

Συγχωνεύσεις - εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές
Κίνητρα - Λόγοι αποτυχίας
Ενοποίηση οργανισμών
Στρατηγικές Συμμαχίες

Συγχωνεύσεις και εξαγορές

- **Συγχώνευση** (Merger)

επιχειρήσεις λύνονται χωρίς εκκαθάριση, με ταυτόχρονη μεταβίβαση του συνόλου της περιουσίας τους, έναντι ανταλλάγματος, σε άλλη που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για αυτόν το σκοπό

αντάλλαγμα : μετοχές νέου σχήματος

- **Εξαγορά** (Acquisition)

αποκτούμε έναντι ανταλλάγματος μέρος, ή το σύνολο των μετοχών/μεριδίων μιας επιχείρησης

- Απλή εξαγορά
- Συγχώνευτική εξαγορά

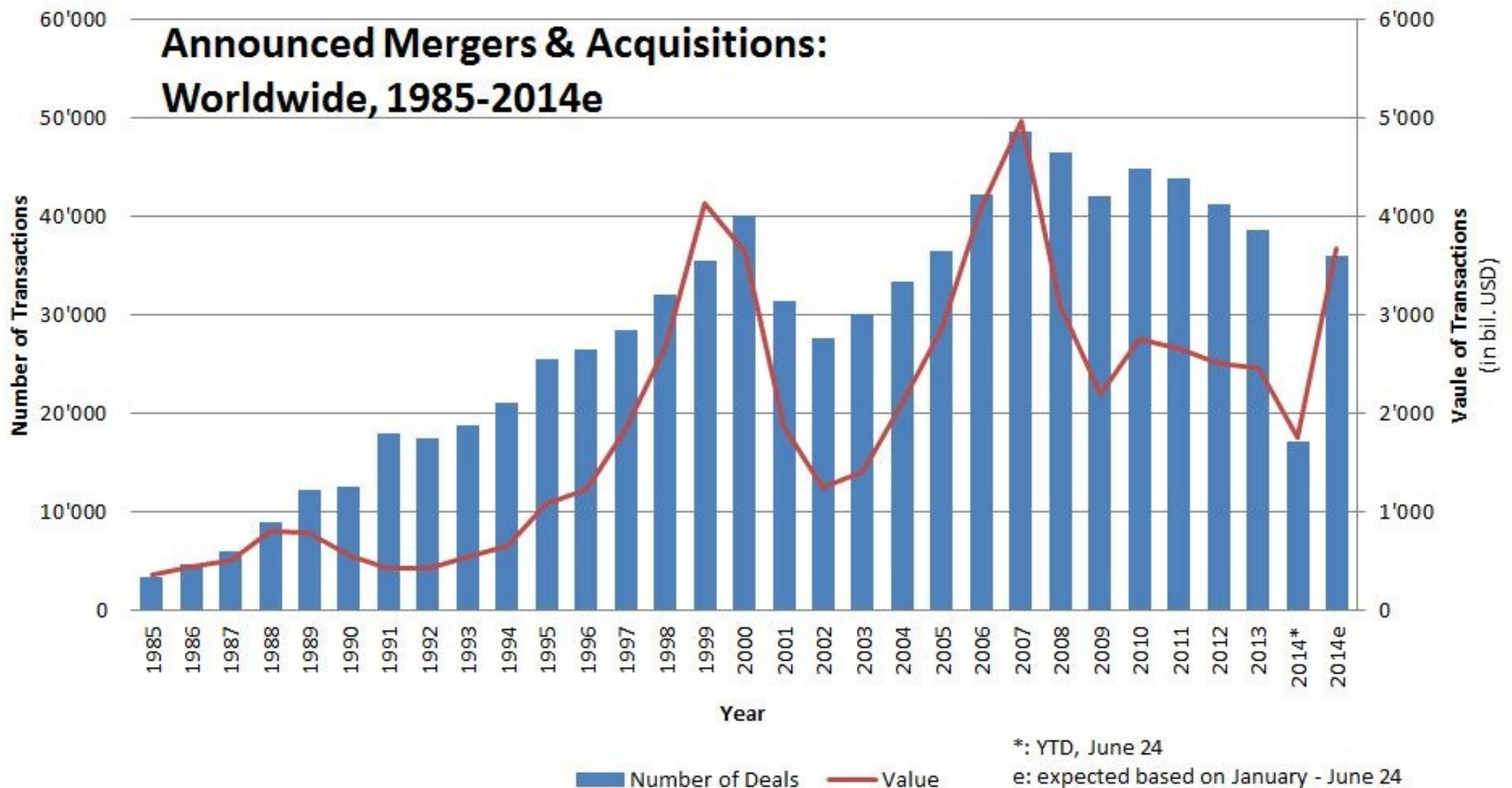
αντάλλαγμα : μετρητά ανα μετοχή, μετοχές εταιρίας που εξαγοράζει

- Διαφορές εξαγορών και συγχωνεύσεων

- είδος ανταλλάγματος
- δικαίωμα λόγου παλαιών ιδιοκτητών

Τύποι συγχωνεύσεων και εξαγορών

- Ανάλογα με το είδος/δραστηριότητες
 - Οριζόντιες
 - Κάθετες
 - Συσχετισμένες/συμπληρωματικές
- Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης
 - Φιλικές
 - Επιθετικές/Εχθρικές (hostile)
- Ειδικές περιπτώσεις:
 - Μοχλευμένη : με τραπεζικό δανεισμό >75%
 - από τη Δίοικηση (management buy-out)



Πηγή: <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

Συγχωνεύσεις και εξαγορές
στην παγκόσμια οικονομία

Κύματα συγχωνεύσεων
Τηλεπικοινωνίες, Τράπεζες
Διείσδυση Κίνας

Λογοι πραγματοποίησης M&A

- Οικονομίες κλίμακας - φάσματος (καθετοποίηση)
- Συνέργειες
- Αυξηση δυναμικής
- Μείωση κόστους και χρόνου NPD
- Υπέρβαση εμποδίων ειδόσου σε αγορές
- Διαφοροποίηση/ διαφορετικοποίηση προϊόντων/ υπηρεσιών
- Αποφυγή ανταγωνισμού
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Μειωμένη αποδοτικότητα επιχείρηση στόχου
- Πλεονάζοντα διαθέσιμα κεφάλαια αγοραστή
- Φορολογικά οφέλη
- Κερδοσκοπικά κίνητρα
- Διοικητική αλαζονία

Λόγοι αποτυχίας M&A

- Ανεπαρκής αξιολόγηση
- Υπερεκτίμηση προσδοκώμενων συνεργειών
- Δυσκολίες ενοποίησης
 - ο ανθρώπινος παράγοντας
 - κουλτούρα
- Υπερβολικό χρέος - χρηματοδότηση
- Ρόλος στελεχών - αλαζονεία - ύβρις/νέμεσις

Ενοποίηση - κουλτούρα - άνθρωποι

- Η κουλτούρα των οργανισμών παίζει σημαντικό ρόλο
 - Ενοποίηση εταιρικών κουλτούρων
- Είδη ενοποίησης
- Αντιμετώπιση εργαζομένων επιχείρησης στόχου
 - Διατήρηση εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά
 - Επικοινωνία
 - Συγκράτηση πολύτιμων στελεχών
- Γρήγορη ή αργή ενοποίηση;
 - όσο γρηγορότερη είναι η διαδικασία τόσο μειώνεται η αβεβαιότητα σε εργαζομένους, προμηθευτές, πελάτες, μετόχους, stakeholders

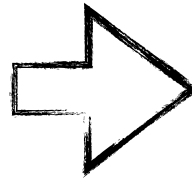
Μορφές ενοποίησης



Οι σωστές ερωτήσεις: πρίν και μετά τη M&A

Πριν

- Ασκήσαμε σωστά due diligence;
- Είναι ο σωστός στόχος;
- Πληρώνουμε τη δίκαιη τιμή;
- Είμαστε αλαζόνες;
- Έχουμε ξεκάθαρο όραμα, στόχο και στρατηγική;
- Έχουμε πρόγραμμα για την επόμενη μέρα;



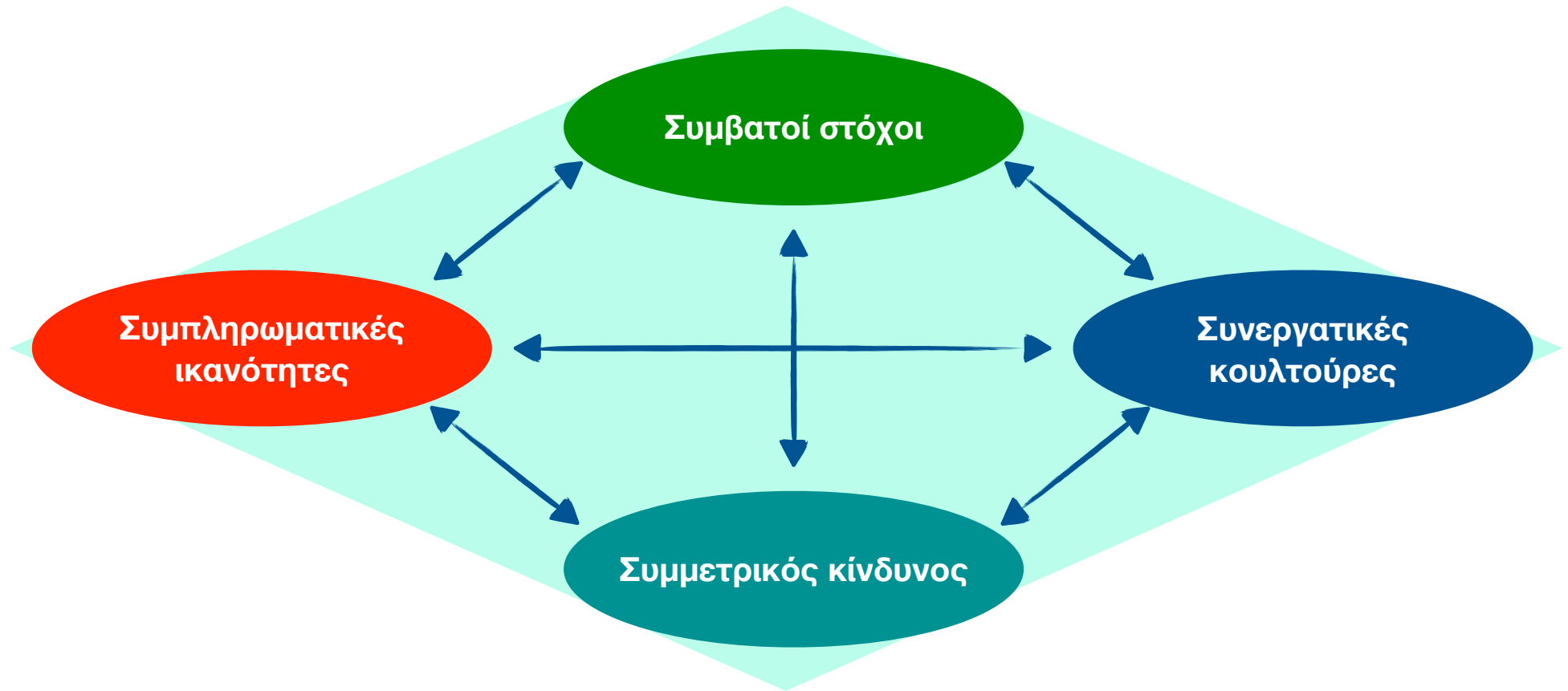
Μετά

- Γρήγορη εδραίωση ηγεσίας
- Συμμετοχή των μεσαίων στελεχών
- Αναζήτηση ευκαιριών ανάπτυξης
- Εσωτερική επικοινωνία
- Δημιουργία και επικοινωνία γρήγορων επιτυχιών νέου σχήματος
- Διαχείριση ενσωμάτωσης κουλτούρας
- Διασφάλιση συνέχειας εξυπηρέτησης πελατών

Στρατηγικές Συμμαχίες

- Στενή σχέση συνεργασίας μεταξύ 2 ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων
 - έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση, αμοιβαία παραγωγή- διανομή, κ.α.
- Τρόπος Υλοποίησης στρατηγικής
- Χαρακτηριστικά
 - μακροχρόνια δέσμευση
 - αμοιβαία συμβολή πόρων-κεφαλαίων ως και ιδιοκτησίας.
- Απαιτούνται θεμελίωδεις ικανότητες
- Συμμαχία ή συγχώνευση-εξαγορά;
- Συνεργασίες δημοσίου - ιδιωτικού τομέα (PPP)

Επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες (4C-Σ)



- Συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι
- Σωστή επιλογή συμμάχου - **σχέσεις μεταξύ ανθρώπων**
- Καθορισμός σχέσης: υποχρεώσεις - δικαιώματα
- Διάχυση - μεταφορά γνώσης