών κατά το στάδιο της συνεργίας. Προφανώς και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ πιο εύκολη στην περίπτωση των εγχώριων σε σχέση με τις διασυννοριακές. Ήδη εμφανίζονται δυσκολίες στο να ταιριάζουν οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιπτώσεις εγχώριων συνεργιών, πόσο μάλλον σε περιπτώσεις όπου οι συνεργίες εφαρμόζονται σε διαφορές εθνικότητες και οργανωτικά περιβάλλοντα. Ακόμα και αν τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι πολλές πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συγκλίνουν σε ένα ενιαίο καλύτερο μοντέλο – καθιστώντας το ρόλο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού περισσότερο προβλέψιμο – εντούτοις οι πρακτικές που εφαρμόζονται κάθε φορά κατά το στάδιο της ενσωμάτωσης δεν παύουν να διατηρούν τα χαρακτηριστικά κάθε χώρας των συμμετεχόντων

επιχειρήσεων (Child et al., 2001; Faulkner et al., 2002). Στην ουσία, κατά την ολοκλήρωση των διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών, θα πρέπει οι επιχειρήσεις που υποβάλλονται σε εξαγορά να εμπεδωθούν σε ένα διαφορετικό εθνικό πλαίσιο. Συνεπώς, προκειμένου να κατανοήσουμε τη συμβολή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιτυχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο η προσαρμογή μεταξύ της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και αυτής των συγχωνεύσεων, αλλά και τα απρόοπτα που είναι πιθανό να συμβούν σε εθνικό επίπεδο κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούμε να εκτιμήσουμε το ποσοστό “ της σύζευξης μεταξύ των περιβαλλοντικών συνθηκών, της δομής και των στρατηγικών που οι επιχειρήσεις θέτουν σε εφαρμογή” (Child et al., 2003: .244). Τα εθνικά πλαίσια έχουν ταξινομηθεί σε πολλές διαστάσεις όπως η νομική (La Porta et al., 1998), η πολιτισμική (Marsden, 1999), της οικονομικής οργάνωσης και του ελέγχου (Whitley, 1999) και του καθεστώτος της εταιρικής διακυβέρνησης (Aquilera and Jackson, 2003). Ακολουθώντας τη θεωρία των Hall and Soskice (2001), μπορούμε να χωρίσουμε τις χώρες σε δύο ευρείες κατηγορίες που περιλαμβάνουν τις περισσότερες οικονομικές και κοινωνικές πτυχές της ζωής των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, όταν δύο συγχωνευμένες εταιρείες ανήκουν στην ίδια ομάδα χωρών η στρατηγική προσαρμογή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι διαφορετική από ότι αν ανήκουν σε δύο διαφορετικές ομάδες χωρών. Συνεπώς, θα πρέπει να κατανοήσουμε όχι μόνο πώς αλλά και ποια στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων οδηγούν σε επιτυχημένες διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Θα αναλύσουμε πώς τα θέματα προσωπικού εξαρτώνται από την εμπέδωση των συγχωνεύσεων μέσα στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο. Θα ορίσουμε τους γενικούς ρόλους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο στάδιο της ολοκλήρωσης των διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών που σχετίζονται με τους οργανωτικούς πόρους, τις διαδικασίες και τις αξίες που λαμβάνουν χώρα τόσο εντός όσο και εκτός των εθνικών ομάδων.

Η υφιστάμενη βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας εταιρείας με την επιχειρησιακή της στρατηγική (Fombrun et al. 1984; Schuler & Jackson, 1987). Τονίζεται ότι η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων οφείλει να είναι σύμφωνη με την επιχειρησιακή στρατηγική τους,

ενώ παράλληλα τονίζεται η ανάγκη για σφιχτή συναρμογή ανάμεσα στη στρατηγική δομή των επιχειρήσεων, στη στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην εφαρμοσμένη στρατηγική. Αποδείχτηκε λοιπόν (Schuler & Jackson, 1987) ότι οι επιχειρήσεις που εφάρμοζαν την ίδια στρατηγική διοίκηση εφάρμοζαν παράλληλα και την ίδια στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους ενώ όταν άλλαξαν στρατηγική διαφοροποίησαν και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και ο Sanz – Valle και οι συνεργάτες του ύστερα από σχετική μελέτη σε ισπανικές εταιρείες. Συμπερασματικά λοιπόν αποδεικνύεται ότι βασική προϋπόθεση της επιτυχούς ολοκλήρωσης των συγχωνεύσεων και των εξαγορών είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους με τη στρατηγική των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Συνεπώς, μια σαφής κατανόηση των στρατηγικών των εξαγορών και συγχωνεύσεων θα είναι σε θέση να προσδιορίσει το ρόλο που θα διαδραματίσει η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εξάλλου, για να κατανοήσουμε το συσχετισμό ανάμεσα στη στρατηγική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών και στη στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού βασίζομαστε σε τρία εννοιολογικά εργαλεία: τους πόρους, τις διαδικασίες και τις αξίες (Bower, 2001). Οι πόροι ορίζονται είτε ως ενσώματα πάγια στοιχεία όπως τα χρήματα και οι άνθρωποι είτε ως άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως τα εμπορικά σήματα και οι σχέσεις. Στο πλαίσιο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διενέργεια εξαγορών και συγχωνεύσεων οι αποφάσεις σχετικά με τους πόρους αναφέρονται στα θέματα προσωπικού και διατήρησής του. Οι διεργασίες αναφέρονται στις δραστηριότητες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να μετατρέψουν τους πόρους σε πολύτιμα αγαθά και υπηρεσίες. Στην περίπτωση μας αυτό μεταφράζεται ως εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων με παράλληλη εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης και αμοιβών. Τέλος, οι αξίες είναι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν όχι μόνο το τι κάνουν αλλά και γιατί το κάνουν. Οι αξίες βοηθούν τους εργαζόμενους να θέτουν προτεραιότητες και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να αναλάβουν μια σειρά από κοινές στρατηγικές κατά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (οριζόντιες, κάθετες, επιθετικές). Ωστόσο, το κλίμα που

επικρατούσε τη δεκαετία του 1990 οδήγησε στη δημιουργία νέων τύπων στρατηγικής κατά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που δεν εναρμονίζεται πλήρως με το ισχύον της FIC (Federal Trade Commission). Η τυπολογία αυτή αποτυπώνει αποτελεσματικά τη φύση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της προαναφερόμενης δεκαετίας και αυτό μας επιτρέπει να εξάγουμε τη θεωρητική σχέση μεταξύ της στρατηγικής αυτών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ο Bower (2001) πρότεινε πέντε διακριτές στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων:

- της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας (overcapacity)
- της γεωγραφικής μίξης
- του προϊόντος ή της επέκτασης της αγοράς
- της έρευνας και εξέλιξης (R&D = Research & Development)
- και της βιομηχανίας της σύγκλισης

τα οποία και θα αναλύσουμε αμέσως παρακάτω σε συνάρτηση με τις ενδεχόμενες, γενικές επιπτώσεις της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τους πόρους, τις διαδικασίες και τις αξίες.

Βασικός λόγος εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί το πλεόνασμα παραγωγής, στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων από αυτές που τελικά απορροφούνται από την αγορά (overcapacity). Μακροπρόθεσμος στόχος είναι η δημιουργία περισσότερο ανταγωνιστικών εταιρειών. Η απορροφούσα εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική, ενώ συνήθως παρατηρείται κατάργηση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το είδος εξαγορών και συγχωνεύσεων εμφανίζεται συνήθως σε ολιγοπωλιακές βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και περιλαμβάνει επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους. Παραδείγματα αυτής της περίπτωσης εμφανίζονται τόσο στον πετρελαϊκό τομέα (η απόκτηση της Amoco από την British Petroleum) αλλά και στην αυτοκινητοβιομηχανία (η εξαγορά της Daimler από την Chrysler). Σημαντικός παράγοντας ανησυχίας αυτής της περίπτωσης εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι το γεγονός ότι εφαρμόζεται σε σχεδόν παρόμοιες

επιχειρήσεις, κάτι που μπορεί να εντείνει τα προβλήματα στο στάδιο της ολοκλήρωσης.

Η γεωγραφική “μίξη” λαμβάνει χώρα όταν οι εταιρείες επιθυμούν να επεκταθούν γεωγραφικά και να διευρύνουν τη λειτουργία τους αποκτώντας μικρότερες επιχειρήσεις τις οποίες προσπαθούν να διατηρήσουν ανέπαφες λειτουργώντας τις σε τοπικό επίπεδο. Ως επί το πλείστον διατηρούν τους τοπικούς διαχειριστές τους. Ο τραπεζικός τομέας είναι αυτός που εφαρμόζει αυτού του είδους τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Παρόλο που αυτού του τύπου οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μοιάζουν με αυτές που δημιουργούνται από επιχειρήσεις με πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα αφού και οι δύο συνεπάγονται ενοποίηση επιχειρήσεων, εντούτοις η γεωγραφική επέκταση εξαγορών και συγχωνεύσεων λαμβάνει χώρα στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και “αποσκοπούν στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας που συνδέονται με την οικοδόμηση γιγαντιαίων βιομηχανιών” (Bower, 2001:98). Στην περίπτωση αυτή το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εκτεθειμένο σε ιδιαίτερο κίνδυνο παρόλο που υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές στις αξίες και στις λειτουργίες τόσο της εξαγοράζουσας όσο και της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

Οι διευρυμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις περιλαμβάνουν τόσο την επέκταση των γραμμών παραγωγής όσο και τη γεωγραφική επέκταση. Πραγματοποιούνται όταν η εξαγοράζουσα και η εξαγοραζόμενη εταιρεία σχετίζονται λειτουργικά ως προς το παραγόμενο προϊόν ή όταν κατασκευάζουν ίδια προϊόντα τα οποία όμως πωλούνται σε γεωγραφικά διαφορετικές περιοχές (Buono & Bowditch, 1989:63). Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς τους στόχους επενδύοντας σε λιγότερο κορεσμένες αγορές προκειμένου να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που είναι απαραίτητες για τον παγκόσμιο ανταγωνισμό (Weston et al, 2001:350). Η πιθανότητα επιτυχίας του προϊόντος κατά τη διεύρυνση της αγοράς εξαρτάται από το σχετικό μέγεθος των συγχωνευμένων εταιρειών και της εμπειρίας που έχει η εξαγοραζόμενη εταιρεία στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές. Για παράδειγμα η GE (General Electric) απέκτησε σταδιακά πολλές σχετικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους αυξάνοντας έτσι την επιτυχία της συγχώνευσης. Όπως και στις γεωγραφικές μίξεις συγχωνευμένων εταιρειών έτσι και

εδώ το ανθρώπινο δυναμικό συχνά παραμένει αμετάβλητο και μετά τη συγχώνευση. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών που σχετίζονται με την επέκταση της αγοράς προκύπτουν πολλές δυσκολίες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους που σχετίζονται ως επί το πλείστον με την αλλαγή των διαδικασιών και των αξιών των εξαγορασθέντων εταιρειών. Παράδειγμα αποτελεί η Marks & Spenser όταν κατά τη γεωγραφική της επέκταση βίωσε ουσιαστικά προβλήματα κατά την εξαγορά της καναδικής εταιρείας Peoples Departments Stores (Bower, 2001). Αντίθετα όταν η General Electric απέκτησε την ιταλική επιχείρηση παραγωγής μηχανών Nuovo Pignone το 1992 εισήγαγε τα καινούρια συστήματα διαχείρισης προσωπικού διαδοχικά, με την πάροδο του χρόνου, χωρίς να αντιμετωπίσει ουσιαστικά προβλήματα. Αυτό που αντιλήφθηκε ουσιαστικά εγκαίρως η διοίκηση προσωπικού της GE ήταν το πόσο ουσιαστικής σημασίας ήταν να αφομοιώσουν σταδιακά τους πόρους τους και να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. Μια εξαγορά ή συγχώνευση που γίνεται με γνώμονα την έρευνα και την εξέλιξη των προϊόντων είναι δυνατό να δημιουργήσει καινοτόμες επιχειρήσεις και να αυξήσει σημαντικά το μέγεθος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης σε σχέση με την εξαγοράζουσα. Σε αυτή την περίπτωση διασυννοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών, κυρίαρχος στόχος είναι η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αύξηση της τεχνογνωσίας. Ωστόσο, οι διεργασίες και οι αξίες που θα οδηγήσουν στη νεοσύστατη επιχείρηση κατά πάσα πιθανότητα θα πρέπει να αλλάξουν και να αντικατασταθούν από ιδέες που δεν θα επιτρέπουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι περιορίζονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες. Συνεπώς, η επιτυχία τους θα εξαρτηθεί από τη σωστή διοίκηση των απορροφούμενων εταιρειών που οφείλει να προσαρμόσει τα συστήματα διαχείρισης προσωπικού στην κατεύθυνση της ομαλής ένταξης.

Κατά τις διασυννοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές που υλοποιούνται με τη σύγκλιση δύο επιχειρήσεων το αποτέλεσμά τους είναι η δημιουργία μιας καινούριας της οποίας τα όρια δεν είναι πάντα διακριτά. Παράδειγμα αυτού του τύπου αποτελεί η Viacom ως προϊόν εξαγοράς της Paramount και της Blockbuster (εταιρείες παραγωγής). Παρόλο που οι ενδείξεις αναφέρουν μελλοντική αύξηση αυτού του είδους των συγχωνεύσεων εντούτοις δεν έχουμε καταφέρει να τις αναλύσουμε πλήρως. Στόχος τους είναι η δημιουργία αξίας και όχι η δημιουργία συμμετρικής

οργάνωσης γι' αυτό και συνεπάγονται διαφορετική στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ εξαγοραζόμενης και εξαγοράζουσας εταιρείας.

5.2ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Βασισμένοι στη θεωρία των πιθανοτήτων, συμπεραίνουμε ότι οι στρατηγικές και οι δομές των οργανισμών εξαρτώνται άμεσα από την περιρρέουσα ατμόσφαιρα: όσο μεγαλύτερη ποικιλομορφία παρουσιάζει το περιβάλλον τόσο πιο διαφοροποιημένη θα εμφανίζεται και η δομή τους (Lawrence & Lorsch, 1967). Καθώς ορισμένα τμήματα των οργανισμών είναι περισσότερο δεκτικά στις επιδράσεις του περιβάλλοντος, η επίδραση του ευρύτερου πλαισίου στην οργανωτική τους δομή θα ποικίλει μέσα στους οργανισμούς. Οι Schuller & Jackson (1987) υποστήριξαν ότι οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις για να προκύπτουν επιθυμητές εργασιακές συμπεριφορές, κάτι που μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στις διεθνείς κοινοπραξίες.

Στην πραγματικότητα, όταν οι οργανισμοί ενσωματώνονται σε ένα εθνικό ή σε ένα υπερεθνικό περιβάλλον, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ταυτόχρονα να αποτελέσουν εμπόδιο για τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές. Π.χ. το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρηματικές πρακτικές μέσω των νομικών συστημάτων όπως συνέβη και στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η οποία αρνήθηκε την 37εκ.\$ σύζευξη της αμερικάνικης τηλεφωνικής εταιρείας MCI και της World Com. Έτσι, οι εταιρείες λειτούργησαν μέσα σε συγκεκριμένα εθνικά όρια. Κλειδί συνεπώς για την επιτυχία τους είναι να γίνει νωρίς αντιληπτό όχι μόνο το πότε αλλά και το πώς επηρεάζονται από το περιβάλλον.

Η έννοια της ενσωμάτωσης υποδηλώνει ότι τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, όπως η κουλτούρα κάθε χώρας, επηρεάζουν τη δομή και τη στρατηγική των εταιρειών. Η εθνική κουλτούρα αντικατοπτρίζεται στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας, στα συστήματα αμοιβών και στους τρόπους ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι των επιχειρήσεων (Schneider, 1989). Κατά μήκος κοινών εθνικών και πολιτιστικών διαστάσεων εφαρμόζεται παρόμοια διοίκηση των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ποσοστό των επιχειρηματικών συνεργασιών (Cartwright & Cooper, 1993). Άρα οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές θα πρέπει να εξετάζουν σε βάθος τις πολιτισμικές και εθνικές διαφορές και πριν εφαρμόσουν τη νέα διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν υπόψη τόσο τον ατομικισμό όσο και τη δεκτικότητα σε ξένες κουλτούρες (Alter et al., 1986).

Η κουλτούρα των εθνών αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου θεσμικού περιβάλλοντος που υποδεικνύει το ποσοστό του μετασχηματισμού των συμμετεχόντων επιχειρήσεων. Με τον όρο θεσμικές επιδράσεις συνήθως εννοούνται: τα χαρακτηριστικά της χώρας, το χρηματοπιστωτικό της σύστημα, τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού και οι σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Berger and Dore, 1996; Hollingsworth and Boyer, 1997; Whitley and Kristensen, 1997). Κατά συνέπεια, όταν δύο επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές χώρες συγχωνεύονται η επιρροή από το εθνικό περιβάλλον είναι αναμενόμενη και εξαρτάται από το βαθμό διαφορετικότητας των δύο χωρών σε όλες τις διαστάσεις. Σε ένα γενικό διαχωρισμό τα έθνη μπορούν να διαχωριστούν σε δύο τύπους με βάση την οικονομία τους και τα εργασιακά τους συστήματα:

- LEM: Liberal Market Economies, φιλελεύθερες οικονομίες της αγοράς
- CME: Co-ordinated Market Economies, συντονισμένες οικονομίες της αγοράς

(Hall and Soskice, 2001; Gospel and Pendleton, 2003).

Οι χώρες που εφαρμόζουν LME διακρίνονται από ανταγωνιστικές συμφωνίες της αγοράς, με τις δυνάμεις της αγοράς και της ζήτησης να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στις διαδικασίες και στα οργανωτικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Από

την άποψη των οικονομικών συστημάτων οι χώρες που εφαρμόζουν LME χαρακτηρίζονται ως χώρες “μετοχικής αξίας” με την απόδοση να μετράται με βάση την αξία της αγοράς και να αξιολογείται σε βραχυπρόθεσμη βάση ενώ το κράτος σπάνια παρεμβαίνει στην οικονομία. Έτσι, σε αυτά τα έθνη η εταιρική διακυβέρνηση επικεντρώνεται στις τρέχουσες αποδόσεις και εφαρμόζει ρυθμιστικά καθεστώτα που μπορούν να ευνοήσουν εξαγορές και συγχωνεύσεις. Μεταξύ των εθνών του ΟΟΣΑ οι χώρες που μπορούν να ταξινομηθούν ως LME είναι: η Μ. Βρετανία, οι ΗΠΑ, η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Ν. Ζηλανδία και η Ιρλανδία (Hall and Soskice, 2001).

Στην αντίθετη περίπτωση, στις χώρες CME ανήκουν η Γερμανία, η Ιαπωνία, η Ελβετία και οι Σκανδιναβικές χώρες. Σε αυτά τα εθνικά πρότυπα που χαρακτηρίζονται από την “κεφαλαιοκρατία των ενδιαφερομένων φορέων” οι επιχειρήσεις κρίνονται σε συνάρτηση με τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και το ισχύον χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η αγορά της εταιρικής διακυβέρνησης είναι τέτοια που οι επιχειρήσεις δεν εξαρτώνται από τη δημόσια οικονομία ή τις τρέχουσες αποδόσεις. Συνεπώς, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εχθρική εξαγορά της γερμανικής Mannesman από τη Vodafone. Η Vodafone είχε να αντιμετωπίσει μια εντελώς διαφορετική ιδιοκτησιακή δομή επηρεασμένη από το ισχύον τραπεζικό σύστημα, το αδιαφανές λογιστικό σύστημα, τη διαφορετική ισχύουσα νομοθεσία και μια γενικότερη γερμανική κουλτούρα με ισχυρό προσανατολισμό στην παραγωγή και στην τεχνολογία και μια σχετικά αδύναμη “κουλτούρα σε θέματα ισότητας” (Hornier and Jackson, 2001).

Οι προαναφερόμενες προσαρμογές σε ένα διαφορετικό θεσμικό περιβάλλον παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και για τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Έτσι, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται σε CME “περιορίζουν την αυτονομία του εργοδότη, οι αποφάσεις τόσο για προσλήψεις όσο και για απολύσεις λαμβάνονται δύσκολα, η γεωγραφική κινητικότητα των εργαζομένων είναι περιορισμένη και υπάρχει ένας ισχυρός δεσμός μεταξύ της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων” (Sparrow et al., 1994:286). Στις CME οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να προστατεύουν τα δικαιώματα των εργαζομένων, διέπονται από συντονισμένες συλλογικές διαπραγματεύσεις ενώ οι μέτοχοι που

μειοψηφούν είναι εκτεθειμένοι και όχι καλά προστατευμένοι απέναντι σε αυτούς που πλειοψηφούν. Αντίθετα, στις LME οι εργασιακές σχέσεις είναι σύμφωνες με αυτές που εφαρμόζει μια ανοιχτή αγορά εργασίας, οι επιχειρήσεις κατά βούληση απολύουν και προσλαμβάνουν προσωπικό ενώ οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι ασυντόνιστες και λαμβάνουν χώρα μόνο σε τοπικό επίπεδο των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση και η μόρφωση υφίσταται μόνο σε σχολεία και πανεπιστημιακά ιδρύματα με αποτέλεσμα οι δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι να μην είναι εξειδικευμένες. Αμέσως παρακάτω θα εξετάσουμε πώς οι στρατηγικές των συγχωνεύσεων και των εξαγορών καθορίζουν το ρόλο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη λειτουργία της συγχώνευσης φορέων που ανήκουν είτε σε φιλελεύθερες οικονομίες της αγοράς (LME) είτε σε συντονισμένες οικονομίες της αγοράς (CME). Γεγονός είναι ότι οι επιχειρήσεις μέσα στις προαναφερόμενες οικονομίες έχουν αναλάβει την πλειοψηφία των συγχωνεύσεων και των εξαγορών του σύγχρονου βιομηχανικού κόσμου. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι η διαδικασία των εξαγορών και συγχωνεύσεων περιλαμβάνει τρία στάδια:

- το στάδιο της αναγγελίας που χαρακτηρίζεται από τη δέουσα προσοχή και επιμέλεια. Συζητούνται όλα τα δυνητικά στάδια της συγχώνευσης καθώς και η οικονομική δομή της συμφωνίας
- το στάδιο λίγο πριν τη συγχώνευση. Είναι το στάδιο μεταξύ της ανακοίνωσης και της καταληκτικής ημερομηνίας υλοποίησης της συγχώνευσης. Οι συζητήσεις επικεντρώνονται στη διασαφήνιση των ρόλων της νεοϊδρυθείσας οντότητας
- το τελικό στάδιο, που αφορά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης και περιλαμβάνει τη φυσική ενσωμάτωση των διάφορων στοιχείων των επιχειρήσεων καθώς επίσης και του προσωπικού τους

Θεωρητικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία των συγχωνεύσεων και των εξαγορών σε όλα τους τα στάδια. Για παράδειγμα, στο πριν τη συγχώνευση στάδιο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει τη νομιμότητα της διαδικασίας και φροντίζει να διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους και να διαπραγματεύεται συλλογικές συμφωνίες

εργασίας (Mirvis and Marks, 1992). Μπορεί επίσης να φροντίσει για τη διαχείριση των συμβάσεων μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας και να αξιολογεί τα πιθανά ζητήματα αποζημιώσεων που θα προκύψουν. Εντούτοις, η πράξη αποδεικνύει ότι εκεί που διαδραματίζει ουσιαστικά καθοριστικό ρόλο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι στο στάδιο της ολοκλήρωσης της συμφωνίας. Σύμφωνα με τον Child και τους συνεργάτες του (2001) “το ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα σημαντικό μετά την υλοποίηση της συγχώνευσης όπου εμπλέκονται και οι πολιτιστικές διαφορές”. Προφανώς, οι διαφορές αυτές θα επηρεάσουν πολλές από τις πρακτικές και τις πολιτικές διοίκησης των εμπλεκόμενων εταιρειών.

Μια σημαντική παράμετρος της συμμετοχής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην υλοποίηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι τόσο το επίπεδο όσο και η ταχύτητα ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Οι δύο αυτές διαστάσεις που προσδιορίζονται από τους Haspeslagh και Jemison (1991) επισημαίνουν την ανάγκη για δομική αυτονομία. Βασιζόμενοι λοιπόν σε αυτές τις διαστάσεις δημιούργησαν μία σχέση από την οποία προκύπτει ότι ο βαθμός ολοκλήρωσης της συμφωνίας εξαρτάται από το μέγεθος της εξαγοράζουσας σε σχέση με την εξαγοραζόμενη εταιρεία. Όσον αφορά στις διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές ο Child και οι συνεργάτες του προσδιόρισαν τρία διαφορετικά επίπεδα αναφορικά με την υλοποίηση των συμφωνιών εξαγοράς: της μη ένταξης, της μερικής ενσωμάτωσης και της πλήρους ενσωμάτωσης. Έτσι, απέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου ενσωματώνουν τις θυγατρικές τους σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με την Ιαπωνία, τη Γερμανία και τη Γαλλία. Παρόμοιες διαφορές μεταξύ των χωρών μπορούν να βρεθούν και από την άποψη της ταχύτητας ολοκλήρωσης της συμφωνίας. Ο Empson (2000) υποστηρίζει ότι η σταδιακή ένταξη είναι σημαντική για την επιτυχία της συγχώνευσης μεταξύ των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Εξετάζουμε το ρόλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη φάση ολοκλήρωσης των διασυνοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών υπό το πρίσμα των πόρων, των διαδικασιών και του πλαισίου αξιών. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει πρακτικές και πολιτικές όπως η κουλτούρα, η οργανωτική δομή, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση της απόδοσης, η επικοινωνία, η εταιρική ευθύνη, ο σχεδιασμός, η στελέχωση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, τα

προγράμματα αμοιβών και ανταμοιβών και ο οργανωτικός σχεδιασμός. Καθώς ο αριθμός των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού κατά την υλοποίηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι ατελείωτος εστιάζουμε στη στελέχωση και όταν αναφερόμαστε στους πόρους ενδιαφερόμαστε κυρίως για την εκπαίδευση και την εξέλιξή τους, την αξιολόγηση, την αμοιβή και την ανταμοιβή τους καθώς και τις πρακτικές που σχετίζονται με την εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα της εργασίας.

Σε περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων που οφείλονται στην πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα κάποιων επιχειρήσεων η μεγάλης κλίμακας απολύσεις είναι αναπόφευκτες. Σε αυτό το σημείο επεμβαίνει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και οφείλει να πράξει γρήγορα εφαρμόζοντας προγράμματα επανατοποθέτησης του προσωπικού και επαναπροσδιορισμού των καθηκόντων του προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η συγχώνευση. Η μείωση του προσωπικού εξαρτάται επίσης και από την οικονομία που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις συγχωνεύσεις. Οι LME έχουν λιγότερους θεσμικούς περιορισμούς στις απολύσεις συγκριτικά με τις συντονισμένες. Έτσι στις ΗΠΑ (LME) οι συμβάσεις εργασίας και οι απολύσεις έχουν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα (Child et al.,2001). Στην περίπτωση που στη συγχώνευση συμμετέχουν χώρες από διαφορετικές οικονομίες της αγοράς και όταν η εξαγοραζόμενη εταιρεία ανήκει σε χώρα με CME οικονομία προσφέρεται μεγαλύτερη νομική προστασία στους εργαζόμενους και οι υπογραφόμενες συμβάσεις εργασίας έχουν μεγαλύτερη διάρκεια. Έτσι, βάση ερευνών κατά Child et al. αποδείχτηκε ότι σε συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα μεταξύ των επιχειρήσεων του Η.Β. η εξαγοράζουσα επιχείρηση έκανε πολύ λίγες αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, κάτι που δεν συνέβη όταν οι οίκοι του εξωτερικού εξαγόρασαν εταιρείες του Η.Β. Ομοίως, όταν οι εταιρείες ανήκουν σε ίδιου τύπου οικονομία της αγοράς η μετατροπή στις διεργασίες διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μικρή. Έτσι, οι Βρετανικές επιχειρήσεις και αυτές των ΗΠΑ παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες στη φύση της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως στη χρήση συστημάτων αμοιβής της απόδοσης των εργαζομένων και σε άλλες πρακτικές και μορφές διαχείρισης (Child et al., 2001:178). Προφανώς και αυτές οι ομοιότητες οφείλονται

στις κοινές αξίες που διακατέχουν τις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο οικονομικό τύπο χώρας.

Τα στρατηγικά ζητήματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ περισσότερο περίπλοκα όταν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές συμβαίνουν μεταξύ χωρών που χαρακτηρίζονται από διαφορετικό τύπο οικονομίας της αγοράς (CME – LME). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξαγορά της Daimler (CME) από την Chrysler (LME). Παρόλο που η συγχώνευση παρουσίαζε αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τις εγχώριες που στόχευαν σε αύξηση της παραγωγικής ικανότητας και παράλληλα ήταν μία συγχώνευση μεταξύ περίπου ίσων, παρουσιάστηκαν αρκετές συγκρούσεις συμπεριλαμβανομένης και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Πχ οι απολαβές για των ειδικών της Daimler – Benz ήταν αρκετά χαμηλότερες συγκριτικά με αυτές της Chrysler γεγονός που κατέστησε αναγκαία την αναπροσαρμογή των διαφόρων συστημάτων απόδοσης. Το ζήτημα αυτό υπογραμμίζει και την πιθανότητα αλλαγής της ιθαγένειας της απορροφώσας εταιρείας με εταιρείες που ανήκουν σε LME οικονομίες να είναι περισσότερο δεκτικές σε τέτοιες αλλαγές συγκριτικά με αυτές που ανήκουν σε οικονομίες CME. Στην περίπτωση της εξεταζόμενης συγχώνευσης τα στελέχη της Daimler κατάλαβαν ότι ήταν σχεδόν αδύνατο να αυξήσουν την αμοιβή των γερμανών στελεχών στο επίπεδο των αμερικανών εξαιτίας των πιέσεων που θα δεχόντουσαν από τα γερμανικά εργατικά συμβούλια. Εντούτοις, υπάρχουν ενδείξεις σύγκλισης μεταξύ άλλων πρακτικών και ιδιαίτερα στη χρήση συστημάτων κατάρτισης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η συγχώνευση των Daimler – Chrysler υπογραμμίζει πως οι εθνικές διαφορές στους διάφορους τύπους οικονομίας της αγοράς μπορούν να εντείνουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν από τη συγχώνευση μεταξύ ίσων. Για παράδειγμα, χαρακτηριστικό των μεγάλων γερμανικών επιχειρήσεων, όπως η Daimler, είναι η ύπαρξη ενός αυστηρού γραφειοκρατικού συστήματος που ορίζει σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες και τις διαδικασίες για τη διαχείριση των εργαζομένων. Αντίθετα, στην Chrysler επικρατούσε ένας περισσότερο αποκεντρωμένος και ευέλικτος μηχανισμός λήψης αποφάσεων. Έτσι, πέρα των προφανών πολιτισμικών διαφορών παρατηρείται και απόκλιση τόσο στις αξίες όσο και στον τρόπο διαχείρισης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων στην ανθρώπινη διάσταση αυτής της συγχώνευσης (Vlasic

and Stertz, 2000). Προφανώς, στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές τα σχέδια μπορούν να αλλάξουν όσο η διαδικασία εκτυλίσσεται. Ως εκ τούτου η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών παίζουν ουσιαστικό ρόλο.

Οι απολύσεις αποτελούν κομμάτι της υλοποίησης της συγχώνευσης ή της εξαγοράς. Εντούτοις, με την παρέμβαση της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι δυνατό να αποφευχθούν αφού καταστεί σαφής η στρατηγική πρόθεση της συγχώνευσης που περιλαμβάνει την αγορά νέων γραμμών παραγωγής ή την επέκταση σε νέες αγορές. Η οικονομία της αγοράς προσδιορίζει πολλές φορές το μέγεθος των απολύσεων με τις LME οικονομίες να απολύουν ποσοστιαία σε μεγαλύτερη αναλογία συγκριτικά με τις CME που συνήθως διατηρούν το προσωπικό των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, κατά τη συγχώνευση εταιρειών με συναφή παραγόμενα προϊόντα αλλάζουν τα συστήματα διαχείρισης. Οι αλλαγές συνήθως αφορούν τη διαφήμιση και τη διαδικασία διανομής του προϊόντος. Όταν η προαναφερόμενη συγχώνευση συμβαίνει σε LME οικονομίες οι αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζονται τόσο με τη μείωση των διοικητικών επιπέδων ιεραρχίας όσο και με την αύξηση της εκ περιτροπής εργασίας. Σε γενικές γραμμές η επιθυμία για μετασχηματισμό της δομής των επιχειρήσεων σχετίζεται με την οικονομία της αγοράς της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Συνεπώς, όταν μια εξαγοράζουσα επιχείρηση ανήκει σε LME οικονομία είναι πιθανότερο να ενσωματώσει πλήρως την εξαγοραζόμενη επιχείρηση σε σχέση με τις CME οικονομίες. Έτσι, οι ιαπωνικές και οι γερμανικές εταιρείες αν τελικά ενσωματώσουν επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου αυτό θα συμβεί, αν συμβεί, με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς. Προφανώς, μακροπρόθεσμα οι επιχειρήσεις που αποκτώνται από CME οικονομίες θα αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης χώρας όπως και τελικά συνέβη με την εξαγορά ιαπωνικών επιχειρήσεων από επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου. Παρομοίως, όταν επιχειρήσεις LME οικονομιών εξαγοράζουν επιχειρήσεις CME οικονομιών το ποσοστό της ενσωμάτωσης είναι πολύ μικρότερο συγκριτικά με τις εξαγορές επιχειρήσεων που ανήκουν και οι δύο σε LME οικονομίες. Για παράδειγμα, η GE προσεγγίζει περισσότερο σταδιακά το μετασχηματισμό των διαδικασιών σε εξαγορές επιχειρήσεων που ανήκουν σε CME οικονομίες από ότι στις εγχώριες εξαγορές της.

Ο Bower υπογραμμίζει ότι οι οργανωτικές αξίες είναι διαφορετικές για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το προϊόν και την επέκταση της αγοράς και προβαίνουν σε διασυννοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές, συγκριτικά με αυτές που κατευθύνονται σε διασυννοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές εξαιτίας της πλεονάζουσας παραγωγικής τους ικανότητας. Ωστόσο η σύγκρουση για τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι μικρότερη σε εξαγορές και συγχωνεύσεις που σχετίζονται με προϊόντα και επέκταση της αγοράς και ειδικά όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση υπερβαίνει σε μέγεθος την εξαγοραζόμενη. Για παράδειγμα, αν και οι ιαπωνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται συλλογικά από προσανατολισμένες αξίες, όταν εξαγοράζουν επιχειρήσεις επιλέγουν μια ηπιότερη προσέγγιση αναφορικά με την ένταξη του προσωπικού (Child et al.,2001). Αναφορικά με την απόκτηση CME επιχειρήσεων από LME η GE αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας μεγάλης και έμπειρης επιχείρησης που μεταφέρει τις αξίες της και τις διεργασίες με αργούς ρυθμούς στις εξαγοραζόμενες εταιρείες. Στην αντίθετη πλευρά οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αναπαράγουν τις αξίες τους σε εξαγορές άλλων LME εταιρειών.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιούνται με στόχο την έρευνα και την εξέλιξη των προϊόντων, κρίνεται από τη διοίκηση με σκοπό τη διατήρηση των πλέον αξιόλογων εργαζομένων. Συνεπώς η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα αναλάβει να μεταφέρει την τεχνογνωσία των πόρων της εξαγοράζουσας εταιρείας στους πόρους της εξαγοραζόμενης. Ως εκ τούτου ο κρίσιμος ρόλος της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διατηρήσει τον ανθρώπινο και κοινωνικό του χαρακτήρα. Η διατήρηση αυτή είναι το δυσκολότερο έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς οι εργαζόμενοι των εξαγοραζόμενων εταιρειών συχνά λαμβάνουν μεγάλη αμοιβή από την πώληση των μετοχών τους όπως συνέβη σε πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές του τομέα της πληροφορικής. Οι διασυννοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές που στοχεύουν στην έρευνα και στην εξέλιξη των προϊόντων, όταν περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς οικονομικούς τύπους προσανατολίζονται στη διατήρηση των πόρων τους όπως ακριβώς πράττουν και στην περίπτωση των εγχώριων εξαγορών και συγχωνεύσεων. Έτσι, τόσο μια γερμανική επιχείρηση που απέκτησε μια

επιχείρηση του Ηνωμένου Βασιλείου (Child et al.,2001) όσο και τρεις σουηδικές επιχειρήσεις CME οικονομικού τύπου έκαναν συντονισμένες προσπάθειες να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό εξαγοραζόμενων εταιρειών ΗΠΑ και Ηνωμένου Βασιλείου με τα ποσοστά διατήρησης να κυμαίνονται από το 90% στο 100% και πάντα σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με την έρευνα και την ανάπτυξη των προϊόντων τους (Birkinshaw and Bresman, 2000). Η παρατήρηση αυτή ισχύει και για επιχειρήσεις που ανήκουν σε CME οικονομίες. Πχ. η Microsoft όταν απέκτησε την ιαπωνική εταιρεία TITUS διατήρησε και υποστήριξε με σθένος τη διοίκηση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

Η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται οι διεργασίες στην περίπτωση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων σε επιχειρήσεις έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, αποτελεί παράγοντα κλειδί για την επιτυχία τους. Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να εγκαθιδρύσει συστήματα που θα διευκολύνουν τη μεταφορά της γνώσης από την εξαγοραζόμενη στην εξαγοράζουσα εταιρεία. Συγκεκριμένα μια οργανωμένη διοίκηση θα διευκολύνει τη λειτουργία γραμμών επικοινωνίας που θα αναπτύσσουν και θα βελτιώνουν τη μάθηση των εργαζομένων. Όπως τονίζει ο Bower (2001) σε αυτές τις περιπτώσεις, η αφομοίωση της γνώσης είναι σταδιακή, εξαιρώντας τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που γίνονται στον τομέα της πληροφορικής όπου όλα εξελίσσονται εκ των πραγμάτων γρηγορότερα. Εκεί, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να προσαρμοστεί και να επιταχύνει τη διαδικασία της μάθησης και της μεταφοράς των νέων συστημάτων στις εξαγοραζόμενες εταιρείες γρηγορότερα. Αξίζει να υπογραμμιστεί εδώ ότι η ταχύτητα της αφομοίωσης είναι συνάρτηση τόσο του κλάδου της επιχείρησης όσο και της χώρας στην οποία ανήκει η εξαγοραζόμενη εταιρεία. Πχ. ο κύκλος ανάπτυξης σε φαρμακευτικές εταιρείες είναι πιο αργός από ότι στις επιχειρήσεις πληροφορικής, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων που ανήκουν σε LME οικονομίες από επιχειρήσεις που ανήκουν σε CME οικονομίες. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε CME οικονομίες και ασχολούνται με διασυνωριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές που στοχεύουν στην έρευνα και στην εξέλιξη των προϊόντων τους και αποκτούν επιχειρήσεις που ανήκουν σε LME οικονομίες, παραδοσιακά αφήνουν τις διαδικασίες των εξαγοραζόμενων εταιρειών ως έχουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων. Με δεδομένο ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανό τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές. Είναι πολύ πιθανό τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων να αντανακλούν μία γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης. Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων σήμερα και στο μέλλον. Πέραν αυτού, είδαμε ότι η εκπλήρωση ορισμένων ελάχιστων κριτηρίων κοινωνικής βιωσιμότητας – αποτελεσματικότητας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την προοπτική τους. Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάμε ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμπάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές έτσι ώστε:

- **η όποια εξαγορά και συγχώνευση να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους.** Ειδικότερα:
 - να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση των στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
 - να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σε ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα
 - **σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης – συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερομένων μερών όχι μόνο επιχειρησιακό αλλά και “κοινωνικό σχέδιο” του αγοραστή.** Ειδικότερα, ο αγοραστής να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά - ασφαλιστικά καθεστάτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο. Επίσης, να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης
 - **να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικοί θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου, προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση**

Από τα παραπάνω συμπερασματικά αποδεικνύεται η συνεχώς αυξανόμενη τάση για μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων. Τις περισσότερες φορές το φαινόμενο των διασυννοριακών συγχωνεύσεων και εξαγορών αποτελεί αντικείμενο διαλόγου που εξαντλείται στις οικονομικές παραμέτρους και επιπτώσεις με έμφαση στο πρόβλημα του αθέμιτου ανταγωνισμού και της ελευθερίας των συναλλαγών. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι διαδικασίες αλλαγής οικονομικής φύσεως και στις περισσότερες

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

Η επιρροή των εκπροσώπων των εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους με γνώμονα την προστασία και την ασφάλεια των εργασιακών σχέσεων σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων/εξαγορών επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα από την ισχύ που έχουν από την Εθνική νομοθεσία. Κάτω από αυτό το πρίσμα, μπορεί κανείς να διακρίνει δύο κατηγορίες κρατών. Εκείνα που οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν από την εθνική νομοθεσία δυνατότητα ισχυρής παρέμβασης στις αποφάσεις για τη διαδικασία των μετασχηματισμών των επιχειρήσεων όπως οι Σκανδιναβικές χώρες, η Γερμανία, η Αυστρία, η Ολλανδία και η Ισπανία όπου βέβαια η δυνατότητα παρέμβασης ποικίλλει από κράτος σε κράτος, και οι χώρες στις οποίες η παρέμβαση περιορίζεται στην πληροφόρηση και στη διαβούλευση. Η έλλειψη νομοθεσίας που επιτρέπει την ισχυρή παρέμβαση των εκπροσώπων των εργαζομένων δεν θα πρέπει βέβαια να οδηγεί σε εξασθένηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, ειδικά για πληροφόρηση και διαβουλεύσεις. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου την τελευταία δεκαετία σημειώθηκαν μαζικές απολύσεις σε πολλές επιχειρήσεις, τονίζει για άλλη μια φορά ότι η απουσία των νομοθετικών ρυθμίσεων καθιστά την παρέμβαση των συνδικάτων δύσκολη και αναποτελεσματική. Οι κοινοτικές οδηγίες θεσπίζουν κανόνες με στόχο την προστασία των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης της επιχείρησης και ομαδικών απολύσεων, κατά τρόπο περιοριστικό, εξαπλωμένες σε νομικά θέματα που προκύπτουν κατά το χρονικό διάστημα της μεταβολής του προσώπου του εργοδότη. Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί μία σημαντική προσπάθεια περιορισμού των δυσμενών συνεπειών των αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις και στην

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική

- **Ευθυμίου, Π., (1990)**, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη
- **Κανελλόπουλος, Χ., και Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (1985)**, Θέματα Διοίκησης Προσωπικού, Ευρωτύπ, Αθήνα
- **Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003
- **Στέλλα Ξηροτύρη - Κουφίδου**, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις ΑΝΤΙΚΟΥΛΑ (3^η έκδοση)
- **Παπούλιας Β. Δημήτρης**, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2002
- **Σιώμκος, Γ., (1995)**, Εισαγωγή στο στρατηγικό μαρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα

B. Ξένα

- **Adler, N., Doctor, R. and Redding, S. (1986)** “From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed”, *Journal of Management*, 12:295-318
- **Backema H. G., Bell, J.H.J., Pennings, J.M., (1996)**, “Foreign entry, cultural barriers and learning”, *Strateg, Manage, J.* 17, 151-166
- **Barney, J. and P. Wright (1998)**, On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Spring, 37,1, p.p.31-46
- **Child, J., Falkner, D., Pitkethy, R., (2001)**, “The Management of International Acquisitions”, Oxford Uni. Press, Oxford, UK

- **Child, J., Chung, L. and Davies, H. (2003)** “The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories”, *Journal of International Business Studies*, 34:242-54
- **Dunning, J., (1993)**, “Multinational Enterprises and the Global Economy”, Addison – Wesley Publishing, Reanding, MA
- **Faulkner, D., Pitkethy, R. and Child, J. (2002)** “International Mergers and Acquisitions in the UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices”, *International Journal of Human Resource Management*, 13:106-22
- **Federal Trade Commission, Bureau of Economics (1975)** Statistical Report on Mergers and Acquisitions, Washington, DC: US Government Printing Office
- **Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M. (1984)** Strategic Human Resource Management, New York:Wiley
- **Hall, P. and Soskice, D. (2001)** “Introduction”. In **Hall, P. and Soskice, D. (eds)** Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, New York: Oxford University Press
- **Haspeslagh, P. and Jemison, D. (1991)** Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. New York: The Free Press
- **Hennart, J.F. And Park, Y.R. (1993)** “Greenfield versus Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States” *Management Science*, 39:483-97
- **House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002)**, “Understanding Cultures and implicit leadership theories across the glob: an introduction to project GLOBE”, *J. World Bus*, 37(1), 3-10
- **Hunger, J.D. and T. Wheelen (1998)**, Strategic Management, Addition – Wesley
- **Hunt, J. and Downing, S. (1990)** “Mergers, Acquisitions and Human Resource Management”, *International Journal of Human Resource Management*, 1:195-209
- **Galbraith, C. and Stiles, C. (1984)** “Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power”. *Academy of Management Journal*, 27:66-72

- **Gertsen, M., Soderberg, A. and Torp, J. (eds) (1998)** Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions. Berlin: Walter de Gruyter
- **La Porta, R. and Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1998)** “Law and Finance, Journal of Political Economy, 106:1113-55
- **Porter, M. (1990)** The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press
- **Poole, M. (1990)** “Human Resource Management in an International Perspective”, International Human Resource Management
- **Schermerhorn, J. – Hunt, J. – Osborn, R., (1994)**, Managing Organizational Behaviour, 5th ed. J. Wiley and Sons
- **Schuler, R. (2001)** “Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures”, International Journal of Human Resource Management, 12: 1-52
- **Sparrow, P., Schuler, R. and Jackson, S. (1994)** “Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide”, International Journal of Human Resource Management, 5:267-99
- **Sullivan, P. (1998)**, Profiting from intellectual capital extracting value from innovation, Wiley
- **Torrington, D., and Hall, L., (1995)**, Personnel Management, HRM in action, Prentice Hall
- **Ulrich, D. (1998)**, Delivering results a new mandate for human resource professionals, A Harvard Business Review Book
- **Williamson, O.E., (1975)**, “Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications”, Free Press, New York.
- **Wilson, B.D., (1980)**, “The propensity of multinational companies to expand through Acquisitions”, J. Iny. Bus. Stud., 59-64

- **Wright, P.M and Snell, S.A. (1998)** “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 23:756-72
- **Wright, P. – Ch. Pringle – M. Kroll, (1992)**, *Strategic Management: Text and Cases*, Allyn and Bacon
- **Zaheer, S., (1995)**, “Overcoming the liability of foreignness”, *Acad. Manage. J.*, 38, 341-363