ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

Εξαγορές και συγχωνεύσεις, οδηγός για την αποφυγή της αποτυχίας

Σε θέματα στρατηγικής δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις ούτε συνταγές επιτυχίας. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες, εμπεριέχουν αβεβαιότητα και κατά συνέπεια ενδέχεται να αποτύχουν, τονίζει ο κύριος Βασίλης Παπαδάκης Αναπληρωτής Καθηγητής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και συγγραφέας του βιβλίου "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία". Ο κύριος Παπαδάκης εστιάζει ιδιαίτερα στο θέμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων και σχολιάζει ορισμένα σημαντικά στοιχεία που αφορούν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα.

Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι ελληνικές επιχειρήσεις προτιμούν τις οριζόντιες ή/ και συσχετισμένες Εξαγορές ή Συγχωνεύσεις (Ε ή Σ) έναντι των ασυσχέτιστων. Τα βασικά κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε Ε ή Σ σχετίζονται με τη μεγέθυνση των μεριδίων αγοράς, την προσφορά αξίας στους μετόχους και την επίτευξη συνεργειών.
Ο Διευθύνων Σύμβουλος των επιχειρήσεων παρουσιάζεται να έχει τον πρώτο λόγο στις στρατηγικές αυτές κινήσεις, τόσο από άποψη σύλληψης της απόφασης, όσο και από άποψη συμμετοχής στην όλη διαδικασία λήψης της απόφασης. Μέσα από συγκριτικές μελέτες διαφόρων ερευνών μεγάλου αριθμού εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορούν να δοθούν συγκεκριμένες συμβουλές στα στελέχη που σκοπεύουν να εμπλακούν σε κάποια εξαγορά ή συγχώνευση.

1. **Μην εστιάζετε σε μια μόνο πιθανή αγορά.** Διερευνήστε κάθε δυνατό στόχο. Είναι προτιμότερο να έχετε εναλλακτικές λύσεις ώστε να μην "παγιδευτείτε".

2. **Φιλικές διαδικασίες:** Η Ε ή Σ καλό θα είναι να γίνει από την αρχή μέσα σε φιλικό κλίμα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται. Οι εξαγορές που ξεκίνησαν ως "αλώσεις" των εταιριών - στόχων είχαν πάντα σχεδόν μειωμένη αποδοτικότητα λόγω του κακού κλίματος που υπήρχε και την αποτυχία στην επίτευξη συνεργειών.

3. **Έχετε πραγματικά συνειδητοποιήσει τους λόγους της εξαγοράς;** Είναι απολύτως απαραίτητο για την εξαγοράζουσα επιχείρηση να γνωρίζει το γιατί θέλει αυτή τη συμφωνία και να έχει επιχειρήματα να το στηρίξει, προκειμένου να πείσει τους εξαγοραζόμενους, το προσωπικό της, και βέβαια, εκείνους που θα επενδύσουν σ' αυτή. Συχνά, οι επιχειρήσεις μπροστά σε μια μεγάλη ευκαιρία δε διστάζουν να ανατρέψουν τη στρατηγική τους.

4. **Προσεκτική χρηματοοικονομική ανάλυση και αυτοέλεγχος:** Είναι πολύ σημαντικό κατά την προετοιμασία και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εξαγοράς μιας επιχείρησης να γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη τη μέγιστη τιμή που μπορούν να πληρώσουν για την εξαγορά. Πολλές φορές τα στελέχη παρασύρονται από την επιθυμία τους να πραγματοποιήσουν την εξαγορά και προσφέρουν περισσότερα χρήματα, ενώ θα πρέπει να διατηρούν τη ψυχραιμία τους και να μην ξεπερνούν τη μέγιστη τιμή που έχουν ορίσει.

5. **Έχετε ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική:** Λόγω της ανησυχίας που χαρακτηρίζει συνήθως το προσωπικό των εταιριών που συγχωνεύονται ή γίνονται αντικείμενο εξαγοράς, είναι σημαντικό να μοιραστούν, τα ανώτατα στελέχη των δύο εταιριών με το προσωπικό τους, το όραμα και την αποστολή της νέας εταιρίας, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα το ρόλο τους μέσα στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης και να αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μέσα σ' αυτή (όσο αυτό είναι εφικτό), αποκτώντας σιγά - σιγά την παλιά τους αφοσίωση και εμπιστοσύνη. Συμβουλή: Πρώτα πρέπει να έρχεται το όραμα και μετά τα όποια κέρδη από περικοπές κόστους και συνέργειες. Δυστυχώς, περίπου το 78% των εξαγορών ξεκινούν από προσδοκίες συνεργειών και όχι από ένα κοινό όραμα.

6. **Ηγεσία - Ηγετική Ομάδα:** Ο κρίσιμος παράγοντας. Εγκαταστήστε την γρήγορα. Περίπου 4 στις 10 επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κενό ηγεσίας αμέσως μετά την Ε ή Σ. Ως αποτέλεσμα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ιδιαίτερα στο να εξασφαλίσουν την αποδοχή των υφισταμένων και στο να δώσουν μια ξεκάθαρη αίσθηση προσανατολισμού.

Σε θέματα στρατηγικής δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις ούτε συνταγές επιτυχίας. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες, εμπεριέχουν αβεβαιότητα και κατά συνέπεια ενδέχεται να αποτύχουν

ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ

Εξαγορές και συγχωνεύσεις, οδηγός για την αποφυγή της αποτυχίας

Τα βασικά κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε Εξαγορές ή Συγχωνεύσεις σχετίζονται με τη μεγέθυνση των μεριδίων αγοράς, την προσφορά αξίας στους μετόχους και την επίτευξη συνεργειών

7. **Εγρήγορση:** Είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας, προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει, ότι έτσι θα λυθούν τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν με τον ανθρώπινο παράγοντα.

8. **Ανάπτυξη:** Η Ε ή Σ πρέπει να έχει στόχο την κοινή ανάπτυξη. Μην εστιάζετε μόνο στην περικοπή κόστους αλλά και στην προστιθέμενη αξία. Η πραγματικότητα είναι ότι η περικοπή κόστους είναι συχνά στο επίκεντρο των προσπαθειών. Κατά συνέπεια οι ευκαιρίες ανάπτυξης συχνά αγνοούνται. Περίπου 3 στις 10 επιχειρήσεις πρακτικά αγνοούν ελκυστικές δυνατότητες ανάπτυξης (π.χ. σταυροειδείς πωλήσεις).

9. **Γρήγορες Επιτυχίες:** Ενεργείστε γρήγορα, παράγετε αποτελέσματα και επικοινωνήστε τα. Δείξτε στους ανθρώπους σας ότι "υπάρχει φως στο βάθος του τούνελ".

10. **Μέτοχοι:** Είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την κίνησή της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Η πρακτική δείχνει ότι η πλειοψηφία των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποδίδει τίποτα περισσότερο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, κάποιες φορές δε, έχει και αρνητικά αποτελέσματα.

11. **Έμφαση στην κουλτούρα:** Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εξαγοράζουσες επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές εκπλήξεις. Αν αυτό το κομμάτι της διαδικασίας παραμεληθεί τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν εντάσεις και προβλήματα, από τη διαφορετικότητα, εμφανή ή όχι, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Αν δύο επιχειρήσεις θέλουν να συγχωνευτούν με επιτυχία, θα πρέπει να φροντίσουν να δημιουργήσουν μια κοινή κουλτούρα που θα βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και στις κοινές αξίες.

12. **Επικοινωνία:** Η πραγματική δύναμη πίσω από την αποδοχή από τους εργαζομένους και την ελαχιστοποίηση των τριβών. Οι περισσότερες

επιχειρήσεις εκ των υστέρων παραδέχονται ότι το επικοινωνιακό τους πρόγραμμα ήταν ανεπαρκές. Περίπου 4 στους 10 θεωρούν την "αδυναμία εξασφάλισης της αποδοχής των εργαζομένων", ως το κυριότερο εμπόδιο υπερνίκησης των προβλημάτων. [1]

Ρωτώντας τις σωστές ερωτήσεις

Το οδυνηρό φαινόμενο της αποτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων έχει "στοιχειώσει" στην κυριολεξία πολλές επιχειρηματικές προσπάθειες, οι οποίες αρχικά έδειχναν εύκολες και εξασφαλισμένες να επιτύχουν. Υπάρχει σειρά ερωτήσεων οι οποίες εάν τεθούν με σωστό τρόπο μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά τα στελέχη των επιχειρήσεων που χαράσσουν στρατηγική και παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις στη σκακιέρα του ανταγωνισμού.