



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης και  
στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων στα πλαίσια  
συγχώνευσης ή εξαγοράς.  
Μελέτη-Παρουσίαση περίπτωσης  
ΟΤΕ – Deutsche Telekom**

**Φοιτήτρια : Καρούτσου Ειρήνη**

**Μεσολόγγι [2017]**

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

**Πτυχιακή Εργασία**

**Εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης και  
στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων στα πλαίσια  
συγχώνευσης ή εξαγοράς.  
Μελέτη-Παρουσίαση περίπτωσης  
ΟΤΕ – Deutsche Telekom**

**Φοιτήτρια : Καρούτσου Ειρήνη**

**ΑΕΜ : 15636**

**Ακαδημαϊκό έτος : 2016-2017**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια : κα. Αλεξοπούλου Μαρία**

Μεσολόγι [2017]

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων/Μεσολογίου του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως  
και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Abstract**

Ζούμε σε μία εποχή οικονομικής κρίσης που εντείνει τον ανταγωνισμό που λειτουργεί πλέον σε παγκοσμιοποιημένη βάση. Άλλα χαρακτηριστικά της εποχής μας είναι ότι υπάρχει σημαντική μείωση της αγοραστικής ζήτησης που πιέζει τις τιμές προς τα κάτω αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν κεφάλαια μεγαλύτερα από το ΑΕΠ πολλών χωρών. Παράλληλα, η τεχνολογία συνεχίζει να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς, ως εκ τούτου η μετάδοση γνώσης και πληροφοριών είναι ταχεία αλλά και απαραίτητη για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης.

Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο περιβάλλον επιβάλλει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις γι' αυτό και το πλήθος αυτών τα τελευταία χρόνια. Ο στόχος των εταιρειών μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι να διευρύνουν το προϊόντικό τους χαρτοφυλάκιο, να μειώσουν τα κόστη τους αλλά και να αυξήσουν τα κέρδη τους, να εκσυγχρονισθούν, να ισχυροποιηθούν οικονομικά αλλά και εν τέλει να επιβιώσουν.

Η παρούσα εργασία αναλύει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές σε θεωρητικό επίπεδο με έμφαση στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο. Στη συνέχεια αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της συγχώνευσης του ΟΤΕ με την Deutsche Telecom και κλείνει με αξιολόγησή της και προτάσεις για το μέλλον.

**Λέξεις κλειδιά:** Εξαγορές, Συγχωνεύσεις, Κλάδος Τηλεπικοινωνιών, ΟΤΕ, Deutsche Telekom.

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Κρίσεις.....	9
1.1 Φύση και Διαχείριση των Κρίσεων .....	9
1.2 Έννοια της κρίσης.....	11
1.3 Ανατομία μιας κρίσης.....	12
1.4 Ο ρόλος της Ηγεσίας.....	14
1.5 Διοικητική Διαχείριση Κρίσεων .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Συγχωνεύσεις και.....	20
Εξαγορές Εταιρειών.....	20
2.1 Έννοια των συγχωνεύσεων και εξαγορών .....	21
2.2 Σκοπός της πρακτικής αυτής των εταιρειών.....	26
2.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές σε περιόδους οικονομικής .....	27
κρίσης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ - Θετικές και Αρνητικές Πλευρές Συγχωνεύσεων και Εξαγορών .....	29
3.1 Επιπτώσεις στους εργαζόμενους .....	29
3.2 Άγχος των εργαζομένων .....	30
3.3 Το σύνδρομο της συγχώνευσης.....	30
3.4 Μειώσεις Προσωπικού - Απολύσεις.....	32
3.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	32
3.6 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Συγχώνευση/ή και Εξαγορά επιχειρήσεων : Οι καλύτερες Πρακτικές κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ – Τηλεπικοινωνίες.....	35
4.1 Η ιστορία των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα .....	35
4.2 Deutsche Telekom .....	38
4.3 ΟΤΕ – Deutsche Telekom Ιστορία .....	38
4.4 ΟΤΕ 2010 – σήμερα.....	46
Επίλογος.....	48
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	52

## Εισαγωγή

Μία από τις πιο συνηθισμένες λέξεις που χρησιμοποιούνται σήμερα στον επιχειρηματικό και οικονομικό κόσμο είναι η ανάπτυξη. Η ανάπτυξη μπορεί να είναι είτε οργανικού τύπου όπου η έμφαση δίνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους είτε ανόργανου τύπου όπου η εστίαση βρίσκεται στην απόκτηση νέων επιχειρήσεων μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων όπου ο στόχος είναι η επέκταση του εύρους της επιχείρησης και του οικονομικού αποτελέσματος.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, παρατηρήθηκε ως επί το πλείστον, ανάπτυξη μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων των πολυεθνικών. (Statistics on Mergers & Acquisitions, 2012).

Εάν επιθυμούσαμε να δούμε ποια είναι τα κίνητρα πίσω από αυτές τις ενέργειες θα λαμβάναμε ως κύρια απάντηση ότι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιδιώκουν τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης, υψηλότερη αξία και ικανοποίηση για τον πελάτη (DePamphilis, 2003).

Ωστόσο, είναι ένα ερώτημα για το εάν τέτοιες επενδυτικές αποφάσεις καταλήγουν σε καλύτερο μακροπρόθεσμο κέρδος για τις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις αντί αυτού που θα επιτύγχαναν εάν δρούσαν ανεξάρτητα.

Έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και όταν αποτυγχάνουν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις (Hazelkom, 2004), οι συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνουν.

Οι πιο γνωστοί τύποι των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι: οριζόντιες, κάθετες και ετερογενείς και συχνά συγχέονται ή χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Sherman, 2010).

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές ασχολούνται με θέματα εταιρικής στρατηγικής οικονομικών και διοίκησης (ηγεσία). Καθώς οι επιχειρήσεις πάντοτε συγχωνεύονταν, οι προκλήσεις για τη διοίκηση είναι η δημιουργία επιχειρηματικής αξιολόγησης για τη διασφάλιση των κινήτρων των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Sherman, 2010).

Δυστυχώς οι διοικητικές ομάδες των εταιρειών δεν δίνουν προσοχή στα ιστορικά γεγονότα σχετικά με τις συναλλαγές των συγχωνεύσεων και εξαγορών και στις τυχόν πολιτισμικές διαφορές.

Μερικοί από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται και εξαγοράζονται είναι: η είσοδος σε νέες αγορές, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και η δημιουργία αξίας μέσω συνεργειών μεταξύ των δύο επιχειρήσεων ( Zhou & Cannella, 2008, Gaughan, 2010).

Ένας άλλος λόγος για τη δημιουργία συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης που ήταν ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε και η συγχώνευση του ΟΤΕ με τη Deutsche Telecom.

Όταν πραγματοποιείται μία εξαγορά ή μία συγχώνευση αυτός που είναι ο πιο αισιόδοξος είναι η διοίκηση. Ο λόγος είναι γιατί είναι αυτοί που ανέλαβαν την πρωτοβουλία και παίρνουν τις αποφάσεις και ως εκ τούτου αναμένουν από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές να εκπληρώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην παρούσα εργασία, η επιχείρηση που εξαγόρασε είχε ηγετική θέση στη Γερμανία και ισχυρή παγκόσμια.

Η τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις εξακολουθεί να παραμένει υψηλή σε παγκόσμια κλίμακα και ο λόγος είναι ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη μείωση του κόστους, η επίτευξη μεγάλου μεγέθους, οι οικονομίες κλίμακας, οι αυξημένες επενδύσεις στην τεχνολογία για την επίτευξη στρατηγικού κέρδους, η επιθυμία επέκτασης της επιχείρησης σε νέους τομείς και η βελτίωση της αξίας των μετόχων.

Τα διαφορετικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν από τον ακαδημαϊκό κόσμο εδώ και αρκετό καιρό εξετάζουν τον τύπο αυτό δραστηριότητας. Πέραν όμως του ακαδημαϊκού κόσμου και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης είναι και οι πολίτες που αναρωτιούνται για τα κίνητρα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Για παράδειγμα, η τάση στον τραπεζικό τομέα (αλλά όπως θα δούμε και στην παρούσα εργασία και στις τηλεπικοινωνίες) είναι η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού μικρών τραπεζών σε ένα μικρό αριθμό μεγαλύτερων τραπεζών. Όσο μεγαλύτερη τράπεζα τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταγωνιστικότητά της και τόσο καλύτερες προοπτικές εμφανίζονται να αποτελούν τον παράγοντα επιτυχίας τουλάχιστον στο μυαλό των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για τη συγχώνευση (Sinha, Kaushik & Chaudhary, 2010).

Υπήρχε άφθονο επιστημονικό υλικό για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά σχετικά περιορισμένες για τις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα. Γι' αυτό το λόγο, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει το θέμα σε βάθος εξετάζοντας τη συγχώνευση

του ΟΤΕ με την Deutsche Telekom και να διαπιστωθεί εάν η συγχώνευση αυτή είχε τα αποτελέσματα που προκαλούν οι συγχωνεύσεις σε άλλους κλάδους, ποιος επωφελήθηκε και ποια προβλήματα καλείται να επιλύσει.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος μίας επιχείρησης μπορεί να έχει και άλλους λόγους για μία συγχώνευση που μπορεί να είναι διαφορετικοί από τους λόγους των άλλων μετόχων σύμφωνα με τους Berk & DeMarzo (2011).

Η σπουδαιότητα της έρευνας είναι σημαντική για τις εταιρείες στον χώρο των τηλεπικοινωνιών που θέλουν να κατανοήσουν τη διαδικασία μίας εξαγοράς και συγχώνευσης και πως αυτή επιδρά στη διοίκηση, στα οικονομικά της επιχείρησης αλλά και στους καταναλωτές.

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να ερευνησει τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους μίας συγχώνευσης και εξαγοράς πριν και μετά τη συγχώνευση. Το ενδιαφέρον είναι να γίνει αντιληπτό το τι βρίσκεται πίσω από μία συγχώνευση και ποιος επωφελείται από αυτή. Ένας ευρύτερος σκοπός της εργασίας είναι το να μπορέσει να συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η διάρθρωση της παρούσας εργασίας είναι η ακόλουθη: το πρώτο κεφάλαιο περιέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία εξετάζει ένα πλήθος θεμάτων που άπτονται των συγχωνεύσεων και εξαγορών όπως είναι ο ορισμός, η ανατομία και η διαχείριση της κρίσης, η επίπτωση των συγχωνεύσεων και εξαγορών στους ανθρώπους, οι καλύτερες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη συγχώνευση ΟΤΕ και Deutsche Telekom. Η εργασία κλείνει με συμπεράσματα και προτάσεις στρατηγικής.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Κρίσεις**

### **1.1 Φύση και Διαχείριση των Κρίσεων**

Αναλύοντας τη φύση των κρίσεων και της διαχείρισης κρίσεων, θα πρέπει πρώτα να ορισθεί τι δεν είναι διαχείριση κρίσεων (Littlejohn, 1983:10–11). Η διαχείριση κρίσεων δεν είναι κακή διοίκηση. Συχνά λόγω του ακατάλληλου σχεδιασμού ή ακόμα και λόγω της παντελούς έλλειψης σχεδιασμού, οι επιχειρήσεις συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που μοιάζουν με κρίσεις και να αντιδράσουν αντίστοιχα. Η έλλειψη διαβαθμισμένων προτεραιοτήτων οδηγεί τη διοίκηση μίας επιχείρησης στο να μη γνωρίζει ποιες καταστάσεις χρειάζονται άμεση προσοχή και ποιες όχι. Ως συνέπεια, η διοίκηση, συχνά δεν μπορεί να λειτουργεί όταν θα πρέπει να αντιμετωπίσει μία αληθινή κατάσταση κρίσης. Αυτό είναι κακή διοίκηση! Η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει μία συστηματική προσέγγιση στην αντιμετώπιση κρίσεων έτσι ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί με φυσιολογικό τρόπο. Ούτε αποτελεί η διαχείριση κρίσεων μία γρήγορη λύση. Ως εκ τούτου, το χρονικό περιθώριο συχνά είναι πολύ μικρό. Η διαχείριση κρίσεων συμπεριλαμβάνει την πρόβλεψη, αναγνώριση, μελέτη και δράση σε καταστάσεις κρίσεων καθώς και τη δημιουργία διαδικασιών που θα καταστήσουν την επιχείρηση ικανή στην πρόληψη ή την αντιμετώπιση κρίσεων (Nurmi and Darling, 1997: 98–101). Η διαχείριση κρίσεων δεν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά από μία επιχειρησιακή μονάδα εντός της επιχείρησης. Συνήθως πρόκειται για ένα συνδυασμό

επιχειρησιακών μονάδων που συνεργάζονται για την αντιμετώπιση μίας συγκεκριμένης κατάστασης (Λαϊνός 2006).

Τέλος, η διαχείριση κρίσεων δεν σημαίνει ότι το προσωπικό ή ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού θα πρέπει να σταματήσει να λειτουργεί προκειμένου να αντιμετωπισθεί μία συγκεκριμένη κρίση. Στην πραγματικότητα, η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων παρέχει στην επιχείρηση μία συστηματική, μεθοδική απάντηση σε καταστάσεις κρίσης.

Αυτό το παράδειγμα απάντησης επιτρέπει στον οργανισμό να συνεχίσει τις καθημερινές του εργασίες, ενώ διαχειρίζεται μια συγκεκριμένη κρίση. Επιπλέον, η συστηματική διαχείριση των κρίσεων δημιουργεί ένα σύστημα πρόωμης ανίχνευσης ή προειδοποίησης.

Πολλές κρίσεις μπορούν να προληφθούν - ή τουλάχιστον να αντιμετωπισθούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο - με την έγκαιρη διάγνωση. Επιπλέον, μια εμπορική επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία των κατάλληλων ατόμων από διάφορους λειτουργικούς τομείς για να σχεδιάσει και να διαχειριστεί την κρίση, όταν προκύπτει. Οι σύγχρονες δεξιότητες που περιλαμβάνουν το να βλέπει κάποιος με σκοπό, να σκέπτεται παράδοξα, να έχει ζωντάνια και να συμμετέχει, να γνωρίζει ενστικτωδώς, να ενεργεί υπεύθυνα, και να εμπιστεύεται τις διαδικασίες της ζωής, μπορούν να είναι τεράστιας αξίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων (Shelton και το Darling, 2001:47- 48). Η κατανόηση και η χρήση αυτών των δεξιοτήτων βοηθά τους διαχειριστές της κρίσης να δημιουργούν περισσότερο με πρόθεση και δημιουργικότητα, και να αισθάνονται ένα βαθύτερο αίσθημα νοήματος και ικανοποίησης, καθώς και ενδιαφέρον για το καλό του συνόλου.

## 1.2 Έννοια της κρίσης

Ο όρος «διαχείριση κρίσεων» χρησιμοποιείται συνήθως επειδή μπορεί να εφαρμοστεί σε μια ευρεία ποικιλία περιστάσεων που θα μπορούσαν να διαταράξουν τη συνήθη πορεία των δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό. Ο όρος «κρίση» προφανώς θα διαφέρει από τη μία εταιρεία στην άλλη. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί θα προτιμούσαν να αντικατασταθεί η λέξη «κρίση» με τη λέξη «ζήτημα».

Αντί να αποκαλείται «διαχείριση κρίσεων», θα μπορούσε να αναφέρεται ως «διαχείριση ζητήματος» ή στην περίπτωση των πιο αισιόδοξων διευθυντικών ηγετών «διαχείριση ευκαιριών.» Ωστόσο, η ετικέτα δεν είναι το σημαντικό. Αυτό που έχει σημασία είναι ο συνολικός τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση συστηματικά και συνεχώς ελέγχει το περιβάλλον και τις πράξεις του σε όλες τις οργανωσιακές αρένες και σχεδιάζει το πώς οι κρίσεις μπορούν να ρυθμισθούν κατάλληλα.

Αυτό που καθορίζει μια κρίση στις επιχειρηματικές λειτουργίες εξαρτάται από μια σειρά μεταβλητών: τη φύση του γεγονότος, τη σημασία του θέματος για τους εμπλεκόμενους φορείς (Näsi, 1995:34-38), τις επιπτώσεις σε άλλες εταιρείες και βιομηχανίες, το πόσα και πόσο γρήγορα τα άτομα εντός ή / και εκτός της συγκεκριμένης επιχείρησης πρέπει να βοηθηθούν ή να ενημερωθούν, ποιοι και πόσοι άνθρωποι χρειάζονται ερμηνεία των γεγονότων, και πόσο προσιτά είναι αυτά τα άτομα, πόση αλληλεπίδραση με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι απαραίτητη, σε τι επιλέγουν να δώσουν έμφαση τα ΜΜΕ, ποιοι και πόσοι άνθρωποι χρειάζονται επείγουσα περίθαλψη, πόσο ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει τον έλεγχο και να αποδείξει ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί και πόσο γρήγορα η εταιρεία πρέπει να απαντήσει (Shelton, Hall και το Darling, 2003:313-315).

Μια κρίση μπορεί επίσης να οριστεί από αισθήματα πανικού, φόβου, κινδύνου ή σοκ, και τα ανάλογο διε-επιχειρησιακό αποτέλεσμα που μπορεί να έχουν αυτά τα συναισθήματα.

### 1.3 Ανατομία μιας κρίσης

Η πραγματική πρόκληση δεν είναι μόνο η αναγνώριση των κρίσεων αλλά η έγκαιρη αναγνώρισή τους και η βούληση για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που εκπροσωπούν. Ποια είναι τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια; Ποιες αναλύσεις χρησιμεύουν για να δοθεί έγκαιρη προειδοποίηση για την αλλαγή και την πιθανότητα μιας μελλοντικής οργανωσιακής κρίσης; Και πάλι, το ζητούμενο δεν είναι μόνο να αναγνωρισθεί η κρίση, αλλά και να έρθουν οι σύνθετοι παράγοντες στο επίκεντρο της προσοχής κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να κατανοούν και να συγκεντρώνουν τις απαραίτητες δυνάμεις για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

Σε όλους τους οργανισμούς, η διαδικασία μπορεί να μετακινηθεί πέραν της επιχείρησης προκειμένου να καθορισθεί η διάδραση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και οι παράγοντες που εμπλέκονται στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες. Η κρίση έχει ορισθεί «ως το σημείο καμπής για το καλύτερο ή το χειρότερο», «κρίσιμη στιγμή» ή «καθοριστική στιγμή». Μία κρίση μπορεί επίσης να περιγραφεί ως «μία κατάσταση που έχει φτάσει σε ένα καθοριστικό σημείο». Μία κρίση είναι, ως εκ τούτου, ένας ασταθής χρόνος ή κατάσταση πραγμάτων στην οποία μία καθοριστική αλλαγή επίκειται είτε αυτή αφορά ένα πολύ επιθυμητό αποτέλεσμα ή ένα ανεπιθύμητο.

Οποιοδήποτε στέλεχος που μπορεί να προβλέψει και να σχεδιάσει ένα σημείο καμπής για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, έχει περισσότερες ευκαιρίες να κεφαλαιοποιήσει την ευκαιρία από ότι κάποιος που αφήνει την κρίση να γλιστρήσει και να τον πιάσει απροετοίμαστο.

Αντίθετα με ότι γενικά πιστεύεται, μία κρίση δεν είναι απαραίτητα κακή. Απλά χαρακτηρίζεται από ένα συγκεκριμένο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας (Fink,

1986:15). Η διαχείριση κρίσεων είναι η τέχνη απάλειψης του κινδύνου της αβεβαιότητας, δίνει τη δυνατότητα σε όσους εμπλέκονται να αποκτήσουν περισσότερο έλεγχο στο μέλλον της επιχείρησης και ως εκ τούτου να ασκήσουν με δημιουργικό τρόπο το ρόλο της διοικητικής ηγεσίας (Darling, Shelton and Walker, 2002: 47–50).

Οι κρίσεις μπορεί να είναι σύντομης ή μεγαλύτερης διάρκειας με μικρότερες ή μεγαλύτερες επιδράσεις σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Μία κρίση σε μία επιχείρηση αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές και ξεχωριστές φάσεις, εάν και σε κάποιες περιπτώσεις αυτές οι φάσεις μπορεί να είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε να εισέρχεται η μία μέσα στην άλλη. Αυτές οι φάσεις είναι: 1) Στάδιο Προδρομικής Κρίσης 2) Στάδιο Οξείας Κρίσης 3) Στάδιο Χρόνιας Κρίσης και 4) Κατάσταση Επίλυσης Κρίσης.

Η λέξη κλειδί όσον αφορά την ανατομία μιας κρίσης είναι, φυσικά, η αναγνώριση και η έναρξη της λήψης ελέγχου της κατάστασης κρίσης των διευθυντικών ηγετών. Ο διευθυντής πρέπει να αναγνωρίσει την πρόδρομη κρίση, προκειμένου να επέμβει δυναμικά. Δεν έχουν όλες οι κρίσεις τα τέσσερα στάδια που προαναφέρθηκαν αλλά κάθε ένα από τα τέσσερα είναι πολύ κοινό σε κάθε μεγάλη κρίση.

## 1.4 Ο ρόλος της Ηγεσίας

Είναι μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής ουσιαστικών στρατηγικών ηγεσίας που μία επιχείρηση μπορεί να διαχειρισθεί αποτελεσματικά μία κρίση. Υπό αυτή την έννοια, η διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας είναι μεγάλη αλλά δεν θα πρέπει να παραγνωρισθεί το γεγονός ότι και οι δύο είναι εξίσου σημαντικές (Darling, McKenna & Walker, 2002:135–136).

Η διαφορά είναι σημαντική όσον αφορά την επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων, ειδικότερα όταν υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές. Οι διευθυντές είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα με σωστό τρόπο ενώ οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα. Ως εκ τούτου, η διαφορά είναι ότι οι διευθυντές ελέγχουν τους πόρους, διαχειρίζονται τις διαδικασίες και τις καθημερινές δραστηριότητες και επιτυγχάνουν στόχους ενώ οι αποτελεσματικοί ηγέτες επικοινωνούν και συντονίζουν τους ανθρώπους προκειμένου οι επιχειρησιακές δραστηριότητες να λειτουργούν σωστά. Ωστόσο, οι ηγέτες είναι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση κρίσεων και για τα άτομα που πλήττονται από αυτή και εφαρμόζουν σχέδια έκτακτης ανάγκης που ωφελούν τους μετέχοντες (stakeholders).

Ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές είναι και ηγέτες όσον αφορά την αντιμετώπιση των κρίσεων σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν για το ρόλο τους και πως τον υλοποιούν. Αυτοί που είναι επιτυχημένοι θεωρούν τους εαυτούς τους ηγέτες και όχι διευθυντές. Με άλλα λόγια, ασχολούνται με την αριστεία του οργανισμού σε όλες τις απόψεις. Η προοπτική τους είναι προσανατολισμένη στο όραμα (Bennis & Nanus, 1985:21–23). Δεν περιορίζουν την προσοχή τους στο πως επιτυγχάνεται η επιχειρησιακή απόδοση αλλά συμπεριλαμβάνουν τις παραμέτρους του σχεδιασμού και της δράσης, τη διενέργεια των σωστών πραγμάτων ειδικότερα όσων σχετίζονται με την ουσιαστική ανάμιξη των μερών της επιχείρησης στην αντιμετώπιση των

καταστάσεων κρίσης. Αναφορικά με την επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων, μία αρχική δοκιμή της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι στο να δίνονται ευκαιρίες ουσιαστικής ανάμιξης στους άλλους μέσα στο περιπτωσιολογικό πλαίσιο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κάτι τέτοιο βοηθά σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία παροχής νοήματος και αίσθησης αξίας – ως εκ τούτου σε ένα αυξημένο επίπεδο δέσμευσης και εκπλήρωσης των ονείρων των ανθρώπων της επιχείρησης (Wilkinson, 2003:155–156). Η αποτελεσματική διοικητική ηγεσία στην αντιμετώπιση των κρίσεων προϋποθέτει την ύπαρξη ατόμων που δεν εξαρτώνται από την ιεραρχία. Αυτοί οι σύγχρονοι ηγέτες βοηθούν στη δημιουργία αυξημένων ικανοτήτων στους ανθρώπους τους. Οι υφιστάμενοι ηγέτες και ακόλουθοι με τη σειρά τους, σταματούν να θέλουν να θεωρούνται μόνο εργαζόμενοι της επιχείρησης και αντ' αυτού γίνονται υπεύθυνοι επόπτες των μετεχόντων της επιχείρησης (Näsi, 1995: 95–97).

Για να είναι επιτυχημένοι στο σύγχρονο κόσμο που είναι γεμάτος κρίσεις, οι διευθυντικοί ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν καινούριες δεξιότητες – δεξιότητες που είναι συγκλίνουσες με την θέαση των επιχειρήσεων ως συστήματα που βασίζονται στον άνθρωπο που βρίσκονται σε μία υψηλά μεταβλητή, διαδραστική και συστημική εργασιακή συνθήκη αντί του να είναι σταθερές, μηχανικές λειτουργίες.

Οι βασικές αρχές της κβαντομηχανικής και των σχέσεων παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σε ένα κόσμο που είναι τόσο αντικειμενικός όσο και υποκειμενικός, λογικός και παράλογος, γραμμικός και μη γραμμικός, τακτικός και χαοτικός και ένας κόσμος στον οποίο η διαδικασία της παρατήρησης επηρεάζει κατά κάποιο τρόπο αυτό που είναι αντικείμενο παρατήρησης (Shelton and Darling, 2001:45–46).

## 1.5 Διοικητική Διαχείριση Κρίσεων

Η κρίση είναι κάτι που απειλεί τη φήμη ή ακόμα και την επιβίωση ενός οργανισμού. Η διαχείριση κρίσεων σημαίνει ότι υπάρχει ήδη έτοιμο ένα σχέδιο αντιμετώπισης των κινδύνων που μπορεί να εμφανισθούν. Είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που ένας οργανισμός επικοινωνεί κατά τη διάρκεια της κρίσης, τόσο σημαντικός που μπορεί να εμποδίσει την κλιμάκωσή της και να την καταστήσει ένα γεγονός ήσσονος σημασίας (Boin & Hart, 2008). Είναι σημαντικό να υπάρχει έλεγχος των τρόπων επικοινωνίας σε μια κρίση και μία επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί με προληπτικό τρόπο (Coombs, 2005).

Εάν υπάρχει δημόσιο συμφέρον και ενδιαφέρον για την κρίση του οργανισμού τότε θα πρέπει ο οργανισμός να τροφοδοτεί τα ΜΜΕ τακτικά με ειδήσεις. Αν δεν το πράξει τότε τα ΜΜΕ θα γράψουν τις δικές τους ιστορίες. Ο στόχος της επιτυχούς επικοινωνίας της κρίσης είναι να δείξει ότι ο οργανισμός συνεχίζει τη λειτουργία του, ελέγχει την κρίση και διατηρεί την υποστήριξη των ανθρώπων που έχουν μεγαλύτερη σημασία τόσο για τον ίδιο όσο και για το ευρύ κοινό (Coombs, 2007).

Ο κακός χειρισμός των επικοινωνιών κατά τη διάρκεια της κρίσης μπορεί να χειροτερεύσει την κατάσταση. Εάν η αποστολή μηνυμάτων είναι λάθος ή ο οργανισμός εμφανίζεται ότι είναι σε χαοτική κατάσταση τότε δημιουργείται μία αρνητική ιστορία για τα μέσα ενημέρωσης (Coombs, 2007).

Κάθε κρίση είναι διαφορετική αλλά υπάρχουν τέσσερις βασικές αρχές που θα πρέπει κάποια επιχείρηση να συμπεριλάβει στα βασικά μηνύματά της (Ulmer, 2007).

**Ενσυναίσθηση** - ο οργανισμός πρέπει να δείχνει ότι καταλαβαίνει γιατί οι άνθρωποι είναι θυμωμένοι/αναστατωμένοι/μπερδεμένοι με τη συγκεκριμένη κατάσταση.

**Περιεχόμενο** – η κατάσταση μπαίνει σε ένα πλαίσιο όπου αναφέρεται τι συμβαίνει σε ολόκληρο τον κλάδο ή σε παρόμοιους οργανισμούς π.χ. «όλες οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να κάνουν περικοπές έτσι κι εμείς»



**Δράση** – ο οργανισμός πρέπει να δείξει τι έχει κάνει για την κρίση και στο μέτρο του εφικτού πρέπει να δώσει παραδείγματα όπου η αντιμετώπιση της κρίσης ήταν επιτυχής.

**Διαφάνεια** – ο οργανισμός πρέπει να είναι έντιμος και ανοικτός. Οι δημοσιογράφοι και το κοινό αντιλαμβάνονται αμέσως πότε κάποιος είναι ανέντιμος και έτσι η φήμη ενός οργανισμού μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο. Τα λάθη είναι αναπόφευκτα και ο σεβασμός μπορεί να αποκτηθεί ακόμα και κατά τη διάρκεια μίας κρίσης όταν παραδέχεται κάποιος τα λάθη του και τους λόγους που αυτά προκλήθηκαν.

Η αντιμετώπιση της κρίσης είναι καλύτερη με την κατάλληλη προετοιμασία. Αρχικά πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο επικοινωνίας της κρίσης. Δεύτερον, είναι πάρα πολύ σημαντικό να προλαμβάνονται οι κρίσεις.

Ένα πλάνο αντιμετώπισης της κρίσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Ulmer, 2007):

1. Ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα μιλήσει δημόσια ή όχι. Εάν η κρίση δεν έχει δημοσιοποιηθεί και μάλλον δεν θα δημοσιοποιηθεί τότε είναι καλύτερο πιθανόν να μην αντιδράσει. Ωστόσο, θα πρέπει να έχει ετοιμάσει ένα κείμενο. Στην περίπτωση που το θέμα συζητείται στα ΜΜΕ ή είναι πολύ πιθανόν να συζητηθεί, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ήδη έτοιμος και να αντιδράσει αντίστοιχα. Είναι προτιμότερο κάποιος να χειριστεί προληπτικά την κρίση αντί να μην πει τίποτα ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με τον καιρό.

Ο οργανισμός θα πρέπει να ορίσει τα βασικά του μηνύματα και να είναι έτοιμος να απαντήσει σε δύσκολες ερωτήσεις. Θα πρέπει επίσης να ετοιμάσει μία σύντομη δήλωση που να εξηγεί τη θέση του οργανισμού. Η δήλωση αυτή πρέπει να είναι σύντομη (τρεις με τέσσερις προτάσεις το μέγιστο), άμεση και σαφής. Στη συνέχεια θα πρέπει να αποφασισθεί ποιος θα είναι ο εκπρόσωπος τύπου. Ανάλογα με το είδος της κρίσης το άτομο αυτό μπορεί να είναι είτε ο Πρόεδρος είτε ο Διευθύνοντας Σύμβουλος είτε ο Διευθυντής Επικοινωνιών είτε κάποιος Διευθυντής (Mitroff, 2004). Η ύπαρξη ενός εκπρόσωπου τύπου και εκτός του οργανισμού είναι επίσης χρήσιμη, ειδικότερα στην περίπτωση που υπάρχει κρίση εμπιστοσύνης γι' αυτόν (Mitroff, 2004).

Οι οποιεσδήποτε δηλώσεις που αποστέλλονται από την επιχείρηση στα ΜΜΕ θα πρέπει επίσης να αναρτώνται στην ιστοσελίδα της και έτσι να αποφεύγει τα πολλαπλά τηλεφωνήματα από τους δημοσιογράφους. Το προσωπικό θα πρέπει επίσης να εκπαιδευθεί έτσι ώστε να ξέρει πώς να απαντά στις ερωτήσεις (Ulmer, 2007).

Η κάθε κρίση είναι διαφορετική και έτσι ο οργανισμός θα πρέπει να τροποποιεί αντίστοιχα το σχέδιό του. Το σημαντικό είναι να μεταφέρεται το μήνυμα με σωστό τρόπο, ο οργανισμός να αντιδρά γρήγορα και ο εκπρόσωπος τύπου να είναι καλά προετοιμασμένος. Το ιδανικό είναι ο οργανισμός να προλαμβάνει την κρίση πριν αυτή συμβεί και αυτό μπορεί να γίνει με την αναγνώριση των πιθανών απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει. Οι απειλές κυμαίνονται ανάλογα με τον οργανισμό και τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Κάποιες βασικές πηγές κρίσεων είναι (Boin & Hart, 2008): κρίσεις χρηματοδότησης, απόδοση του προσωπικού ή της επιχείρησης, κριτική από το εξωτερικό περιβάλλον, φυσικές κρίσεις (φωτιά, διάρρηξη, σεισμός). Οι πιθανές απειλές ενός οργανισμού μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε κρίση ειδικότερα εάν τα ΜΜΕ αντιληφθούν τις «κακές ειδήσεις». Τα συστατικά μίας ιστορίας κακών ειδήσεων είναι (Coombs, 2005): σύγκρουση/αντιπαράθεση, το απρόβλεπτο, βία/έγκλημα, τραγωδία, θέματα δημοσίου ενδιαφέροντος, χρήση υπερθετικών (το χειρότερο, το τελευταίο κτλ).

Το μυστικό για να αντιμετωπισθούν αυτές οι πιθανές απειλές είναι να τις αντιμετωπίσει κάποιος το συντομότερο δυνατόν και να λάβει τις αντίστοιχες ενέργειες (James & Gilliland, 2005). Από την πλευρά της επικοινωνίας, ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να τεθεί αμέσως σε δράση.

Ο παράγοντας της εσωτερικής επικοινωνίας δεν πρέπει να παραβλεφθεί. Θα πρέπει να διασφαλισθεί η συμμετοχή του προσωπικού στο σχέδιο επικοινωνίας της κρίσης. Κάτι τέτοιο δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αντιδράσει άμεσα μόλις πραγματοποιηθεί η κρίση, ελαχιστοποιεί επίσης την πιθανότητα κάποιος από το προσωπικό να δώσει ανακριβείς πληροφορίες ή ακόμα και πληροφορίες που μπορεί να βλάψουν τον οργανισμό σε έναν δημοσιογράφο (Mitroff, 2004). Το προσωπικό μπορεί να είναι ένθερμοι υπερασπιστές του οργανισμού και να λειτουργήσουν ως η φωνή του οργανισμού.

Η ομάδα επικοινωνίας θα πρέπει να διαμορφώσει ένα σύνολο προτυποποιημένων μηνυμάτων και τα οποία θα δοθούν στους εργαζόμενους.

Ανάλογα με την ένταση της κρίσης είναι επίσης σκόπιμο να γίνει μία συνάντηση του προσωπικού προκειμένου να ενημερωθεί για την κατάσταση. Η επικοινωνία θα πρέπει να αποτελέσει μέρος της συνάντησης. Είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να ενημερωθεί ότι δεν θα επικοινωνεί με τα ΜΜΕ ή με τα κοινωνικά μέσα παρά μόνο εάν λάβει τη σχετική άδεια (Mitroff, 2004).

Εάν ο οργανισμός δημιουργήσει εξωτερικούς υποστηρικτές που θα μιλούν ευνοϊκά για λογαριασμό του, θα αποκτήσει ένα τεράστιο πλεονέκτημα. Η δημιουργία τέτοιων υποστηρικτών θα πρέπει να αποτελέσει το βασικό μέρος οποιουδήποτε επικοινωνιακού σχεδίου. Οι υποστηρικτές αυτοί μπορεί να είναι άτομα που συνδιαλέγονται τακτικά με τον οργανισμό και διάκεινται θετικά απέναντί του (Ulmer, 2007). Οι υποστηρικτές μπορούν να πράξουν ένα σημαντικό αριθμό θετικών κινήσεων σε μία κρίση που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό. Μεταξύ αυτών είναι η συγγραφή υποστηρικτικών γραμμάτων στον τύπο (τοπικό ή διεθνή), δραστηριοποίηση στα κοινωνικά μέσα και αναφορές δικές τους στα δελτία τύπου (Coombs, 2007).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Εταιρειών**

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές και η εταιρική αναδιάρθρωση αποτελούν ένα μεγάλο τμήμα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Κάθε μέρα, οι επενδυτικοί τραπεζίτες στη Wall Street διευθετούν συναλλαγές εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι οποίες ενώνουν ξεχωριστές εταιρείες για να σχηματισθούν μεγαλύτερες (Coeurdacier et al., 2009). Όταν δεν δημιουργούνται μεγάλες εταιρείες από μικρότερες, τότε γίνεται το αντίθετο δηλαδή τεμαχίζονται επιχειρήσεις σε μικρότερες.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτού του τύπου οι δράσεις αποτελούν θέμα ειδήσεων. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να αφορούν συναλλαγές δισεκατομμυρίων. Είναι αυτές που υπαγορεύουν το μέγεθος των περιουσιών των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι για έναν διευθύνοντα σύμβουλο μία συγχώνευση μπορεί να αποτελέσει και το κορυφαίο γεγονός της καριέρας του.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές πραγματοποιούνται διαρκώς ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως είναι αυτή που διανύουμε.

## 2.1 Έννοια των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Θα μπορούσε κάποιος να ισχυρισθεί ότι για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ισχύει η εξίσωση ένα και ένα κάνει τρία. Ο βασικός λόγος για την εξαγορά μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας για τους μετόχους που θα είναι μεγαλύτερη λόγω του αθροίσματος της αξίας των δύο επιχειρήσεων (Hitt et al., 2001). Δύο επιχειρήσεις μαζί έχουν μεγαλύτερη αξία όταν είναι ενωμένες από την αξία που έχει η κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά, αυτή τουλάχιστον είναι η λογική πίσω από κάθε συγχώνευση και εξαγορά. Η λογική αυτή είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις επιχειρήσεις ειδικότερα σε περιόδους κρίσεων. Οι πιο ισχυρές επιχειρήσεις αγοράζουν άλλες επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν μία πιο ανταγωνιστική και οικονομικά πιο αποδοτική νέα επιχείρηση (Gugler et al., 2003). Οι επιχειρήσεις ενώνονται για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και έτσι να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Λόγω αυτών των πιθανών πλεονεκτημάτων, οι στοχευόμενες επιχειρήσεις θα συμφωνήσουν να συγχωνευτούν γνωρίζοντας ότι θα είναι δύσκολο να επιβιώσουν μόνες τους.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές χρησιμοποιούνται αρκετά φορές σαν να πρόκειται για το ίδιο θέμα, υπάρχει ωστόσο μία λεπτή διαφορά.

Όταν μία επιχείρηση αγοράζει μία άλλη και θεωρείται πλέον ότι αυτή είναι πλέον ο νέος ιδιοκτήτης τότε η αγορά αυτή καλείται εξαγορά (Hitt et al., 2001). Από νομική άποψη, η στοχευόμενη επιχείρηση παύει να υπάρχει, ο αγοραστής «καταπίνει» την επιχείρηση και η μετοχή του αγοραστή εξακολουθεί να πραγματεύεται στο χρηματιστήριο (Hitt et al., 2001).

Με την καθαρή έννοια του όρου, μία συγχώνευση πραγματοποιείται όταν δύο επιχειρήσεις, συχνά του ίδιου μεγέθους, συμφωνούν να γίνουν μία νέα επιχείρηση αντί να λειτουργούν ξεχωριστά και να έχουν διαφορετικές ιδιοκτησίες (Gugler et al., 2003). Αυτού του τύπου η δράση αναφέρεται με ακρίβεια ως «συγχώνευση ίσων» (Gugler et al., 2003). Οι μετοχές των δύο επιχειρήσεων παύουν και δημιουργείται μία καινούρια μετοχή. Για παράδειγμα, οι Daimler-Benz και η Chrysler σταμάτησαν να

υπάρχουν όταν συγχωνεύθηκαν οι δύο εταιρείες και μία νέα επιχείρηση δημιουργήθηκε που είναι η Daimler Chrysler (Coeurdacier et al., 2009).

Στην πραγματικότητα όμως, οι πραγματικές συγχωνεύσεις μεταξύ ίσων δεν συμβαίνουν πολύ συχνά. Συνήθως μία επιχείρηση θα αγοράσει μία άλλη και ως μέρος της συμφωνίας, η αποκτηθείσα επιχείρηση θα δηλώσει ότι η πράξη αποτελεί συγχώνευση μεταξύ ίσων ακόμα και εάν τεχνικά πρόκειται για εξαγορά (Hitt et al., 2001).

Ο λόγος είναι ότι το να αναφέρει μία επιχείρηση ότι εξαγοράζεται έχει συχνά μία αρνητική χροιά, ως εκ τούτου, η συμφωνία περιγράφεται ως συγχώνευση και έτσι οι συμφωνούντες αλλά και πολλά κορυφαία στελέχη προσπαθούν να κάνουν την εξαγορά πιο «εύγευστη» (Gugler et al., 2003).

Μία συμφωνία αγοράς καλείται επίσης εξαγορά όταν και οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι συμφωνούν ότι η «ένωση δυνάμεων» είναι για το καλό και των δύο επιχειρήσεων. Αλλά όταν η συμφωνία δεν είναι φιλική δηλαδή ότι η στοχευόμενη επιχείρηση δεν θέλει να εξαγορασθεί, τότε αυτό θεωρείται εξαγορά (Hitt et al., 2001).

Εάν μία αγορά θεωρείται συγχώνευση ή εξαγορά εξαρτάται στην πραγματικότητα από το εάν η αγορά είναι φιλική ή εχθρική καθώς και το πώς εξαγγέλλεται. Με άλλα λόγια η πραγματική διαφορά έγκειται στο πώς επικοινωνείται η αγορά και πώς εκλαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο, τους εργαζόμενους και τους μετόχους (Hitt et al., 2001).

*Η συνέργια* είναι η μαγική δύναμη που δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης της αποδοτικότητας του κόστους της νέας επιχείρησης. Η συνέργια παίρνει τη μορφή αύξησης των εσόδων και μείωσης του κόστους. Με τη συγχώνευση, οι εταιρείες ελπίζουν να επωφεληθούν από τα ακόλουθα (Coeurdacier et al., 2009):

**Μείωση του προσωπικού** - Όπως κάθε εργαζόμενος γνωρίζει, οι συγχωνεύσεις συχνά σημαίνουν απώλεια θέσεων εργασίας γιατί εξοικονομούνται χρήματα από τη μείωση του αριθμού των ανθρώπων που απασχολούνται στο λογιστήριο, το μάρκετινγκ και τις άλλες υπηρεσίες. Οι περικοπές θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν, επίσης, τον πρώην διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος συνήθως φεύγει με ένα πακέτο αποζημίωσης.

**Οικονομίες κλίμακας** - Το μέγεθος είναι σημαντικό. Είτε πρόκειται για την αγορά γραφικής ύλης είτε για ένα νέο σύστημα πληροφορικής, η μεγαλύτερη εταιρεία

μπορεί να βάλει μεγαλύτερες παραγγελίες και έτσι να εξοικονομήσει χρήματα, διαπραγματευόμενη τις τιμές με τους προμηθευτές της.

**Η απόκτηση νέας τεχνολογίας** - Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι εταιρείες πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις επιχειρηματικές εφαρμογές τους. Αγοράζοντας μια μικρότερη εταιρεία με μοναδική τεχνολογία, μια μεγάλη εταιρεία μπορεί να διατηρήσει ή να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Βελτιωμένο εύρος αγοράς και ορατότητα βιομηχανίας** – Οι επιχειρήσεις αγοράζουν άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να διεισδύσουν σε νέες αγορές και να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη τους. Μία συγχώνευση μπορεί να εκτείνει το μάρκετινγκ και τη διανομή των δύο εταιρειών, παρέχοντάς τους νέες ευκαιρίες πωλήσεων. Μία συγχώνευση μπορεί να βελτιώσει τη θέση της εταιρείας στην επενδυτική κοινότητα: οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να αποκτήσουν κεφάλαια σε σχέση με τις μικρότερες.

Ως εκ τούτου, η επίτευξη συνέργιας λέγεται πιο εύκολα από ότι επιτυγχάνεται, δεν είναι κάτι που πραγματοποιείται αυτόματα όταν συγχωνεύονται δύο επιχειρήσεις. Σίγουρα επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μία συγχώνευση δεν το επιτυγχάνει και οι ευκαιρίες συνεργιών υπάρχουν μόνο στο μυαλό των ηγετών των επιχειρήσεων και των διευθυντικών στελεχών (Hill et al., 2001). Όπου δεν υπάρχει αξία, ο διευθύνοντας σύμβουλος και οι επενδυτές τραπεζίτες που έχουν να κερδίσουν πολλά από μία συγχώνευση/εξαγορά θα προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μία εικόνα επαυξημένης αξίας. Η αγορά, ωστόσο, τελικά το ανακαλύπτει και τιμωρεί την επιχείρηση μειώνοντας την τιμή της μετοχής.

Όσον αφορά την επιχειρησιακή δομή, υπάρχουν πολλοί τύποι διαφορετικών συγχωνεύσεων. Ακολούθως παρουσιάζονται ορισμένοι τύποι που χαρακτηρίζονται από τη σχέση μεταξύ των εταιριών που συγχωνεύονται (Gugler et al., 2003):

Οριζόντια συγχώνευση: Δύο επιχειρήσεις που είναι σε ευθύ ανταγωνισμό μεταξύ τους και έχουν τις ίδιες προϊόντικές γραμμές και αγορές.

Κάθετη συγχώνευση: Όταν συγχωνεύονται ένας πελάτης και μία επιχείρηση ή ένας προμηθευτής και μία επιχείρηση.

Συγχώνευση επέκτασης της αγοράς: Όταν συγχωνεύονται δύο επιχειρήσεις που πωλούν τα ίδια προϊόντα σε διαφορετικές αγορές.

Συγχώνευση προϊόντικής επέκτασης: Όταν συγχωνεύονται δύο επιχειρήσεις που πωλούν διαφορετικά αλλά συσχετιζόμενα προϊόντα στην ίδια αγορά.

Συσσώρευση (Conglomeration): Η συγχώνευση δύο επιχειρήσεων που δεν έχουν κοινό επιχειρηματικό πεδίο.

Υπάρχουν δύο τύποι συγχωνεύσεων που διακρίνονται ανάλογα με το πώς χρηματοδοτείται η συγχώνευση. Ο κάθε ένας τύπος έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται και για τους επενδυτές (Gugler et al., 2003):

*Συγχωνεύσεις Αγοράς* - Όπως το αναφέρει και το όνομά του, αυτό το είδος της συγχώνευσης πραγματοποιείται όταν μία επιχείρηση αγοράζει μία άλλη. Η αγορά γίνεται τοις μετρητοίς ή μέσω της έκδοσης ενός χρεογράφου: η πώληση εμπίπτει σε φόρο.

Οι επιχειρήσεις προτιμούν συχνά αυτό τον τύπο της συγχώνευσης γιατί μπορεί να τους παρέχει φορολογικές εκπτώσεις.

Τα αποκτηθέντα στοιχεία του ενεργητικού μπορούν να καταχωρηθούν στην πραγματική τιμή αγοράς και η διαφορά μεταξύ της λογιστικής αξίας και της τιμής αγοράς των περιουσιακών στοιχείων μπορεί να αποσβεσθεί σε ετήσια βάση και έτσι να μειώνονται οι πληρωτέοι φόροι που καταβάλλονται από την απορροφώσα εταιρία.

*Συγχωνεύσεις Ενοποίησης* - Με αυτή τη συγχώνευση, μια εντελώς νέα εταιρεία διαμορφώνεται και οι δύο εταιρείες έχουν αγοραστεί και συνδυαστεί σε ένα νέο φορέα. Οι φορολογικοί όροι είναι οι ίδιοι με εκείνοι της συγχώνευσης αγοράς.

## **Εξαγορές**

Μια εξαγορά μπορεί να είναι μόνο λίγο διαφορετική από μία συγχώνευση. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι διαφορετική μόνο κατ' όνομα. Όπως και οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές αποτελούν ενέργειες μέσω των οποίων οι εταιρείες αναζητούν οικονομίες κλίμακας, βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ενίσχυση της προβολής τους στην αγορά (Hill et al., 2001). Σε αντίθεση με όλες τις συγχωνεύσεις, οι εξαγορές αφορούν μία επιχείρηση που αγοράζει μία άλλη - δεν υπάρχει ανταλλαγή μετοχών ή ενοποίηση (consolidation) σε μια νέα εταιρεία. Οι



εξαγορές είναι συχνά ταιριαστές και όλα τα μέρη αισθάνονται ικανοποιημένα με τη συμφωνία. Άλλες φορές πάλι, οι εξαγορές είναι πιο εχθρικές.

Σε μια εξαγορά, όπως συμβαίνει σε ορισμένες από τις συμφωνίες συγχώνευσης, μια εταιρεία μπορεί να αγοράσει μια άλλη εταιρεία με μετρητά, μετοχές ή με συνδυασμό των δύο (Hill et al., 2001). Μια άλλη δυνατότητα, η οποία είναι κοινή σε μικρότερες, όμως, συμφωνίες, είναι για μια εταιρεία να αποκτήσει όλα τα περιουσιακά στοιχεία της άλλης εταιρείας (Coeurdacier et al., 2009). Η εταιρεία X αγοράζει το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας Ψ με μετρητά, πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία Ψ θα έχει μόνο μετρητά (και χρέος, αν υπήρχε προγενέστερο χρέος). Φυσικά, η εταιρεία Ψ γίνεται απλώς ένα κέλυφος και τελικά θα ρευστοποιηθεί ή θα συγχωνευθεί με άλλη που έχει πραγματική επιχειρηματική δράση.

Ένας άλλος τύπος εξαγοράς είναι αυτός που καλείται *αντίστροφη συγχώνευση*, μία συμφωνία που δίνει τη δυνατότητα σε μία ιδιωτική επιχείρηση να μπει στο χρηματιστήριο σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Μία αντίστροφη συγχώνευση πραγματοποιείται όταν μία ιδιωτική επιχείρηση που έχει μεγάλες προοπτικές και ανυπομονεί να λάβει κεφάλαια αγοράζει μία εισηγμένη επιχείρηση κέλυφος, συνήθως μία που είναι εμπορικά ανενεργή και έχει περιορισμένα περιουσιακά στοιχεία (Coeurdacier et al., 2009). Η ιδιωτική επιχείρηση συγχωνεύεται αντίστροφα με την εισηγμένη και μαζί σχηματίζουν μία καινούρια εισηγμένη επιχείρηση με εμπορεύσιμες μετοχές.

Ανεξάρτητα από την κατηγορία ή τη δομή τους όλες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν ένα κοινό στόχο: όλες μπορούν να δημιουργήσουν συνέργιες που καθιστούν την αξία των συνδυασμένων επιχειρήσεων μεγαλύτερη από το άθροισμα των δύο μερών. Η επιτυχία μίας εξαγοράς ή μίας συγχώνευσης εξαρτάται από το εάν επιτυγχάνεται αυτή η συνέργια.

## 2.2 Σκοπός της πρακτικής αυτής των εταιρειών

Υπάρχει μία σειρά πλεονεκτημάτων για τη δημιουργία συγχωνεύσεων και εξαγορών και είναι τα ακόλουθα (Coeurdacier et al., 2009):

*Δικτυακές οικονομίες.* Σε κάποιους κλάδους, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν ένα εθνικό δίκτυο, με άλλα λόγια πρέπει να έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Ένα εθνικό δίκτυο μπορεί να σημαίνει ότι ο πιο αποτελεσματικός αριθμός επιχειρήσεων σε ένα κλάδο να είναι το ένα. Για παράδειγμα, όταν έγινε η συγχώνευση της T-Mobile με την Orange στο Ηνωμένο Βασίλειο, δικαιολόγησαν τη συγχώνευσή με την παρακάτω αιτιολογία:

« Η πρόθεση μας είναι να συνδυάσουμε τα δίκτυα Orange & T-Mobile, να περιορίσουμε την αναπαραγωγή σε πανομοιότυπο και να δημιουργήσουμε ένα μοναδικό υπερ-δίκτυο. Για τους πελάτες μας αυτό θα σημαίνει ότι θα έχουν μεγαλύτερο δίκτυο και καλύτερη κάλυψη, ενώ παράλληλα θα μειώνεται ο αριθμός των σταθμών και των θέσεων κάτι που είναι θετικό για τη μείωση του κόστους και για το περιβάλλον.»

*Έρευνα και ανάπτυξη.* Σε κάποιους κλάδους, η επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη είναι πολύ σημαντική προκειμένου να ανακαλυφθούν νέα προϊόντα ή/και νέα τεχνολογία. Μία συγχώνευση δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να αυξήσει την κερδοφορία της και να αποκτήσει μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς πόρους για Έρευνα και Ανάπτυξη. Η απόκτηση πόρων για Έρευνα και Ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα σημαντικ, ειδικότερα για κλάδους όπως είναι η φαρμακοβιομηχανία.

*Άλλες Οικονομίες Κλίμακας.* Το κύριο πλεονέκτημα των συγχωνεύσεων:

Όλες οι πιθανές οικονομίες κλίμακας που μπορεί να προκύψουν. Σε μία οριζόντια εξαγορά οι οικονομίες κλίμακας θα μπορούσαν να είναι εκτεταμένες ειδικά εάν υπάρχουν υψηλά κόστη στον κλάδο.

*Αποφυγή αναπαραγωγής πανομοιότυπου.* Σε κάποιους κλάδους ο σκοπός της εξαγοράς / συγχώνευσης είναι η αποφυγή αναπαραγωγής πανομοιότυπου. για παράδειγμα δύο μεταφορικές εταιρίες μπορεί να ανταγωνίζονται για το ίδιο δρομολόγιο. Οι καταναλωτές θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη δημιουργία μίας ενιαίας επιχείρησης με χαμηλότερο κόστος. Η αποφυγή της αναπαραγωγής πανομοιότυπου έχει επίσης οφέλη για το περιβάλλον και βοηθά στη μείωση της συμφόρησης.

*Ρύθμιση του Μονοπωλίου.* Ακόμα και εάν η επιχείρηση αποκτά μονοπωλιακή ισχύ μέσω μίας συγχώνευσης κάτι τέτοιο δεν οδηγεί απαραίτητα σε υψηλότερες τιμές γιατί μπορεί να η κυβέρνηση να έχει επιβάλλει ρυθμιστικές παρεμβάσεις στην αγορά. Για παράδειγμα, σε κάποιους κλάδους η κυβέρνηση μπορεί να έχει θεσπίσει ελέγχους στις τιμές, έτσι ώστε να περιορίσει τις αυξήσεις των τιμών. Κάτι τέτοιο παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και ο καταναλωτής να μην αντιμετωπίζει μονοπωλιακές τιμές.

## **2.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές σε περιόδους οικονομικής κρίσης**

Στις ΗΠΑ υπήρξαν έξι κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών (Brigham & Daves, 2002). Αυτά τα κύματα χαρακτηρίζονται από μία κυκλική δραστηριότητα, έτσι περίοδοι με μεγάλα επίπεδα συγχωνεύσεων και εξαγορών έπονται περιόδων που υπήρχαν χαμηλές συναλλαγές στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές. Το πρώτο κύμα άρχισε στη Μεγάλη Ύφεση του 1883 και έφθασαν στο ζενίθ τους τα έτη 1899 και 1902 και σταμάτησαν το 1904. Η πλειοψηφία των οριζόντιων εξαγορών αυτή την περίοδο οδήγησε σε μία αγορά μονοπωλιακής δομής. Στο τέλος αυτού του κύματος, παρατηρείται ένας υψηλότερος βαθμός συγκέντρωσης της Αμερικανικής βιομηχανίας, πολλές επιχειρήσεις από πολλούς κλάδους χρεοκόπησαν ενώ σε άλλους κλάδους μόνο μία επιχείρηση επιβίωσε. Το δεύτερο κύμα συγχωνεύσεων και

εξαγορών έλαβε χώρα το 1929 και είχε ως χαρακτηριστικό την ολιγοπωλιακή δραστηριότητα αντί του πρώτου κύματος που κυριαρχούνται από τη μονοπωλιακή αγορά. Το αντιμονοπωλιακό περιβάλλον αυτής της περιόδου ήταν αυστηρότερο από ότι το περιβάλλον συγχωνεύσεων και εξαγορών της προηγούμενης περιόδου. Ήδη από το 1910, το Κογκρέσο ανησυχούσε για τις καταχρήσεις που προέρχονται από την προηγούμενη περίοδο αντιλαμβανόμενο ότι η Πράξη Σέρμαν δεν ήταν αποτελεσματική και δεν προκαλούσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Όσον αφορά το τρίτο κύμα που πραγματοποιήθηκε τα έτη 1965 και 1969 αφορούσε διαγωνίες συγχωνεύσεις που ακολούθησαν μία περίοδο άνθησης στην οποία το μεγαλύτερο μέρος της αναδόμησης έγινε από μικρές επιχειρήσεις μέσω εξαγορών μεγαλύτερων στόχων. Σε αυτή την περίοδο, η Πράξη Κλείτον επιβεβαιώθηκε από την Πράξη Σέλλερ-Κεφόβερ το 1950 υποστηρίζοντας την άποψη ότι οι συγχωνεύσεις που μείωναν το βαθμό ανταγωνιστικότητας ήταν παράνομες. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση υιοθέτησε νέα αντιμονοπωλιακά μέτρα που περιορίζαν τον αριθμό των οριζόντιων και κάθετων συγχωνεύσεων και εξαγορών γι' αυτό το λόγο εκείνη την περίοδο οι επενδυτές βρήκαν νέους τρόπους για να επαυξήσουν τη δραστηριότητά τους μέσω διαγωνίων συγχωνεύσεων και εξαγορών (Caughan, 2010).

Παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις μειώθηκαν μετά την οικονομική κρίση του 1982, το 1984 ξεκίνησε ένα νέο κύμα αναδόμησης δηλαδή μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών ειδικά εχθρικών. Το τέταρτο κύμα ξεκίνησε το 1980. Οι διευθυντές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έβρισκαν επιχειρήσεις που η μετοχή τους ήταν πολύ χαμηλή και ήταν ιδανικοί στόχοι για τους επενδυτές. Η επέκταση των εχθρικών εξαγορών έφερε νέους όρους στο λεξιλόγιο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Μελέτες έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εξαγορών και συγχωνεύσεων προέκυψαν μετά από οικονομικά σοκ. Θεωρείται ότι τα οικονομικά σοκ προκαλούν αλλαγές στον όγκο των εξαγορών και συγχωνεύσεων εάν και αυτό δεν συνεπάγεται ότι κάθε κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων προκύπτει ως αποτέλεσμα ενός οικονομικού σοκ. Το πέμπτο κύμα ήταν το 1992, με ένα νέο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών όπου οι διευθυντές ενδιαφέρονταν για την αύξηση της αξίας της επιχείρησης μέσω εξωτερικής ανάπτυξης αντί της εσωτερικής. Τέλος, το τελευταίο κύμα ξεκίνησε όταν το Federal Reserve System αποφάσισε να μειώσει τα επιτόκια προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση στους οικονομικούς πόρους. Όπως και τα προηγούμενα κύματα, σταμάτησε όταν ξεκίνησε η κρίση των subprimes στις ΗΠΑ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ - Θετικές και Αρνητικές Πλευρές Συγχωνεύσεων και Εξαγορών**

### **3.1 Επιπτώσεις στους εργαζόμενους**

Οι δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται υπεύθυνες για την αποτυχία των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Οι αδυναμίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως αυτές παρουσιάζονται σε μία τυπική διαδικασία συγχώνευσης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως ακολούθως (Mercer 1989):

1. Αμέλεια των ψυχολογικών θεμάτων. Δεν δόθηκε η πρέπουσα σημασία στα ψυχολογικά αποτελέσματα της αλλαγής που προκάλεσε η συγχώνευση στους ανθρώπους.
2. Ατελής επικοινωνία μέσω της διαδικασίας συγχώνευσης. Οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης. Εάν και οι άνθρωποι φοβούνται ότι διακινδυνεύονται οι δουλειές τους, συνήθως έχουν λίγη αξιόπιστη πληροφόρηση στην οποία μπορούν να βασισθούν και να λάβουν τις αποφάσεις τους.
3. Πολιτισμικές συγκρούσεις μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι με διαφορετικές αξίες και εργασιακά στυλ καλούνται να εργασθούν μαζί χωρίς να υπάρχει η δέουσα υποδομή για την επίλυση των διαφορών.

4. Διφορούμενη εταιρική κατεύθυνση και ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες. Η ανώτερη διοίκηση συνήθως αργεί να εκφράσει το όραμα και την αποστολή στο νέο συγχωνευμένο οργανισμό. Μετά την περικοπή προσωπικού, το προσωπικό που απομένει επιβαρύνεται με περισσότερη εργασία και συνήθως έχουν λίγη κατεύθυνση στην οποία να βασίζονται για να θέτουν προτεραιότητες.

### **3.2 Άγχος των εργαζομένων**

« Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν ένα σημαντικό γεγονός το οποίο είναι επιβαρυνμένο συναισθηματικά και αγχώδες» (Cartwright & Cooper, 1992:35). Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να αλλάξουν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου αλλά το άτομο δεν μπορεί να έχει έλεγχο του γεγονότος. Κάποιοι κοινοί παράγοντες άγχους των συγχωνεύσεων είναι η αβεβαιότητα, η ανασφάλεια και ο φόβος σχετικά με την απώλεια εργασίας, τις εργασιακές αλλαγές καθώς και τις αλλαγές στο κύρος, στην ισχύ και στο στάτους (Schweiger & Ivancevich, 1985). Οι εργαζόμενοι μπορεί να δυσαρεστηθούν σχετικά με την εργασία/την καριέρα/ τη ζωή, να έχουν χαμηλότερη αυτοεκτίμηση, κατάθλιψη και άγχος. Ως αποτέλεσμα μπορεί να προκληθεί υψηλότερος βαθμός αποχωρήσεων και απουσιών και απόδοση κάτω από το φυσιολογικό.

### **3.3 Το σύνδρομο της συγχώνευσης**

Τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις έχουν παρόμοια πρότυπα αντίδρασης σε μία συγχώνευση. Τα άτομα συνήθως αποσύρονται ψυχολογικά και ασχολούνται με την επιβίωσή τους ενώ οι επιχειρήσεις τείνουν να ασχολούνται με τη διαχείριση κρίσεων η οποία συχνά συμπεριλαμβάνει μυστικότητα και λήψη αποφάσεων από τα κεντρικά γραφεία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η οργανωσιακή αυτή αντίδραση επιδεινώνει την αρνητική επίδραση που επιφέρει η συγχώνευση στους εργαζόμενους. Τα στελέχη

μπορεί να είναι αισιόδοξα αναφορικά με τη συγχώνευση γιατί έχουν περισσότερο έλεγχο της κατάστασης και έχουν καλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού, από την άλλη, είναι συνήθως απαισιόδοξο ή θυμωμένο σχετικά με την αλλαγή. Οι Hunsaker και Coombs (1988) πρότειναν ένα διαδοχικό μοντέλο εννέα σταδίων σχετικά με τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια μίας συγχώνευσης ή εξαγοράς το οποίο περιγράφει αυτό που καλείται «σύνδρομο συγχώνευσης».

1. *Άρνηση*. Εν πρώτοις οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η συγχώνευση δεν θα συμβεί πραγματικά ή ότι δεν θα αλλάξει τη δουλειά τους ή την επιχείρησή τους.
2. *Φόβος*. Όσο αρχίζουν να ξεδιπλώνονται τα σχέδια για τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να φοβούνται το άγνωστο και να φαντάζονται το χειρότερο. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να ασχολούνται με την απώλεια εργασίας ή με τις φήμες για μαζικές απολύσεις που κυκλοφορούν στην επιχείρηση. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε απόδοση κάτω του κανονικού και σε μείωση στην παραγωγικότητα.
3. *Θυμός*. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν έλεγχο της κατάστασης και ότι η συγχώνευση είναι αναπόφευκτη, αρχίζουν να εκφράζουν θυμό προς αυτούς που είναι υπεύθυνοι για τη συμφωνία. Αισθάνονται «πουλημένοι» και αδικημένοι ειδικότερα γιατί έχουν προσφέρει τις υπηρεσίες τους για πολλά χρόνια στην επιχείρηση.
4. *Λύπη*. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται θλίψη για την απώλεια της εταιρικής τους ταυτότητας, εστιάζουν στις διαφορές στον τρόπο που λειτουργούν και διοικούνται οι δύο επιχειρήσεις. Υιοθετούν ένα τρόπο σκέψης με το «εμείς» έναντι «αυτών».
5. *Αποδοχή*. Αφού παρέρθει μία επαρκής περίοδος θλίψης, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι η αντίσταση στην κατάσταση θα είναι μάταιη και αρχίζουν να αποδέχονται την πραγματικότητα. Κάτι τέτοιο μπορεί να συνεπάγεται συμπεριφοριστική συμμόρφωση αλλά όχι απαραίτητα ανανεωμένη οργανωσιακή δέσμευση.
6. *Ανακούφιση*. Όταν το μεγαλύτερο μέρος της ενσωμάτωσης ολοκληρωθεί, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται τακτοποιημένοι στη νέα επιχείρηση και αρχίζουν να συνηθίζουν να συνεργάζονται με εργαζόμενους της άλλης επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο, αισθάνονται ότι κάποια πράγματα είναι στην πραγματικότητα καλύτερα από ό,τι περίμεναν.

7. *Ενδιαφέρον*. Καθώς οι άνθρωποι αρχίζουν να αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς στις νέες τους θέσεις, αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τα οφέλη της νέας επιχείρησης. Αντιλαμβάνονται την κατάστασή τους ως πρόκληση και προσπαθούν να αποδείξουν την ικανότητα και την αξία τους στη νέα επιχείρηση.

8. *Αρέσκεια*. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τις νέες ευκαιρίες και αρχίζει να τους αρέσει η εργασία τους.

9. *Διασκέδαση*. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται δέσμευση στη νέα τους επιχείρηση.

### **3.4 Μειώσεις Προσωπικού - Απολύσεις**

Λόγω του ότι κάποιες λειτουργίες μπορεί να υπάρχουν εις διπλούν είναι σχεδόν αναπόφευκτο όταν συγχωνεύονται δύο επιχειρήσεις να υπάρχουν απολύσεις προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις κινούνται παρέχοντας βοήθεια στους απολυόμενους και ενισχύοντας το ηθικό στους εργαζόμενους που παραμένουν. Η μείωση του προσωπικού μπορεί να παρέχει μία σημαντική ευκαιρία στην επιχείρηση να δείξει ότι ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενούς της και ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο πολύτιμο στοιχείο της. Μία συνέπεια των συγχωνεύσεων είναι οι μη προβλεπόμενες αποχωρήσεις. Πολλοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν εθελοντικά την επιχείρηση μετά την αναγγελία της συγχώνευσης ή κατά τη διάρκεια της δύσκολης περιόδου μετάβασης. Συνήθως είναι οι καλύτεροι εργαζόμενοι αυτοί που φεύγουν γιατί μπορούν πιο εύκολα να βρουν εργασία αλλού (Pappanastos, Hillman και Cole 1987). Μία Αμερικανική μελέτη διαπίστωσε ότι σχεδόν 50% των στελεχών στις συγχωνευμένες επιχειρήσεις τις εγκαταλείπουν μέσα σε ένα χρόνο, 75% μέσα σε τρία χρόνια και 58% των διευθυντών μέσα σε πέντε χρόνια (Walsh 1988).

### **3.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η ευκολία συγχώνευσης των οργανισμών θα επηρεαστεί από τη συμβατότητα των δύο διαφορετικών τύπων κουλτούρας, τη δύναμη της κάθε κουλτούρας και τον τύπο της συγχώνευσης. Η εταιρική κουλτούρα παρέχει ταυτότητα και σταθερότητα στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση με τις επιχειρήσεις που έχουν ισχυρή εταιρική κουλτούρα κάτι που κάνει τη διαδικασία



συγχώνευσης περισσότερο δύσκολη. Οι εργαζόμενοι συνήθως δίνουν έμφαση στις αντιθέσεις μεταξύ των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και τείνουν να θεωρούν ότι ο τρόπος που κάνουν τα πράγματα είναι ανώτερος από το στυλ και τις πρακτικές της άλλης επιχείρησης (Pikula 1995). Διαστρεβλωμένες αντιλήψεις και εχθρικά συναισθήματα για τους εργαζόμενους της άλλης επιχείρησης μπορεί να εμφανίζονται και οι αποτυχίες αποδίδονται στην άλλη επιχείρηση. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μία σύγκρουση μετά τη συγχώνευση ή μία «σύγκρουση κουλτούρας».

### **3.6 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Συγχώνευση/ή και Εξαγορά επιχειρήσεων : Οι καλύτερες Πρακτικές κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης.**

Το «σύνδρομο συγχώνευσης» μπορεί να είναι καλύτερα διαχειρήσιμο και ελεγχόμενο εάν η επικοινωνία είναι συνεχής, ανοικτή και έντιμη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι ακόλουθες πρακτικές τονίζονται στη βιβλιογραφία. Όταν τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμπεριλαμβάνονται στη στρατηγική λήψη αποφάσεων, η επιχείρηση κατανοεί καλύτερα τις επιπτώσεις της συγχώνευσης στους ανθρώπους. Το προσωπικό των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να διενεργεί πολιτισμικούς ελέγχους για να καθορίσει εάν οι κουλτούρες των οργανισμών είναι συμβατές και να συστήσουν τρόπους υπέρβασης των διαφορών. Οι επιχειρήσεις που διενεργούν γρήγορες αξιολογήσεις των ανθρωπίνων πόρων τους είναι σε καλύτερη θέση να καθορίσουν ποιες δράσεις θα είναι απαραίτητες προκειμένου τα καλύτερα ταλέντα να παραμείνουν στην επιχείρηση. Οι επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να βρουν τα κενά στα ταλέντα και να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μην εμποδιστεί η διαδοχή στη διοίκηση.

Δυστυχώς πολύ λίγες επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τους πόρους που διαθέτουν σε προσωπικό κατά τη διάρκεια μίας συγχώνευσης και ως αποτέλεσμα έχουν συνήθως έλλειψη του απαιτούμενου ταλέντου στη νέα τους επιχείρηση (Hunt 1987, 24).

Θα πρέπει να παρέχεται συχνή και τακτική ενημέρωση κατά τη διάρκεια αλλά και μετά τη συγχώνευση (Pappanastos, Hillman και Cole 1987). Λόγω του ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο άγχος γιατί αισθάνονται αβεβαιότητα για το μέλλον τους (Hunsaker και Coombs 1988), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πληροφορούν όλους

τους εργαζόμενους για τα σχέδια της συγχώνευσης την ίδια ώρα ή πριν βγει ένα δελτίο τύπου (Cartwright και Cooper 1992:103).

Η Συμβουλευτική μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διακρίνουν τα πραγματικά από τα φανταστικά αποτελέσματα της συγχώνευσης και να δουν ποιες είναι οι επαγγελματικές τους ανάγκες. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν γιατί λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις έχουν πιο θετική άποψη για τη συγχώνευση από ότι αυτή που δεν είναι ενήμεροι (Marks και Mirvis 1986).

Οι επιχειρήσεις που δεν είναι ειλικρινείς με τους εργαζόμενους τους όσον αφορά τα σχέδια περικοπών τείνουν να παρουσιάζουν μείωση του ηθικού των εργαζομένων και αύξηση αποχωρήσεων και απουσιών (Pappanastos, Hill και Cole 1987). Τα προγράμματα βοήθειας των εργαζόμενων μπορούν να μειώσουν το άγχος και βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που σχετίζονται με τη συγχώνευση (Pappanastos, Hill και Cole 1987).

Το προσωπικό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να διευκολύνει την ανάπτυξη μίας νέας οργανωσιακής δομής και να δημιουργήσει το συντομότερο δυνατόν ξεκάθαρες σχέσεις αναφοράς. Ιστορικά, οι πιο επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές υπέφεραν από τις μη ξεκάθαρες σχέσεις και από μία τάση αλλαγής των ασαφών και κακά οριζόμενων σχέσεων, αρκετές φορές κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου (Pappanastos, Hill και Cole 1987).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ – Τηλεπικοινωνίες**

### **4.1 Η ιστορία των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα το τηλέφωνο ξεκινά από το 1892 όταν η κυβέρνηση του Χαριλάου Τρικούπη, τον Αύγουστο του 1892 ψηφίζει τον νόμο «Περί Τηλεφωνικής Συγκοινωνίας» και οποίος κατοχυρώνει το κρατικό μονοπώλιο.

Η υπηρεσία των Ταχυδρομείων, Τηλεγράφων και Τηλεφώνου (ΤΤΤ) δημιουργείται το 1895 η οποία υπάγονταν στην αρχή στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Στην αρχή του εικοστού αιώνα οι συνδρομητές ήταν λιγότεροι από 400 ενώ υπήρχαν 5.267 χειροκίνητα τηλέφωνα πανελλαδικά.

Το τηλεφωνικό δίκτυο επεκτάθηκε υπό τον έλεγχο της Ζίμενς. Το 1926 εκχωρήθηκε με σύμβαση παραχώρησης η αστική τηλεφωνία στην New Antwerp Telephone & Electrical Works, η οποία το 1930 εξαγοράστηκε από τη Siemens and Halske.

Κατ'αυτό τον τρόπο η Ζίμενς απέκτησε το δικαίωμα τόσο της εκμετάλλευσης όσο και της ανάπτυξης της τηλεφωνίας στις πόλεις. Το 1931, η Ζίμενς ίδρυσε την Ανώνυμη Ελληνική Τηλεφωνική Εταιρεία με εκπρόσωπο τον Ιωάννη Βουλπιώτη.

Η ενσύρματη τηλεγραφία παραχωρήθηκε στην αγγλική Eastern Telegraph ενώ η ΤΤΤ διατήρησε την υπεραστική και διεθνή τηλεφωνία, τα τηλεγραφήματα εσωτερικού και τα μικρά αστικά κέντρα (τηλεφωνία).

Το 1939, λόγω της επέκτασης του δικτύου, δεκαπλασιάστηκαν οι συνδέσεις ενώ η Ζίμενς ήταν η εταιρεία που παρείχε το μεγαλύτερο μέρος του τηλεγραφικού και τηλεφωνικού εξοπλισμού στην Ελλάδα.

Κατά τη διάρκεια της Κατοχής πραγματοποιήθηκαν μεγάλες απεργίες. Η πρώτη έγινε στις 14 Απριλίου 1942 στην ΤΤΤ. Μεγάλη απεργία ήταν κι αυτή που έγινε στις 3 Μαΐου 1944 όπου Γερμανοί και Έλληνες ταγματασφαλίτες, κατόπιν κατάδοσης υπαλλήλου της Τηλεφωνικής, συνέλαβαν υπαλλήλους που ήταν οργανωμένοι στο

ΕΑΜ. Συνελήφθησαν περίπου διακόσια άτομα και στις 7 Μαΐου εκτελέστηκαν στο Σκοπευτήριο της Καισαριανής, δεκαπέντε υπάλληλοι της Τηλεφωνικής που ήταν μέλη του ΕΑΜ.

Ο ΟΤΕ ιδρύθηκε το 1946 κατόπιν της απόκτησης του 75% των μετοχών της ΑΕΤΕ από το ελληνικό κράτος. Ο ΟΤΕ ανέλαβε όλες τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ενώ τις ταχυδρομικές ανέλαβε η Ταχυδρομική Υπηρεσία που ανεξαρτητοποιήθηκε και στη συνέχεια έγινε ΕΛΤΑ.

Το δίκτυο άρχισε να αυτοματοποιείται τη δεκαετία 1960-1970 ενώ ταυτόχρονα ο ΟΤΕ δημιούργησε ένα πανελλαδικό δίκτυο αναμεταδοτών προκειμένου να διευκολυνθεί η είσοδος της τηλεόρασης. Το πρώτο διεθνές ραβδεπαφικό τηλεφωνικό κέντρο δημιουργήθηκε το 1969 προκειμένου να διευκολύνει τις διεθνείς τηλεφωνικές κλήσεις.

Το δίκτυο VHF αλλά και το Κέντρο Δορυφορικών Επικοινωνιών δημιουργήθηκαν τα έτη 1970-1980. Στα πλαίσια αυτά ο ΟΤΕ προχώρησε σε μεγάλα κατασκευαστικά έργα σε συνεργασία με άλλες μεσογειακές χώρες. Τα έργα αυτά αφορούσαν υποβρύχια καλώδια και ραδιοηλεκτρικές συνδέσεις με στόχο τη δημιουργία διεθνών κέντρων.

Ο ΟΤΕ άρχισε να παρέχει καινούριες υπηρεσίες από το 1980. Την περίοδο αυτή άρχισε και εξαπλώθηκε η ψηφιακοποίηση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα η οποία και συνδέθηκε με τους δορυφόρους EUTELSAT και IMNARSAT. Ξεκίνησε επίσης η λειτουργία των HELLASPAC, HELLASCOM και HELLASTEL. Το Hellaspac ήταν το δημόσιο δίκτυο μετάδοσης και μεταγωγής πακέτων δεδομένων ενώ τα άλλα δύο ήταν το ψηφιακό δίκτυο δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και το δημόσιο δίκτυο τηλεικονογραφείας. Την ίδια περίοδο άρχισαν να παρέχονται υπηρεσίες τηλεϊδοποίησης, κινητής τηλεφωνίας, τηλεδιάσκεψης και τηλεφάξ.

Η Ζίμενς και η Ιντρακόμ του Σωκράτη Κόκκαλη ήταν οι κύριοι προμηθευτές του ΟΤΕ όσον αφορά τον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, μετά τη Μεταπολίτευση, οι δε συμβάσεις τους υπερέβαιναν τα 2 δισεκατομμύρια Ευρώ.

Σε κάποιες περιπτώσεις, οι δύο προαναφερθείσες εταιρείες ήταν κοινοί μέτοχοι τόσο στη Ζίμενς Τηλεβιομηχανική όσο και στην ΟΤΕ Hellascom (θυγατρική του ΟΤΕ). Οι σχέσεις όμως ήταν στενές και σε άλλο επίπεδο.

Η έναρξη της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα συντελέστηκε το έτος 1992. Η τότε κυβέρνηση Μητσοτάκη προκήρυξε διαγωνισμό για τη χορήγηση 2 αδειών. Από τη διαδικασία αυτή αδειοδότησης αποκλείστηκε ο ΟΤΕ κάτι που προκάλεσε εντονότερες

διαμαρτυρίες. Η κυβέρνηση Μητσοτάκη αιτιολόγησε τον αποκλεισμό αυτό προβάλλοντας ως λόγο την αφερεγγυότητα του ΟΤΕ (υπόθεση Τόμπρα, καθυστερήσεις στις συνδέσεις των σταθερών τηλεφώνων που μπορεί να έφθαναν και τα δεκαπέντε έτη κτλ.). Προέβαλλε επίσης το οικονομικό όφελος που θα προέκυπτε εάν οι άδειες δίνονταν σε ιδιωτικές εταιρείες. Τις δύο άδειες πήραν οι εταιρείες Panafon (σήμερα Vodafone) και η Telestet (που έγινε στη συνέχεια TIM και σήμερα είναι η Wind που ανήκει στον Αιγύπτιο μεγιστάνα Σαουρίς).

Τοποθετήθηκαν αναμεταδοτές ακόμα και στους πυρήνες των εθνικών δρυμών, κάτι που ψηφίστηκε από όλα τα κόμματα.

Το 1995 δόθηκε η τρίτη άδεια κινητής τηλεφωνίας, αυτή τη φορά στον ΟΤΕ. Το 1998, με έξι χρόνια καθυστέρηση σε σχέση με τις άλλες δύο εταιρείες, ιδρύεται η Cosmote. Η Cosmote κατόρθωσε να φθάσει στην κορυφή μέσα σε μόνο τρεισήμισι χρόνια και να αποκτήσει περίπου 400.000 συνδρομητές και το δίκτυό της καλύπτει το 97% της Ελλάδας. Ένας από τους λόγους που η Cosmote κατόρθωσε να πάρει αυτή την ηγετική θέση είναι η εμπιστοσύνη που της έδειξαν οι καταναλωτές λόγω του ότι υπήρχε ο ελληνικός ΟΤΕ από πίσω. Η εταιρεία κατόρθωσε να αποκτήσει σημαντική παρουσία στα βαλκάνια (Ρουμανία, Σκόπια, Αλβανία και Βουλγαρία).

## **4.2 Deutsche Telekom**

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το 2015 ανήρθε σε 69,2 δισεκατομμύρια Ευρώ και η ταμειακή της ρευστότητα σε 4,5 δισεκατομμύρια Ευρώ. Η πελατειακή της βάση στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας ανέρχεται σε 159,4 εκατομμύρια πελάτες, 29 εκατομμύρια σταθερής τηλεφωνίας, 17,8 εκατομμύρια πελάτες broadband και 6,6 εκατομμύρια πελάτες τηλεόρασης.

Έχει παρουσία σε 50 χώρες και απασχολεί σε παγκόσμια κλίμακα 226.000 εργαζόμενους.

## **4.3 ΟΤΕ – Deutsche Telekom Ιστορία**

Το 1987, η ΕΕ εξέδωσε την Πράσινη Βίβλο για τις τηλεπικοινωνίες και ήταν η πρώτη φορά που τέθηκε το ζήτημα της ιδιωτικοποίησης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Η Πράσινη Βίβλος σκόπευε να δείξει τις συνθήκες που είναι απαραίτητες προκειμένου οι Ευρωπαίοι να έχουν χαμηλότερου κόστους, μεγαλύτερης ποικιλίας και υψηλής ποιότητας τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και έτσι η ΕΕ να αποκτήσει ένα διεθνές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τηλεπικοινωνίες. Ως εκ τούτου, η Ελλάδα θα έπρεπε να συμβαδίσει.

Τη δεκαετία του 1990, η πολιτική στις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα είχε τους ακόλουθους άξονες: απελευθέρωση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, κατάργηση των μονοπωλίων και εισαγωγή του ανταγωνισμού στην αγορά, δημιουργία νομικού πλαισίου εναρμονισμένου με το νομικό πλαίσιο της ΕΕ. Οι βασικότεροι νόμοι ήταν οι ακόλουθοι:

*Οδηγία 90/388/ΕΟΚ για τον ανταγωνισμό στην τηλεπικοινωνιακή αγορά.*

*Οδηγία 90/387/ΕΟΚ σχετικά με τη δημιουργία εσωτερικής αγοράς στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες μέσω της παροχής ανοικτού δικτύου (ΟΝΡ). Η οδηγία αυτή συνοδεύτηκε από την οδηγία 91/263/ΕΟΚ που αφορούσε τον τηλεπικοινωνιακό τερματικό εξοπλισμό αλλά και την αμοιβαία αναγνώριση από τα κράτη μέλη της ποιότητάς του. Στη συνέχεια ακολούθησε η Οδηγία 93/97/ΕΟΚ που αφορούσε τον εξοπλισμό των επίγειων δορυφορικών σταθμών. Έγινε τροποποίηση των Οδηγιών 88/301/ΕΟΚ και 90/388/ΕΟΚ σύμφωνα με την Οδηγία 94/46 της ΕΟΚ που αφορούσε τις δορυφορικές επικοινωνίες.*

Ο Ν.1892/1990 απετέλεσε το πρώτο βήμα για την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επιτρέποντας στις ιδιωτικές εταιρείες να μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Η αγορά των τηλεπικοινωνιών απελευθερώθηκε με τον Ν. 2075/92, εξαιρουμένης της φωνητικής τηλεφωνίας.

Ο ΟΤΕ και οι θυγατρικές του έπαυσαν να είναι κρατικές εταιρείες με το Ν.2257/94.

Ο Ν. 2075/92 έθετε τους βασικούς κανόνες λειτουργίας της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, καθόριζε, επίσης, τις υποχρεώσεις τόσο της πολιτείας όσο και των τηλεπικοινωνιακών παρόχων και έθετε συγκεκριμένους στόχους στην αγορά που ήταν η προσφορά τεχνολογικά προηγμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε ευρεία γκάμα και σε χαμηλό κόστος αλλά και η προσφορά στους χρήστες συνεχών και γρήγορων υπηρεσιών τηλεφωνίας.

Ο Ν. 2075/1992 όριζε επίσης και τον ρόλο του Υπουργού Μεταφορών και Τηλεπικοινωνιών. Ο Υπουργός θα πρέπει να αναπτύσσει τις τηλεπικοινωνίες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και να επιτυγχάνει τους στόχους που τίθενται για την τηλεπικοινωνιακή πολιτική. Ο Υπουργός επίσης θα πρέπει να αναπροσαρμόζει την ελληνική νομοθεσία που αφορά τις τηλεπικοινωνίες και να εκπροσωπεί τη χώρα σε διεθνείς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς.

Ο Ν. 2246/94 προήγαγε την ακόμα μεγαλύτερη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών αλλά και την εναρμόνιση του ελληνικού δικαίου με το ευρωπαϊκό. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον νόμο αυτό ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες μέσω κάποιων διαδικασιών βάσει των οποίων παρέχονται οι άδειες.

Η ΕΕ είχε ορίσει την 1/1/1998 ως καταληκτική ημερομηνία για την πλήρη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, ωστόσο δόθηκε παράταση μέχρι την 1/1/2001.

Η είσοδος του ΟΤΕ στο χρηματιστήριο γίνεται επί διακυβέρνησης Σημίτη το 1996 και από τη χρονιά αυτή αλλά και τα επόμενα χρόνια διατίθενται πακέτα μετοχοποίησης με τη συμμετοχή Ελλήνων επενδυτών.

Σχετικά με την ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ υπήρχαν δύο θέσεις, η μία υποστήριζε να πωληθεί ένα μέρος (35%) της περιουσίας του ΟΤΕ και ταυτόχρονα να παραχωρηθεί το μανάτζμεντ σε στρατηγικό επενδυτή και η άλλη άποψη υποστήριζε ότι ο ΟΤΕ έπρεπε να παραμείνει αμιγώς κρατικός. Όπως προαναφέρθηκε, επιλέχθηκε μία τρίτη λύση που συνίστατο στη μετοχοποίηση του οργανισμού μέσω τόσο του ελληνικού όσο και ξένων χρηματιστηρίων.

Στο ελληνικό χρηματιστήριο διατέθηκε το 7,5% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ τον Μάρτιο του 1996 που αντιστοιχούσε σε 31,6 εκατομμύρια μετοχές. Τα 24 εκατομμύρια από τις μετοχές αυτές προήρθαν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου που προηγήθηκε ενώ τα 7,6 εκατομμύρια προέρχονταν από τις υφιστάμενες μετοχές. Η τιμή διάθεσης των μετοχών ήταν 4000 δρχ και ορίστηκε ως μονάδα διαπραγμάτευσης οι δέκα μετοχές. Για κάθε δέκα μετοχές ο μέτοχος έπαιρνε μία νέα μετοχή και μπορούσε να αποκτήσει 100 δωρεάν μετοχές εφόσον τις είχε διακρατήσει για δεκαοκτώ μήνες τουλάχιστον.

Ο ΟΤΕ, το 1998, εισάγεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και έγινε το δεύτερο στάδιο διάθεση των μετοχών τόσο στην Ελλάδα όσο και στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Επίσης, την 1η Νοεμβρίου 1998 υποβλήθηκε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (SEC) το Ενημερωτικό Δελτίο του Ο.Τ.Ε. και στις 2 Νοεμβρίου ξεκίνησε η διαπραγμάτευση των μετοχών του στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) με τη μορφή Αμερικανικών Αποθετηρίων Τίτλων (ADS). Πρέπει να σημειωθεί ότι ήταν η πρώτη φορά που ελληνική εταιρεία εισέρχεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Οι μετοχές που διατέθηκαν ήταν 50,4 εκατομμύρια (10% του μετοχικού κεφαλαίου) και το ελληνικό δημόσιο μείωσε το ποσοστό του στο 65%. Στις 6.100 δρχ. ανά



μετοχή ήταν η τιμή διάθεσης και η οποία καθορίστηκε με την υποβολή ανταγωνιστικών προσφορών. Τα έσοδα υπερέβησαν τα 300 δισεκατομμύρια δρχ. Όπως συνέβηκε και το 1996, ο μέτοχος που διακρατούσε τις μετοχές που απέκτησε από τη δημόσια εγγραφή για μία χρονική περίοδο μεγαλύτερη των έξι μηνών, μπορούσε να έχει 1 δωρεάν μετοχή για κάθε 10 παλιές και μπορούσε να αποκτήσει μέχρι 100 δωρεάν μετοχές.

Η τρίτη φάση διάθεσης μετοχών του ΟΤΕ έγινε τον Ιούλιο του 1999. Οι μετοχές του ελληνικού δημοσίου που διατέθηκαν 67,8 εκατομμύρια (13,9% του ποσοστού του ελληνικού δημοσίου) και το προσωπικό του ΟΤΕ έλαβε 2 εκατομμύρια μετοχές μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης. Το ελληνικό δημόσιο μείωσε τη θέση του στο 51% περίπου. Η τιμή διάθεσης ήταν 6.500 δρχ. ανά μετοχή η οποία καθορίστηκε με τη διαδικασία υποβολής ανταγωνιστικών προσφορών.

Τον Δεκέμβριο του 1998 αγοράζει το 35% της ρουμανικής POMTelecom ενώ το 2003 το μερίδιό του στη συγκεκριμένη εταιρεία έφθασε το 54%. Η MIG (Βγενόπουλος) αγόραζε από το χρηματιστήριο πακέτα μετοχών του ΟΤΕ που στη συνέχεια τα πουλούσε στη Deutsche Telekom. Συνεπώς διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό τη μεταβίβαση στους Γερμανούς της δεύτερης μεγαλύτερης κρατικής ελληνικής εταιρείας. Η επόμενη κυβέρνηση (πρωθυπουργός Καραμανλής, υπουργός οικονομικών Αλογοσκούφης), όπως θα δούμε και αναλυτικότερα παρακάτω, έδωσε ποσοστά στη Deutsche Telekom. Η Deutsche Telekom είναι η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή εταιρεία τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιείται σε δεκαπέντε χώρες. Υπήρξε κρατική επιχείρηση αλλά το 1996 ιδιωτικοποιήθηκε και το γερμανικό κράτος κατέχει ένα ποσοστό μετοχών είτε μέσω κρατικής τράπεζας είτε απευθείας.

Η πώληση αυτή προκειμένου να διευκολυνθεί στην κοινή γνώμη, είχε και πολιτικό σκέλος που ήταν η επίθεση εναντίον των συνδικαλιστών του ΟΤΕ που αποκαλούνταν προνομιούχοι ενώ τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα και οι αμοιβές που λαμβάνουν υπερβαίνουν όσα έχουν κατακτήσει οικονομικά οι συνδικαλιστές. Πέραν αυτής της επίθεσης έγινε και εθελουσία έξοδος των εργαζομένων προκειμένου ο ΟΤΕ να γίνει πιο ευέλικτος.

Η Cosmote εξαγοράζει το 2006 την εταιρεία ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. Η Γερμανός ήταν μία πολύ επιτυχημένη αλυσίδα λιανικής πώλησης τηλεπικοινωνιακών προϊόντων με εκτεταμένο δίκτυο σε όλη τη ΝΑ Ευρώπη και παρουσία (εκτός της Ελλάδας) στην Κύπρο, Ουκρανία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Πολωνία και Σκόπια. Ως εκ τούτου, η Deutsche Telekom απέκτησε πρόσβαση σε πολλές χώρες.

Η Deutsche Telekom σήμερα κράτησε μόνο το όνομα COSMOTE και το αντίστοιχο δίκτυο πωλήσεων κατεβάζοντας το σήμα του ΟΤΕ. Οι υπόλοιπες εργασίες είτε γίνονται στη Γερμανία είτε γίνονται από υπεργολάβους. Σε λίγα χρόνια, θα προβάλλει, όπως άλλωστε έχει κάνει και σε άλλες χώρες των Βαλκανίων, μόνο το «T» ή το σήμα Telekom.

Ας δούμε όμως τη συνέχεια από το 2008 που αναφέραμε.

Τον Μάιο 2008 η Deutsche Telekom συμμετείχε στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ κατά 19,999234% ενώ η Marfin Investment Group αποσύρεται αντίστοιχα. Τον Ιούνιο 2008 κυρώνεται η σύμβαση πώλησης των μετοχών του ΟΤΕ και Συμφωνίας Μετόχων μεταξύ της Deutsche Telekom και του ελληνικού δημοσίου. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι τον έλεγχο της Deutsche Telekom έχει το γερμανικό δημόσιο.

Τον Οκτώβριο 2008, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εγκρίνει την απόκτηση του ΟΤΕ από την Deutsche Telekom και το αντίστοιχο πράττει και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων.

Η συμμετοχή της Deutsche Telekom στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ, τον Νοέμβριο του 2008 ανήρθε σε 25,0000004% και αντιστοιχούσε σε 122.537,599 μετοχές με τα αντίστοιχα δικαιώματα ψήφου.

Τον Ιούλιο του 2009, η Deutsche Telekom είχε το 30,0000002% που αντιστοιχούσε σε 147.045.188 μετοχές και αντίστοιχα δικαιώματα ψήφου αφού προχώρησε στην αγορά 24.507.519 μετοχών. Η αξία αυτής της συναλλαγής ανέρχονταν σε 673.956.772,5 Ευρώ.

Η συγχώνευση αυτή υπήρξε ιδιαίτερα επωφελής. Χαρακτηριστικά η γερμανική εφημερίδα Die Welt ανέφερε ότι «οι Έλληνες έσωσαν τον ισολογισμό της Telekom» και στη συνέχεια έγραφε: «Η θυγατρική της Telekom, ο ΟΤΕ, στηρίζει την ανάπτυξη του ομίλου, αν και συνεχίζονται τα μέτρα λιτότητας. Για μια ακόμη φορά η συμμετοχή στον ΟΤΕ είχε θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις και τα κέρδη της γερμανικής Telekom. Χάρης στον ΟΤΕ ο όμιλος Telekom επιβεβαίωσε την πρόγνωση για κέρδη στο τρίμηνο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου. Το ΔΣ του ομίλου δικαιώθηκε για τις προβλέψεις για το 2009. Ειδικοί αναλυτές είχαν εκφράσει φόβους ότι η Telekom κινδυνεύει να διολισθήσει ξανά στους χαμηλούς δείκτες της άνοιξης...» (Ναυτεμπορική 2009).

Τα οικονομικά αποτελέσματα της Deutsche Telekom αποδεικνύουν του λόγου το αληθές. Πιο συγκεκριμένα, το καθαρό κέρδος (επιτόκια, φόροι, αποσβέσεις)

σημείωσε βελτίωση ύψους 5,2 ποσοστιαίων μονάδων και ανήρθε στα 5,5 δις Ευρώ. Η συμμετοχή του ΟΤΕ στον κύκλο εργασιών της Deutsche Telekom ήταν ύψους 1,5 δις Ευρώ, η συμμετοχή δε στο καθαρό κέρδος ήταν 600.000 Ευρώ.

Για το έτος 2009 το ΔΣ του ομίλου υπολόγιζε καθαρό κέρδος της τάξης 2-4% εύρους 18,7-19,1 δις Ευρώ. Το μερίδιο του ΟΤΕ ανέρχονταν στα 2 δις Ευρώ.

Στις 22/10/2009, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ζήτησε διευκρινήσεις για την πώληση του ΟΤΕ στη Deutsche Telekom γιατί δεν είχαν εφαρμοστεί σωστά οι διατάξεις της οδηγίας 2004/25 σχετικά με τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς και ειδικότερα όσον αφορά τις διατάξεις σχετικά με την προστασία των μειοψηφούντων μετόχων.

Το θέμα προέκυψε μετά από ερώτηση του ευρωβουλευτή του ΣΥΡΙΖΑ Ν. Χουντή στην οποία ανέφερε: « η μη υποβολή δημόσιας προσφοράς κατά την πώληση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών του ΟΤΕ στην DT, που πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τον νόμο 3461/2006 (ΦΕΚ106, 30.5.2006), έρχεται σε ευθεία αντίθεση προς τις διατάξεις της οδηγίας 2004/25/ΕΚ, με συνέπεια την καταπάτηση των δικαιωμάτων των μειοψηφούντων μετόχων του ΟΤΕ δηλαδή 108.000 φυσικών προσώπων, 4.000 νομικών προσώπων μεταξύ των οποίων και ασφαλιστικών ταμείων εργαζομένων, τα οποία απώλεσαν τεράστια ποσά».

«Λαμβάνοντας υπόψη ότι α) ήδη ο Σύλλογος Μετόχων Χρηματιστηρίου Αθηνών έχει καταγγείλει την μη υποβολή δημόσιας προσφοράς προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, β) ότι κορυφαία στελέχη της ελληνικής κυβέρνησης, ως αντιπολίτευση, είχαν καταγγείλει το Ν.3461/2006 και την παρανομία που διαπράττονταν εις βάρος των ασφαλιστικών ταμείων και των υπόλοιπων μικρομετόχων του ΟΤΕ και γ) ότι έχουν ήδη παρέλθει 18μήνες από την πώληση του ΟΤΕ στην DT χωρίς οι υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να έχουν προβεί σε κάποια ουσιαστική ενέργεια, ερωτάται η Επιτροπή: Μπορεί να διερευνήσει εάν η σημερινή κυβέρνηση προτίθεται να επανεξετάσει την πώληση του ΟΤΕ από την πλευρά τουλάχιστον της προστασίας των μικρομετόχων όπως είχε υποσχεθεί; Ποια άμεσα μέτρα προτίθεται να λάβει για την άρση της παραβίασης του πνεύματος και του γράμματος της οδηγίας 2004/25/ΕΚ σχετικά με τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς και την κατάργηση του άρθρου 8 παρ. ζ του νόμου 3461/2006;»

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω του κου Μπαρνιέ ανέφερε ότι «κατόπιν της καταγγελίας από τον Σύνδεσμο Μελών Χρηματιστηρίων Αθηνών, η οποία αφορά την απόκτηση του ελέγχου του ΟΤΕ, η Επιτροπή απέστειλε επιστολή στη Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με ημερομηνία 22 Οκτωβρίου

2009, και ζήτησε να αποσαφηνιστεί, μεταξύ άλλων, γιατί στην περίπτωση της απόκτησης μετοχών του ΟΤΕ από την DT δεν ενεργοποιήθηκε η υποβολή υποχρεωτικής δημόσιας προσφοράς, καθώς και πώς έχει εξασφαλιστεί η προστασία των συμφερόντων των μειοψηφούντων μετόχων. Η Επιτροπή δεν έχει ακόμη λάβει απάντηση. Από την προκαταρκτική εξέταση της Επιτροπής φαίνεται ότι δεν έχουν εφαρμοστεί ορθά οι διατάξεις της οδηγίας σχετικά με τις δημόσιες προσφορές εξαγοράς, και ιδίως οι διατάξεις που αφορούν την υποχρεωτική προσφορά, την προστασία των μειοψηφούντων μετόχων και την ισότιμη μεταχείριση των μετόχων. Συν τοις άλλοις, η δυνατότητα των κρατών μελών να παρεκκλίνουν από τις εν λόγω διατάξεις έχει ερμηνευθεί κατά τρόπο πολύ διασταλτικό. Η Επιτροπή εξακολουθεί να παρακολουθεί τα θέματα αυτά και δεν θα παραλείψει να δώσει συνέχεια τους προσεχείς μήνες» (Ναυτεμπορική 2010).

Ο Γεώργιος Παπανδρέου όταν ανέλαβε πρωθυπουργός το 2009, στα πλαίσια αντιμετώπισης της κρίσης δρομολογούσε την πλήρη αποχώρηση του ελληνικού δημοσίου από τον ΟΤΕ και στα πλαίσια αυτά εντασσόταν η πώληση ενός νέου πακέτου μετοχών του ελληνικού δημοσίου στη Deutsche Telekom. Το ποσοστό της πώλησης ήταν 10% έναντι 400 εκατομμυρίων Ευρώ όπως προέβλεπε η σχετική συμφωνία. Το ελληνικό κράτος δεν θα είχε πλέον λόγο στη διαχείριση της εταιρείας.

Ο προβληματισμός ήταν εάν θα συνεχίζονταν οι επενδύσεις τηλεπικοινωνιακής υποδομής σε μη κερδοφόρες περιοχές σε αντίθεση με την πολιτική που είχε ο ΟΤΕ όταν ήταν κρατικός όπου και η πιο απομακρυσμένη περιοχή είχε τηλέφωνο.

Το ποσό των 400 εκατομμυρίων Ευρώ που θα αποκόμιζε η κυβέρνηση με την πώληση του 10% ήταν πολύ μικρότερο από το 1,1 δισεκατομμύριο Ευρώ που είχε αποκομίσει η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας πουλώντας ένα μικρότερο ποσοστό (8%).

Η κυριαρχία της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ άλλαξε και τα σχέδια για την ανάπτυξη οπτικών ινών μέχρι το σπίτι (FFTH) τα οποία θα στοίχιζαν 2 δισεκατομμύρια ευρώ γιατί οι Γερμανοί προτίμησαν τη φθηνότερη ποιοτικά και οικονομικά λύση VDSL που έχει τις μισές ταχύτητες συγκρινόμενη με τις οπτικές ίνες.

Η συμφωνία που είχε υπογράψει η Νέα Δημοκρατία το 2008 με τη Deutsche Telekom ανέφερε ότι η ελληνική κυβέρνηση μπορεί να διαθέσει μέχρι το 10% του ΟΤΕ έως τα τέλη Δεκεμβρίου 2011. Ο υπολογισμός της τιμής πώλησης θα γίνονταν με βάση τον σταθμισμένο μέσο όρο των τιμών και του όγκου των τελευταίων είκοσι

συνεδριάσεων πριν ανακοινωθεί η τιμή πώλησης πλέον κάποιου υπερτίμηματος. Εάν η συμφωνία είχε πραγματοποιηθεί το Νοέμβριο του 2010, το υπερτίμημα θα ανέρχονταν στο 20% αντί του τελικού 15% που καταβλήθηκε.

Τους Γερμανούς ενδιέφερε η αύξηση της συμμετοχής τους στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ με μικρό κόστος έτσι ώστε το αυξημένο ποσοστό τους θα έβαζε τέλος στη σοβαρή πιθανότητα να υποχρεωθεί σε δημόσια προσφορά για το ποσοστό που έχουν οι 104.000 μικροί μέτοχοι του ΟΤΕ στην τιμή των 27,5 Ευρώ.

Το Δημόσιο με το 16% που κατείχε το οποίο ανέρχονταν σε 20% μαζί με το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ διατηρούσε το δικαίωμα ισομερούς συμμετοχής στο ΔΣ του ΟΤΕ διορίζοντας τον πρόεδρο. Όπως ορίζει η σχετική συμφωνία, εάν η συμμετοχή του ελληνικού δημοσίου έπεφτε κάτω από το 15% τότε έχανε μία θέση στο διοικητικό συμβούλιο, ενώ εάν έπεφτε κάτω από το 10% , το ελληνικό δημόσιο έχανε επιπλέον δύο θέσεις καθώς και κάποια δικαιώματα άσκησης βέτο εξαιρουμένων των θεμάτων εθνικής ασφάλειας. Εάν το ποσοστό πέσει κάτω από το 5% τότε το ελληνικό δημόσιο χάνει πλήρως κάθε δικαίωμα συμμετοχής. Όσον αφορά τα δικαιώματα βέτο του ελληνικού δημοσίου, η Κομισιόν τα αμφισβητούσε.

Η μονιμότητα του προσωπικού του ΟΤΕ που έχει προσληφθεί στον ΟΤΕ πριν από το 2005 καταργήθηκε.

Μέχρι το 2016 είχε πωληθεί το 40% του ΟΤΕ στην Deutsche Telekom έναντι 4,188 δισεκατομμυρίων Ευρώ (Bankingnews 2016). Η ελληνική κυβέρνηση είχε δεσμευθεί στους δανειστές να διαθέσει το 10% του ΟΤΕ. Το σημερινό ποσοστό του ελληνικού δημοσίου στον ΟΤΕ είναι 6% και 4% του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ το οποίο αντιστοιχεί σε 49 εκατομμύρια μετοχές αξίας περίπου 375 εκατομμυρίων Ευρώ. Το 4% του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ μπορεί να πωληθεί μόνο εάν η τιμή της μετοχής είναι μεγαλύτερη των 10,3 Ευρώ ανά μετοχή σύμφωνα με τη συμφωνία που είχε υπογραφεί το 2009 από το ελληνικό δημόσιο στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.

Σύμφωνα με τη Συμφωνία Μετόχων, η Deutsche Telekom σε περίπτωση που το ελληνικό δημόσιο αποφασίσει να πουλήσει μέρος ή το όλον της συμμετοχής του, κατέχει δικαιώματα. Εάν ένας από τους συμβαλλόμενους (Deutsche Telekom και ελληνικό δημόσιο) σκοπεύει να πωλήσει μετοχές τότε απευθύνεται στον έτερο συμβαλλόμενο και εάν αυτός αρνηθεί, τότε γίνεται η μεταβίβαση των μετοχών προς οποιονδήποτε τρίτο μέρος.

#### **4.4 ΟΤΕ 2010 – σήμερα**

Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου του ΟΤΕ Μιχάλη Τσαμάζ (Δανέζης, 2015), όταν ανέλαβε καθήκοντα το 2010 ο ΟΤΕ είχε δάνεια ύψους 5 δισ. Ευρώ. Λόγω του ότι ήταν η αρχή της οικονομικής κρίσης γνώριζε ότι γρήγορα η τραπεζική ρευστότητα θα περιοριζόταν και έτσι ο ΟΤΕ δεν θα μπορούσε να αναχρηματοδοτήσει τα δάνειά του.

Οι πωλήσεις ήταν αρνητικές λόγω της παρέμβαση της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων που επέβαλλε υψηλές τιμές λιανικής λόγω του υψηλού κόστους λειτουργίας του. Ο κος Τσαμάζ θεωρούσε ότι το υψηλό κόστος λειτουργίας οφείλονταν στο υπεράριθμο προσωπικό που είχε ο ΟΤΕ όταν ήταν κρατικός οργανισμός. Ο ΟΤΕ προέβη σε μείωση του προσωπικού μέσω εθελουσίας εξόδου με παροχές που θα κάλυπταν τη διαβίωση αυτών που αποχωρούσαν μέχρι τη στιγμή που θα έβγαιναν στη σύνταξη. Το πακέτο αυτό των αποδοχών δεν επιβάρυνε το ελληνικό δημόσιο. Πέραν αυτού ο ρυθμιστής δηλαδή η ΕΕΤΤ επιβάλλει στον ΟΤΕ να έχει χαμηλές τιμές χονδρικής έτσι ώστε οι πάροχοι να επωφελούνται και υψηλές τιμές λιανικής έτσι ώστε οι καταναλωτές να προτιμούν τους παρόχους κάτι που εμποδίζει τον ΟΤΕ να κάνει επενδύσεις γιατί δεν έχει τα κατάλληλα περιθώρια κέρδους ενώ οι εναλλακτικοί πάροχοι δεν μπορούν να επενδύσουν. Ο τελικός ζημιωμένος είναι ο καταναλωτής ο οποίος δεν έχει την τεχνολογία που θα έπρεπε αλλά και ο ίδιος ο ΟΤΕ γιατί όχι μόνο λόγω αυτής της κατάστασης δεν μπορεί να

επενδύσει αλλά και γιατί οι εναλλακτικοί πάροχοι που έκλεισαν άφησαν απλήρωτα χρέη στον ΟΤΕ ύψους 140 εκατομμυρίων ευρώ.

Αναφορικά με τα δάνεια, ο ΟΤΕ ρευστοποίησε περιουσιακά στοιχεία που δεν είχαν αξία για τον ίδιο όπως ήταν το 20% που είχε στην Telecom Serbia στην οποία ο ΟΤΕ δεν είχε διοίκηση και τα μερίσματα που έπαιρνε θα συμπιέζονταν λόγω του ότι η σερβική αγορά θα περιοριζονταν. Το μερίδιο αυτό πωλήθηκε έναντι 380 εκατ. Ευρώ. Πωλήθηκε επίσης ο δορυφόρος Hellas Sat του οποίου ο χρόνος ζωής έληγε το 2018 διασφαλίζοντας όμως και τα κυριαρχικά δικαιώματα της Ελλάδας γιατί το στρατηγικό στοιχείο δεν είναι ο δορυφόρος αλλά η θέση. Στη θέση αυτή θα πήγαινε άλλος δορυφόρος για 10-15 χρόνια με επινοικίαση της θέσης από την ελληνική κυβέρνηση. Ο ΟΤΕ απεχώρησε και από τη Βουλγαρία στην οποία είχε παρουσία μόνο στην κινητή τηλεφωνία. Από εκεί αποκόμισε 717 εκατομμύρια ευρώ.

Το 2015, ο ΟΤΕ παρουσίασε ένα επενδυτικό πλάνο ύψους 1,2 δισ. Για την επόμενη τετραετία (Σούκη, 2015). Πλέον η εταιρεία έχει μικρή έκθεση σε δάνεια, ταμειακά διαθέσιμα άνω του 1 δισεκατομμυρίου ευρώ τα οποία είναι τοποθετημένα σε επενδύσεις μηδαμινού κινδύνου και διαθέτει θυγατρικές στο εξωτερικό προς αξιοποίηση.

Η στρατηγική του για το 2015 περιλαμβάνει προσφορά συνδυαστικών υπηρεσιών για τους πελάτες, αλλαγή του σήματος της Cosmote και αναβάθμιση του ΟΤΕ TV GO και του ΟΤΕ TV Hybrid μέσω του video on demand.

Στο πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου εντάσσονταν 600 εργαζόμενοι και το συνολικό πακέτο της εθελουσίας ήταν 110 εκατομμύρια ευρώ ενώ θα γίνονταν πρόσληψη 300 νέων εργαζόμενων οι οποίοι προστίθενται στους 2000 εργαζόμενους που είχαν προσληφθεί τα τελευταία 2,5 χρόνια.

Οι επενδύσεις του ομίλου τα τελευταία πέντε έτη ανέρχονταν σε 2 δισ. Ευρώ χωρίς το ΕΣΠΑ ενώ οι επενδύσεις για την τρέχουσα τετραετία είναι 1,2 δισ. Ευρώ όπου εξ αυτών το 60% επενδύεται στην Ελλάδα (Σούκη, 2015).

Οι πωλήσεις ενώ ήταν καθοδικές μέχρι το 2014 άρχισαν να ανέρχονται σε θετικές το πρώτο τρίμηνο του 2015. Ο ΟΤΕ TV υπερέβη το στόχο του και έφτασε τις 375.000 συνδρομητές με έσοδα 80 εκατομμύρια ευρώ για τα οποία η εκτίμηση ήταν ότι το 2016 θα έφταναν τα 100 εκατομμύρια ευρώ.

Στην κινητή τηλεφωνία διατήρησε την ηγετική του θέση με μερίδιο αγοράς 52,4%.

Η πληθυσμιακή κάλυψη με VDSL ήταν 30% με στόχο να φθάσει το 40% και με 4G 70% με στόχο να φθάσει το 70%. Το 2015 το δίκτυο μετασχηματίζεται σε All IP.

Οι τιμές του δεν μπορούν να μειωθούν λόγω του ρυθμιστή αλλά το αντισταθμίζει με την προσφορά υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας.

## **Επίλογος**

Οι τηλεπικοινωνίες σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αλλάξει με βασικότερο χαρακτηριστικό την πλήρη ιδιωτικοποίηση και απελευθέρωσή τους, όπως άλλωστε είδαμε και στην Ελλάδα. Η ριζική αυτή αλλαγή επηρέασε και επέδρασε τη στρατηγική των επιχειρήσεων στον χώρο των τηλεπικοινωνιών υπό την έννοια ότι έγιναν περισσότερο πελατοκεντρικές και ως εκ τούτου η τεχνολογία αλλά και η παραγόμενη καινοτομία βασίζονται στις απαιτήσεις των πελατών.

Οι μεγάλοι παίκτες των τηλεπικοινωνιών όπως είναι η Deutsche Telecom προκειμένου να ανταποκριθεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εξαγόρασε τον ΟΤΕ προκειμένου να μπει σε μία νέα γεωγραφική αγορά όπως είναι η Ελλάδα αλλά θα υποστηρίζαμε και τα Βαλκάνια γενικότερα.

Όσον αφορά την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι περισσότερες επιχειρήσεις και μεταξύ αυτών και ο ΟΤΕ διαχώρισαν τις δραστηριότητές τους σε κινητή τηλεφωνία (Cosmote), Διαδίκτυο, TV κτλ. Δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες εταιρείες προκειμένου να μπορέσουν ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων ομάδων πελατών οι οποίοι μπορεί να είναι ιδιώτες μέχρι μεγάλες επιχειρήσεις. Ο διαχωρισμός αυτός και η δημιουργία των αντίστοιχων επιχειρήσεων τους εξασφάλισε την αντίστοιχη ευελιξία και ως εκ τούτου μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις αλλαγές που προκύπτουν στο περιβάλλον. Πέραν αυτού, η διασφάλιση είναι επίσης ότι ακόμα και εάν γίνουν κάποιες λανθασμένες κινήσεις στη στρατηγική τότε μπορούν εύκολα να διορθωθούν.



Η Deutsche Telekom ακολούθησε ως στρατηγική στην είσοδο σε μία ξένη αγορά, όπως είναι η ελληνική, την εξαγορά κάτι σύνηθες γιατί όταν οι επιχειρήσεις θέλουν να μπουν σε μία ξένη αγορά τότε είτε εξαγοράζουν (όπως στην περίπτωση μας) είτε φτιάχνουν ένα καινούριο δίκτυο (κάτι αρκετά κοστοβόρο) ή προβαίνουν σε κοινοπραξία. Το επιχειρηματικό ρίσκο στην Ελλάδα για τις τηλεπικοινωνίες ήταν μάλλον χαμηλό γι' αυτό και η Deutsche Telekom προχώρησε σε εξαγορά του ΟΤΕ ενώ ο ανταγωνισμός δεν ήταν μεγάλος. Ως αποτέλεσμα της επένδυσης αυτής ο ΟΤΕ πλέον σχεδόν πλήρως ιδιωτικοποιημένος.

Να προσθέσουμε εδώ, όσον αφορά τις εξαγορές γενικότερα, κάποιες εταιρείες προσπαθούν να δημιουργήσουν υπερατλαντικές συμμαχίες. Αρκετά δημοφιλής είναι και η τακτική δημιουργίας υποκαταστημάτων και θυγατρικών τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να συμμετέχουν σε κοινοπραξίες ή εξαγορές. Ένας άλλος τρόπος εισόδου σε μία νέα αγορά είναι όταν ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός οργανισμός που βρίσκεται σε μία χώρα μπορεί να μην ψάχνει για συμμάχους τότε μπορεί η επιχείρηση που θέλει να μπει στην καινούρια αγορά να συμμαχήσει με κάποιον ο οποίος διαθέτει ιδιωτικό δίκτυο ακόμα και εάν δεν είναι καθαρά τηλεπικοινωνιακός ως οργανισμός. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα να συμμαχήσει η επιχείρηση με οργανισμούς που δεν δραστηριοποιούνται στον χώρο των τηλεπικοινωνιών προκειμένου να διαφοροποιήσει το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο.

Ως αποτέλεσμα, όπως έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, σε ολόκληρη την Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως έχουν δημιουργηθεί συμμαχίες μεταξύ πολλών επιχειρήσεων.

Οι τηλεπικοινωνίες εντάσσονται στον χώρο της τεχνολογίας και συνεπώς οι αλλαγές είναι γρήγορες άρα και οι τακτικές που ακολουθούνται δεν είναι πάντοτε επιτυχημένες. Τα πολλά και αυξανόμενα χρέη πολλών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνουν το γεγονός αυτό. Τα αυξανόμενα αυτά χρέη εξαναγκάζουν πολλές επιχειρήσεις είτε να πωληθούν είτε να αλλάξουν δραστικά την τακτική τους.

Συνεπώς η στρατηγική που επιλέγουν να ακολουθήσουν πρέπει να είναι ορθή προκειμένου να διασφαλισθεί τόσο η επιβίωσή τους όσο και το μέλλον τους. Άρα, ανάλογα με το στόχο που έχει ένας τηλεπικοινωνιακός οργανισμός μπορεί να επιλέξει κάτι από τα παρακάτω:

- Μία επιλογή είναι η δημιουργία συμμαχιών. Αυτές είναι οριζόντιες δηλαδή μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου επιπέδου, πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και βασίζονται στην ομοφωνία. Στις συμμαχίες είναι πολύ βασικό να καθορισθούν οι στόχοι αλλά και το αναμενόμενο όφελος αλλά και ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος που ο κάθε ένας εμπλεκόμενος αναλαμβάνει ανεξάρτητα από το εάν κάποιος αναλαμβάνει μεγαλύτερο όφελος ή/και κίνδυνο από τον άλλο. Ανεξάρτητα από την ανισοκατανομή τους λοιπόν. Χαρακτηριστικό επίσης των συμμαχιών είναι ότι παρέχουν ευελιξία στα εμπλεκόμενα μέρη.
- Οι συγχωνεύσεις/εξαγορές ακολουθούν πλέον μία τυποποιημένη διαδικασία. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλές νομικές και φορολογικές συνέπειες όσον αφορά το πώς θα διαμορφωθεί ο νέος οργανισμός μετά την εξαγορά. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές οδηγούν σε καθετοποίηση. Στην περίπτωση μας ακολουθήθηκε ως στρατηγική η εξαγορά και αναφερθήκαμε στην πολυπλοκότητα του νομικού σχεδίου.
- Η πιο πολύπλοκη μορφή συμμαχιών είναι η κοινοπραξία. Οι κοινοπραξίες παίρνουν είτε τη μορφή συνεταιρισμών είτε ομίλων και είναι ανελαστικές.

Η πολιτική κατάσταση μίας χώρας αλλά και το νομοθετικό της πλαίσιο είναι ιδιαίτερα σημαντικά γιατί οι πολιτικές αλλαγές αλλά και η αντίσταση της κοινής γνώμης μπορούν να εμποδίσουν την εφαρμογή κάποιων στρατηγικών.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας (GMS, AMPS κτλ.) έχουν κάνει τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις παγκόσμια να στραφούν από τις παραδοσιακές υπηρεσίες τηλεφωνίας και τις καλωδιακές υπηρεσίες, στην ασύρματη και κινητή τηλεφωνία αλλά και στις δορυφορικές υπηρεσίες (κάτι όμως που ο ΟΤΕ αποστερήθηκε δηλαδή τις δορυφορικές υπηρεσίες μέσω της πώλησης του Hellas Sat).

Μία άλλη τάση είναι η τηλεφωνία non-voice, ενώ πριν απελευθερωθούν πλήρως οι τηλεπικοινωνίες η φωνητική τεχνολογία είχε περίπου 90% του συνόλου μετά τη δεκαετία του 1980, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί στράφηκαν στη μεταφορά δεδομένων και στις υπηρεσίες δικτύου προστιθέμενης αξία (VANS- value added networks) τα οποία εντάσσονται στις αγορές non-voice.

Η παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών μέσω δικτύων ευρέος φάσματος είναι διαδεδομένη όπως είναι επίσης και η διαδικτυακή τηλεόραση, τα πολυμέσα, τα

γραφτά και βίντεο μηνύματα κινητής τηλεφωνίας, η ψηφιακή τηλεόραση – όλες αυτές θεωρούνται αρκετά σίγουρες επενδύσεις.

Συμπερασματικά, προκειμένου η στρατηγική των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών να είναι επιτυχημένη (και η στρατηγική της Deutsche Telekom – ΟΤΕ) θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα:

Θα πρέπει να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις μέσω προσφοράς ενός συνδυασμού υπηρεσιών. Ένα δεύτερο συστατικό επιτυχίας είναι να δημιουργεί συμμαχίες, να προβαίνει σε εξαγορές ή/και να συμμετέχει σε κοινοπραξίες έτσι ώστε να ενδυναμώνεται η θέση της και να μπορεί να προσφέρει συνολικές λύσεις. Τέλος, θα πρέπει να καινοτομεί διαρκώς προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις όσο το δυνατόν περισσότερων τμημάτων της αγοράς.

Η εξαγοράς του ΟΤΕ από τη Deutsche Telekom εκπληρώνει τα παραπάνω. Εξυπακούεται ωστόσο ότι δεν θα πρέπει να επαναπαυθεί γιατί το μέλλον επιτάσσει τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς οι οποίοι θα έχουν μία ευρεία γκάμα συμμάχων και οι οποίοι θα μπορούν να επικεντρώνονται σε διάφορα σημεία της αλυσίδας αξίας προσφέροντας διαφοροποιημένες υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνική

Ατλάσης, Α., Ζάκας, Α., Λαζαράκης, Φ., Λάμπρου, Μ., Λιούπας, Ζ., Ρουσάκη, Ι., Πρωτονοτάριος, Ε. 1999. *Ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της αναμενόμενης ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα*. Μελέτη ΕΕΤΤ.

Δανέζης, Σ. 2013. Ο CEO του ΟΤΕ Μιχάλης Τσαμάζ, σε πρώτο πρόσωπο, αποκλειστικά στο FortuneGreece.com. Διαθέσιμο από τον Παγκόσμιο Ιστό:<<http://www.fortunegreece.com/article/michalis-tsamaz-success-story-se-protosopro/>> Πρόσβαση [10 Φεβρουαρίου 2017]

Μπούσμπουρας, Δ. 2016. ΟΤΕ και Γερμανοί. Διαθέσιμο από τον Παγκόσμιο Ιστό:<<http://ardin-rixi.gr/archives/197457>>, Πρόσβαση [11 Αυγούστου 2016]

Ναυτεμπορική. 2012. ΟΤΕ: Άνω του 30% η συμμετοχή της Deutsche Telekom. Διαθέσιμο από τον Παγκόσμιο Ιστό:<<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/238240/ote-ano-tou-30-i-summetoxi-tis-deutsche-telekom>>, Πρόσβαση [13 Αυγούστου 2016]

Ν. 2190/1920. Περί ανώνυμων εταιρειών. Άρθρο 68.

Ν. 3959/2011. Προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού. Άρθρο 5-9.

Σούκη, Σ. 2015. Μ. Τσαμάζ: Η στρατηγική του ΟΤΕ για το 2015, η ελληνική οικονομία και η Forthnet. Διαθέσιμο από τον Παγκόσμιο Ιστό:<<http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/236099-m-tsamaz-poso-aisiodoksos-dilonei-gia-tin-elliniki-oikonomia-kai-ti-leei-gia-ti-forthnet>>, Πρόσβαση [10 Φεβρουαρίου 2017]

## Ξένη

Andrade G, Mitchell M, Stafford E., 2001. New Evidence and Perspectives on Mergers. *The Journal of Economic Perspectives*, 15, pp. 103-120.

Beatty, C., and Watson, J., 1990. Merger management at Molson. *Case study* 9 (90).

Bennis, W. and Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.

Berk, J. & DeMarzo, P., 2011. *Corporate finance*, Essex: Pearson Education Limited.

Brigham, E. and Daves, P., 2002. *Intermediate Financial Management*, 7th Edition, Cincinnati: South-Western.

Cartwright, S., and Cooper, C., L., 1992. *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cartwright, S. & Cooper, C. L., 1996. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Darling, J.R., McKenna, M.K. and Walker, W.E., 2002. Keys to Organizational Excellence: Leadership Values and Strategies, *Journal of Business and Society*. Spring, pp. 132–147.

Darling J.R., Shelton, C.K., Walker, W.E., 2002. Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills, *The Finnish Journal of Business Economics*. Winter, pp. 46– 63.

DePamphilis, D. M., 2003. *Mergers, acquisitions and other restructuring activities; an integrated approach to process, tools, cases and solutions*. London: Academic Press.

Fink, S., 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. NY: American Management Association.

Franke, M., 2004. Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation? *Journal of Air Transport Management*, 13, pp. 23-30.

Franke, M., John, F., 2011. What comes next after recession? – Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17, pp. 19-26.

Gaughan, P. A., 2010. *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Hazelkorn, T., Zenner, M., & Shivdasani, A., 2004. Creating value with mergers and acquisitions. *Journal of applied Corporate Finance*, 16 (2-3), pp. 81-90.

Hunsaker, P.L., and Coombs, M.W., 1988. Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. *Personnel Journal*, 67(March), pp.56-63.

Hunt, J.W., 1987. Hidden extras—How people get overlooked in takeovers. *Personnel Management* 19(July), pp. 24-7.

Joslin, B., 1990. Anatomy of a merger. *Business Quarterly*, 55(autumn), pp.25-9.

Kaminski-Morrow. (2009, 01 22). Available at:  
<http://www.flightglobal.com/search/zibbsearch.aspx?searchType=site&sKey>,  
[Accessed 5 August 2015]

Kim EH, Singal V. 1993., Mergers and Market Power: Evidence from the Airline Industry. *The American Economic Review*, 83, pp.549-569.

Littlejohn, R.F. 1983., *Crisis Management: A Team Approach*. NY: American Management Association.

Marks, M.L. and Mirvis, P.H. 1986., The merger syndrome. *Psychology Today*, 20(October).

Mercer, W.,1989. Making mergers work. New York.

Molson Companies Ltd. 1992. Annual report. Montreal.

Nasi, J.,1995.*Understanding Stakeholder Thinking*.Finland: Gummerus Kirjapaino, Oy.

Nurmi, R.W. and Darling, J.R.,1997. *International Management Leadership: The Primary Competitive Advantage*. NY: International Business Press.

Pappanastos, J. S., Hillman, L.T. and Cole, P.A., 1987. The human side of mergers. *Business* (July-September), pp. 3-11.

Pikula, D.A., 1995. *An analysis of corporate culture and human resources considerations in mergers and acquisitions*. MIR Research Essay, School of Industrial Relations, Queen's University.

Schweiger, D.L., and Ivancevich, J., 1985. Human resources: The forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, 30(November), pp. 47-61.

Seth, A.,1990.Sources of value creation in acquisitions: an empirical investigation. *Strategic Management Journal* ,11, p. 431-446.

Shelton, C.K. and Darling, J.R.,2001.Entrepreneurship in the Quantum Age: A New Set of Organizational Development Skills, *The Academy of Entrepreneurship Journal*, Winter, pp. 45– 59.

Sherman, A. J.,2010.*Mergers & acquisitions from A to Z*. NY, USA: AMACOM Books.

Sinha N., Kaushik K P. & Chaudhary, T.,2010. Measuring post merger and acquisition performance: An investigation of select financial sector organizations in India. *International Journal of Economics and Finance*, 2 (4), p. 190.

Statistics on Mergers & Acquisitions (M&A) - M&A courses | company valuation courses | mergers & acquisitions courses". Imaa-institute.org.[online].Available at: <http://www.imaainstitute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>. Retrieved 2012-12-18, [Accessed 10 August 2015]

Walsh, J.P., 1988. Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal* ,9, pp. 171-83.

Wilkinson, B.,2003. *The Dream Giver*. Sisters, OR: Multnomah Publishers.

Zhou, J., Shin, S., J. & Cannella Jr, A., A.,2008. Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat – opportunity perception, access to resources and support for creativity. *The journal of applied behavioural science*, 44 (4), pp.397-421.

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © TEI Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Ειρήνη Καρούτσου, [2017]

