



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΣΧΟΛΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**« ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ »**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ :ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΝ ΛΟΓΩ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ  
ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ  
ΣΧΕΣΕΩΝ.**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Κ. ΕΙΡΗΝΗ ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΤΣΕΛΛΟΥ ΣΟΦΙΑ**

**Α.Μ : ΜΕΑ12002**

**ΤΡΙΠΟΛΗ 2014**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>5-6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>7-9</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

- 1.1 Τα είδη των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων ..... 10-12
- 1.2 Οι λόγοι που ωθούν στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις ....13-14
- 1.3 Οι αμυντικές τακτικές των επιχειρήσεων.....15-16
- 1.4 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων .....17-19

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

#### **ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ**

- 2.1 Η γενική γραμμή πλεύσης της πρακτικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων .... 20-22
- 2.2 Η ανάπτυξη του φαινομένου στο πλαίσιο της ΕΕ και οι επιπτώσεις του στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις.....23-27
- 2.3 Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο Αναδιαρθρώσεων.....28-29

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

#### **ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ**

- 3.1 Το πλαίσιο ανάπτυξης των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων κατά το ελληνικό δίκαιο...30-35
- 3.2 Η πορεία των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων κατά την τελευταία δεκαετία.....36-37
  - 3.2.1 Τα είδη των συγκεντρώσεων.....38
  - 3.2.2 Η εθνικότητα των συγκεντρώσεων.....39
  - 3.2.3 Οι κλάδοι των συγκεντρώσεων.....40-42
- 3.3 Οι εμπλεκόμενοι φορείς στις αναδιαρθρώσεις.....43-45

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ**

- 4.1 Το πλαίσιο και η μεθοδολογία της έρευνας .....46-47
- 4.2 Το είδος και ο χρόνος τέλεσης της Εξαγοράς και Συγχώνευσης.....48-49
- 4.3 Οι εξελίξεις στην απασχόληση.....50-53
- 4.4 Η πρακτική των απολύσεων.....54-55
- 4.5 Η πρακτική των προσλήψεων .....56-60
- 4.6 Η απασχόληση μετά την ανακοίνωση της Εξαγοράς και Συγχώνευσης.....61-63

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- 5.1 Πρακτικές ενημέρωσης και διαβούλευσης στο πλαίσιο των πράξεων αναδιάρθρωσης.....64-66
- 5.2. Οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις .....64-67
- 5.3 Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις μέσα από την εμπειρική έρευνα των εξαγορών και συγχωνεύσεων.....67-70
- 5.4 Οι εξελίξεις στα εργασιακά δικαιώματα , στο σύστημα αμοιβών , στο κόστος εργασίας και τα καθήκοντα των στελεχών .....71-72
- 5.5 Τα οικονομικά αποτελέσματα των αναδιαρθρώσεων και οι επιχειρηματικές πολιτικές.....73-75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

### **ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΝ**

- 6.1 Περιγραφή του φαινομένου στην Ελλάδα.....78-81
- 6.1.2 Οι περιπτώσεις του οργανισμού σιδηροδρόμων Ελλάδος και του ομίλου Μυτιληναίου ως περιπτώσεις πρόληψης της αναδιάρθρωσης.....82-89
- 6.3 Μέτρα που αφορούν τον τερματισμό της εργασιακής συμφωνίας.....90
- 6.3.1 Οι ενεργητικές και παθητικές πολιτικές απασχόλησης.....91-93
- 6.3.2 Η περίπτωση της Ολυμπιακής Αεροπορίας.....94-97
- 6.3.3 Η περίπτωση του ΟΤΕ.....98-99
- 6.3.4 Η περίπτωση της COCA-COLA -3E.....100-101

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....102-107**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....108-111**

## **ABSTRACT**

The complex phenomenon that mergers and acquisitions represent has attracted substantial interest from a variety of management disciplines over the past 30 years. Three primary streams of enquiry can be identified within the strategic and behavioural literatures which focus on the issues of strategic fit, organizational fit and the acquisition process itself. However, in parallel to these research advances, the failure rates of mergers and acquisitions have remained consistently high.

In Greece, the phenomenon of restructuring shows peculiarities in comparison to most European countries, which are related to both the structure of the Greek economy, and the lack of integrated planning before the implementation of the restructuring, and the deficit of effective social dialogue. As a result of these, measures and management policies of the phenomenon in order to limit the social costs are very limited. It is clear that the effects of restructuring on working relations and on the employment are very significant. Maintaining a job, even with favorable conditions, it is not always feasible. Often, a business reorganization and transformation with the form of acquisition and merger-economic or other reasons lead to job losses and downsizing, which most often takes the group character.

Restructuring still bring in Jeopardy workers' strong rights and raise concerns regarding the form and continued employment in the merged company. Experience shows that in our country, mergers lead to reduced employment and deregulation of labor law, which is usually manifested by phenomena such as substitution of paid employment with freelance work (outsourcing), flexible working conditions, current rates labor problems in the way of employee representation and general insecurity for workers. So as we can understand it's really crucial that before and after the restraction there must be a plan that will have advantages for all the involved parties.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το πέρασμα της τελευταίας δεκαετίας μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα, ότι χαρακτηρίστηκε από δύο εξίσου σημαντικά φαινόμενα . Το πρώτο φαινόμενο αφορά στην παρουσία και την γιγάντωση του διαδικτύου και το δεύτερο αφορά το τεράστιο παγκόσμιο κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων που κορυφώθηκε το 2000 αλλά τελικά ανακόπηκε το διάστημα από το 2001 έως το 2003. Σύμφωνα με διάφορες έγκριτες πηγές που δημοσιεύονται κατά καιρούς διεθνώς πραγματοποιήθηκαν επιχειρηματικές συμφωνίες ύψους 10,4 τρις. δολαρίων, αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα επιχειρηματικά φαινόμενα.

Αυτή η μεγάλη αξία των παγκόσμιων εξαγορών και συγχωνεύσεων προσέλκυσε και συνεχίζει να προσελκύει το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον. Κατά καιρούς πραγματοποιούνται διάφορες έρευνες από διάφορους φορείς όπως, το Ινστιτούτο εργασίας της ΓΣΕΕ και της ΟΤΟΕ αλλά και από διάφορα εργαστήρια ελληνικών πανεπιστημίων (Εργαστήριο Επιχειρησιακής Στρατηγικής του οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών). Η μεγάλη πλειονότητα των ερευνών διατείνεται ότι το 50-75% των πράξεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν τους αρχικούς τους στόχους. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι και στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1997-2000 παρατηρήθηκε έκρηξη στον αριθμό των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, η οποία οφείλετε κυρίως στην άνθιση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς. Βέβαια και στην περίπτωση της Ελλάδας ανακοπεί η πορεία τους το 2001 και συνεχίστηκε το 2004 . Να σημειώσουμε ότι ακόμα και σήμερα που βιώνουμε μια τεράστια παγκόσμια ύφεση καθημερινά παρατηρούμε δημοσιεύματα στον τύπο για επικείμενες και ιδιαίτερα σημαντικές συγχωνεύσεις σε καίριους τομείς της οικονομίας , όπως ο κλάδος των τραπεζών ή ακόμα όμιλοι επιχειρήσεων με ισχυρή χρηματοοικονομική βάση οι οποίοι μελετούν σοβαρά την εξαγορά εξασθενημένων ανταγωνιστών.

Ένα βασικό ερώτημα όμως που προκύπτει είναι γιατί οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν Εξαγορές και Συγχωνεύσεις ; Πόσο επιτυχημένες είναι ; Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία τους; Ποιες είναι οι επιπτώσεις στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις; Αυτά είναι κάποια από τα κεντρικά ερωτήματα που απασχολούν τις έρευνες στο πεδίο των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η διεθνής ακαδημαϊκή έρευνα προτείνει μια πλειάδα παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας πράξης , για παράδειγμα : το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται μια πράξη (πχ ο βαθμός εχθρότητας του

εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση , το πόσο οργανωμένη είναι η εξαγοράζουσα επιχείρηση) , τη διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις πριν από την υπογραφή της συμφωνίας (πχ ύπαρξη σχεδιασμού κινήσεων, ταχύτητα κλεισίματος συμφωνίας , ποιότητα οικονομικού και νομικού ελέγχου due – diligence), τη διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις μετά την υπογραφή της συμφωνίας (π.χ. ύπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος, συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους , ταχύτητα πραγματοποίησης αλλαγών όσον αφορά το προσωπικό των δύο εταιρειών).

Αυτό που είναι σημαντικό και που θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε , είναι ότι οι συγχωνεύσεις καθώς και οι εξαγορές πετυχαίνουν σημαντικές συνέργειες όταν είναι καλά σχεδιασμένες και πραγματοποιούνται με φιλικό τρόπο. Στην εν λόγω εργασία θα επικεντρωθούμε στις επιπτώσεις που έχουν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στις εργασιακές σχέσεις και στην απασχόληση. Θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις κοινωνικές πτυχές των συγκεντρώσεων του κεφαλαίου μέσα από τις πρακτικές των εξαγορών και των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων , συμβάλλοντας κατά κάποιον τρόπο στην εμβάθυνση του επιστημονικού προβληματισμού για τις παρενέργειες των συντελούμενων συγκεντρώσεων κεφαλαίου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε και στον πρόλογο, το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους των σύγχρονων εξελίξεων που αφορούν στο πεδίο του οικονομικού ανταγωνισμού και μάλιστα σε μια χρονική περίοδο που είναι έντονη η διεθνοποίηση του. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι εν λόγω αναδιαρθρώσεις έχουν ως αφετηρία τις αρχές της δεκαετίας του '90 και ιστορικά θα λέγαμε ότι σήμερα βρισκόμαστε στο πέμπτο κύμα αναδιαρθρώσεων το οποίο μάλιστα πρόκειται για διεθνές κύμα. Τόσο η έντονη και η συνεχώς εντεινόμενη παγκοσμιοποίηση των αγορών όσο και η λειτουργία της ευρωπαϊκής κοινής αγοράς και κατά επέκταση η χρήση του κοινού νομίσματος του Ευρώ , συνέβαλαν στην πρωτοφανή ένταση του φαινομένου διεθνώς και ιδιαίτερα τα έτη 1999 έως και 2000.

Οι εξελίξεις αυτές, οι οποίες έχουν ως κύριο στόχο την συγκέντρωση κεφαλαίου, δημιουργούν σε ένα μετέπειτα στάδιο επιπτώσεις και γενικότερα αλλαγές στο πεδίο τόσο της απασχόλησης όσο και στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Είναι γνωστό άλλωστε ότι οι απολύσεις υπερτερούν σε σχέση με τις σχεδιασθείσες προσλήψεις. Θα δούμε παρακάτω ότι στο πλαίσιο των εξαγορών και συγχωνεύσεων, υπάρχουν διάφορες μορφές μείωσης των θέσεων εργασίας (εθελουσία έξοδος, πρόωρη συνταξιοδότηση κ.α.). Ωστόσο όπως αναφέραμε πιο πάνω σημαντικές αλλαγές σημειώνονται στις εργασιακές σχέσεις και αφορούν ιδιαίτερα στο προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Παρατηρούνται αλλαγές στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, των εσωτερικών κανονισμών, ακολουθούνται ευέλικτες μορφές εργασίας , ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος, επιθετική διοίκηση του δυναμικού καθώς και προβλήματα εναρμόνισης των συστημάτων εργασίας καθώς και προβλήματα που αφορούν στην συνδικαλιστική αντιπροσώπευση.

Τόσο σε κοινοτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο υπάρχουν νομικές παρεμβάσεις για την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων κατά το στάδιο της μετάβασης από το ένα ιδιοκτησιακό καθεστώς στο άλλο χωρίς όμως να προλαμβάνουν τις αρνητικές εξελίξεις που ακολουθούν μια εξαγορά ή συγχώνευση. Ουσιαστικά δεν υφίσταται καμία νομική δέσμευση που να επιβάλλει στον νέο ιδιοκτήτη να διατηρεί την απασχόληση μετά την ολοκλήρωση της πράξης. Βέβαια, στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η κοινοτική οδηγία 77/187 διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα κατά το κρίσιμο χρόνο της μετάβασης στη νέα κατάσταση που

δημιουργείται από την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης (στο ελληνικό δίκαιο η ενσωμάτωση της κοινοτικής οδηγίας επιχειρείται από τον ΠΔ178/2002). Αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω είναι , ότι παρόλο που καταγράφονται δυσμενείς συνέπειες στο κοινωνικό πεδίο , ουσιαστικά δεν συνεπάγονται παραβιάσεις νομικών διατάξεων.

Στην Ελλάδα όπως αναφέραμε και στην αρχή ακολουθεί την διεθνή πορεία του φαινομένου , με ιδιαίτερη ένταση στα τέλη της '90 και με κυριότερη την μορφή της εξαγοράς υπό την μορφή απόκτησης μέρους ή και του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου . Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που παίρνουν μέρος εδρεύουν στον ελληνικό χώρο άλλα υπάρχει και ένα τμήμα των επιχειρήσεων που αποτελούν θυγατρικά μορφώματα εταιρειών που εδρεύουν στο εξωτερικό. Οι κλάδοι που παρουσιάζουν μεγάλη συμμετοχή στις εν λόγω αναδιαρθρώσεις είναι οι τράπεζες (ιδιαίτερα σήμερα που βιώνουμε έντονη χρηματοοικονομική κρίση), ο κλάδος ασφαλειών , το εμπόριο και ο τομέας της πληροφορικής. Παρατηρείται όμως αντίστοιχη κίνηση στον κλάδο των κατασκευών αλλά και της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων , κάτι που δεν συμβαίνει στο διεθνή χώρο. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και την σημαντική παρουσία των πολυκλαδικών συγχωνεύσεων που ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τους είναι η εξαγορά εταιρειών συναφών δραστηριοτήτων με στόχο την πρόσβαση στην αγορά . Χαρακτηριστικά παραδείγματα οι εταιρείες πληροφορικής που παρεμβαίνουν στο κλάδο ηλεκτρονικού εμπορίου ή οι τράπεζες που ελέγχουν επιχειρήσεις μέσα από διάφορους κλάδους του τομέα των υπηρεσιών.

Η εν λόγω εργασία μελέτα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων ως προς το σκέλος των εργασιακών σχέσεων και της απασχόλησης , πιο συγκεκριμένα τις επιπτώσεις που γεννούν οι εν λόγω αναδιαρθρώσεις στα παραπάνω πεδία. Η εργασία έχει βασιστεί τόσο σε διεθνή όσο και σε ελληνική βιβλιογραφία . Η παρουσίαση των επιπτώσεων στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις , προκύπτουν από την επιτόπια έρευνα του Ινστιτούτου εργασίας της ΓΣΕΕ (της οποίας υπήρξα ερευνήτρια) αλλά και από στοιχεία του Ινστιτούτου της ΟΤΟΕ. Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια . Το *πρώτο κεφάλαιο* θα λέγαμε ότι μας εισάγει γενικά , στο να κατανοήσουμε βασικές έννοιες και διαστάσεις των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας τους. Το *δεύτερο κεφάλαιο* αναφέρεται ειδικά στην κατάσταση που επικρατεί στο διεθνή χώρο και που καταγράφεται στο πεδίο της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων. Στο *τρίτο κεφάλαιο* περιγράφεται η ανάπτυξη του φαινομένου στον ελληνικό χώρο καλύπτοντας την περίοδο από το 1995 έως το 2005 και μάλιστα γίνεται αναφορά στην εθνικότητα , στους κλάδους των



συγκεντρώσεων/αναδιαρθρώσεων αλλά και των φορέων που εμπλέκονται σε αυτές. Τα κεφάλαια τέσσερα και πέντε περιγράφουν τις εξελίξεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις άλλα και τα οικονομικά αποτελέσματα (επενδύσεις και πωλήσεις) και τις πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις , μέσα από απαντήσεις των σωματείων και των διοικήσεων. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο και αφού έχουμε ολοκληρώσει την παράθεση των επιπτώσεων των αναδιαρθρώσεων, κάνουμε λόγο σε μέτρα και εργαλεία στην πρόληψη και διαχείριση των αναδιαρθρώσεων. Παραθέτουμε πληροφορίες για συγκεκριμένες ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιωτικές και κρατικές που προσπάθησαν να λάβουν μέτρα διαχείρισης και πρόληψης. Με αυτήν την παρουσίαση προσπαθούμε να σκιαγραφήσουμε τις βασικές τάσεις και τα ευρήματα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με την εξέλιξη των εξαγορών και των συγχωνεύσεων (εφεξής Ε&Σ) και τις γενικότερες επιπτώσεις τους στην οικονομική και κοινωνική οργάνωση. Ολοκληρώνοντας παραθέτονται τα βασικά συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας, καθώς ερωτήματα και ζητήματα που προκύπτουν για περαιτέρω διερεύνηση και που πρέπει να δοθούν απαντήσεις όχι μόνο από μελλοντικούς ερευνητές αλλά και από το εργατικό δίκαιο, τις επιστήμες οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων , τον κοινωνικό διάλογο αλλά και από αρμόδιους φορείς της πολιτείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

#### 1.1 Τα είδη των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές αφορούν στην μεταβίβαση του συνόλου ή του πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη, την εξαγοράζουσα που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, είτε με μετρητά χρήματα είτε με ανταλλαγή μετοχών. Η απόκτηση του μετοχικού κεφαλαίου ακόμα και όταν είναι μειοψηφικό επιτρέπει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με την μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης. Προκειμένου να μελετηθούν οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις οι *εξαγορές* ομαδοποιούνται και αποτιμούνται με βάση τα παρακάτω κριτήρια :

- *πρώτον* , το είδος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης , εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα αλλά αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση , τότε παράλληλα με την εξαγορά έχουμε και την γνωστή ιδιωτικοποίηση.
- *δεύτερον* , η προέλευση της εξαγοράζουσας επιχείρησης , η εξαγοράζουσα επιχείρηση μπορεί να είναι ξένη , πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα ή ακόμα και εγχώρια επιχείρηση.
- *Τρίτο κριτήριο*, αποτελούν οι οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι όπως, αμυντική ή αλλιώς επιθετική προσαρμογή στον ανταγωνισμό, απορρόφηση των ανταγωνιστών και μάλιστα των εξασθετισμένων , ανάπτυξη και επικερδής μονοπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης , η συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών , η αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία, κλπ.

Όσο αφορά στη *συγχώνευση* , είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μια . Πραγματοποιείται όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή με την ταυτόχρονη όμως διατήρηση της αρχικής εταιρικής ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Οι συγχωνεύσεις δύναται να πάρουν διάφορες μορφές . Η

επιχειρησιακή ολοκλήρωση (συγχώνευση) μπορεί να είναι κάθετη , οριζόντια ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (τα λεγόμενα conglomerates). Η **κάθετη ολοκλήρωση** αναφέρεται σε συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (λ.χ. διύλιση-άντληση/διανομή πετρελαίου). Η **οριζόντια ολοκλήρωση** αναφέρεται σε συγχωνεύσεις ίδιου κλάδου , που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας. Τέλος , ο συνδυασμός **ετερόκλητων δραστηριοτήτων(conglomerates)** χαρακτηρίζεται από μια ενιαία οργανωτική δομή επιχειρήσεων οι οποίες όμως δεν έχουν δραστηριότητες που να συνδέονται μεταξύ τους.

Εδώ να τονίσουμε ότι μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντα σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας από την εξαγοραζόμενη . Η επιχειρηματική πρακτική μας δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο εγχείρημα και θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Η πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης μπορεί να είναι άμεση , σταδιακή , ολική ή επιλεκτική , οδηγώντας σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων/υπηρεσιών ή και καταστημάτων. Το σημαντικό στοιχείο εδώ είναι, ότι η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης , ολικής ή μερικής δεν συμπίπτει κατά κανόνα με την τυπική – νομική διαδικασία ολοκλήρωσης της . Έτσι , θα παρατηρήσουμε ότι οι συνέπειες της και ιδιαίτερα στο πεδίο της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων , μπορεί να εμφανίζονται πριν , κατά την διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης , κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για την ρύθμιση άλλα και την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων .

Ο συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται αρχικά από την στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης και κατά δεύτερον στάδιο από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (λ.χ. προϋπάρχουσα εργασιακή κουλτούρα, συμπληρωματικότητα λειτουργιών , συμβατότητα εργασιακών και διοικητικών δεδομένων). Σε τελευταίο στάδιο θα λέγαμε ότι εξαρτάται από την γενικότερη κοινωνικό-οικονομική συγκύρια στη χώρα αλλά και σε διεθνή επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση και σύμφωνα πάντοτε με την βιβλιογραφία , οι συγχωνεύσεις είναι δύσκολες και για να επιτύχουν θα πρέπει να έχουν ως προϋπόθεση τον λεπτομερή σχεδιασμό των Ε&Σ καθώς και

την ιδιαίτερη προσοχή στον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό » ( την επιτυχή ένταξη του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Γεωργακοπούλου Β. (2000): Εξαγορά και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, Επιθ. Εργ. Σχέσεων, τευχ. 20. σελ 18-41

## 1.2 Οι λόγοι που ωθούν στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σημαντική αύξηση της αξίας των συναλλαγών για εξαγορές και συγχωνεύσεις και μάλιστα αναμένεται το επενδυτικό ενδιαφέρον να αυξηθεί στο εγγύς μέλλον. Οι αιτίες της αύξησης αυτής εντοπίζονται κυρίως σε διεθνείς μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια.

Παρόλο που τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια δανεισμού κινούνταν ανοδικά τα μακροχρόνια παραμένουν σε χαμηλά σχετικά επίπεδα, γεγονός που με την ως πρότινος υψηλή ρευστότητα έχει συμβάλει στην πραγματοποίηση των εξαγορών. Επίσης, η κατηγορία των επενδυτικών συμμετοχών (private equity funds) έχει δημιουργήσει αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον διεθνώς. Μόνο το 2005 αντλήθηκαν \$250 δις. κεφάλαια που σε συνδυασμό με το δανεισμό δημιουργούν περισσότερα από \$1.000 δις. διαθέσιμα κεφάλαια για επένδυση. Η διεθνής όμως κρίση που ξέσπασε το 2008 αποτελεί τροχοπέδη όχι μόνο για την ανάπτυξη και την επενδυτική δραστηριότητα άλλα και για την επιβίωση των εταιρειών- επιχειρήσεων σε ένα διαστρεβλωμένο οικονομικό περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το κλίμα είναι λογικό ότι όσοι καταφέρουν να επιβιώσουν και να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά θα κινηθούν ακόμα πιο επιθετικά με εξαγορές και συγχωνεύσεις των πιο εύκολων πλέον εταιρειών – στόχων.<sup>2</sup>

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία καταγράφονται κάποια βασικά κίνητρα που ωθούν στις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Ένα *αρχικό κίνητρο* είναι η επίτευξη και η αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργειών, που συμβάλλουν στην βελτίωση της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων και συνεπώς καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια. Ένα *δεύτερο κίνητρο* είναι η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης τόσο στην εθνική όσο και στην διεθνή αγορά. Ένα  *τρίτο κίνητρο* είναι η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργειών ανάμεσα στις επιχειρήσεις με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας<sup>3</sup> ή οικονομιών φάσματος.<sup>4</sup> Πέμπτον, κίνητρο αποτελούν οι προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμια τους.

<sup>2</sup> Λυκούδη Ελένη, PMI STRATEGY, Δεκέμβριος 2008, σελ.15-18

<sup>3</sup> Με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος /υπηρεσίας.

<sup>4</sup> Διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών –συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής.

Μάλιστα σε αντίθεση με τα παραπάνω, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων. Επίσης, ένα σημαντικό κριτήριο μπορεί να είναι η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης. Με λίγα λόγια στόχος είναι η εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας άλλα και η ενδεχόμενη προοπτική ή απορρόφηση ή η μεταπώληση της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο το συναντάμε στις εχθρικές (hostile) εξαγορές, δηλαδή αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης.<sup>5</sup>

Στο πλαίσιο του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος οι Ε&Σ ανταποκρίνονται σε μια τάση της αγοράς να δημιουργήσει ισχυρές επιχειρήσεις και ομίλους. Αυτή η ισχυροποίηση τους θα τις θέσει ικανές να :

- Ανταποκριθούν στις σύγχρονες εξελίξεις και συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στις διαρκώς εντεινόμενες νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις άλλα και στο διεθνή ανταγωνισμό.
- Να αξιοποιήσουν τις συνέργειες που αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας που ευνοούν αλλά και επιβάλλουν τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον.
- Βελτίωση όσο αφορά στην αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την επέκταση των μεριδίων αγοράς κλπ.<sup>6</sup>

Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι στις περιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης και υπό προϋποθέσεις οι μέτοχοι των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, οι συνέπειες τους για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές αλλά και ταυτόχρονα αντιφατικές.

---

<sup>5</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των επιχειρήσεων :Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007

<sup>6</sup> Οπ.1

### 1.3 Οι αμυντικές τακτικές των επιχειρήσεων

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια μικρή αναφορά στο πώς οι διοικήσεις επινοούν τις λεγόμενες αμυντικές τακτικές προκειμένου να παρεμποδίσουν ή να καθυστερήσουν ανεπιθύμητες συγχωνεύσεις. Οι πιο γνωστές από αυτές είναι :

- Οι υπό εξαγορά επιχειρήσεις πωλούν εκείνα τα τμήματα των περιουσιακών στοιχείων τους , τα οποία είναι και τα πλέον επιθυμητά από τις εξαγοράζουσες επιχειρήσεις . Τα στοιχεία αυτά συχνά αποκαλούνται στην βιβλιογραφία ως *κοσμήματα του στέμματος* (crown jewels) .
- Οι διοικήσεις των υπό εξαγορά επιχειρήσεων σε περίπτωση αντικατάστασης τους από τον αγοραστή επικαλούνται τα *λεγόμενα χρυσά αλεξίπτωτα* (Golden parachutes ) , δηλαδή επιδιώκουν υπερβολικές αποζημιώσεις.
- Οι υπό εξαγορά επιχειρήσεις προσκαλούν ένα άλλο αγοραστή (*Λευκός ιππότης-White Knight*) προκειμένου να υποβάλλει προσφορά εξαγοράς . Κατά κανόνα οι διοικήσεις της αγοραζόμενης επιχείρησης και του λευκού ιππότη έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους .
- Οι υπό εξαγορά επιχειρήσεις αγοράζουν άλλες επιχειρήσεις συνήθως στον ίδιο τομέα παραγωγικών δραστηριοτήτων με την αγοράζουσα επιχείρηση προκαλώντας με αυτόν τον τρόπο δικαστικές διαμάχες.
- Οι διοικήσεις επίσης επιχειρούν να καθυστερήσουν την εξαγορά προκαλώντας δικαστικές επεμβάσεις που βασίζονται συνήθως σε αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες.
- Οι υπό εξαγορά επιχειρήσεις συνήθως δανείζονται αρκετά χρήματα που είναι πληρωτέα αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς.
- Οι διοικήσεις των υπό εξαγορά επιχειρήσεων δημιουργούν αξιόγραφα που παρέχουν στους κατόχους τους ειδικά δικαιώματα (λ.χ. να αγοράσουν μετοχές της αγοράζουσας ή της αγοραζόμενης επιχείρησης) που μπορούν να ασκήσουν μόνο σε περίπτωση ιδιοκτησιακής αλλαγής.

Μελετώντας την ιστορία των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ θα δούμε πολυάριθμες κλασσικές περιπτώσεις εχθρικών εξαγορών . Αξίζει να σημειωθεί η προσπάθεια της Mobil το 1981 , να εξαγοράσει την Marathon oil στην τιμή των 85 δολαρίων ανά μετοχή όταν η

χρηματιστηριακή τιμή της μετοχής ήταν 65 δολάρια. Η προσπάθεια εξαγορά της ολοκληρώθηκε από την εξαγορά της από την U.S . Steel (που έπαιξε το ρόλο του λευκού ιππότη) σε τιμή που ισοδυναμούσε σε 108, 36 δολάρια ανά μετοχή.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Χρ. Μαρουσός , « Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων», Παν/μιο Πειραιώς , 2003, σελ 10-11



## 1.4 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Όπως προείπαμε, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ως μέρος στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελούν μια λύση που τα τελευταία χρόνια προτιμάται από πλήθος επιχειρήσεων . Αυτό που είναι υψίστης σημασίας είναι ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη δηλαδή όσοι έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι μετά την περάτωση της (win-win situation). Οι μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα τους όμως είναι απογοητευτικές . Παρατηρείται το φαινόμενο οι εταιρείες που δεν ήταν δυναμικές να παραμένουν έτσι και οι δυναμικοί παίχτες να μειώνουν την απόδοσή τους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει στρατηγική ολοκλήρωσης και σωστή διαχείριση της έτσι ώστε να επιταχύνεται ο στρατηγικός στόχος της εταιρείας (αύξηση αξίας) μέσω των επιμέρους στόχων. Με αυτόν τον τρόπο επιταχύνονται οι οικονομίες κλίμακας , αποφεύγεται η διπλή εργασία , αποτιμώνται οι εργασιακές διαδικασίες και γίνεται η καλύτερη επιλογή εξ' αυτών . Επίσης αυξάνεται η δύναμη της στην αγορά ενώ μειώνονται τα χρηματοοικονομικά κόστη. Συνεπώς, επιτυγχάνεται η ισχυρότερη θέση στην αγορά , οι δυνατότητες cross –selling<sup>8</sup> , η πρόσβαση σε καλύτερη τεχνολογία και σε νέα δίκτυα διανομής καθώς και προσέλκυση νέων πελατών . Κατά επέκταση, μέσω των συνεργειών τόσο σε επίπεδο κόστους όσο και σε επίπεδο εσόδων επιτυγχάνεται τελικά η αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Τελικά τι χρειάζεται όμως για να επιτύχει μια εξαγορά /συγχώνευση ; Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας αυτό που προκύπτει είναι , ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι παράγοντες που σχετίζονται μετά την εξαγορά (Post integration strategy) και όχι οι παράγοντες που σχετίζονται με αυτή καθαυτή την εξαγορά (λ.χ. μερίδια αγοράς , πορεία κλάδου κ.α.)<sup>9</sup>. Μελέτες έχουν καταλήξει ότι οι συγχωνεύσεις που έφεραν επιτυχή αποτελέσματα είχαν τα κάτωθι κοινά χαρακτηριστικά :

---

<sup>8</sup> Η έννοια Cross – selling αναφέρεται στην σταυροειδή πώληση , χαρακτηριστικό παράδειγμα Cross – selling είναι όταν μπαίνουμε σε ένα μαγαζί να αγοράσουμε ένα πουκάμισο και μια επιδέξια πωλήτρια μας πείθει διακριτικά να αγοράσουμε και μια γραβάτα. Το Cross – selling είναι αποτελεσματική πρακτική σε περιόδους κρίσης , καθώς οι καταναλωτές δεν είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν πολλά για ένα προϊόν αλλά δεν θα απέκλειαν το ενδεχόμενο να ξοδέψουν επιπρόσθετα για ένα συμπληρωματικό αγαθό.

<sup>9</sup> Paul A. Pautler ,The effects of Mergers and Post –merger integration : A review of business consulting literature , Bureau of Economics Federal Trade Commission , January 2003

- Τα μεγέθη τους ήταν διαφορετικά
- Ο σχεδιασμός της ολοκλήρωσης των δύο εταιρειών έγινε νωρίς
- Η ολοκλήρωση των δύο εταιρειών έγινε άμεσα όπως και η εξοικονόμηση των πόρων
- Αναγνωρίστηκαν άμεσα οι διαφορές στην κουλτούρα και αποφεύχθηκαν οι αντιπαραθέσεις
- Συγχωνεύσεις που επένδυσαν σε τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό , έγιναν προσπάθειες διατήρησης τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι παράγοντες που χρήζουν περαιτέρω εξέτασης είναι :

- Το στρατηγικό Focus
- Ο σχεδιασμός
- Η εταιρική κουλτούρα
- Το προσωπικό
- Η ηγεσία
- Η επικοινωνία
- Η ταχύτητα ολοκλήρωσης<sup>10</sup>

Στην παρούσα μελέτη επικεντρωνόμαστε στο παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς στο προσωπικό . Σε αυτό το στάδιο θα κάνουμε μια εισαγωγή για το τι σημαίνει για το προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων , μια πράξη αναδιάρθρωσης , ενώ στα επόμενα κεφάλαια θα εστιάσουμε στις επιπτώσεις αυτής της αναδιάρθρωσης στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Μια συγχώνευση αποτελεί πάντα ένα σημαντικό γεγονός για το προσωπικό των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Οι ισορροπίες μεταβάλλονται και τα στελέχη βρίσκονται ενώπιον μιας καινούργιας κατάστασης . Μια συγχώνευση μπορεί να είναι επιτυχημένη μόνο όταν οι άνθρωποι κλειδιά και των δύο επιχειρήσεων παραμείνουν στην εταιρεία, αλλιώς η αξία της συναλλαγής θα διαβρωθεί σημαντικά. Συνήθως στην περίοδο που ακολουθεί μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης οι ανταγωνιστές προσπαθούν να προσεγγίσουν τα πολύτιμα στελέχη εκμεταλλευόμενοι την αβεβαιότητα που αυτά αισθάνονται.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Fritz Kroeger , The seven deadly sins of Post – Merge , Arthur W. Page society (2008)

<sup>11</sup> Mario Puljic, Post Merger integration (PMI) Needed to play, but what's needed to win? Department of English Business Communication , international Mergers & Acquisitions (2006)

Η συγκράτηση των υπαλλήλων είναι ένα δύσκολο έργο που καλείται να αντιμετωπίσει η νέα επιχείρηση μετά την αναδιάρθρωση. Το προσωπικό σε γενικές γραμμές θεωρεί τη συγχώνευση ως απειλή καθώς αυτή σημαίνει την έναρξη μιας περιόδου αβεβαιότητας. Η υποεκτίμηση του στρες των εργαζομένων συνεπάγεται πλήθος κινδύνων. Η διοίκηση οφείλει να μειώσει το αίσθημα της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας μέσω της ισχυρής και ξεκάθαρης επικοινωνίας από την αρχή. Ακόμα και στην περίπτωση που η πληροφόρηση δεν είναι ευχάριστη είναι καλύτερο να γνωστοποιείται παρά να αποκρύπτεται. Με τη συνεχή επικοινωνία η διοίκηση θα καταφέρει να διατηρήσει τον έλεγχο. Όταν υπάρχει σωστός σχεδιασμός και επικοινωνία οι πιθανότητες μιας ομαλής ενοποίησης αυξάνονται σημαντικά. Επιβάλλεται το προσωπικό να γνωρίζει που πηγαίνει και πρέπει να νιώθουν σημαντικοί<sup>12</sup>.

Ακόμη και πριν από την συγχώνευση πρέπει να αναζητηθούν απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις κλειδιά που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό:

- Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις σε συμβόλαια εργασίας , πληρωμές και συνθήκες εργασίας ;
- Θα υπάρξουν απομακρύνσεις υπαλλήλων ; Ποια θα είναι η μορφή τους; (αναγκαστικές, εθελοντικές ή συνδυασμός των δύο)
- Υπάρχει κίνδυνος απώλειας του λεγόμενου business critical staff ; θα ακολουθήσει κάποια στρατηγική διατήρησης προσωπικού;
- Ποια είναι η διαδικασία επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά την διάρκεια της συγχώνευσης ;

Αυτό που γίνεται κατανοητό είναι , ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς και είναι αυτός που πλήττεται περισσότερο. Εάν ο κόσμος μιας επιχείρησης διαχειριστεί λάθος τότε η συμφωνία θα αποτύχει.

---

<sup>12</sup> Hassan : πρέπει να πλησιάζεις το προσωπικό και να τους λες περισσότερο από μια φορά πόσο σημαντικοί είναι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

#### **2.1 Η γενική γραμμή πλεύσης της πρακτικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Τα τελευταία χρόνια οι αναδιαρθρώσεις των επιχειρήσεων έχουν αυξηθεί σημαντικά όπως πολλές φορές έχει αναφερθεί λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού αλλά και λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας γενικότερα. Μια επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει ή να συγχωνευθεί με μια άλλη προκειμένου να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά ενώ παράλληλα γίνεται μέλος μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων που οδηγεί σε πολλά οφέλη.<sup>13</sup> Η ιστορία του φαινομένου των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων ξεκινά από τις Ηνωμένες Πολιτείες . Η πρώτη φάση αφορά την περίοδο από το 1898 έως 1902 όπου άνθισε το μονοπώλιο , η δεύτερη φάση αφορά το διάστημα 1925 έως το 1930 όπου δημιουργήθηκαν ισχυρά ολιγοπώλια ενώ η τρίτη φάση από το 1966 έως το 1968 χαρακτηρίστηκε από την επιθετική επέκταση άλλα και διαφοροποίηση των εταιρειών τόσο σε νέα προϊόντα όσο και σε νέες αγορές. Αυτό είχε ως απόρροια την ανάπτυξη μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων. Από το 1984 έως και το 1989 πραγματοποιείται το τέταρτο κύμα συγχωνεύσεων όπου έχουμε τη συσσώρευση του εταιρικού πλούτου που συγκεντρώθηκε μέσω της δράσης των οικονομικών συγκροτημάτων προκειμένου αυτά να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας . Την ίδια μάλιστα περίοδο καταγράφεται και το πρώτο κλίμα διασυνοριακών συγχωνεύσεων μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής. Παράλληλα αρχίζουν και οι μετασχηματισμοί των επιχειρήσεων ιδιαίτερα στον τομέα της μεταποιητικής βιομηχανίας γεγονός που συνδέεται με την λειτουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς. Το πέμπτο κύμα των συγχωνεύσεων σημειώθηκε το διάστημα 1993 έως 2004 , μάλιστα χαρακτηρίζεται και ως διεθνές κύμα διότι σημειώθηκε και σημειώνεται κατακόρυφη άνοδο των πραγματοποιούμενων συγκεντρώσεων σε ευρωπαϊκό άλλα και παγκόσμιο επίπεδο.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Nam –Hoon Kang – Sara Johansson, Cross- Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization, 2000. OECD, Paris.

<sup>14</sup> Leto – Gillies –Mesci-simmonetti, CrossBorderMergesandAquisitions: Patterns in the EU and Effects, (2000), TSERProgramme, European Commission, Brussels.

Πιο συγκεκριμένα από το 1999 έως το 2000 , λόγω της λειτουργίας της κοινής αγοράς άλλα και της σταδιακής παγκοσμιοποίησης των οικονομικών αγορών, οι διεθνείς και εγχώριες συγχωνεύσεις συνεχίζουν ποιο ώριμα στην κατακόρυφη άνοδο τους. Συνεπώς την περίοδο αυτή τόσο οι κοινοτικές συμφωνίες όσο και οι διεθνείς αυξήθηκαν σε 14,9% το 2000 και 24,1% αντίστοιχα σε σχέση με το 1991. Επίσης η συνολική αξία των συγχωνεύσεων πενταπλασιάστηκε τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο . Από το 1994 και μετά παρατηρείται η πλήρη προσαρμογή των Ευρωπαϊκών εταιρειών στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Η Ελλάδα την περίοδο αυτή χαρακτηρίζεται από μια συγχωνευτική δραστηριότητα που ανέρχεται σε 1,12% επί του συνόλου ενώ πρώτη θέση κατέχει το Ηνωμένο βασίλειο με ποσοστό 31,39% και ακολουθούν με επίσης υψηλά ποσοστά η Γερμανία η Γαλλία και η Ολλανδία .<sup>15</sup>

Σε επίπεδο τομέα δραστηριότητας των συγχωνεύσεων , τόσο σε κοινοτικό όσο και σε διεθνές αλλά και εγχώριο επίπεδο , παρατηρείται αντιστροφή των δεδομένων σε σχέση με το 1990. Στο επίκεντρο τίθεται ο τομέας των υπηρεσιών , με τον τομέα της μεταποίησης να περιορίζεται στο 35% και τον τομέα της πρωτογενούς βιομηχανίας να συμμετέχει σε πολύ μικρό ποσοστό. Για μια πιο σαφή εικόνα, σημαντικό προβάδισμα κατέχουν οι επιχειρηματικές και οι προσωπικές υπηρεσίες , οι βιομηχανίες επεξεργασίας πλαστικών , μετάλλου , ηλεκτρονικών υπολογιστών και η χημική βιομηχανία ενώ πιο υψηλά βρίσκεται ο κλάδος των οικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών.<sup>16</sup> Επίσης, έχουμε μετατόπιση από τις πολυκλαδικές συγχωνεύσεις σε ομοκλαδικές.

Το πέμπτο κύμα , είχε ως αποτέλεσμα το λεγόμενο μεταναστευτικό κύμα επιχειρήσεων (delocalization ) και ιδιαίτερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών με κύρια κατεύθυνση τις αγορές της Αν. Ευρώπης άλλα και του Νότου. Η επιλογή δεν είναι καθόλου τυχαία και αυτό διότι αυτές οι αγορές χαρακτηρίζονται από εξειδικευμένη τεχνογνωσία στην εταιρική νομοθεσία , στο φορολογικό καθεστώς αλλά και την προστασία της εργασίας. Το φαινόμενο όμως της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με το φαινόμενο του Social dumping , δημιουργώντας έναν προβληματισμό για την αποβιομηχάνιση της Ευρώπης όσο

---

<sup>15</sup> European Economy – Mergers and Acquisitions, Supplement A, Economy Trends, No 12, European Commission, December 2001.

Τόλιος Γ. (1999): Συγκέντρωση κεφαλαίου: Οικονομικοί όμιλοι και οικονομική ελίτ, Ελληνικά Γράμματα , Αθήνα 1999.

<sup>16</sup> Simon J .Evenett , The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990's , World Trade institute , 2003

αφορά στο οικονομικό σκέλος άλλα και επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση.<sup>17</sup>

Τι είναι όμως αυτό που μπορεί να εντατικοποιήσει και να διατηρήσει τις συγχωνεύσεις ;

- Η αποτελεσματική κεφαλαιαγορά
- Η ύπαρξη οικονομίας της αγοράς
- Οι ανεπτυγμένοι χρηματοοικονομικοί θεσμοί
- Η ευέλικτη διαδικασία εξαγοράς μιας εταιρείας μέσω των μετοχών της<sup>18</sup>
- Η συσσώρευση εταιρικού πλούτου

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας , ιδιαίτερα στους τομείς της μεταφοράς και της επικοινωνίας , ευνοώντας με αυτόν τον τρόπο την εταιρική επέκταση.

Οι προϋποθέσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό στο σύνολο των αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών ανά τον κόσμο και σε συνδυασμό με την επικράτηση των φιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών (με προεξάρχουσες τις Αγγλο-Σαξωνικές οικονομίες) έθεσαν τις συγχωνεύσεις σε κυρίαρχο ρυθμιστή του ανταγωνισμού της αγοράς. Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών και του εμπορίου, οι αποκρατικοποιήσεις, η σημαντική παροχή κεφαλαίων (μέσω τραπεζικών και κρατικών χρηματοδοτικών συστημάτων) για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων, καθώς και η δημιουργία νομικών πλαισίων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την διοικητική απλοποίηση των συγχωνεύσεων δημιούργησαν τις βάσεις για έντονη εταιρική δραστηριότητα. Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό συγχωνεύσεων, (ιδιαίτερα εντός της Ε.Ε), αποδίδεται στην κρίση του βιομηχανικού τομέα από την εξελικτική πορεία της οικονομίας των αναπτυγμένων χωρών από την γεωργία στην βιομηχανία και τέλος στον τομέα των υπηρεσιών, προκαλώντας έτσι την στρατηγική αντίδραση των εταιρειών μέσω αναδιαρθρώσεων.

---

<sup>17</sup> Globalization and Labour Markets : A European perspective , European Commission , 2004

<sup>18</sup>European Commission (2004): "Determinants of European Cross border and Mergers " .

## 2.2 Η ανάπτυξη του φαινομένου στο πλαίσιο της ΕΕ και οι επιπτώσεις του στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης πλήθος επιχειρήσεων συγχωνεύτηκε ή μετέβαλε τους παραγωγικούς στόχους ή μετέφερε τις παραγωγικές του εγκαταστάσεις σε άλλες χώρες. Αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν μια σειρά από προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις (κύμα ομαδικών απολύσεων , υποαπασχόληση) άλλα και αντιδράσεων στο συνδικαλιστικό κίνημα. Στο σημείο αυτό όμως κρίνεται απαραίτητο να δώσουμε κάποιους πιο συγκεκριμένους ορισμούς που αναφέρονται ως συνέργειές και μετασχηματισμοί των επιχειρήσεων.

- Η έννοια της *αναδιάρθρωσης (restructuring)* μιας επιχείρησης , είναι ευρεία και αναφέρεται στην προσπάθεια μιας επιχείρησης για εξυγίανση και αναδόμηση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Κάθε επιχείρηση που προβαίνει σε αναδιάρθρωση μπορεί να αλλάξει νομική μορφή ή έδρα , να συνεργαστεί με κάποια άλλη επιχείρηση ή να μεταβάλει τις παραγωγικές της δραστηριότητες .
- Η έννοια της *συγχώνευσης (merger)* , αναφέρεται σε εκείνη την κατάσταση όπου δύο επιχειρήσεις αποφασίζουν να συνεργαστούν δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση με την προϋπόθεση όμως ότι δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν συναφή μέγεθος.<sup>19</sup>
- Η έννοια της *εξαγοράς (Acquisition)* , είναι μια συνέργεια που αφορά μια επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους η οποία προβαίνει στην εξαγορά του πλειοψηφικού ή του πακέτου ελέγχου της δεύτερης , διατηρώντας όμως την νομικής της αυτοτέλεια αλλά αλλάζοντας ιδιοκτησιακό καθεστώς. Στην περίπτωση που η δεύτερη χάσει το νομικό της πρόσωπο μετά την εξαγορά από την πρώτη , τότε συμβαίνει η απορρόφηση (Takeover) , ενώ έχουμε εχθρική εξαγορά όταν παρά την αντίσταση των μετόχων έχουμε απορρόφηση.
- Τέλος , μορφή αναδιάρθρωσης αποτελεί και η μετεγκατάσταση . Όταν μια επιχείρηση μεταφέρει το σύνολο της ή μέρος των εγκαταστάσεων της από μια χώρα σε μια άλλη

---

<sup>19</sup> Δ. Καμπής , Μια οικονομική θεώρηση της συνεργασίας επιχειρήσεων και των επιπτώσεων στις ομαδικές απολύσεις , στην συλλογική μελέτη «Συγχωνεύσεις – Εξαγορές – Αναδιρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις» . Εκδόσεις Σάκκουλα , 2000

(out shoring-off shoring) ή σε άλλη θέση (delocalization). Το αν θα προβεί σε μετεγκατάσταση μια επιχείρηση , θα συνδυαστεί με αποφάσεις και στρατηγικές συγχωνεύσεων και εξαγορών άλλα και με παράγοντες που κρίνονται αναγκαίοι για την διατήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μέσα από τα επίσημα στοιχεία του ευρωπαϊκού παρατηρητήριου εργασιακών σχέσεων , παρατηρούμε ότι οι απολύσεις ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεων και εξαγορών κατά τα έτη 2002-2007 ανέρχονται σε 32.511, ενώ οι σχεδιαζόμενες θέσεις σε 520.<sup>20</sup> Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην Ευρωπαϊκή οικονομία άλλα παράλληλα έχουν δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο στην απασχόληση άλλα και στην διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών και όρων . Πολλές φορές μάλιστα καταγράφεται τα φαινόμενο , να πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις μόνο και μόνο για την μείωση του κόστους εργασίας.

Οι κλάδοι που πλήττονται περισσότερο στην ΕΕ καταγράφονται στην βιομηχανία , την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας , ενώ υπάρχουν και στοιχεία που καταδεικνύουν την σχετική αύξηση της απασχόλησης σε κλάδους όπως τον τουρισμό . Αυτές όμως οι θέσεις αφορούν ένα πολύ μικρό ποσόστο σε σχέση με αυτές που χάνονται. Ποιος είναι όμως ο βασικός λόγος απώλειας μιας θέσης ; Τις περισσότερες φορές είναι η λήξη της σύμβασης ορισμένου χρόνου , ακολουθεί η απόλυση καθώς και η εθελουσία έξοδος.<sup>21</sup> Κατά γενική ομολογία, οι εργαζόμενοι που πλήττονται περισσότερο είναι οι γυναίκες και οι εργαζόμενοι άνω των 50 ετών. Σε κάθε περίπτωση οι εργαζόμενοι όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο πλημμυρίζονται από συναισθήματα έντονη ανασφάλειας για την θέση εργασίας τους. Μπορούμε , λοιπόν να ισχυριστούμε με γνώμονα πάντα την διεθνή εμπειρία ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις οδηγούν σε :

- Δυσμενείς μεταβολές στους όρους εργασίας και απόπειρες μονομερούς επιβολής κανονισμών εργασίας
- Μείωση της απασχόλησης , κυρίως μέσω απολύσεων και εθελουσίας εξόδου
- Σχετική αύξηση της απασχόλησης νεότερου προσωπικού και σαφώς πιο εξειδικευμένου
- Διαφορετικά συστήματα εργασιακών καθεστώτων και συστημάτων διοίκησης

---

<sup>20</sup> EIRO, February (2001): « Industrial relations aspects of mergers and takeovers».

<sup>21</sup> Υψηλότερα ποσοστά ομαδικών απολύσεων σημειώνονται στην Γερμανία, Αυστρία , Ουγγαρία , ενώ πολύ χαμηλά στην Ιρλανδία.



- Προσωπικό πολλαπλών ταχυτήτων μέσα στην ίδια επιχείρηση
- Προβλήματα αντιπροσώπευσης των συνδικαλιστικών οργάνων και των φορέων εκπροσώπησης του προσωπικού<sup>22</sup>

Πλήθος ερευνών, δείχνουν ότι ένας μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων απέτυχαν οικονομικά διότι χρησιμοποίησαν βλαπτικό τρόπο για την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων<sup>23</sup>. Προκείμενου, να ανατραπούν τέτοια προβλήματα θεσπίστηκαν από το συμβούλιο των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων νομοθετικά κείμενα έτσι ώστε να επιτευχτεί μια χρυσή τομή μεταξύ της διατήρησης της απασχόλησης και της άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι οδηγίες 77/187, 75/129/75 και 98/50 που αφορούν στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και στην αντιμετώπιση των ομαδικών απολύσεων καθώς και η οδηγία 94/45 για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Επιχείρησης συνιστούν αποτέλεσμα μιας προσπάθειας θωράκισης των εργαζομένων. Με την θέσπιση των κοινοτικών οδηγιών επιχειρήθηκε να διασφαλισθεί ότι η ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής αγοράς δεν θα έχει αρνητικές παρενέργειες στους εργαζομένους. Βέβαια λόγω της έντονης ανεργίας αλλά και της ευελιξίας στους όρους εργασίας αμφισβητείται έντονα η αποτελεσματικότητα κοινοτικού πλαισίου.

Κρίσιμος χρόνος, για την διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων είναι κατά κύριο λόγο, ο χρόνος που συντελείται η εξαγορά ή συγχώνευση, χωρίς να εξετάζεται η διατήρηση της απασχόλησης και το περιεχόμενο της εργασιακής σχέσης, σε στάδιο που να προηγείται ή να ακολουθεί τη συγχώνευση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, πριν από την αναγγελία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης να προβαίνουν σε απολύσεις προκειμένου να διευκολύνουν τον νέο εργοδότη. Να σημειώσουμε, όμως ότι όπως και να 'χει ο διάδοχος εργοδότης μπορεί να μεταβάλει μακροπρόθεσμα τους όρους εργασίας και να προβεί σε περικοπή θέσεων εργασίας. Ένα σημαντικό κομμάτι στις κοινοτικές οδηγίες, αφορά στην υποχρέωση πληροφόρησης των εκπροσώπων των εργαζομένων και στην υποχρέωση διαβουλεύσεων με αυτούς πριν από την πραγματοποίηση αλλαγών. Τόσο ο μεταβιβάζων όσο και ο διάδοχος εργοδότης έχουν την υποχρέωση να πληροφορούν εγκαίρως τους εκπροσώπους των εργαζομένων και

<sup>22</sup> Γ. Κουζής, Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση, INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2001, Μελέτες αρ.14 σελ 388-391

<sup>23</sup> Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus, Tim Oldham, Why mergers fail, The McKinsey Quarterly (2008)

πάλι όμως το πλαίσιο για αυτήν την διαδικασία δεν είναι σαφές. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν εξ' αρχής:

- το πότε θα συμβεί η πράξη
- τους λόγους που γίνεται
- τις οικονομικές, κοινωνικές και νομικές συνέπειες,
- ο αριθμός εργαζομένων που πρόκειται να απολυθεί,
- τα κριτήρια απόλυσης καθώς και σχετικά με την αποζημίωση της απόλυσης.
- προσφυγή σε διοικητικές ή δικαστικές διαδικασίες

Στα κείμενα των κοινοτικών οδηγιών αυτός που προσδιορίζει τους εκπροσώπους των εργαζομένων είναι ο εθνικός νομοθέτης. Στην Αυστρία, στην Γερμανία και στην Πορτογαλία η πληροφόρηση αφορά τους εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων σε επίπεδο επιχείρησης. Στην Ιρλανδία, το Βέλγιο, την Ιταλία, την Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο<sup>24</sup>, η υποχρέωση πληροφόρησης αφορά μόνο στις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ενώ στην Νορβηγία, το Λουξεμβούργο και την Ισπανία, μπορούν να ενημερώνονται τόσο τα συμβούλια των εργαζομένων όσο και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Σε γενικότερα πλαίσια, προκύπτει ότι η εθνική νομοθεσία των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης που αφορά στις συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων κρίνεται ως ανεπαρκής και όχι μόνο σε επίπεδο διαβούλευσης αλλά και όσο αφορά στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Είναι όμως παράδοξο το φαινόμενο που παρατηρείται στον ευρωπαϊκό χώρο, ενώ από τη μια πλευρά είναι συνεχώς αυξανόμενη η τάση για μετασχηματισμούς επιχειρήσεων σε κοινοτικό επίπεδο με σοβαρές επιπτώσεις, εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται μεμονωμένα και όχι σε συλλογικό ευρωπαϊκό επίπεδο.

Κλείνοντας, οι επιχειρηματικές αναδιαρθρώσεις, όχι μόνο δεν δημιουργούν θέσεις εργασίας αλλά οδηγούν σε ραγδαία μείωση τους είτε λόγω συρρίκνωσης των επιχειρήσεων τους είτε λόγω επικάλυψης αρμοδιοτήτων. Οι συγχωνεύσεις οδηγούν τις περισσότερες φορές σε υπεργολαβίες οι οποίες συμβάλλουν στην μείωση της απασχόλησης καθώς οι αποχωρούντες δεν αντικαθίστανται από νέους αλλά επιλέγονται άτυπες μορφές απασχόλησης (συμβάσεις έργου, τηλεργασία κ.α.). Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αναδιαρθρώσεων (εξαγορά ή συγχώνευση) δεν θα πρέπει να γίνονται με γνώμονα μόνο οικονομικά κριτήρια

---

<sup>24</sup> Παρόλο που σύμφωνα με την κοινοτική οδηγία 98/50 η διοίκηση και των δυο εμπλεκόμενων επιχειρήσεων έχει υποχρέωση για πληροφόρηση, στη Δανία, στη Γερμανία και στο Ην. Βασίλειο, μόνο η επιχείρηση που συγχωνεύεται χει υποχρέωση να ενημερώνει τους εργαζομένους της.

άλλα θα πρέπει να λαμβάνονται σημαντικά υπόψη και οι κοινωνικές επιπτώσεις που αυτές συνεπάγονται σε ευρωπαϊκό άλλα και σε εθνικό επίπεδο.<sup>25</sup>

---

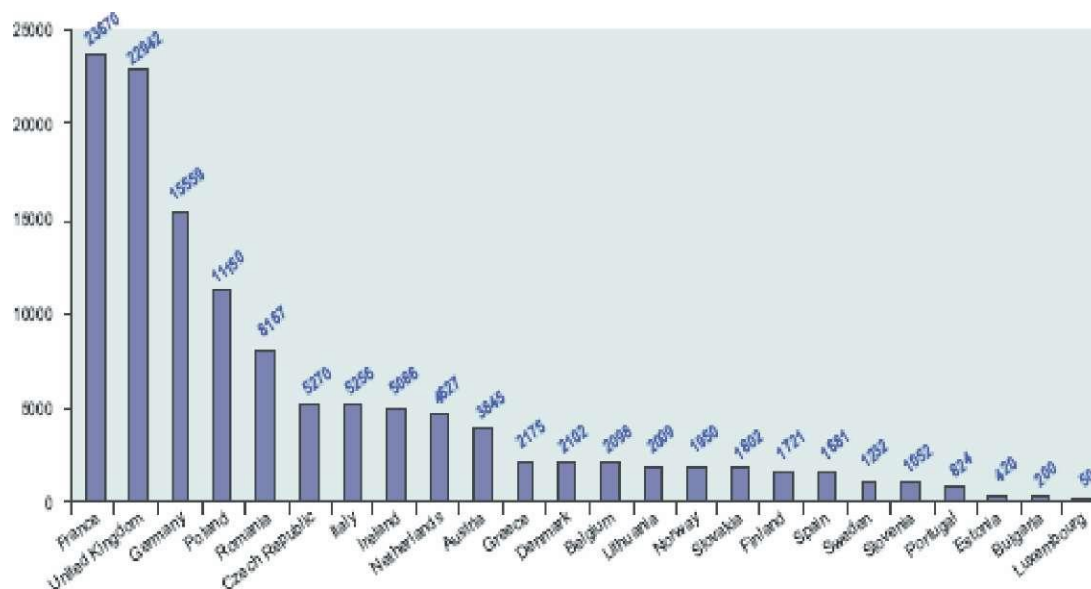
<sup>25</sup> Τα στοιχεία αυτού του υποκεφαλαίου προέρχονται από τις συγκριτικές μελέτες « Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurements and evidence, EIRO, 2006» και « Industrial relations aspects of mergers and takeover, EIRO, February 2001» του Ευρωπαϊκού Παρατηρητήριου των Εργασιακών Σχέσεων

## 2.3 Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο Αναδιαρθρώσεων

Ενδιαφέροντα στοιχεία για το φαινόμενο των αναδιαρθρώσεων στην Ευρώπη και Ελλάδα, συγκεντρώνονται από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Αναδιαρθρώσεων (ΕΚΜ)<sup>26</sup>.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (τα οποία αφορούν τάσεις μετά την εκδήλωση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης), το φαινόμενο των αναδιαρθρώσεων στην Ελλάδα εμφανίζεται σε συχνότητα που αφορά στο μέσο περίπου ευρωπαϊκό όρο (βλ. Διάγραμμα 1).

**Διάγραμμα 1. Μείωση προσωπικού στην ΕΕ , ανά χώρα**



Πηγή: ERM, 1 April- 30 June 2009

Κυριότερο τύπο αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα αποτελεί η εσωτερική αναδιάρθρωση και ακολουθούν η πτώχευση/κλείσιμο επιχείρησης και η εξαγορά - συγχώνευση.

Όσον αφορά την κλαδική απεικόνιση, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες αναδιαρθρώσεις αφορούν διαχρονικά τους κλάδους των υπηρεσιών (μεταφορές- επικοινωνίες, οικονομικές υπηρεσίες), το εμπόριο και τη βιομηχανία (πίνακες 1-2).

<sup>26</sup> Η μεθοδολογία του Ευρωπαϊκού παρατηρητηρίου αναδιαρθρώσεων στηρίζεται στην συλλογή στοιχείων (από δημοσιεύματα του τύπου), που αφορούν αναδιαρθρώσεις σε επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 100 εργαζομένων.

**Πίνακας 1. Συγκριτικές ανά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα , 2002-2009**

	2002	2003	2004*	2005*	2006	2007	2008	2009
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	1				5	3	5	5
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ –ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ		1			4	3	8	9
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ					1			
ΕΜΠΟΡΙΟ		2			3	2	7	1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ					3	1		6
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ							1	1

Πηγή: ERM 2002-2008, Επεξεργασία ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ(Ελένη Κούστα)

**Πίνακας 2. Απασχόληση & θέσεις εργασίας που χάθηκαν στην Ελλάδα , ανά κλάδο , 2002-2009.**

	2002		2003		2004 *	2005 *	2006		2007		2008		2009	
	Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας	Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας			Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας	Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας	Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας	Απασχόληση	Απώλειες θέσεων εργασίας
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	432	432					26.938	1.827	*	400	2.760	2.400	6.909	1.870
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ –ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ			296	296			12.810	1.230	9.000	4.500	34.670	4.225	21.309	6.937
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ														
ΕΜΠΟΡΙΟ			270	270					235	235	3.344	548	210	120
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ							13.200	412					11.383	3.270
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ											300	*	400	400

Πηγή :ERM 2002-2009 Επεξεργασία ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ(Ελένη Κούστα)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

#### **3.1 Το πλαίσιο ανάπτυξης των εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά το ελληνικό δίκαιο**

Στην Ελλάδα η πράξη συγχώνευσης ή μετατροπής επιχειρήσεων , ρυθμίζεται κατά τρόπο αυστηρό από τις διατάξεις των νόμων 2190/1920<sup>27</sup>. Σύμφωνα με το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο οι κύριοι τρόποι μετασχηματισμού επιχειρήσεων διακρίνονται σε συγχωνεύσεις άλλα αυτές διακρίνονται σε άλλους τύπους ανάλογα με το είδος τους και σε εξαγορές επιχειρήσεων. Συγχώνευση καλείται η συνένωση δύο επιχειρήσεων σε μια και συντελείται όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε ενιαία επιχειρησιακή δομή, διατηρώντας όμως την αρχική εταιρική της ταυτότητα . Η συγχώνευση με απορρόφηση , είναι η πράξη με την οποία μια ή δύο ανώνυμες εταιρίες (απορροφώμενες) , οι οποίες λύνονται χωρίς να προηγηθεί εκκαθάριση, μεταβιβάζουν σε άλλη υφιστάμενη εταιρεία (απορροφώσα) το σύνολο της περιουσίας τους , έναντι απόδοσης στους μετόχους τους μετοχών εκδιδόμενων από την απορροφώσα εταιρεία και ενδεχόμενης καταβολής ενός χρηματικού ποσού προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. Το ποσό αυτό δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% της ονομαστικής αξίας των μετοχών που αποδίδονται στους μετόχους των απορροφώμενων εταιρειών. Εκτός από την απλή απορρόφηση , υπάρχει και η ιδιαίτερη περίπτωση απορρόφησης ανώνυμης εταιρείας από άλλη ανώνυμη , η οποία κατέχει το σύνολό των μετοχών της πρώτης .<sup>28</sup>

Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας είναι η πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες ανώνυμες εταιρείες οι οποίες λύνονται χωρίς εκκαθάριση , μεταβιβάζουν σε ανώνυμη εταιρεία την οποία συνιστούν , το σύνολο της περιουσίας τους έναντι απόδοσης στους μετόχους τους μετοχών εκδιδόμενων από την νέα εταιρεία και ενδεχομένως καταβολή ενός χρηματικού ποσού προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται. *Διάσπαση ανώνυμων εταιρειών* συντελείται όταν μια ανώνυμη εταιρεία (διασπώμενη) λύεται και όλα τα περιουσιακά της

<sup>27</sup> Άρθρα 67 έως 89 Ν 2190/1920 όπως τροποποιήθηκε από τον Ν.3604/2007

<sup>28</sup> Άρθρο 78 του Κ Ν 2190/1920 , επίσης η εξαγορά μιας ή περισσότερων ανώνυμων εταιρειών από άλλη ανώνυμη εταιρεία εξομοιώνεται με απορρόφηση (άρθρο 79).

στοιχεία μεταβιβάζονται σε άλλες υφιστάμενες εταιρείες και μετά την ολοκλήρωση της διάσπασης η διασπώμενη παύει να υπάρχει.<sup>29</sup> Οι εξαγορές από την άλλη πλευρά , αφορούν στην μεταβίβαση του συνόλου ή του πλειοψηφικού πακέτου της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα) , που καταβάλλει το αντίστοιχο τίμημα . Σε παγκόσμιο αλλά και σε εθνικό επίπεδο χρησιμοποιείται η μέθοδος της εξαγοράς του χρηματοφυλακίου των μετοχών μιας ανώνυμης εταιρείας , που σημαίνει ότι η εξαγοραζόμενη εταιρεία εξακολουθεί να υφίσταται ως ιδιαίτερο νομικό πρόσωπο και μετά την εξαγορά των μετοχών της , απλά με την εξαγορά αυτή αλλάζει χέρια.<sup>30</sup> Για να πραγματοποιηθεί αυτή η μέθοδος εφαρμόζονται οι ακόλουθες πρακτικές :

- Σε αρχικό στάδιο οι δύο ενδιαφερόμενες εταιρείες μετά από μια προπαρασκευαστική περίοδο , συμφωνούν από κοινού στο αντίτιμο της εξαγοράς.
- Σε δεύτερο στάδιο, ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο δηλώνει δημόσια στους μετόχους της υπό αγορά ανώνυμης εταιρείας , ότι προτίθεται να αγοράσει τις μετοχές τους σε τιμή μεγαλύτερη εκείνης του χρηματιστηρίου με σκοπό να θέσει υπό έλεγχο την εταιρεία.<sup>31</sup>
- Τέλος τα τελευταία έτη , εφαρμόζεται η πρακτική της εχθρικής εξαγοράς . Στην προκειμένη περίπτωση η διοίκηση της υπό αγορά εταιρείας δεν διαθέτει την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρείας την οποία διοικεί . Έτσι μια άλλη εταιρεία αγοράζει τμηματικά , μέσω χρηματιστηρίου τις μετοχές , ώστε να ανατρέψει την διοίκηση της εταιρείας και να την αποκτήσει .

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων , όπως πολλές φορές έχουμε αναφέρει , εκτός από τις οικονομικές μεταβολές και επιπτώσεις που συνεπάγονται, ενέχουν και σοβαρούς κινδύνους για τους εργαζόμενους. Η τύχη των εργασιακών σχέσεων σε περίπτωση μεταβολής του προσώπου του εργοδότη και ειδικότερα αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων με όποια μορφή και αν συντελείται ανήκει στα θεμελιώδη ζητήματα του εργατικού δικαίου. Από την αντιμετώπιση του ζητήματος εξαρτώνται ύψιστα συμφέροντα των εργαζομένων, όπως η προστασία της θέσης εργασίας και η προστασία των όρων της σύμβασης εργασίας . Το πρόβλημά της τύχης των εργασιακών σχέσεων σε περιπτώσεις αναδιαρθρώσεων/ συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων, αντιμετωπιζόταν με την ερμηνεία των ήδη

---

<sup>29</sup> Άρθρο 81 Κ Ν 2190/1920

<sup>30</sup> Μ. Λεοντάρη, Μετατροπή - Συγχώνευση-Διάσπαση εταιριών, Αθήνα 2002

<sup>31</sup> Διαδικασία δημόσιας προσφοράς

υφιστάμενων αποσπασματικών διατάξεων του ελληνικού εργατικού δικαίου για το θέμα αυτό. Με το ΠΔ 178/2002 ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο η κοινοτική οδηγία 98/50/EK , η οποία συμπλήρωσε και τροποποίησε την κοινοτική οδηγία 77/187/EK σχετικά με την διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων. Με τον ΠΔ 178/2002 επιδιώκεται μια συνολική ρύθμιση των επιπτώσεων που πλήττουν τους εργαζόμενους και ειδικότερα :

- Η ρύθμιση της ευθύνης για τον παλιό και νέο εργοδότη
- Η προστασία της υπόστασης και του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται στην εξαγοραζόμενη ή συγχωνευόμενη επιχείρηση
- Η διασφάλιση των συμμετοχικών δικαιωμάτων των εργαζομένων και της εκπροσώπησης τους στην μετασηματιζόμενη επιχείρηση
- Η συνέχιση της ισχύος των διατάξεων του συλλογικού δικαίου , που ρυθμίζουν τους όρους εργασίας<sup>32</sup>

Παρά τη θεσμοθέτηση του νομικού πλαισίου , οι πιέσεις που συντελούνται στα κεκτημένα δικαιώματα , είναι σοβαρές και αδιαμφισβήτητες . Στο σημείο αυτό θα προβούμε σε μια σύντομη παράθεση του ελληνικού θεσμικού πλαισίου , όπως διαμορφώνεται από τον ΠΔ 178/2002. Στον ΠΔ 178/2002 δεν περιέχεται σαφής καθορισμός του χρονικού σημείου κατά το οποίο επέρχεται η μεταβίβαση , ωστόσο θα πρέπει να γίνει σαφές , ότι αυτή επέρχεται όταν ο διάδοχος εργοδότης αποκτά την πραγματική και λειτουργική εξουσία διεύθυνσης της επιχείρησης. Όταν λοιπόν αναλαμβάνει τον οργανωτικό έλεγχο δύναται να διαμορφώσει την οργάνωση και την παραγωγική εργασιακή διαδικασία της επιχείρησης. Δια της μεταβίβασης όμως και μετά , όλα τα υφιστάμενα δικαιώματα και υποχρεώσεις μεταβιβάζονται από τον μεταβιβάζων στον διάδοχο εργοδότη<sup>33</sup>. Οφείλει να τηρεί όλους τους όρους εργασίας που προβλέπονται από την συλλογική σύμβαση εργασίας ή την ατομική . Στην πράξη βέβαια ούτε ο παλιός ούτε ο διάδοχος εργοδότης εμποδίζονται να προχωρήσουν σε αλλαγή του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων σε χρονικό διάστημα προγενέστερο ή μεταγενέστερο της ανακοίνωσης για σχεδιασμό αναδιάρθρωσης της επιχείρησης. Η εμπειρία καταδεικνύει ότι ο διάδοχος εργοδότης , μακροπρόθεσμα επιλέγει άτυπες μορφές απασχόλησης (εργολαβίες ) , σε αντικατάσταση της τυπικής εργασίας . Επίσης , να σημειώσουμε ότι στην

---

<sup>32</sup> Θωμάς Καμενόπουλος , «Οι έννομες συνέπειες της μεταβίβασης της επιχείρησης στις εργασιακές σχέσεις» , 1996 , 1045 επ.

<sup>33</sup> Μεταβιβάζονται όχι μόνο τα ενοχικά αλλά και τα διαπλαστικά δικαιώματα , τα πλεονεκτήματα και οι προσδοκίες των εργαζομένων . (Καμενόπουλος)



Ελλάδα ισχύει το σύστημα της αναιτιολόγητης καταγγελίας της σύμβασης εργασίας . Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνεται έλεγχος για καταχρηστικές απολύσεις , δηλαδή να εξετάζεται εάν οι οικονομοτεχνικοί λόγοι που επικαλείται ο εργοδότης είναι πραγματικοί ή απλώς ο εργοδότης τους επικαλείται για να απαλλαγεί από το πλεονάζον προσωπικό της επιχείρησης.<sup>34</sup>

Λόγω , όμως της καταχρηστικής άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος αλλά και της ανασφάλειας που δημιουργείται στους εργαζομένους , παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να καλούνται σε υπογραφή λύσης της προηγούμενης εργασιακής σχέσης και ταυτόχρονα ανανέωσης της με άλλη , στην οποία όμως έχουν μεταβληθεί σημαντικά οι όροι εργασίας .<sup>35</sup> Στην ουσία , διατηρεί ένα εργασιακό καθεστώς που δημιουργήθηκε αμέσως πριν από την συγχώνευση και υπό την πίεση της απώλειας των θέσεων εργασίας. Συχνά , υπό το πρίσμα του νέου ιδιοκτησιακού καθεστώτος , οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να συναινούν σε συλλογικές ρυθμίσεις συγκράτησης αμοιβών και απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων . Ο εργοδότης , λόγω των διαφορετικών προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την ύπαρξη ουσιαστικά δύο ή περισσότερων κατηγοριών εργαζομένων , έχει την δυνατότητα μέσω μιας αναδιοργάνωσης της επιχείρησης , προκειμένου να δημιουργήσει ένα ενιαίο νομικό καθεστώς με τη δημιουργία νέων κανόνων που θα καλύπτουν το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης είτε με την δημιουργία νέου κανονισμού ή την κατάρτιση νέας συλλογικής σύμβασης είτε με νέες συμφωνίες. Το περιεχόμενο των νέων κανόνων δεν είναι αναγκαίο να υιοθετεί τους ευνοϊκότερους από τους ήδη υφιστάμενους όρους εργασίας .<sup>36</sup> Είναι δυνατές και δυσμενέστερες επιλογές εφόσον είναι αναγκαίες για να διαμορφωθεί το καθεστώς που επιδιώκεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση εάν βέβαια αυτές κρίνονται νόμιμες .

Είναι συχνές, οι περιπτώσεις που οι αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων κατόπιν συγχώνευσης ή εξαγοράς έχουν ως αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα την βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας . Είναι ευνόητο , ότι ο εργαζόμενος δεν είναι υποχρεωμένος να αποδεχθεί μια βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας , εκτός και αν εξαρτάται από αυτήν η θέση εργασίας του. Δεν είναι λίγες όμως οι φορές που ο εργαζόμενος την αποδέχεται προκειμένου να μην χάσει την εργασία του . Και μάλιστα αποδέχεται συχνά την κατάργηση επιδομάτων και τη μη χορήγηση άδειας κ.α. Ο εργοδότης δηλαδή προτείνει στον εργαζόμενο την βλαπτική

---

<sup>34</sup> Ι. Κουκιάδης , Εργατικό Δίκαιο , Εκδόσεις Σάκκουλα , Θεσσαλονίκη 2006

<sup>35</sup> Παραίτηση από το δικαίωμα της προϋπηρεσίας , αλλαγή ωραρίων , αποδοχών.

<sup>36</sup> Β. Δούκα , Μεταβίβαση επιχείρησης και ατομικές εργασιακές σχέσεις , Εκδόσεις Σάκκουλα , 1997, σελ 443

μεταβολή των όρων εργασίας (τροποποιητική καταγγελία) και συνδέει την απόρριψη της πρότασης του με την καταγγελία της σύμβασης εργασίας του.

Στον ΠΔ 178/2002 περιλαμβάνονται διατάξεις που αφορούν την διαβούλευση και πληροφόρηση την οποία αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο της εν λόγω εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται εγκαίρως για τις συνέπειες που θα έχει η μεταβίβαση της επιχείρησης στις εργασιακές τους σχέσεις, ώστε να ασκούν τα νόμιμα δικαιώματά τους και να προστατεύουν τα συμφέροντά τους. Στην χώρα μας σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν γίνεται κατά κανόνα, προσφυγή στη διαδικασία διαβουλεύσεων με αποτέλεσμα να χάνουν οι εργαζόμενοι την ευκαιρία συμμετοχής στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Είναι εμφανές, από τα παραπάνω ότι παρά την ύπαρξη θεσμικού πλαισίου, η διατήρηση της θέσης εργασίας έστω και με δυσμενέστερους όρους δεν είναι πάντα εφικτή. Τις περισσότερες φορές, οι θέσεις εργασίας καταργούνται, το προσωπικό μειώνεται και πολλές φορές λαμβάνει και ομαδικό χαρακτήρα.

Το ελληνικό δίκαιο και στην περίπτωση των ομαδικών απολύσεων, έχει θεσπίσει ειδικές διατάξεις για τις ομαδικές απολύσεις. Ως ομαδικές απολύσεις θεωρούνται όσες γίνονται από επιχειρήσεις, που απασχολούν από είκοσι εργαζόμενους και πάνω.<sup>37</sup> Ο εργοδότης που σκοπεύει να προβεί σε απολύσεις, οφείλει να γνωστοποιεί στους εκπροσώπους των εργαζομένων τους λόγους που τον οδηγούν σε απολύσεις του προσωπικού. Πρέπει να παρέχει κάθε πληροφορία έτσι ώστε να διατυπωθούν εποικοδομητικές προτάσεις και να υποβάλλει αντίγραφα στον επιθεωρητή εργασίας. Οι ομαδικές απολύσεις, έχουν σημαντικές κοινωνικές διαστάσεις και για αυτό απαιτείται ιδιαίτερη μεταχείριση, καθώς προκαλείται αύξηση της ανεργίας και γενικότερα αρνητικός επηρεασμός της αγοράς εργασίας. Ως, εκ τούτου, θα πρέπει να αποτελεί το έσχατο μέσο εξυγίανσης και οικονομικής επιβίωσης των επιχειρήσεων. Η επίκληση οικονομοτεχνικών λόγων, θα πρέπει να είναι ουσιαστική και να μην χρησιμοποιείται κατά επίφαση, προκειμένου οι εργοδότες να απαλλαγθούν από το πλεονάζον κατά αυτούς προσωπικό.<sup>38</sup>

Οι επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο προκειμένου να μειώσουν το κόστος άλλα και να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, αναζητούν συνεργασίες, αγνοώντας τις περισσότερες φορές το επίπεδο ζωής, τους όρους εργασίας και την προστασία των εργαζομένων. Είναι

---

<sup>37</sup> 4 εργαζόμενους για επιχειρήσεις που απασχολούν από 20-199 άτομα και ποσοστό 2-3%, 30% για επιχειρήσεις με πάνω από 200 εργαζόμενους.

<sup>38</sup> Γ. Κουζής, Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2001, Μελέτες αρ.14 σελ 44-56

σημαντικό να συμπεριλαμβάνεται σε κάθε σχέδιο αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων το ζήτημα της διάσωσης των εργασιακών σχέσεων.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Γ.Λεβέντης, «Μεταβολή των όρων εργασίας –Αναδιάρθρωση επιχειρήσεων –Ομαδικές απολύσεις », Σάκκουλα , 2000

### **3.2 Η πορεία των εξαγορών και συγχωνεύσεων κατά την τελευταία δεκαετία**

Οι συγκεντρώσεις που πραγματοποιούνται στον ελληνικό χώρο καταγράφονται από την Επιτροπή Ανταγωνισμού. Το αρχείο της περιλαμβάνει εκείνες τις συγκεντρώσεις που υπόκεινται σε υποχρεωτική γνωστοποίηση στην επιτροπή και υπερβαίνουν τα όρια κύκλου εργασιών και μεριδίου αγοράς που προβλέπει ο νόμος<sup>40</sup>(οι καταγεγραμμένες πράξεις ανέρχονται σε 183). Το άρθρο 2 του Νόμου 703/77 Περί ανταγωνισμού αναφέρει ότι συγκέντρωση πραγματοποιείται :

- Όταν συγχωνεύονται με οποιοδήποτε τρόπο δύο ή περισσότερες προηγουμένως ανεξάρτητες επιχειρήσεις
- Όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα που ελέγχουν ήδη τουλάχιστον μια επιχείρηση αποκτούν άμεσα ή έμμεσα τον έλεγχο του συνόλου ή τμημάτων μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων.

Η άσκηση έλεγχου συνήθως , πραγματοποιείται μέσω της εξαγοράς πλειοψηφικού πακέτου μετοχών αλλά μπορεί και να επιτευχθεί και με άλλα δικαιώματα επικαρπίας ή συμβάσεις που παρέχουν δικαίωμα καθοριστικής επίδρασης. Ακόμα και μέσω της απόκτησης μειοψηφικού πακέτου , είναι δυνατός ο έλεγχος. Οι συγκεντρώσεις όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :

- Συγχώνευση με απορρόφηση (ν.2190/20 αρθ.69)
- Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας (ν.2190/20 αρθ.80)
- Συγχώνευση με εξαγορά ( ν . 2190αρθ.79)
- Απόκτηση αποκλειστικού ελέγχου από άλλη ανώνυμη εταιρεία
- Απόκτηση κοινού ελέγχου σε άλλη
- Σύσταση κοινής επιχείρησης
- Απόσχιση κλάδου επιχείρησης

---

<sup>40</sup> Υποχρέωση γνωστοποίησης των επιχειρούμενων συγκεντρώσεων υφίσταται όταν :1.Αποκτά μερίδιο αγοράς τουλάχιστον 35% και των σχετικών προϊόντων ή υπηρεσιών και 2. Ο συνολικός κύκλος εργασιών των συμμετεχουσών εταιρειών που συμμετέχουν στην συγκέντρωση ανέρχεται στην εθνική αγορά τουλάχιστον σε 150.000Ευρώ και δύο συμμετέχουσες πραγματοποιούν , η κάθε μια , συνολικό κύκλο εργασιών 15.000.000 Ευρώ.

Όσον αφορά τον προσδιορισμό της εθνικότητας των συγκεντρώσεων, αυτός είναι σημαντικός γιατί μας δίνει σημαντικά και χρήσιμα πολιτικά άλλα και οικονομικά στοιχεία για την κίνηση την συμπεριφορά αλλά και την λειτουργία τόσο των κεφαλαίων όσο και των επενδύσεων. Η εθνικότητα αναφέρεται στην συστατική έδρα της επιχείρησης και όχι στην εθνικότητα της ιδιοκτησίας της. Μια εταιρεία που ιδρύεται από το ελληνικό δίκαιο θεωρείται Ελληνική ανεξάρτητα από το αν αποτελεί θυγατρική αλλοδαπής. Καταγράφονται επίσης , ημεδαπές εταιρείες που ελέγχονται από αλλοδαπά κεφάλαια αλλά και πολυεθνικοί όμιλοι .<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Σταμάτη Α. (2003): Οι επιδράσεις των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις, Ενημέρωση 101, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ

### 3.2.1 Τα είδη των συγκεντρώσεων στην Ελλάδα

Το πιο σύνηθες μέσο στρατηγικής συγκέντρωσης επιχειρήσεων αποτελεί η απόκτηση μέρους ή της πλειοψηφίας των μετοχών σε άλλη ανώνυμη εταιρεία για να επιτευχθεί ο αποκλειστικός έλεγχος. Με αυτόν τον τρόπο , δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργούν αποκεντρωμένους ομίλους και να μπορούν να αποφύγουν νομικές δεσμεύσεις του φορολογικού, ποινικού και εργατικού δικαίου. Σύμφωνα με τα στοιχεία των πράξεων από την Επιτροπή ανταγωνισμού , σε πρώτο στάδιο γίνεται η απόκτηση του έλεγχου και στη συνέχεια προβαίνουν σε συγχώνευση με απορρόφηση . Στην Ελλάδα η κορύφωση του φαινομένου των εξαγορών και συγχωνεύσεων συμπίπτει με αυτή που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεπώς , παρατηρείται κορύφωση στα τέλη της δεκαετίας του 1990 με ιδιαίτερη έξαρση το 1998 , 1999 και 2000 και ύφεση κατά το 2001, ενώ παρατηρείται σταθερή ανάκαμψη τα έτη 2002, 2003, 2004.<sup>42</sup>

**Πίνακας 3 Αριθμός και είδη συγκεντρώσεων 1995-2005.**

	Συγχώνευση με			Εξαγορά μετοχών		Σύσταση θυγατρικής	Απόσχιση κλάδου	Γενικό Σύνολο
	απορρόφηση	σύσταση νέας	εξαγορά	αποκλειστικός έλεγχος	κοινός έλεγχος			
1995	0			2				2
1996	1			4	1	1	1	8
1997	0	1	3	11	1	1		17
1998	1	1		26				28
1999	2	2	3	29	4	5		45
2000	1		1	27	3	5		37
2001	4		2	8	2		1	17
2002	0			4				4
2003	1			5		1		7
2004	1			2		1		4
2005	1		1	5	7	0		14
Σύνολο	12	4	10	123	18	14	2	183

Πηγή :INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2006

<sup>42</sup> Αγαλλοπούλου Π. επιμ. (2000): Συγχωνεύσεις- Εξαγορές- Αναδιρθρώσεις Επιχειρήσεων και επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

### 3.2.2 Η εθνικότητα των συγκεντρώσεων

Η διεξαγωγή διασυνοριακών συγκεντρώσεων στην Ελληνική αγορά παρουσιάζεται ιδιαίτερα χαμηλή. Η συντριπτική πλειοψηφία των διεθνών συγχωνεύσεων αφορά στην εξαγορά Ελληνικών Εταιρειών από αλλοδαπές. Αυτό βέβαια , οφείλεται και στο γεγονός ότι πολλές ελληνικές εταιρείες ελέγχονται από αλλοδαπά κεφάλαια . Στον παρακάτω πίνακα (4) παρατηρούμε ότι οι ελληνικές συγκεντρώσεις είναι 147 στον αριθμό και διεξήχθησαν μεταξύ εταιρειών με έδρα την Ελλάδα , συσταθείσες από το ελληνικό δίκαιο ενώ οι διεθνείς συγκεντρώσεις είναι 36 και αφορούν σε συγκέντρωση με συμμετοχή αλλοδαπής εταιρείας . Συνήθως οι ελληνικές εταιρείες εξαγοράζονται κατά κύριο λόγο από την Ολλανδία ενώ ακολουθούν οι ΗΠΑ , η Γερμανία και το Ην.Βασιλείο.

**Πίνακας 4. Εθνική ταυτότητα συγκεντρώσεων.**

	Συγχωνεύσεις		Γενικό Σύνολο
	Ελληνικές	Διεθνείς	
1995	1	1	2
1996	4	4	8
1997	12	5	17
1998	22	6	28
1999	38	7	45
2000	32	5	37
2001	16	1	17
2002	3	1	4
2003	5	2	7
2004	3	1	4
2005	11	3	14
Σύνολο	147	36	183

Πηγή :INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2006

### 3.2.3 Οι κλάδοι των συγκεντρώσεων

Οι κλάδοι που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη δραστηριότητα είναι συμβατοί με τα δεδομένα σε διεθνές επίπεδο και τις τάσεις που παρουσιάζουν οι συγχωνεύσεις σε διεθνές επίπεδο. Την πρώτη θέση με ιδιαίτερο προβάδισμα κατέχει ο τομέας των υπηρεσιών και ιδιαίτερα ο κλάδος των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ενώ ακολουθεί με αυξητική πορεία ο κλάδος του εμπορίου και της πληροφορικής. Επίσης, σημαντική θέση κατέχει ο κλάδος των κατασκευών αλλά και της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, κάτι που δεν παρατηρείται σε διεθνές επίπεδο. Όσο αφορά τις πολυκλαδικές συγχωνεύσεις, δηλαδή τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους, παρουσιάζεται σε πολύ μικρή έκταση γεγονός που έχει να κάνει και με ένα από τα πιο κύρια χαρακτηριστικά του πέμπτου διεθνούς κύματος συγχωνεύσεων, περί επικέντρωσης στον κύριο κλάδο δραστηριότητας. Συνεπώς, υπάρχουν όμιλοι που ενώ αναπτύσσουν πολυκλαδική δραστηριότητα, πραγματοποιούν συγχωνεύσεις στα πλαίσια ενός κλάδου, με συνέπεια η συγχώνευση να καταγράφεται ως μονοκλαδική. Οι εταιρείες πληροφορικής προσπαθούν να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά με εξαγορές εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο και οι τράπεζες με την σειρά τους εξαγοράζουν μετοχές σε διαφορετικούς κλάδους υπηρεσιών. Στην Ελληνική αγορά έχει συντελεσθεί σε σημαντικό βαθμό κάθετη ή συμπληρωματική συγκέντρωση πολλών επιχειρήσεων, οι οποίες μέσω των θυγατρικών ή ελεγχόμενων επιχειρήσεων τους πραγματοποιούν έντονη συγχωνευτική δραστηριότητα σε επιμέρους κλάδους.



**Πίνακας 5. Βιομηχανία και Υπηρεσίες**

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Σύνολο
1	Βιομηχανία	1	5	9	13	19	19	3	3	2	2	7	83
2	Υπηρεσίες	1	3	8	15	26	18	14	1	5	2	7	100
Γενικό Σύνολο													183

**Πηγή :INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2006**

**Πίνακας 6 . Κλάδοι συγκεντρώσεων (δραστηριότητα ανά κλάδο)**

		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Σύνολο
1	Τρόφιμα και ποτά	1	2	3	2	8	2	0	0	1	0	2	21
2	Κλωστο/για & ένδυση	0	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	5
3	Χημική Βιομηχανία-πετρέλαιο	0	0	4	7	2	4	2	1	1	1	1	23
4	Βιομηχανία Μετάλλου-Μηχανήματα	0	1	1	2	2	3	0	1	0	1	1	11
5	Αγροτικός τομέας	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
6	Βιομηχανία (ξύλου-χάρτου)	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
7	Ηλεκτρικά Μηχανήματα	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	4
8	Κατασκευές	0	1	0	0	4	6	1	1	0	0	0	13
9	Τράπεζες-Ασφάλειες	0	2	3	6	10	3	2	0	0	1	1	28
10	Επιχειρηματικές Υπηρεσίες	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	0	6
11	Πληροφορική-Τηλεπικοινωνίες	0	0	0	4	6	7	4	0	0	0	1	22
12	Χονδρικό-Λιανικό Εμπόριο	1	1	3	4	6	5	3	1	1	0	4	29
13	Μεταφορές	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	5
14	Διαφήμιση	0	0	1	2	2	0	0	0	1	0	0	6
15	Ενέργεια	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
16	Λοιπές (τουρισμός-εκτυπώσεις-εκδόσεις)	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	5
Γενικό σύνολο		2	8	17	28	45	37	17	4	7	4	4	183

Πηγή :INE/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2006

### 3.3 Οι εμπλεκόμενοι φορείς στις αναδιαρθρώσεις

Στην ισχύουσα ελληνική εργατική νομοθεσία υπάρχουν αρκετές διατάξεις, σύμφωνα με τις οποίες ο εργοδότης έχει την υποχρέωση της πληροφόρησης και της διαβούλευσης όταν τίθενται θέματα αναδιάρθρωσης της επιχείρησης. Εκπρόσωπος των εργαζομένων, κατά προτεραιότητα, είναι η συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης και σε περίπτωση μη ύπαρξης της τότε την εκπροσώπηση αναλαμβάνει το Συμβούλιο των Εργαζομένων. Μέσα από αυτές τις διατάξεις προκύπτει ρητά η υποχρέωση του εργοδότη για πληροφόρηση και διαβούλευση ενώ είναι φανερό ότι η υποχρέωση αυτή σχετίζεται άμεσα με ζητήματα που αφορούν στις αναδιαρθρώσεις όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της μείωσης προσωπικού εξ' αιτίας της εισαγωγής νέων τεχνολογιών.

Το Προεδρικό Διάταγμα 178/2002, (με το οποίο ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο η Κοινοτική Οδηγία (98/50/EK) σχετικά με τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων) ρυθμίζει ουσιαστικά, συνολικά το ζήτημα των συνεπειών που απορρέουν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις για τους εργαζόμενους.

Τόσο ο εργοδότης που μεταβιβάζει την επιχειρηματική του δραστηριότητα, όσο και ο διάδοχος εργοδότης, υποχρεούνται να πληροφορούν τους εκπροσώπους των εργαζομένων τους, που θίγονται από μία μεταβίβαση, για τα ακόλουθα σημεία:

- α) την ημερομηνία ή την προτεινόμενη ημερομηνία μεταβίβασης
- β) τους λόγους της μεταβίβασης
- γ) τις νομικές, οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους από τη μεταβίβαση
- δ) τα προβλεπόμενα μέτρα όσον αφορά τους εργαζόμενους

Ο μεταβιβάζων εργοδότης οφείλει να γνωστοποιεί τις παραπάνω πληροφορίες στους εκπροσώπους των εργαζομένων του πριν την πραγματοποίηση της μεταβίβασης. Ομοίως, ο διάδοχος εργοδότης υποχρεούται να γνωστοποιεί τις πληροφορίες αυτές στους εκπροσώπους των εργαζομένων της επιχείρησης του. Η πληροφόρηση και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνεται έγκαιρα και οπωσδήποτε πριν οι εργαζόμενοι θιγούν άμεσα από τη μεταβίβαση, ως προς τις συνθήκες απασχόλησής τους. Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 1387/1983 ο εργοδότης, πριν προχωρήσει σε ομαδικές απολύσεις, οφείλει να προέλθει σε διαβουλεύσεις με τους

εκπροσώπους των εργαζομένων με σκοπό να ερευνηθεί η δυνατότητα αποφυγής ή μείωσης των απολύσεων και των δυσμενών συνεπειών τους. Ο εργοδότης οφείλει επίσης να γνωστοποιεί εγγράφως στους εκπροσώπους των εργαζομένων τους λόγους, για τους οποίους σχεδιάζει να πραγματοποιήσει ομαδικές απολύσεις, συνεπώς και στην περίπτωση αναδιάρθρωσης, καθώς και να παρέχει κάθε πληροφορία που μπορεί να τους διευκολύνει στη διατύπωση εποικοδομητικών προτάσεων.<sup>43</sup>

Το συμβούλιο των εργαζομένων αποφασίζει (σύμφωνα με το *άρθρο 12 του ν. 1767/1988*) από κοινού με τον εργοδότη για ορισμένα θέματα, εφ' όσον αυτά δεν ρυθμίζονται με νόμο ή συλλογική σύμβαση εργασίας (π.χ. εισαγωγή νέων τεχνολογιών και επιπτώσεις στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις). Επίσης, αποφασίζουν για τα ίδια θέματα όταν δεν υπάρχει συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης. Τέλος, σύμφωνα με το *άρθρο 2 του ν. 1876/1990* που αφορά στο περιεχόμενο της συλλογικής σύμβασης εργασίας, η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει μεταξύ άλλων ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.

Η βασική καινοτομία, με την οποία εμπλουτίστηκε το νομικό καθεστώς διατήρησης και προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων κατά τη μεταβίβαση και τον μετασχηματισμό επιχειρήσεων στη χώρα μας υπό την επιρροή του κοινοτικού δικαίου έγκειται στην καθιέρωση των λεγόμενων συμμετοχικών δικαιωμάτων. Πρόκειται ειδικότερα για την αναγνώριση δικαιωμάτων πληροφόρησης και συμμετοχής σε διαβουλεύσεις με στόχο την σύναψη συμφωνίας για την απάλυνση, ελαχιστοποίηση ή και αποτροπή των δυσμενών για τους εργαζόμενους συνεπειών και μεταβολών της εργασίας τους που ο εργοδότης μονομερώς, θα μπορούσε να επιφέρει στο πλαίσιο αναδιάρθρωσης της εργοδοτικής επιχείρησης να επιφέρει. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει:

- Στις περιπτώσεις όπου η αναδιάρθρωση εμπεριέχει ομαδικές απολύσεις οπότε ο εργοδότης, πέραν της ενημέρωσης των εργαζομένων, οφείλει να ενημερώνει εγγράφως τον Νομάρχη (ή ακόμη και τον Υπουργό Εργασίας όταν η επιχείρηση έχει υποκαταστήματα σε περισσότερους νομούς). Σε περίπτωση μη συμφωνίας των μερών τότε ο Νομάρχης ή ο Υπουργός Εργασίας μπορούν είτε να παρατείνουν το χρονικό διάστημα διαβουλεύσεων, είτε να μην εγκρίνουν την πραγματοποίηση του συνόλου ή τμήματος των επιχειρούμενων απολύσεων και

---

<sup>43</sup> [www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)

- Σε εκείνες των συγχωνεύσεων και εξαγορών όπου όλες οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και οποιαδήποτε μορφή εναρμονισμένης πρακτικής οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού πρέπει να γνωστοποιούνται από τις συμπράττουσες επιχειρήσεις ή ενώσεις επιχειρήσεων στη Επιτροπή Ανταγωνισμού (ανεξάρτητη αρχή με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια) μέσα σε τριάντα (30) ημέρες από τη σύναψη ή λήψη τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ**

#### **4.1 Το πλαίσιο και η μεθοδολογία της έρευνας**

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα αναφερθούμε στις επιπτώσεις που έχουν οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στις εργασιακές σχέσεις, στις εξελίξεις που αφορούν το μέγεθος της απασχόλησης άλλα και στην μορφή και το χαρακτήρα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Η περιγραφή μας έχει στηριχτεί στην έρευνα του ινστιτούτου εργασίας της γενικής συνμοσπονδίας εργατών Ελλάδας καθώς και σε στοιχεία της επιτροπής Ανταγωνισμού . Πρόκειται για μια πολύ ουσιαστική και δύσκολη έρευνα που πρώτη φορά πραγματοποιείται στον ελληνικό χώρο . Η έρευνα πραγματοποιήθηκε έχοντας ως βάση 183 σχετικές πράξεις όπως αυτές έχουν καταγραφεί από την Επιτροπή ανταγωνισμού . Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της χρησιμοποίησης ερωτηματολογίου και διακινήθηκε με την μέθοδο των συνεντεύξεων στους εκπροσώπους των επιχειρήσεων και των εργαζομένων . Με αυτό τον τρόπο αναζητείται ο βαθμός σύγκλισης και απόκλισης ως προς τις απόψεις που καταγράφονται. Οι πράξεις που τελικά κατεγράφησαν ήταν μόνο 93 από τις 183 , όπου για αυτές τις πράξεις η ομάδα εργασίας απευθύνθηκε σε 44 διοικήσεις και 82 εργατικά σωματεία στο σύνολο της επικράτειας . Η απόκλιση αυτή , οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις εμπλέκονταν σε περισσότερες από μία πράξεις , φαινόμενο που συμπίπτει σε κάποιο βαθμό και με την περίπτωση των εργατικών σωματείων. Να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι , σε 33 πράξεις μόνο δόθηκε απάντηση και από τις δύο πλευρές εκπροσώπησης και στις άλλες 60 οι απαντήσεις δόθηκαν από το ένα μέρος εκπροσώπησης. Οι κλάδοι οι οποίοι που συμμετείχαν άλλα και ανταποκρίθηκαν κατανέμονται ως εξής :

- Ασφάλειες
- Εμπόριο
- Κατασκευές
- Κλωστοϋφαντουργία
- Μεταλλοβιομηχανία
- Τηλεπικοινωνίες

- Τουρισμός/αναψυχή
- Τράπεζες
- Τρόφιμα/ποτά
- Χημική βιομηχανία<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008. σελ.83-160.

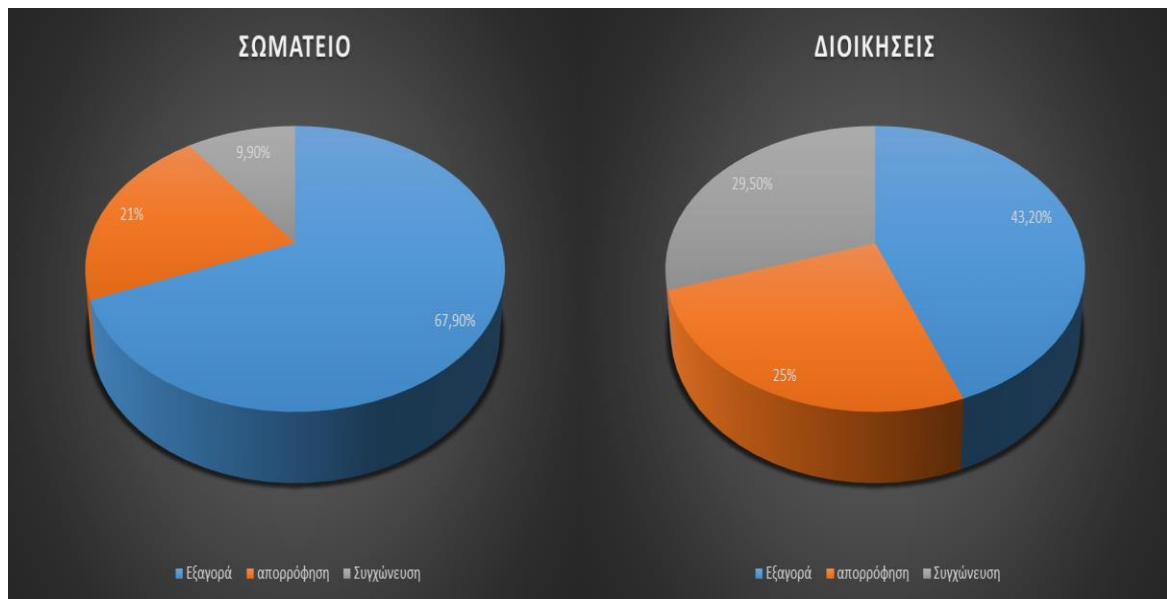
## 4.2 Το είδος και ο χρόνος τέλεσης της Εξαγοράς και Συγχώνευσης

Στο προηγούμενο κεφαλαίο μιλήσαμε για τα είδη των εξαγορών και συγχωνεύσεων, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε οι αρχικές ερωτήσεις αφορούσαν τον τύπο ή αλλιώς το είδος της Εξαγοράς και Συγχώνευσης. Η διαφοροποίηση των απαντήσεων μεταξύ των εκπροσώπων των διοικήσεων και των εργαζομένων διαφέρουν αισθητά . Για τα εργατικά σωματεία η εξαγορά αποτελεί θα λέγαμε την βασική έκφραση των πράξεων σε ποσοστό (67,9%) , ενώ η απορρόφηση ακολουθεί με ποσοστό (21%) και η δε συγχώνευση αντιπροσωπεύει το (9,9%). Αντίθετα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ισχυρίζονται ότι υπερτερεί η εξαγορά αλλά σε μικρότερο ποσοστό (43,2%), ενώ δεύτερη επιλογή αποτελεί η συγχώνευση η οποία υπερέχει της απορρόφησης. Το φαινόμενο της εξαγοράς προκύπτει ότι είναι συχνότερο σε εταιρείες τροφίμων /ποτών, κατασκευών και χημικής βιομηχανίας , ενώ η απορρόφηση στις τηλεπικοινωνίες και στις μεταφορές και η συγχώνευση στις ασφάλειες και το εμπόριο.

Όσον αφορά στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η πράξη, αυτό τοποθετείτε από το 2000 και μετά . Στην απάντηση αυτή υπάρχει σύγκλιση μεταξύ των δύο μερών. Από το έτος 2000 και μετά τα υψηλότερα ποσοστά καταγράφονται κυρίως στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και του εμπορίου ενώ πριν το έτος 2000 ο κλάδος των ασφαλιστικών επιχειρήσεων κατέγραφε τα υψηλότερα ποσοστά πράξεων. Ο κλάδος των τραπεζών κατέγραψε ισορροπία , αν και σήμερα λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης η εικόνα έχει αλλάξει και είναι ενδιαφέρον να μελετηθεί. Το γεγονός της έξαρσης των πράξεων μετά το 2000 , θα λέγαμε ότι ακολουθεί το γενικότερο κλίμα των εξελίξεων διεθνώς άλλα και με την εισαγωγή και λειτουργία του Ενιαίου Νομίσματος του Ευρώ. Συμπερασματικά , το στοιχείο της εξαγοράς και απορρόφησης κυριαρχεί στο σύνολο των πράξεων της έρευνας και εντοπίζεται χρονικά από το έτος 2000 και εντεύθεν .



**Γράφημα 1 . Ποιος είναι ο τύπος της Ε&Σ;**

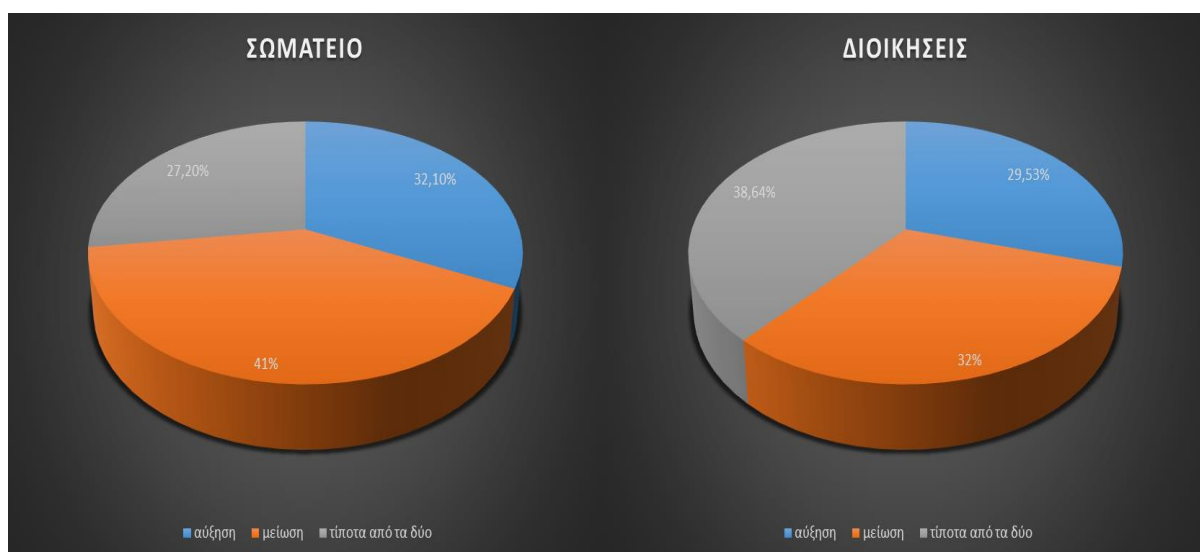


**Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2008**

### 4.3 Οι εξελίξεις στην Απασχόληση

Οι εξαγορές και Συγχωνεύσεις συνδέονται κατά κύριο λόγο με κρίσιμες αλλαγές στο μέγεθος της απασχόλησης και συνήθως με την μείωση του προσωπικού και μάλιστα σε κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση . Στο ερώτημα για το αν η Εξαγορά και Συγχώνευση συνδυάστηκε με συνολική αύξηση , μείωση ή στασιμότητα του μεγέθους της απασχόλησης των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων , οι απαντήσεις των δύο πλευρών αποκλίνουν . Τα συνδικάτα υποστηρίζουν ότι κατά μεγάλο ποσοστό της τάξης του (40,7%) το προσωπικό μειώνεται , ακολουθεί μια μικρή αύξηση (31,7%) και στασιμότητα κατά (28%). Αντίθετα οι εκπρόσωποι της διοίκησης υποστηρίζουν ότι η απασχόληση παραμένει στάσιμη (38,6%) και ακολουθεί η μείωση με ποσοστό (31,83%) και αύξηση κατά (29,53%). Κατά κύριο λόγο και με βάση τις καταγεγραμμένες απαντήσεις, η μείωση της απασχόλησης καταλαμβάνει την πρώτη θέση ενώ η μείωση και η αύξηση μοιράζονται σχεδόν κοινά ποσοστά. Η αύξηση συνήθως καταγράφεται κυρίως στις τηλεπικοινωνίες , στο εμπόριο και τις τράπεζες ενώ η μείωση κυρίως , στον τουριστικό κλάδο και στις ασφάλειες , ενώ η σταθερότητα εκδηλώνεται συνήθως στην μεταλλοβιομηχανία στις κατασκευές και στις μεταφορές. Η μείωση του προσωπικού συνδέεται κυρίως με τον τύπο της εξαγοράς και συγχώνευσης ενώ ο τύπος της απορρόφησης συνδυάζεται περισσότερο με την σταθερότητα του μεγέθους της απασχόλησης.

**Γράφημα 2. Η Ε&Σ συνδυάστηκε με συνολική αύξηση ή μείωση του προσωπικού;**



**Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ 2008**

Όσο αφορά στην μείωση της απασχόλησης , οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση του προσωπικού τους με αφορμή την εξαγορά και συγχώνευση , αυτή κατά κανόνα έπεται της εν λόγω πράξης , σύμφωνα με τις απόψεις και των δύο φορέων εκπροσώπησης .Έτσι λοιπόν τα σωματεία αλλά και η διοίκηση υποστηρίζουν ότι η μείωση ακολούθησε την πράξη ενώ ακολουθούν σε συχνότητα η μείωση κατά τα δύο χρονικά διαστήματα (πριν και μετά την πράξη) και σπανιότερα προηγείται της πράξης. Σε περίπτωση που προηγηθεί όμως της πράξης αυτό συμβαίνει ένα 12μηνο πριν .

Τα ποσοστά των επιμέρους κατηγοριών και ειδικοτήτων που συνδέονται με την μείωση του προσωπικού , διασπείρονται , γεγονός που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στο δείγμα μειώνουν το προσωπικό τους από ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων . Τα σωματεία υποστηρίζουν ότι μειώνεται αρχικά ο αριθμός των μεσαίων και ανωτέρων στελεχών ακολουθεί το ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, οι υπάλληλοι γραφείου και το ανειδίκευτο δυναμικό. Οι διοικήσεις δηλώνουν ότι , οι υπάλληλοι γραφείου αποτελούν το βασικό στόχο μείωσης ενώ σημειώνεται απόλυτη ισορροπία ανάμεσα στις κατηγορίες των στελεχών του

ειδικευμένου τεχνικού προσωπικού και των ανειδίκευτων . Συχνότερα το φαινόμενο αυτό για τα στελέχη εμφανίζεται στον τομέα των τραπεζών, για το ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό στην κλωστοϋφαντουργία και στην χημική βιομηχανία και για τους ανειδίκευτους στις κατασκευές και στην κλωστοϋφαντουργία.

Οι ηλικίες που πλήττονται κατά κύριο λόγο ,ως προς τις κατά προτεραιότητα επιλογές στο πλαίσιο των συντελούμενων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων , είναι και σε αυτήν την περίπτωση εκείνες που αναφέρονται στους ηλικιωμένους εργαζόμενους. Το 75 -80% των κύριων επιλογών μείωσης αφορά στις άνω των 30 ετών ηλικίες. Η συχνότερη μείωση του προσωπικού για τις ηλικίες άνω των 45 ετών εντοπίζεται στις ασφαλιστικές εταιρείες , στις κατασκευές και στις επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας. Η μείωση στις ηλικίες μεταξύ 30-45 ετών καταγράφεται , κυρίως , στις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Εν κατακλείδι , στις πράξεις που συνοδεύονται από συνολική μείωση του προσωπικού , οι ηλικίες άνω των 45 ετών αποτελούν τα κύρια θύματα, ακολουθούμενες από την ιδιαίτερα παραγωγική ηλικιακή κατηγορία των 30-45 ετών.

Η μορφή με την οποία επέρχεται η συνολική μείωση του προσωπικού αποτελεί μια ακόμη βασική παράμετρο των πολιτικών των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στις Ε&Σ. Η εθελουσία έξοδος καταγράφεται ως συνηθέστερη μορφή μείωσης του προσωπικού, την πρακτική αυτή ακολουθεί η μη αναπλήρωση των συνταξιούχων όταν η μείωση του προσωπικού προηγείται της πράξης Εξαγοράς και Συγχώνευσης και η πρακτική των απολύσεων όταν η μείωση του προσωπικού έπεται της αντίστοιχης πράξης. Οι απολύσεις καταγράφονται συχνότερα σε ασφαλιστικές εταιρείες και σε επιχειρήσεις της χημικής βιομηχανίας ενώ η εθελουσία έξοδος στη χημική βιομηχανία και η συνταξιοδότηση χωρίς αναπλήρωση στις ασφαλιστικές εταιρείες. Ο υψηλότερος αριθμός απολύσεων (200-500 εργαζόμενων ) εντοπίζεται σε επιχειρήσεις της χημικής βιομηχανίας , εθελουσίας εξόδου (200-500) σε επιχείρηση μεταλλοβιομηχανίας στην οποία καταγράφεται ο υψηλότερος αριθμός μη αναπλήρωσης συνταξιοδοτούμενων (200-500). Συνεπώς , μπορούμε να ισχυριστούμε αναφορικά με τις μορφές μείωσης του προσωπικού πριν από την πράξη εξαγοράς ή συγχώνευσης ότι η εθελουσία έξοδος συνιστά την κύρια επιλογή , με δεύτερη λύση την μη αναπλήρωση όσων συνταξιοδοτούνται και τρίτη εκείνη των απολύσεων.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις

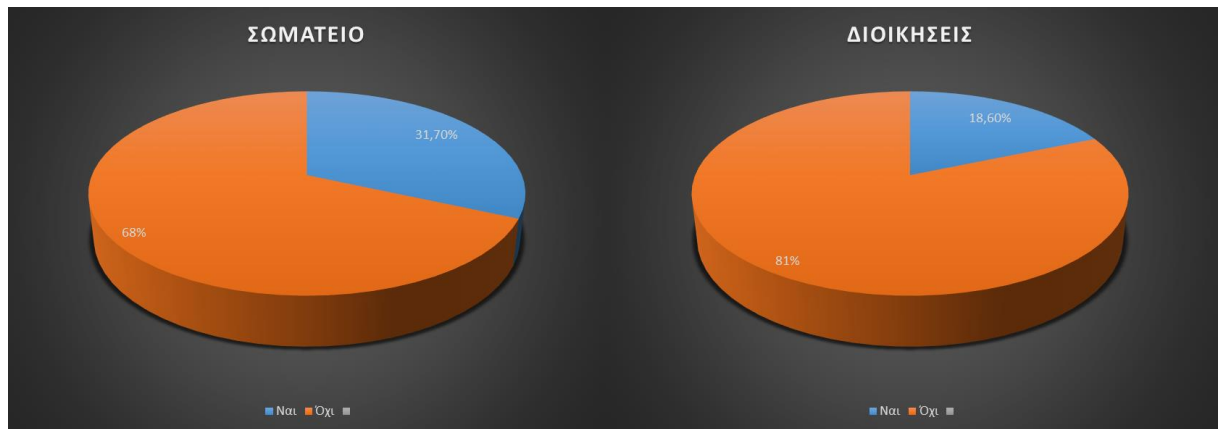
Το γενικό συμπέρασμα που απορρέει είναι ότι η εθελούσια έξοδος αποτελεί την συνηθέστερη πρακτική μείωσης της απασχόλησης είτε προηγείται είτε έπεται της εξαγοράς και της συγχώνευσης. Οι δεύτερες επιλογές διαφοροποιούνται ανάλογα με το χρόνο που επέρχεται η μείωση του προσωπικού.

#### 4.4 Η πρακτική των απολύσεων

Η σύνδεση των πράξεων εξαγοράς και συγχώνευσης με απολύσεις προσωπικού που προηγήθηκαν ή ακολούθησαν καταγράφεται ως πρακτική χωρίς όμως να παρουσιάζει συγκλίσεις ανάμεσα στις τοποθετήσεις συνδικάτων και διοίκησης. Τα σωματεία υποστηρίζουν ότι περίπου το 1/3 των πράξεων του δείγματος (31,7%) συνδυάστηκε με απολύσεις ενώ το σχετικό ποσοστό για την διοίκηση αποκλίνει σημαντικά (18,6%) , (Γράφημα 3).

Οι κλάδοι που καταγράφουν τα μεγαλύτερα ποσοστά απολύσεων επί των επιχειρήσεων του συνολικού δείγματος είναι εκείνοι των τηλεπικοινωνιών και του τουρισμού / ψυχαγωγίας ενώ οι κλάδοι που στις επιχειρήσεις τους δεν εντοπίζονται απολύσεις σύμφωνα πάντα με το δείγμα , είναι οι κλάδοι του εμπορίου των κατασκευών , της μεταλλοβιομηχανίας και των μεταφορών. Στις πράξεις στις οποίες καταγράφονται απολύσεις , αυτές αφορούν , κυρίως στις επιχειρήσεις εκείνες που εξαγοράζονται ή απορροφώνται από κάποια άλλη επιχείρηση. Το φαινόμενο των απολύσεων στις εξαγορασθείσες ή απορροφηθείσες επιχειρήσεις εντοπίζεται συχνότερα στις τηλεπικοινωνίες και στη χημική βιομηχανία ενώ στο κλάδο των ασφαλειών καταγράφονται απολύσεις για το σύνολο όμως των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Τα θύματα των απολύσεων , σε πρώτο στάδιο είναι απλοί υπάλληλοι γραφείου και κατόπιν οι ειδικευμένοι τεχνίτες . Επίσης αφορά τις ηλικίες άνω των 45 ετών και έπεται η ηλικία των 30-45 ετών.

**Γράφημα 3 . Το χρονικό διάστημα που ακολούθησε ή προηγήθηκε της Ε&Σ συνδυάστηκε με απολύσεις προσωπικού των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων ;**



**Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2008**

## 4.5 Η πρακτική των προσλήψεων

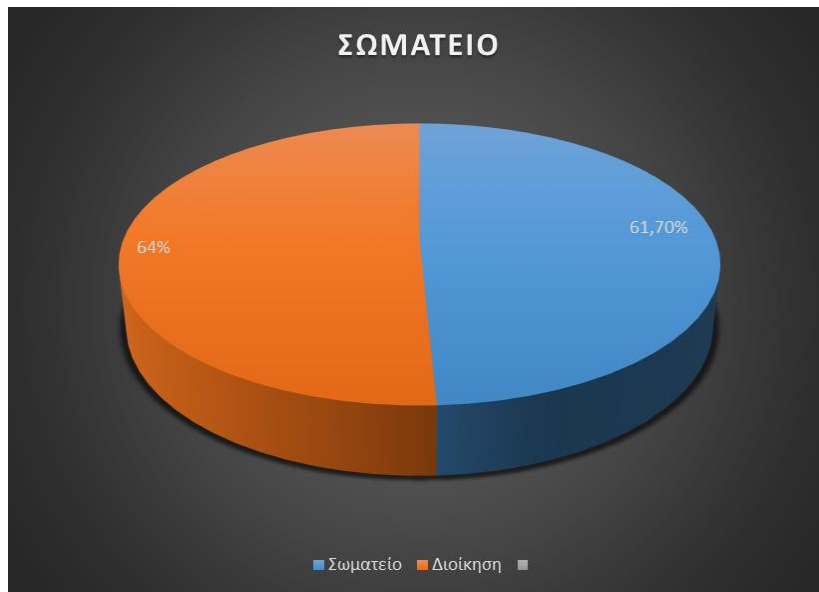
Οι πράξεις εξαγορών και συγχωνεύσεων ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις που προκαλούν στο μέγεθος της απασχόλησης όπως , η μείωση , η αύξηση και η σταθερότητα , συνοδεύονται και από προσλήψεις προσωπικού. Στο γράφημα (4) παρατηρούμε ότι στην ερώτηση του αν η πράξη Εξαγοράς και Συγχώνευσης συνδυάστηκε με προσλήψεις προσωπικού και οι δύο πλευρές φαίνεται να συγκλίνουν ως προς την απάντησή τους. Η πρακτική των προσλήψεων συναντάται κυρίως σε πράξεις εξαγοράς και δευτερευόντως στις πράξεις απορρόφησης. Να αναφέρουμε ότι οι προσλήψεις σύμφωνα πάντα με την έρευνα λαμβάνουν χώρα μετά το 2000.

Οι νέες προσλήψεις αφορούν κυρίως σε πράξεις που συνδέονται με την συνολική αύξηση του προσωπικού ενώ είναι συχνότερες σε περιπτώσεις μείωσης του προσωπικού συγκριτικά με τις περιπτώσεις όπου αυτό παραμένει σταθερό. Επίσης , συναντάται όταν μειώνεται το προσωπικό προκειμένου να καλύφθει μέρος του αποχωρούντος δυναμικού. Υψηλότερη συχνότητα προσλήψεων παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις των τηλεπικοινωνιών καθώς και οι εμπορικές επιχειρήσεις άλλα και οι τράπεζες . Στον αντίποδα, την χαμηλότερη συχνότητα παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις στον τομέα της μεταφοράς και της κλωστοϋφαντουργίας.

Ο χρόνος των προσλήψεων προσδιορίζεται συνήθως κατά το πρώτο έτος από την τέλεση της πράξης . Υπάρχει όμως περίπτωση να πραγματοποιηθούν προσλήψεις και στο δεύτερο χρόνο από την τέλεση της πράξης συνηθέστερα σε εταιρείες κατασκευαστικές , ασφαλιστικές και τροφίμων /ποτών. Ως προς τις κατηγορίες προσωπικού που προσλαμβάνονται σύμφωνα με τα σωματεία ,οι υπάλληλοι γραφείου συνιστούν την κύρια επιλογή (33,3%) και ακολουθούν το ανειδίκευτο προσωπικό (25%) , τα στελέχη (20,8%), το ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό (12,5%) και τέλος το ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό . Και η διοίκηση με την σειρά της ,δηλώνει ως κύρια πηγή προσλήψεων τους υπάλληλους γραφείου .(Γράφημα 5)

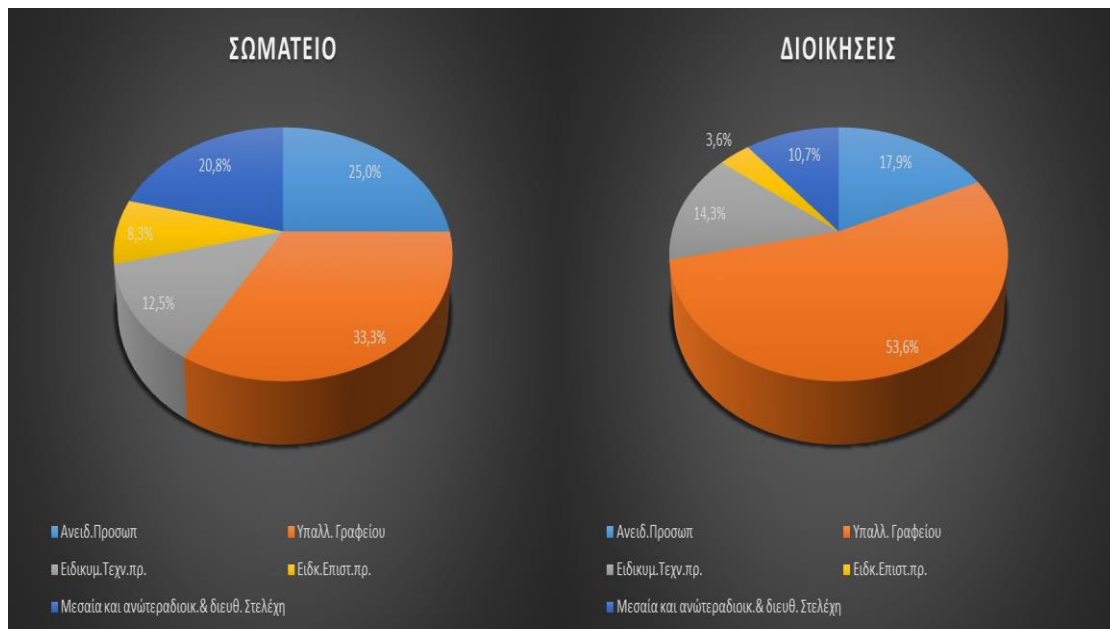


**Γράφημα 4. Η Ε&Σ συνδυάστηκε με προσλήψεις προσωπικού;**



**Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2008**

**Γράφημα 5. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προσλήψεων ανά κατηγορία ειδίκευσης;**



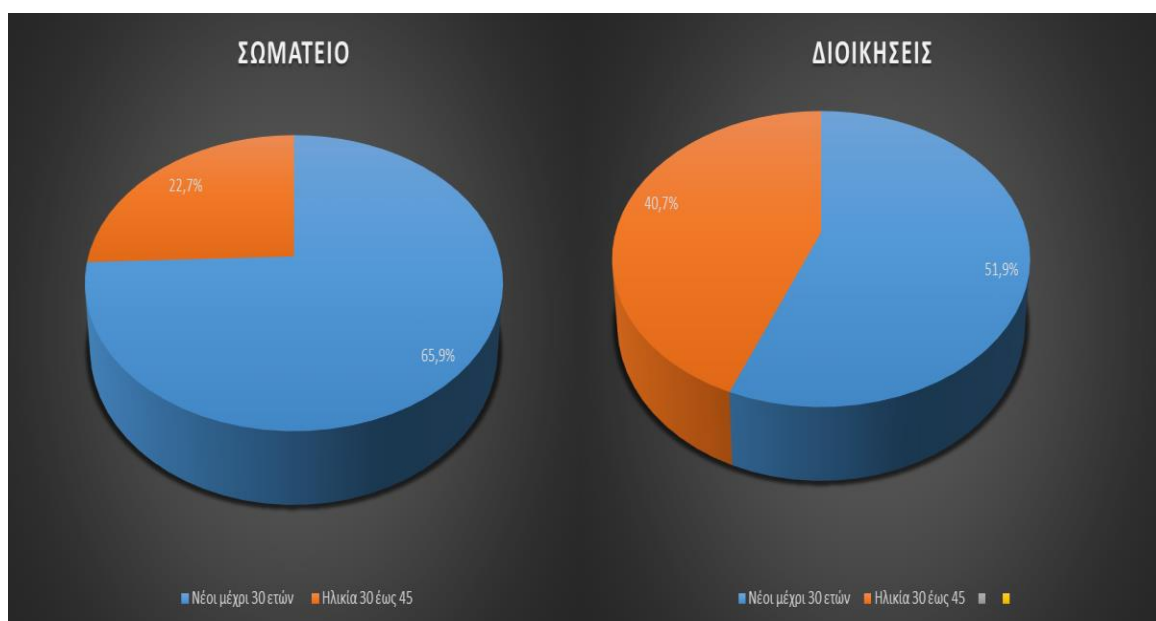
Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ 2008

Τα υψηλότερα ποσοστά προσλήψεων υπαλλήλων γραφείου συγκεντρώνουν οι ασφαλιστικές εταιρείες. Σε προσλήψεις στελεχών προβαίνουν κυρίως οι επιχειρήσεις της χημικής βιομηχανίας ενώ σε ειδικευμένο τεχνικό και επιστημονικό προσωπικό προσφεύγουν κυρίως οι κατασκευαστικές εταιρείες. Όσο για το ανειδίκευτο προσωπικό, αυτό συνήθως προσλαμβάνεται σε εμπορικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις ποτών και τροφίμων. Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα στοιχεία για τις κατηγορίες προσωπικού που προσλαμβάνονται είναι ότι οι προσλήψεις σε ειδικευμένο προσωπικό έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Είναι αξιοσημείωτο το εύρημα, ότι η ειδικευμένη εργασία στο επίπεδο των προσλήψεων, κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση στην περίπτωση που αφορά την διατήρηση του μεγέθους της απασχόλησης ενώ καταγράφει περιορισμένη παρουσία όταν ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται. Αντίθετα η ανειδίκευτη εργασία διατηρεί υψηλά ποσοστά στις προσλήψεις όταν αυξάνεται ή παραμένει σταθερή η συνολική απασχόληση.

Οι προσλήψεις προσωπικού ανά ηλικιακή κατηγορία παρουσιάζουν την ακόλουθη εικόνα : και οι δύο πλευρές εκπροσώπησης συμφωνούν πως η πιο συχνή

πρακτική αφορά στις προσλήψεις νέων μέχρι 30 ετών και δευτερευόντως ακολουθεί η ηλικία των 30-45 και τελευταία η ηλικιωμένη κατηγορία των 45 ετών και πάνω. Τα υψηλότερα ποσοστά προσλήψεων στις νεότερες ηλικίες συναντούνται σε επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας, στις τράπεζες και στις τηλεπικοινωνίες ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά καταγράφονται στον κλάδο των ασφαλειών. Η ηλικιακή κατηγορία των 30-45, εντοπίζεται στις ασφαλιστικές εταιρείες κατά κύριο λόγο ενώ σημειώνει χαμηλά ποσοστά στο κλάδο των τραπεζών. Τέλος, οι ηλικίες άνω των 45 ετών καλύπτουν τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Οι προσλήψεις των νέων, πραγματοποιούνται για την σταθερότητα της απασχόλησης ενώ τα άτομα μεταξύ 30-45 εντοπίζονται συχνότερα στις πράξεις που συνδέονται με την μείωση της απασχόλησης.

**Γράφημα 6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προσλήψεων ανά ηλικιακή κατηγορία;**

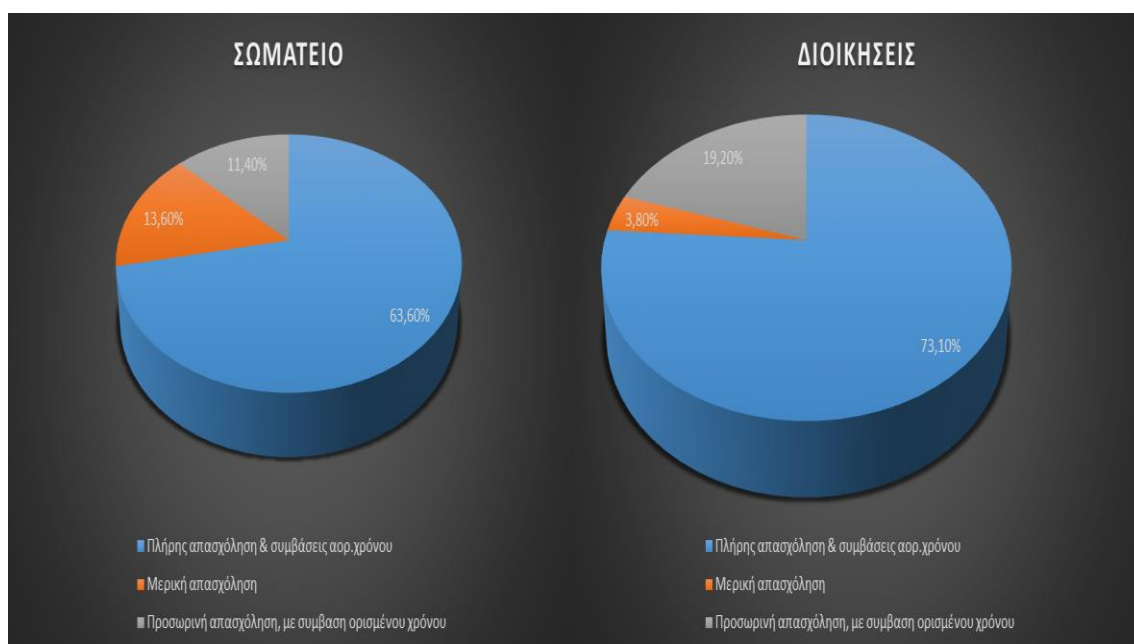


Πηγή : INE/ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, 2008

Το καθεστώς απασχόλησης του νέο προσλαμβανόμενου προσωπικού παρουσιάζει την εξής εικόνα : κυριαρχεί η σύμβαση πλήρους απασχόλησης αόριστης διάρκειας και την ακολουθούν οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου και μερικής απασχόλησης . Συνεπώς , είναι φανερό ότι εκτός από την κυριαρχία της τυπικής απασχόλησης στις νέες προσλήψεις , η παρουσία της ευέλικτης εργασίας είναι ιδιαίτερα έντονη . Οι

ευέλικτες μορφές εργασίας ουσιαστικά διατηρούν σταθερό το μέγεθος της απασχόλησης αντικαθιστώντας τις αποχωρήσεις προσωπικού με ευέλικτη εργασία. Τα υψηλότερα ποσοστά προσλήψεων με συμβάσεις τυπικής απασχόλησης καταγράφονται στις ασφαλιστικές, κλωστοϋφαντουργικές εταιρείες και στις τράπεζες ενώ χαμηλότερα σε επιχειρήσεις του εμπορίου και της χημικής βιομηχανίας. Οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης συνήθως επιλέγονται στον κλάδο του εμπορίου άλλα και στον κλάδο του τουρισμού και της ψυχαγωγίας γενικότερα.

**Γράφημα 7. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προσλήψεων ανά είδος απασχόλησης;**



Πηγή : ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2008

## 4.6 Η απασχόληση μετά την ανακοίνωση της Εξαγοράς και Συγχώνευσης

Το τι πορεία θα ακολουθήσει η απασχόληση μετά την αναγγελία της εξαγοράς και συγχώνευσης ανεξάρτητα εάν θα έχει θετικό αποτέλεσμα (αύξηση προσωπικού), αρνητικό (μείωση προσωπικού) ή σταθερή εξέλιξη (σταθερότητα στο μέγεθος της απασχόλησης) μας ενδιαφέρει πολύ. Οι απόψεις των συνδικάτων άλλα και των διοικήσεων συμπίπτουν ως προς την άποψη ότι μετά την αναγγελία της πράξης παρατηρείται συνολική μείωση της απασχόλησης και αυτή είναι και η κύρια συνέπεια της απώλειας των θέσεων εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι μετά την πράξη τα υψηλότερα ποσοστά αύξησης του προσωπικού εντοπίζονται στις μεταφορές και στις τηλεπικοινωνίες ενώ είναι χαρακτηριστική η περίπτωση δύο τραπεζών και μιας βιομηχανίας τροφίμων, όπου μετά την εξαγορά και συγχώνευση η αύξηση του προσωπικού υπερβαίνει το 100%. Από την άλλη πλευρά μείωση της απασχόλησης καταγράφεται σε επιχειρήσεις τουρισμού, ματισμού και σε ασφαλιστικές εταιρείες. Τέλος, σταθερότητα σημειώνεται στις κατασκευαστικές εταιρείες και βιομηχανίες ποτών και τροφίμων.

Τι γίνεται όμως με την απασχόληση των στελεχών και μάλιστα των μεσαίων και ανωτέρων; Ο αριθμός των μεσαίων και ανωτέρων στελεχών, όταν πραγματοποιείται εξαγορά και συγχώνευση συνήθως παραμένει στάσιμος ή αυξάνεται, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η μείωση τους δεν είναι αξιοσημείωτη σε ορισμένους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Η αύξηση του μεγέθους της εν λόγω κατηγορίας συνήθως, συνοδεύεται από την συνολική αύξηση της απασχόλησης που συντελείται στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης. Αντίθετα, η σταθερότητα του μεγέθους της κυριαρχεί στην περίπτωση διατήρησης του συνολικού αριθμού της απασχόλησης, εξέλιξη που συναντάται και στην περίπτωση μείωσης προσωπικού.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Σταμάτη Α. (2003): Οι επιδράσεις των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις, Ενημέρωση 101, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ

Συμπυκνώνοντας , τις διαπιστώσεις , καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα : Η συνολική μείωση της απασχόλησης , αποτελεί κοινή παραδοχή και συνδέεται με πράξεις εξαγοράς και συγχώνευσης . Η εθελουσία έξοδος αποτελεί την συνηθέστερη κύρια επιλογή για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος και ακολουθούν οι απολύσεις και η συνταξιοδότηση χωρίς αναπλήρωση των αποχωρούντων εργαζομένων . Κατεγράφησαν όμως και προσλήψεις , οι οποίες ενίσχυσαν την παρουσία του ειδικευμένου προσωπικού , των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών. Ταυτόχρονα οι προσλήψεις στηρίζονται στην απασχόληση των νέων μέχρι 30 ετών. Τα ποσοστά αυτά ενισχύονται θεαματικά σε βάρος των ηλικιωμένων εργαζομένων και υπέρ των νέων ηλικιών στις περιπτώσεις εκείνες που οι προσλήψεις συνδυάζονται με απολύσεις. Αναφορικά με τις συμβάσεις εργασίας στις νέες προσλήψεις , αυτό που συναντάμε είναι η τυπική μορφή απασχόλησης , δηλαδή την σύμβαση αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης , ενώ παράλληλα χρησιμοποιούνται και ποικίλες μορφές ευέλικτης εργασίας (προσωρινή & μερική απασχόληση). Οι κλάδοι τέλος με τα υψηλότερα ποσοστά συνολικής μείωσης της απασχόλησης είναι ο τουριστικός και ψυχαγωγικός , ο ασφαλιστικός και ο κλάδος του ιματισμού.

Η σταθερότητα στην απασχόληση αποτελεί τη δεύτερη εξέλιξη των αναδιαρθρώσεων που λαμβάνουν χώρα . Συνήθως συνδέεται με τις πράξεις απορρόφησης . Στην περίπτωση αυτή , έχουμε χαμηλά ποσοστά προσλήψεων , όπως και χαμηλά ποσοστά απολύσεων. Ένα σημαντικό στοιχείο , σε ότι αφορά στο περιεχόμενο των νέων συμβάσεων , είναι ότι η σταθερότητα της απασχόλησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της ευελιξίας. Οι προσλήψεις από την άλλη πλευρά αφορούν άτομα μέχρι 30 ετών που ανήκουν στο ειδικευμένο προσωπικό. Τέλος οι κλάδοι με τα υψηλότερα ποσοστά σταθερότητας στην απασχόληση αναδεικνύονται εκείνοι των μεταφορών , κατασκευών και μεταλλοβιομηχανίας.

Η συνολική αύξηση της απασχόλησης , συγκεντρώνει πολύ χαμηλά ποσοστά και συνήθως υλοποιείται σε πράξεις εξαγοράς . Χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά προσλήψεων και χαμηλά ποσοστά απολύσεων . Η πολιτική των προσλήψεων αφορά στους απλούς υπαλλήλους γραφείου και σε δεύτερη θέση την ανειδίκευτη εργασία που υπερτερεί κατά σημαντικό βαθμό από την ειδικευμένη.

Τα παραπάνω δεδομένα μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της απασχόλησης στο πλαίσιο των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν βασίζεται στην ειδικευμένη εργασία άλλα αναδεικνύει την ανειδίκευτη . Το περιεχόμενο των νέων

συμβάσεων παραπέμπουν στην τυπική απασχόληση αλλά χρησιμοποιείται και η ευέλικτη εργασία σε μικρό όμως ποσοστό. Κλείνοντας, σημαντική αύξηση της απασχόλησης , με αφορμή τις πράξεις εξαγοράς και συγχώνευσης , σημειώνουν οι κλάδοι των τηλεπικοινωνιών και των τραπεζών.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Λεβέντης Γ. (1995): Συλλογικές συμβάσεις εργασία σ επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, Τετράδια ΙΝΕ Τευχ. 3.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ.

#### **5.1 Πρακτικές ενημέρωσης και διαβούλευσης στο πλαίσιο των πράξεων αναδιάρθρωσης**

Όπως τονίσαμε σε προηγούμενη ενότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικό , προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες των αναδιαρθρώσεων να αναπτύσσονται πρακτικές κοινωνικού διάλογου. Σύμφωνα με την έρευνα και οι δύο πλευρές εκπροσώπησης συμφώνησαν ότι προηγήθηκαν διαδικασίες ενημέρωσης και διαβούλευσης . Αυτό που είναι άξιο προσοχής στο διάγραμμα είναι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά ύπαρξης συμμετοχικών πρακτικών σε σχέση με τους εκπροσώπους των διοικήσεων . Είναι αξιοσημείωτο διότι θα περίμενε κανείς ότι οι εργοδότες θα έπρεπε να παρουσιάζουν μια καλύτερη εικόνα . Η εικόνα αυτή ίσως οφείλεται στις διαφορετικές ερμηνείες των εννοιών αλλά και του περιεχομένου της συμμετοχής άλλα και με την προσπάθεια των εκπροσώπων των εργαζομένων να ενισχύσουν την εικόνα τους όσο αφορά την χρήση των κεκτημένων δικαιωμάτων .

Η ύπαρξη συμμετοχικών διαδικασιών ενημέρωσης και διαβούλευσης συνδυάζεται με πράξεις που συνοδεύονται από τη συνολική μείωση της απασχόλησης . Αντίθετα στην περίπτωση που η απασχόληση αυξάνεται οι συμμετοχικές διαδικασίες περιορίζονται. Είναι λογικό , οι συμμετοχικές διαδικασίες να είναι αυξημένες όταν διακυβεύεται η απασχόληση από τις συντελούμενες πράξεις , χωρίς όμως να σημαίνει ότι πάντα οδηγούν σε διασφάλιση της και ειδικά όταν έχουν προηγηθεί απολύσεις .<sup>48</sup>

Οι κλάδοι που παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά συμμετοχικών διαδικασιών είναι οι τηλεπικοινωνίες και μάλιστα σε απόλυτο βαθμό , οι επιχειρήσεις

---

<sup>48</sup> Γ. Κουζής , Εργασιακές σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση : Ευελιξία και απορρύθμιση , ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2001, Μελέτες αρ.14 σελ 44-56



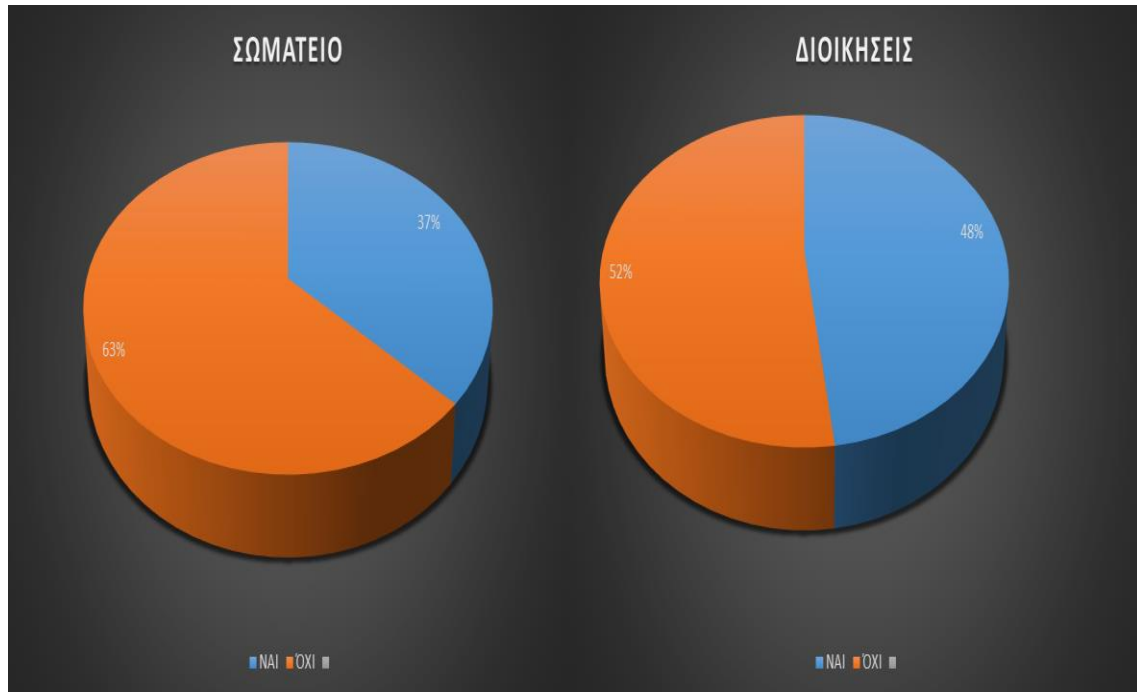
κλωστοϋφαντουργίας , οι τράπεζες και οι ασφάλειες . Αντίθετα , χαμηλότερα ποσοστά καταγράφονται στους κλάδους του τουρισμού και του εμπορίου. Να τονίσουμε , ότι οι συμμετοχικές διαδικασίες τις περισσότερες φορές αφορούν και τις δύο εμπλεκόμενες επιχειρήσεις στην πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης. Στην περίπτωση που η συμμετοχική διαδικασία αφορά μόνο μία επιχείρηση τότε κατά κύριο λόγο αφορά την εξαγορασθείσα και κατά δεύτερον την εξαγοράζουσα. Τα υψηλότερα ποσοστά συμμετοχικών πρακτικών και στις δύο εμπλεκόμενες συναντώνται στους κλάδους των ασφαλειών , μεταλλοβιομηχανίας και χημικής βιομηχανίας ενώ τα χαμηλότερα στις τράπεζες και στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών. Όταν η συμμετοχική πρακτική αφορά μόνο την εξαγορασθείσα τότε το υψηλότερο ποσοστό σημειώνεται στο κλάδο των τραπεζών. Ως προς την εξαγοράζουσα συναντάται ο κλάδος των τροφίμων.

Εκτός από τις πρακτικές διαβούλευσης και ενημέρωσης , υπάρχουν και οι συμφωνίες ανάμεσα στα σωματεία των εργαζομένων και των εργοδοτών σχετικά με το καθεστώς μετάβασης στη νέα κατάσταση που ακολουθεί την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης.<sup>49</sup> Οι συμμετοχικές διαδικασίες δεν φαίνεται να καταλήγουν σε συμφωνία σχετικά με το καθεστώς μετάβασης στη νέα ιδιοκτησιακή κατάσταση αφού η πλειονότητα των πράξεων δεν συνοδεύεται από σχετική συμφωνία. Το αντικείμενο των συμφωνιών συνδέεται κυρίως με την διατήρηση της απασχόλησης , η δε διάρκεια τους τις περισσότερες φορές είναι αόριστη , χωρίς να αποφεύγεται πάντα το άμεσο αποτέλεσμα των απολύσεων και η μείωση του προσωπικού παρόλο που έχουν συμφωνηθεί. Αυτό , γίνεται κατανοητό αν λάβουμε υπόψη μας , ότι οι συμφωνίες αυτές δεν έχουν δεσμευτικό νομικό περιεχόμενο. Ο κλάδος τέλος , που παρουσιάζει το υψηλότερο βαθμό συμμετοχικών διαδικασιών και συναινέσεων ως προς τα ζητήματα μετάβασης και κυρίως διατήρησης της απασχόλησης είναι ο κλάδος των ασφαλειών.

---

<sup>49</sup> Κ. Δημουλάς, Κ. Μιχαλοπούλου, «Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008

**Γράφημα7. Προηγήθηκε διαδικασία ενημέρωσης και διαβούλευσης με τα σωματεία των εργαζομένων πριν από την Ε&Σ;**



**Πηγή : ΙΝΕ ΓΣΕΕ –ΑΔΕΔΥ, 2008**

## 5.2. Οι επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις εργασιακές σχέσεις

Οι περισσότερες επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις είτε αυτές εξετάζονται σε μικροοικονομικό (επιχείρηση) είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο (οικονομία , ομάδα οικονομιών) , περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού . Ειδικές μελέτες για το θέμα εντοπίζουν δύο βασικές περιπτώσεις με διαφορετικές επιπτώσεις στις ασκούμενες πολιτικές και επομένως στην οργάνωση και εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

- *Περίπτωση Α: Συντονισμένη προσπάθεια ανάπτυξης στο πλαίσιο ενός ομίλου εταιρειών .*

Στην περίπτωση αυτή η εξαγορά πραγματοποιείται με κύριο στόχο πρόσθετα οικονομικά πλεονεκτήματα . Η επιχείρηση συνήθως , εντάσσεται σε έναν όμιλο , οπού η κεφαλή του επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα βραχυπρόθεσμούς στόχους . Αυτή η πρακτική έχει ως συνέπεια την σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρήσεων και άρα υπάρχει και αποκέντρωση όσον αφορά την άσκηση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια υπάρχουν οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας και έτσι τα διευθυντικά στελέχη των επιμέρους επιχειρήσεων δεν μπορούν να αποφασίζουν εξ ολοκλήρου , διότι η απόφαση τους δύναται να επιδρά στο συνολικό κόστος και άρα στην συνολική οικονομική επίδοση της εταιρείας/επιχείρησης. Αυτό ισχύει βέβαια περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό (εκπαίδευση). Σε τέτοιες περιπτώσεις καταγράφεται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσης τους με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους καθώς και διαφοροποιημένες πολιτικές ανάπτυξης προσωπικού με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση. Συνολικά, δημιουργείται ένα ανθρώπινο δυναμικό πολλών ταχυτήτων που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα από άποψη αμοιβής και συνθηκών εργασίας εργασιακά καθεστώτα με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές , με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και της ίδιας επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων , περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

- **Περίπτωση Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργειών - πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.**

Σε αυτήν την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και την αξιοποίηση συνεργειών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργειών μπορεί να αναφέρεται σε *καθετή ολοκλήρωση* (η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής /εμπορίας ενός προϊόντος) , σε *οριζόντια ολοκλήρωση* ( έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής , από παρόμοια τεχνολογία) , σε *χωροταξική ολοκλήρωση* (η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες κ.α.). Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Μάλιστα, η παρέμβαση της διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο αλλά επηρεάζει σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής, οργάνωσης και γενικά τον συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της. Σε αυτήν την περίπτωση , οι πολιτικές ασκούνται σε ενιαία πλαίσια , αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα εργασιακά καθεστώτα . Σε αυτήν την περίπτωση , ανακύπτουν τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

- **Περίπτωση Γ : Επικεντρωμένη – επιλεκτική ολοκλήρωση**

Υπάρχει και μια Τρίτη περίπτωση που υποστηρίζεται από ορισμένους μελετητές , σύμφωνα με την οποία η εξαγοράζουσα επιχείρηση απορροφώντας ολικά ή επιλεκτικά την εξαγοραζόμενη , αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν/ υπηρεσία. Συνεπώς η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικό περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών που θεωρεί απαραίτητο για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία. Στην προκειμένη περίπτωση δημιουργείται ή και διατηρείται μια εσωτερική αγορά εργασίας. Η οποία χαρακτηρίζεται από :

1. σαφείς και επωφελείς για τους εργαζόμενους ρυθμίσεις και παροχές
2. εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας
3. σχετικώς προστατευμένη από διακυμάνσεις και πιέσεις της εξωτερικής αγοράς.

Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης εργασίας τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Η παραπάνω σχηματοποίηση επηρεάζει σημαντικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά από μια πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης. Στην πράξη, έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων άλλα και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων.

Οι περισσότερες εμπειρίες από εξαγορές και συγχωνεύσεις καταδείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της διοίκησης με την συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α., οδηγώντας σε διάφορα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα με βάση στοιχεία για τις διασυννοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι αγγλοσαξονικές χώρες ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα πρότυπα όπως :

- ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής,
- εισαγωγή της ευελιξίας της εργασίας, (αποσταθεροποίηση διάρκειας συμβάσεων εργασίας, χρόνου και αμοιβή εργασίας)
- μονομερείς πρακτικές και αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση ή και μη αναγνώριση της συνδικαλιστικής εκπροσώπησης

Στις ηπειρώτικη Ευρώπη τα πρότυπα διοίκησης εστιάζονται σε διαφορετικές πτυχές:

- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία εργαζομένου)
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- συνεργασία και συνεννόηση με τα συνδικάτα
- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης

Σήμερα θα λέγαμε ότι έχει επικρατήσει το αγγλοσαξονικό πρότυπο και μάλιστα κατηγορείται συχνά για την δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και την ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων καθώς και στην αποτελεσματικότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική

υποκίνηση του στο πλαίσιο υλοποίησης των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος. Και αυτό προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό αλλά και επαρκή πληροφόρηση.

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

- Η επίδραση της εξαγοράς , η οποία οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους κυρίως εργασιακού με εφαρμογές αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας , που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις , σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων , με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας
- Η πολυεθνική επίδραση , κατά την οποία αξιοποιεί τις υφισταμένες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του **διαίρει και βασιλεύει** για την απορρύθμιση των εργασιακών και τη μείωση του εργατικού κόστους . Επίσης αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση .
- Η επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα , αναφέρεται στην τάση για επιβολή μιας νέας μορφής διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων , με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης της αγοράστριας εταιρείας . Η τάση αυτή , έχει σαν αποτέλεσμα να ανατρέπονται τα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης και γενικότερα όλα αυτά οδηγούν σε πωλήσεις , τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων .<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Γεωργακοπούλου Β. (2000): Εξαγορά και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, Επιθ. Εργ. Σχέσεων, τευχ. 20.

### **5.3 Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις μέσα από την εμπειρική έρευνα των εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Στην προηγούμενη ενότητα παραθέσαμε μια εικόνα του τι συμβαίνει στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων όταν συντελούνται αναδιαρθρώσεις . Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας του ινστιτούτου εργασίας , οι αλλαγές που συντελούνται με αφορμή τις εξαγορές και συγχωνεύσεις ως προς την πολιτική των επιχειρήσεων εστιάζονται στα παρακάτω ζητήματα μέσα από τις απόψεις σωματείων και διοικήσεων.

Όσο αφορά τις αλλαγές που συντελούνται μετά την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης , ως σχετικά συχνότερη εξέλιξη κρίνεται η αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων . Οι εκπρόσωποι των εργοδοτών κρίνουν ως πρόσθετες αλλαγές εκείνες που αναφέρονται στα πεδία των πολιτικών κατάρτισης του προσωπικού , του τρόπου διοίκησης και των εργασιακών σχέσεων. Τα εργατικά σωματεία από την πλευρά τους θέτουν πρώτη εξέλιξη την αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και κατόπιν τις αλλαγές στον τρόπο άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος. Συνήθως πράξεις που οδηγούν σε μείωση του προσωπικού χαρακτηρίζονται από τέτοιες αλλαγές ενώ πράξεις που διατηρούν σταθερή ή αυξάνουν την απασχόληση παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά αλλαγών στα παραπάνω πεδία.

Οι εξελίξεις σε θέματα κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζουν σχετική ισορροπία και αυτό συμβαίνει διότι η πολιτική αυτή αναπτύσσεται ανεξάρτητα από την πορεία της απασχόλησης . Ωστόσο πολιτικές κατάρτισης κυρίως επιλέγονται από επιχειρήσεις που στόχο έχουν μέσω των αναδιαρθρώσεων , τη συνολική αύξηση και τη σταθερότητα του προσωπικού. Τα υψηλότερα ποσοστά από άποψη κλαδικής ανάλυσης , αλλαγών στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων καταγράφονται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και των μεταφορών. Αλλαγές στην πολιτική κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού καταγράφονται στις τράπεζες , ενώ αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις απαντώνται κυρίως στον τουρισμό και στις μεταφορές.

Συνεπώς τόσο ο οργανωτικός όσο και ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων αποτελεί θα λέγαμε , την πιο συνηθισμένη πρακτική μιας σειράς από πολιτικές που έπονται των πράξεων , όπως η ενίσχυση της εκπαίδευσης και κατάρτισης , οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης απέναντι στο προσωπικό και στο

περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων. Η συνολική τέλος μείωση του προσωπικού , συνδέεται με τέτοιες πολιτικές.

Στο ερώτημα για το ποια στοιχεία ενισχυθήκαν ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την πράξη εξαγοράς και συγχώνευσης , για τα μεν σωματεία , ως συχνότερη εξέλιξη κρίνεται η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος, σε δεύτερη φάση η εξέλιξη της ατομικής συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων στην κατεύθυνση της εξατομίκευσης των εργασιακών σχέσεων και σε Τρίτη φάση , η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και σωματείου . Από την άλλη οπτική που αφορά την διοίκηση , η διοικήσεις προτάσσουν την ενίσχυση της ατομικής συνεργασίας με το προσωπικό , ακολουθεί η συνεργασία τους με τα σωματεία και τελευταία αναφέρουν την ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος .

Η ατομική συνεργασία μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων συνιστά την συχνότερη πρακτική , ως απόρροια αναδιαρθρώσεων και εντοπίζεται κυρίως σε πράξεις που συνδέονται με μείωση της συνολικής απασχόλησης . Η κατηγορία της αύξησης της απασχόλησης παρουσιάζει υψηλότερη συχνότητα στην ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος , ενώ η κατηγορία της σταθερής απασχόλησης εκδηλώνει εντονότερα το στοιχείο της ενίσχυσης της ατομικής συνεργασίας. Οι πράξεις που συνδέονται με απολύσεις , συνδυάστηκαν με ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος αλλά και από ατομικές συνεργασίες. Η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος κυριαρχεί στον κλάδο του τουρισμού ενώ αντίθετα η ενίσχυση της ατομικής συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων εντοπίζεται στις τηλεπικοινωνίες , στις μεταφορές και στην κλωστοϋφαντουργία. Τέλος , η ενίσχυση της συνεργασίας διοίκησης και συνδικάτων /σωματείων πραγματοποιείται στις ασφαλιστικές εταιρείες.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την παραπάνω παράγραφο , είναι ότι οι πράξεις που υλοποιούνται χαρακτηρίζονται κατά βασικό κανόνα από την εξατομίκευση των εργασιακών σχέσεων σε βάρος των συλλογικών διαβουλεύσεων . Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης της ατομικής συνεργασίας εργοδότη και εργαζόμενου άλλα και από την ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος. Αυτές οι εξελίξεις, παραπέμπουν στον τερματισμό των συλλογικών διεργασιών και στην προσπάθεια να αποκοπούν οι εργαζόμενοι από κάθε συλλογική εκπροσώπηση.



## **5.4 Οι εξελίξεις στα εργασιακά δικαιώματα , στο σύστημα αμοιβών , στο κόστος εργασίας και τα καθήκοντα των στελεχών**

Από την στιγμή που ολοκληρώνεται μια αναδιάρθρωση σε μια επιχείρηση τίθεται το σημαντικό ζήτημα του τι θα συμβεί με τα διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Τελικά διατηρούνται διαφορετικά επίπεδα δικαιωμάτων ή εξομοιώνονται υπό το νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς ; Μιλώντας για εργασιακά δικαιώματα εννοούμε κυρίως τους μισθούς, τα επιδόματα , τα ωράρια εργασίας , τα ασφαλιστικά δικαιώματα και διάφορες μορφές επιμέρους παροχών. Οι κλάδοι με τα υψηλότερα ποσοστά διατήρησης διαφορετικών επιπέδων δικαιωμάτων είναι ο κατασκευαστικός , ο τουριστικός , ο τραπεζικός , ο κλάδος της μεταλλοβιομηχανίας και της χημικής βιομηχανίας. Οι κλάδοι με τα υψηλότερα ποσοστά εξομοίωσης δικαιωμάτων παρουσιάζονται στο εμπόριο , τις ασφάλειες και στις τηλεπικοινωνίες . Η διατήρηση των διαφορετικών εργασιακών δικαιωμάτων είναι συνηθισμένη πρακτική σε πράξεις που οδηγούν σε μείωση της απασχόλησης , ενώ η αύξηση και η σταθερότητα της συνδέονται με την εξομοίωση των εργασιακών δικαιωμάτων .

Ως προς τις συνηθέστερες αλλαγές που αφορούν το εργασιακό καθεστώς , είναι οι αλλαγές στον τρόπο διαμόρφωσης των αμοιβών και αλλαγές που αφορούν τον κανονισμό εργασίας. Επιπλέον , η συνολική μείωση του προσωπικού ως εξέλιξη στο μέγεθος της απασχόλησης συγκεντρώνει τις περισσότερες αλλαγές στα εν λόγω πεδία. Η κατηγορία αυτή μάλιστα συγκεντρώνει σε απόλυτο βαθμό αλλαγές που έχουν να κάνουν με τους κανονισμούς εργασίας άλλα και αλλαγές στις οργανωτικές δομές των συνδικάτων. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες κατηγορίες, η αύξηση της απασχόλησης συνδέεται κυρίως με αλλαγές στο σύστημα των αμοιβών, στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και στο ωράριο εργασίας. Η σταθερότητα των θέσεων εργασίας σχετίζεται με αλλαγές στους κανονισμούς προσωπικού και στο σύστημα αμοιβών. Οι αλλαγές στο σύστημα των αμοιβών , αποτελεί συνήθη επιλογή για πράξεις που συνοδεύονται από απολύσεις. Οι αλλαγές στους κανονισμούς εργασίας απαντώνται συνήθως σε επιχειρήσεις κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων και στις τράπεζες. Οι αλλαγές στο σύστημα αμοιβών εντοπίζονται στις τηλεπικοινωνίες και στο εμπόριο ενώ αυτές που αφορούν στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων τις συναντούμε και πάλι στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών . Το ωράριο εργασίας συνήθως αλλάζει στον κλάδο του τουρισμού

και της ψυχαγωγίας αλλά και στις τηλεπικοινωνίες . Τέλος οι αλλαγές στις συνδικαλιστικές δομές συναντώνται σε ασφαλιστικές και εμπορικές επιχειρήσεις. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις , σημαίνουν αλλαγές σε ποικίλα εργασιακά δικαιώματα . Οι κυριότερες εκφράσεις, αφορούν την διαμόρφωση των αμοιβών και τους κανονισμούς εργασίας.<sup>51</sup>

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα , είναι η αναζήτηση πρακτικών που αφορούν τον περιορισμό του εργασιακού κόστους ή γενικότερα των δαπανών για την εργασία. Η πιο εφαρμοσμένη πρακτική είναι η ένταση των ρυθμών εργασίας και ακολουθούν η ανάπτυξη ευέλικτων μορφών εργασίας και αλλαγές στο σύστημα των αμοιβών. Οι πρακτικές έλεγχου του κόστους παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής στις πράξεις που επιλέγουν την συνολική μείωση του προσωπικού. Η ένταση των ρυθμών εργασίας αποτελεί την συχνότερη λύση στην κατηγορία αυτή , αντίθετα η αλλαγή στο σύστημα των αμοιβών συναντάται στις περιπτώσεις αύξησης της απασχόλησης και η χρήση της ευέλικτης εργασίας εκεί όπου το μέγεθος της απασχόλησης παραμένει σταθερό. Τα υψηλότερα ποσοστά εντατικοποίησης της εργασίας εντοπίζονται στον τουρισμό , στις κατασκευές και στην κλωστοϋφαντουργία . Τα υψηλότερα ποσοστά χρήσης ευέλικτων μορφών συναντώνται στο εμπόριο και στον τουρισμό. Τέλος η μείωση του κόστους εργασίας , μέσω της αλλαγής στο σύστημα αμοιβών , κυριαρχεί στον τραπεζικό κλάδο. Στις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών , τροφίμων και χημικής βιομηχανίας δεν καταγράφονται συχνά πολιτικές μείωσης του κόστους εργασίας.

Όσο αφορά στην ευέλικτη εργασία, κατά πρώτον αναπτύσσεται αυτή των συμβάσεων ορισμένου χρόνου , ως δεύτερη επιλογή καταγράφεται εκείνη της χρήσης εργολαβιών και outsourcing, ως τρίτη ο θεσμός της ενοικίασης ή δανεισμού προσωπικού και τέλος η μερική απασχόληση. Η μείωση της συνολικής απασχόλησης συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής επιμέρους πρακτικών ευελιξίας εκτός από την μερική απασχόληση η οποία παρουσιάζει τα μεγαλύτερα ποσοστά στις πράξεις που σχετίζονται με την αύξηση του αριθμού του προσωπικού. Η χρήση δανεισμού προσωπικού , παρουσιάζει μεγάλα ποσοστά σε πράξεις που οδηγούν σε σταθερότητα της απασχόλησης. Οι πράξεις που συνδέονται με απολύσεις προκρίνουν ως κύρια πρακτική ευελιξίας τις εργολαβίες ενώ εκείνες που προβαίνουν σε προσλήψεις προτάσσουν ως λύσεις ευελιξίας , τις εργολαβίες και τις συμβάσεις

---

<sup>51</sup> Σταμάτη Α. (2003): Οι επιδράσεις των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις, Ενημέρωση 101, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ

ορισμένου χρόνου. Η προσωρινή απασχόληση μέσω των συμβάσεων ορισμένου χρόνου καταγράφεται κυρίως στις επιχειρήσεις μεταφορών, τουρισμού, μεταλλοβιομηχανίας και ιματισμού. Ο δανεισμός προσωπικού συναντάται, κυρίως στις ασφαλιστικές εταιρείες, ενώ τέλος, η μερική απασχόληση στο εμπόριο και στις επιχειρήσεις τουρισμού.

Πριν ολοκληρώσουμε, να αναφερθούμε και πάλι στο σύστημα των αμοιβών και στο τι εξελίξεις συντελούνται στο πεδίο αυτό. Στην πράξη, καθιερώνονται νέα συστήματα αμοιβών που μάλιστα συνδέονται με συστήματα αξιολόγησης και απόδοσης των εργαζομένων. Οι δύο αυτές περιπτώσεις βρίσκονται σε στενή μεταξύ τους αλληλεξάρτηση από την στιγμή που η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης συνδέεται με σύστημα αξιολόγησης και η καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης παραπέμπει και στη μέτρηση της ατομικής επίδοσης του εργαζόμενου.

Κλείνοντας, ένα επίσης σημαντικό θέμα και συνέπεια των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί η αύξηση των καθηκόντων του στελεχιακού δυναμικού των επιχειρήσεων. Η συνέπεια αυτή αφορά κυρίως στα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη και κατ' εξαίρεση το ανώτατο στελεχικό δυναμικό. Το φαινόμενο αυτό, καταγράφεται κυρίως σε πράξεις τις οποίες αυξάνεται η απασχόληση. Τα καθήκοντα των στελεχών αυξάνονται περισσότερο σε κλάδους όπως οι τηλεπικοινωνίες, ο τουρισμός και οι μεταφορές. Τέλος, αύξηση των καθηκόντων των ανώτατων στελεχών παρατηρούμε στις ασφαλιστικές εταιρείες.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008. σελ.83-160.

## 5.5 Τα οικονομικά αποτελέσματα των αναδιαρθρώσεων και οι επιχειρηματικές πολιτικές

Η μελέτη των οικονομικών αποτελεσμάτων των αναδιαρθρώσεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων καθώς και των πολιτικών που υιοθετούν οι επιχειρήσεις, μας βοήθη να κατανοήσουμε κατά ποσό οι συντελεσθείσες αναδιαρθρώσεις συνέβαλαν στην βελτίωση της εικόνας των επιχειρήσεων. Οι πιο κατάλληλοι για να διαφωτίσουν σχετικά με το θέμα είναι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αν και δεν δέχονται πάντα να αναλύσουν στοιχεία που αφορούν την απόδοση της επιχείρησης, λόγω καχυποψίας. Σύμφωνα με την έρευνα, εξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα :

- Η πορεία του μεριδίου εξαγορών των επιχειρήσεων, κατά τα πρώτα τρία χρόνια αυξήθηκε για τις επιχειρήσεις που έχουν εξαγωγική δραστηριότητα.
- Ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων με αύξηση μεριδίου εξαγωγών εντοπίζεται στον τραπεζικό και στον ασφαλιστικό κλάδο (σε μία κατασκευαστική υπερέβη την προηγούμενη κατάσταση της κατά 50 %).
- Η πορεία των πωλήσεων, αυξήθηκε κατά την πρώτη τριετία και εντοπίζεται συνήθως σε περίπτωση αύξησης της απασχόλησης. Η συχνότερη αύξηση των πωλήσεων συναντάται σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών, τραπεζών και μεταλλοβιομηχανίας.
- Η πορεία των επενδύσεων, παρουσιάζεται και αυτή αυξητική κατά τα τρία πρώτα χρόνια, με μεγαλύτερη συχνότητα επενδύσεων στις εταιρείες τροφίμων/ ποτών, τηλεπικοινωνιών και τραπεζών. Τέλος, η αύξηση των επενδύσεων συμβαδίζει κυρίως με την παράλληλη αύξηση της συνολικής απασχόλησης.
- Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, είναι υπό το νέο καθεστώς, εισηγμένη στο χρηματιστήριο και ιδιαίτερα επιχειρήσεις που ειδικεύονται στις τηλεπικοινωνίες άλλα και οι τράπεζες. Η πορεία της τιμής ακολουθεί απολύτως την εξέλιξη της συνολικής απασχόλησης και μετά την αναγγελία της πράξης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις σε σύγκριση με την προ αναγγελίας κατάσταση. Συνήθως μειώνεται πριν και αυξάνεται μετά την ολοκλήρωση της πράξης εξαγοράς και συγχώνευσης.

- Οι συντελούμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις συνδυάζονται με καινοτομίες στις πολιτικές των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων . Οι καινοτομίες αυτές αφορούν :
  1. στην νέα οργάνωση της επιχείρησης
  2. στις επενδύσεις σε νέα προϊόντα
  3. στις νέες συνεργασίες
  4. στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας
  5. στις νέες ειδικότητες

Η οργάνωση της επιχείρησης και οι επενδύσεις σε νέα προϊόντα είναι οι πιο σύνηθες πρακτικές ενώ οι υπόλοιπες τρεις συναντούνται λιγότερο. Τα υψηλότερα ποσοστά κλάδων με οργανωτική αναδιάρθρωση, παρουσιάζουν η μεταλλοβιομηχανία, η χημική βιομηχανία, οι ασφαλιστικές και οι τραπεζικές επιχειρήσεις. Υψηλότερη συχνότητα σε επενδύσεις νέων προϊόντων παρουσιάζουν η κλωστοϋφαντουργία , οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις και οι τράπεζες . Σε επενδύσεις της τεχνολογίας προβαίνουν κυρίως οι επιχειρήσεις της χημικής βιομηχανίας , των τραπεζών και των τηλεπικοινωνιών. Σε νέες συνεργασίες οι ασφαλιστικές εταιρίες και σε νέες ειδικότητες οι εμπορικές εταιρείες και οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών.

- Η αύξηση της απασχόλησης συνδέεται κυρίως με την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την παραγωγή νέων προϊόντων και την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και παράλληλα παρουσιάζει την συχνότερη προσφυγή σε νέες ειδικότητες και συνεργασίες .
- Η σταθερότητα στην απασχόληση κατανέμει τις καινοτομίες των επιχειρήσεων ανάμεσα στην αναδιοργάνωση και στις νέες συνεργασίες και μετέπειτα, ανάμεσα σε προϊόντα και τεχνολογία ενώ διατηρεί σε χαμηλά ποσοστά τις νέες ειδικότητες.
- Τέλος η μείωση του προσωπικού, συνδυάζεται κυρίως με την αναδιοργάνωση της επιχείρησης τα νέα προϊόντα και τις νέες συνεργασίες οι οποίες και συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά .<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008. σελ.83-160.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΝ

#### **6.1 Η περιγραφή του φαινομένου στην Ελλάδα**

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα αλλά και η εμπειρία από την μελέτη του φαινομένου των αναδιαρθρώσεων, καταδεικνύουν μια ιδιαιτερότητα της χώρας στην συχνότητα της εμφάνισης τους φαινομένου σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ 27 καθώς και έλλειψη ικανοποιητικών μέσων και εργαλείων για την πρόβλεψη, την προετοιμασία αλλά και την αντιμετώπιση των συνεπειών μιας αναδιάρθρωσης. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους και να αντιμετωπίσουν το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, προχωρούν σε αναδιαρθρώσεις, χωρίς όμως οι αποφάσεις αυτές να συνοδεύονται με μελέτες και έρευνες για τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των ενεργειών αυτών. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη ειδικών μέτρων από την πολιτεία (όπως πχ κινήτρων για την ανάπτυξη της καινοτομίας ή την τεχνολογική αναδιάρθρωση) αλλά και των αντίστοιχων υποδομών και δικτύων, έχουν συχνά ως συνέπεια οι αναδιαρθρώσεις να εστιάζονται στην μείωση του κόστους εργασίας μέσω μείωσης του προσωπικού των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Στις μικρές και μεσαίες δε επιχειρήσεις, όπου αποτελούν και την πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, δεν υφίσταται, ενώ το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις από την πολιτεία ή την ΕΕ, για τις οποίες όμως σπάνια υπάρχει συγκεκριμένο μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο να προβλέπει εξέλιξη νέας τεχνολογίας, καινοτομίας ή άλλων παραγόντων που θα βοηθήσουν στην ορθότερη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία της ενημέρωσης και της διαβούλευσης, εξάλλου, για τον σχεδιασμό και την επικείμενη υλοποίηση της αναδιάρθρωσης, αν και προβλέπεται από την νομοθεσία, στην πράξη, λαμβάνει χώρα σε μεταγενέστερο στάδιο, όταν ήδη η απόφαση έχει ληφθεί. Στην Ελλάδα η έννοια του κοινωνικού διάλογου, της διαπραγματεύσεως μεταξύ των βασικότερων

κοινωνικών εταίρων και η συμμετοχική διαδικασία στις επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτυχθεί στην έκταση που έχει γίνει σε άλλα δημοκρατικά συστήματα.

Ο θεσμός των τοπικών συμφώνων απασχόλησης, ο οποίος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σημαντικό εργαλείο για την πρόβλεψη και την προετοιμασία των αναδιαρθρώσεων (όπως άλλωστε συμβαίνει σε πολλές χώρες της ΕΕ) δεν έχει, ουσιαστικά, προκαλέσει το ενδιαφέρον και την ενεργοποίηση των κοινωνικών φορέων (υπονόμευση του επιπέδου αμοιβών και του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων που προβλέπονται από τις Σ.Σ.Ε.), τοπικών κοινωνιών, και οικονομικών δυνάμεων. (Ακόμα και οι φορείς που συμμετέχουν στα ΤΣΑ, εμφανίζουν κατά κανόνα χαμηλό βαθμό ενεργοποίησης, ενώ απουσιάζουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες και οικονομικά θα μπορούσαν να συμβάλουν, και να δεσμευτούν σε ζητήματα απασχόλησης).

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στο γεγονός αυτό μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Οι προβλεπόμενες στα επιχειρησιακά σχέδια δράσεις αποτελούν, κατά κανόνα, ένα άθροισμα αποσπασματικών προτάσεων επιμέρους φορέων, που δεν εντάσσονται σε ένα από κοινού επεξεργασμένο σχεδιασμό για τη δημιουργία απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο.
- Το περιεχόμενο των δράσεων περιορίζεται, στις περισσότερες περιπτώσεις, στη δημιουργία άμεσων θέσεων εργασίας για την κάλυψη κάποιων κοινωνικών αναγκών, ενώ απουσιάζει στο σχεδιασμό τους μια αναπτυξιακή προσέγγιση, τοπικές αναπτυξιακές παρεμβάσεις, δηλαδή, με στόχο την ανάδειξη, ενίσχυση ή και τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία βιώσιμων θέσεων απασχόλησης. Απουσιάζουν επίσης ενέργειες και δράσεις στην κατεύθυνση στήριξης, καθοδήγησης και προστασίας των ανέργων
- Οι προβλεπόμενες να δημιουργηθούν θέσεις απασχόλησης, πέραν του ότι είναι εξαιρετικά περιορισμένες σε σχέση με τις προσδοκίες και τους αρχικούς σχεδιασμούς, είναι επίσης περιορισμένης διάρκειας, αφού δεν σχετίζονται με δράσεις που έχει μελετηθεί και διασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους.

- Η χρηματοδότηση των δημιουργούμενων νέων θέσεων εργασίας δεν προέρχεται από νέους πόρους για την απασχόληση, αλλά από τα γνωστά προγράμματα επιδότησης θέσεων εργασίας του ΟΑΕΔ.<sup>54</sup>

Επιπλέον, οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά και οι πολιτικές διαχείρισης των αναδιαρθρώσεων είναι εξαιρετικά περιορισμένες. Η πλέον πρόσφατη μελέτη του φαινομένου έχει εκπονηθεί από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ και εξετάζει το φαινόμενο των αναδιαρθρώσεων στην Ελλάδα αλλά και τις επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις, όπως παραθέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Οι αναδιαρθρώσεις των επιχειρήσεων συνδέονται άμεσα και με τη διεθνή οικονομική κρίση, η οποία πλήττει πλέον τις πτυχές της πραγματικής οικονομίας και στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να είναι ορατές οι αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση, τις εργασιακές σχέσεις, την κοινωνική προστασία και την μισθωτή εργασία. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ κατά την χρονική περίοδο Νοεμβρίου 2008 - Ιουνίου 2009, χάθηκαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης 22.106 θέσεις εργασίας. Κατά την ίδια χρονική περίοδο ανακοινώθηκαν προγράμματα εθελουσίας εξόδου για 19.583 εργαζόμενους. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεδομένης της ιδιαιτερότητας της ελληνικής οικονομίας, όπου το 98% των επιχειρήσεων απασχολούν μέχρι 10 άτομα, οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας δεν ανακοινώνουν τον αριθμό των εργαζομένων που απολύουν συνεπεία οικονομικών δυσκολιών. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί στο σημείο αυτό, ότι τα μεγέθη αυτά αυξάνονται σημαντικά εάν προστεθεί και ο αριθμός των εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, οι οποίες κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης δεν ανανεώνονται κατά τη λήξη τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι κλάδοι παραγωγής που πλήττονται περισσότερο από την οικονομική κρίση είναι η βιομηχανία, η κλωστοϋφαντουργία, οι κατασκευές, ο τουρισμός και ο χρηματοπιστωτικός κλάδος, ενώ τα στοιχεία καταδεικνύουν πως οι περισσότερες επιχειρήσεις που αποφάσισαν να προχωρήσουν σε μείωση προσωπικού βρίσκονται στην Κεντρική Μακεδονία, τη Θράκη, τη Δυτική Ελλάδα και την Αττική. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κάποιες επιχειρήσεις, προσπαθώντας να κερδίσουν χρόνο, για να αντιμετωπίσουν τα νέα οικονομικά δεδομένα, εισαγάγουν στην επιχείρηση και στο προσωπικό συστήματα εκ περιτροπής εργασίας, υποχρεωτικών

---

<sup>54</sup> Σταμάτη Α, Πρόβλεψη και διαχείριση αναδιάρθρωσης, Οκτ 2009,σελ 23-49



αδειών, καταργούν την υπερωριακή απασχόληση, θέτουν τους εργαζόμενους σε διαθεσιμότητα ή αποφασίζουν προσωρινή αναστολή των λειτουργιών των επιχειρήσεων με συνέπειες στην εισοδηματική και εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων, δεδομένου ότι το ανεπαρκές κοινωνικό κράτος στην Ελλάδα, αδυνατεί να αναπληρώσει οικονομικά την παρατηρούμενη απώλεια εισοδήματος. Πιο συγκεκριμένα, το χρονικό διάστημα Νοέμβριου 2008 - Ιουνίου 2009 τέθηκαν σε διαθεσιμότητα συνολικά 2.708 εργαζόμενοι, ενώ παράλληλα, ήδη από το Δεκέμβριο 2008 εφαρμόζεται σύστημα εκ περιτροπής εργασίας σε 23 επιχειρήσεις.

## **6.1.2 Οι περιπτώσεις του οργανισμού σιδηροδρόμων Ελλάδος και του ομίλου Μυτιληναίου ως περιπτώσεις πρόληψης της αναδιάρθρωσης.**

Η υιοθέτηση μέτρων και καλών πρακτικών για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι που χάνουν την εργασία τους εξαιτίας αναδιարθρώσεων, είτε από την πλευρά του κράτους, είτε από την πλευρά της επιχείρησης, αποτελεί μάλλον την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Οι περιπτώσεις του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος και του Ομίλου Μυτιληναίου παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως περιπτώσεις πρόληψης της αναδιάρθρωσης.

### **1. Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος**

Την 1η Ιανουαρίου του 1970 (με το ΝΔ 674/1970) ιδρύεται ο "Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος" (ΟΣΕ) (νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου) με σκοπό την ενιαία οργάνωση, εκμετάλλευση και ανάπτυξη των σιδηροδρομικών μεταφορών στην Ελλάδα. Ο Οργανισμός λειτουργεί και ελέγχεται υπό την κρατική εποπτεία. Το 2009, ο αρμόδιος υπουργός Μεταφορών, παρουσίασε σχέδιο ανασυγκρότησης του ΟΣΕ, σύμφωνα με το οποίο, η ανασυγκρότηση του ΟΣΕ θεωρείται επιβεβλημένη, διαφορετικά καθίσταται προβληματική η συνέχιση της λειτουργίας του, λόγω των αυξανόμενων ελλειμμάτων, αλλά και ζητημάτων ασφάλειας των δρομολογίων, που προέκυψαν το τελευταίο διάστημα με τους συνεχείς εκτροχιασμούς τρένων. Στα μέτρα ανασυγκρότησης περιλαμβάνεται και η μείωση του προσωπικού με σκοπό τη συγκράτηση των δαπανών. Η μείωση προσωπικού θα επέλθει κυρίως μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου. Στο σχέδιο αντέδρασαν έντονα τα συνδικάτα του οργανισμού, τα οποία ανήγγειλαν απεργιακές κινητοποιήσεις. Σύμφωνα με την κυβέρνηση, ο σιδηρόδρομος τα τελευταία χρόνια απασχόλησε αρνητικά την ελληνική κοινή γνώμη, καθώς προέκυψαν φαινόμενα κακοδιαχείρισης και σπατάλης, θέματα ασφάλειας, όπως και το ζήτημα της οικονομικής επιβίωσης του ΟΣΕ.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω φαινομένων εκπονήθηκε σχέδιο ανασυγκρότησης του οργανισμού, με το οποίο αναλαμβάνονται δράσεις σε τέσσερις άξονες. Οι άξονες αυτοί είναι:

- η επίτευξη *ασφάλειας*,
- *διαφάνειας*,
- *οικονομικής εξυγίανσης*
- *ανάπτυξης του οργανισμού*.

Ως χρόνος πλήρους εφαρμογής και απόδοσης των μέτρων στους εν λόγω άξονες ορίζεται το τέλος του 2010. Επιγραμματικά, τα κυριότερα μέτρα στον τομέα της ασφάλειας αφορούν τη συνεργασία και τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τους Γαλλικούς Σιδηροδρόμους και την εκστρατεία ευαισθητοποίησης του προσωπικού ως προς το ζήτημα της μείωσης των ατυχημάτων και τήρησης των κανονισμών ασφαλείας. Στον τομέα της διαφάνειας τα κυριότερα μέτρα αφορούν την ενεργοποίηση υπηρεσίας εσωτερικών ελέγχων για τον έλεγχο των υπογραφόμενων οικονομικών συμβάσεων, την πρόσληψη στελεχών από τον ιδιωτικό τομέα και τη θέσπιση αρχών σύγχρονου management. Στον τομέα της οικονομικής εξυγίανσης περιλαμβάνονται μέτρα, όπως νέοι κανόνες στη διαχείριση του χρέους, εθελούσια συνταξιοδότηση για τον περιορισμό των δαπανών και η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας.

Τέλος, στον τομέα της ανάπτυξης του οργανισμού περιλαμβάνονται μέτρα, όπως, το νέο επενδυτικό πρόγραμμα, το οποίο αφορά τον εκσυγχρονισμό των υπαρχουσών γραμμών, ώστε να μπορούν να δεχθούν τραίνα υψηλών ταχυτήτων, τη δημιουργία νέων γραμμών, ώστε να καλυφθεί μεγαλύτερο ποσοστό της ηπειρωτικής που απολαμβάνει τη δυνατότητα παροχής σιδηροδρομικών υπηρεσιών, καθώς και την εκλογίκευση των δρομολογίων με τη μείωση των οικονομικά ζημιολόγων δρομολογίων και την ενίσχυση των κερδοφόρων, και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η μείωση του προσωπικού αποτελεί μία διάσταση της οικονομικής εξυγίανσης του οργανισμού και αποτελεί μία από τις δύο δράσεις για τη μείωση των δαπανών. Η άλλη δράση προς αυτή την κατεύθυνση είναι η περιστολή των επενδύσεων, με τη συμπίεση του κόστους των έργων. Σύμφωνα με τα μέτρα που θα υλοποιηθούν από το υπουργείο Μεταφορών, θα μειωθεί η συνολική μισθολογική δαπάνη. Τούτο θα προέλθει, πρώτον από τη συνταξιοδότηση του προσωπικού και τη μη αναπλήρωση από νέες προσλήψεις, δεύτερον, από αλλαγές στον Γενικό Κανονισμό Προσωπικού και τρίτον, από την αξιοποίηση του μέτρου της ενοικίασης προσωπικού (outsourcing) για την κάλυψη των προσωρινών αναγκών. Οι παραπάνω δράσεις εκτιμάται ότι θα

μειώσουν τις διάφορες κατηγορίες αμοιβών, όπως τα επιδόματα, που για το 2007 υπολογίζονταν στα 108 εκατ. ευρώ, κατά 15-20% μέχρι το τέλος του 2008.

Επιπλέον, προετοιμάζεται πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, που στο παρελθόν εφαρμόστηκε και σε άλλες υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεις, όπως ο ΟΤΕ και οι Ολυμπιακές Αερογραμμές. Εκτιμάται ότι από το σύνολο των 7.400 εργαζομένων του ΟΣΕ 2.000 έως 3.000 υπάλληλοι θα επιλέξουν την εθελούσια έξοδο σε διάστημα 2 έως 3 ετών. Με τα μέτρα αυτά υπολογίζεται ότι το 2010 το κόστος μισθοδοσίας θα έχει μειωθεί από τα 400 εκατ. ευρώ, που είναι σήμερα, στα 300 εκατ. ευρώ.

Οι εξαγγελίες αυτές συνάντησαν σθεναρή αντίδραση των συνδικάτων και προκάλεσαν απεργιακές κινητοποιήσεις. Η οικονομική εξυγίανση του ΟΣΕ, με την εξαγγελία και υλοποίηση διαφόρων προγραμμάτων ανασυγκρότησης, αποτέλεσε στόχο πολλών ελληνικών κυβερνήσεων τα τελευταία χρόνια. Κύριο χαρακτηριστικό των εν λόγω προγραμμάτων ήταν η περιστολή του προγράμματος επενδύσεων του οργανισμού και η μείωση του μισθολογικού κόστους. Παρόλα αυτά, τα ελλείμματα διογκώθηκαν καθώς το σιδηροδρομικό έργο μειώθηκε, ελλείπει νέων έργων υποδομής και επενδύσεων για την επέκτασή του σε νέες περιοχές της ηπειρωτικής χώρας, σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα μείωσης του χρόνου των δρομολογίων και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνεπώς, η μείωση των δαπανών μέσω της συγκράτησης του μισθολογικού κόστους είναι αμφίβολο αν θα οδηγήσει από μόνη της στην οικονομική εξυγίανση αν δεν συνοδευτεί από αύξηση του σιδηροδρομικού έργου με την αύξηση των επενδύσεων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και τις ποιότητας του έργου του οργανισμού.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδιάρθρωσης -παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, γνώσεις που αποκομίσθηκαν και τι ακριβώς είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ή να προσαρμοσθεί από άλλους, η αξιολόγηση της εν λόγω αναδιάρθρωσης είναι δυσχερής αφού ουσιαστικά δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί, ώστε να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα της. Μια πρώτη εκτίμηση δείχνει, για άλλη μια φορά την έλλειψη κοινωνικού διαλόγου, ενημέρωσης και διαβούλευσης με τους αρμόδιους φορείς, καθώς δεν προηγήθηκε της αναδιάρθρωσης καμία προσπάθεια πληροφόρησης, τόσο των λόγων που οδήγησαν σε αυτή, όσο και της στρατηγικής του σχεδιασμού που θα ακολουθηθεί.

Στα θετικά στοιχεία θα μπορούσε να αξιολογηθεί η απόφαση για εκσυγχρονισμό και επέκταση του δικτύου καθώς και η απόφαση για διαφάνεια στις διαδικασίες και ορθή εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, ενώ στα αρνητικά ο

ελλιπής σχεδιασμός και η ολοκληρωμένη στρατηγική για την εξυγίανση της εταιρείας καθώς και η ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού.<sup>55</sup>

## **2. Όμιλος Μυτιληναίου**

Η συγχώνευση δια απορροφήσεως αφορά τις επιχειρήσεις «Αλουμίνιο της Ελλάδας» από τον Όμιλο Επιχειρήσεων «Μυτιληναίου», ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής και επεξεργασίας αλουμίνας και αλουμινίου. Η επωνυμία της επιχείρησης «Αλουμίνιο της Ελλάδας» διατηρήθηκε και μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Η ως άνω συγχώνευση πραγματοποιήθηκε το 2005. Η παραγωγική δραστηριότητα της εξαγορασθείσας επιχείρησης «Αλουμίνιο της Ελλάδας» βρίσκεται στην περιοχή της Βοιωτίας, νομού που συνορεύει με την Αττική και στον οποίο λόγω γεωγραφικής θέσης βρίσκεται ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής δραστηριότητας των μεταλλουργικών επιχειρήσεων της χώρας.

Ο όμιλος Μυτιληναίου δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τον μεταλλουργικό κλάδο, όπου πέρα από την παραγωγή και εμπορία μετάλλων, όπως ο σίδηρος, διαχειρίζεται μεταλλεία, συμμετέχει μέσω θυγατρικών στην κατασκευή αμυντικού εξοπλισμού, στην κατασκευή οχημάτων, ενώ στις προθέσεις του είναι και η εισαγωγή στην αγορά της ενέργειας, με την κατασκευή και διαχείριση μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Να ειπωθεί ότι ο όμιλος έχει παρουσία, πέραν της Ελλάδας, στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και στην Κύπρο. Η επιχείρηση «Αλουμίνιο της Ελλάδας» ιδρύθηκε το 1960 για την αξιοποίηση των ελληνικών κοιτασμάτων βωξίτη, με στόχο την παραγωγή αλουμίνας και αλουμινίου. Μέχρι την εξαγορά η «Αλουμίνιο της Ελλάδας» ήταν μέλος του κορυφαίου πολυεθνικού βιομηχανικού ομίλου της «Alcan», η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά του αλουμινίου και της συσκευασίας, καθώς επίσης και στην ανακύκλωση αλουμινίου. Η Alcan έχει επιδείξει ειδικότερα έντονη δραστηριοποίηση στην παραγωγή και διακίνηση προϊόντων αλουμινίου, στην κατασκευή και παροχή υπηρεσιών συσκευασίας, σε αεροδιαστημικές εφαρμογές, καθώς επίσης στην επεξεργασία βωξίτη και αλουμινίου.

---

<sup>55</sup> Σταμάτη Α, Πρόβλεψη και διαχείριση αναδιάρθρωσης, Οκτ. 2009

Ο όμιλος Μυτιληναίου κατά την περίοδο ανακοίνωσης της συγχώνευσης αριθμούσε περί του 3,000 εργαζόμενους, ενώ το «Αλουμίνιο της Ελλάδας» γύρω στους 1.300.

Η αξία της συναλλαγής για την απόκτηση του 53% του μετοχικού κεφαλαίου που κατείχε η Alcan στην «Αλουμίνιο της Ελλάδας» από τον όμιλο Μυτιληναίου προσέγγισε το ποσό των 79.5 εκατ.€. Σε ένα δεύτερο στάδιο η «Αλουμίνιο της Ελλάδας» θα εντασσόταν πλήρως στον όμιλο Μυτιληναίου με τη μορφή της «συγχώνευσης δια απορροφήσεως», που πρακτικά σημαίνει ότι οι λοιποί μέτοχοι της απορροφώμενης «Αλουμίνιο της Ελλάδας» θα γινόταν μέσω μιας συγκεκριμένης σχέσης ανταλλαγής μετοχών, μέτοχοι στο νέο σχήμα, δηλαδή στον όμιλο Μυτιληναίου, στον οποίο θα εντάσσεται η «Αλουμίνιο της Ελλάδας».

Να σημειωθεί ότι το 2004, το προηγούμενο από την εξαγορά έτος, οι πωλήσεις της «Αλουμίνιο της Ελλάδας» ξεπέρασαν τα 357 εκατ.€.

Οι λόγοι της εξαγοράς ήταν επιχειρηματικοί, η ισχυροποίηση της «Μυτιληναίος» σε ένα ακόμη τμήμα του μεταλλουργικού κλάδου, δηλαδή του αλουμινίου. Η εξαγορά έγινε σε συναινετικό κλίμα, από τη στιγμή που οι δύο επιχειρήσεις είχαν συμπληρωματική δραστηριότητα. Η απορροφώμενη «Αλουμίνιον της Ελλάδας» δεν αντιμετώπιζε κάποια οικονομικά προβλήματα, η εξαγορά κατά κύριο λόγο είχε να κάνει με την αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων της Alcan σε παγκόσμιο επίπεδο και την εκ νέου ένταξη της «Αλουμίνιο της Ελλάδας» σε κάποιο ισχυρό ελληνικό επιχειρηματικό σχήμα του μεταλλουργικού κλάδου. Με την εν λόγω κίνηση ο όμιλος Μυτιληναίου απέκτησε την ηγέτιδα ελληνική εταιρεία στον χώρο του αλουμινίου, με υψηλή τεχνογνωσία, ενώ να σημειωθεί ότι παρατηρείται παγκοσμίως στροφή σε προϊόντα αλουμινίου, λόγω των ιδιοτήτων του, που συνεπάγεται αύξηση της τιμής του και υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις παραγωγής και εκμετάλλευσης. Επιπλέον, ολοκλήρωσε την καθετοποίησή του στο σύνολο σχεδόν του μεταλλουργικού κλάδου. Λόγω του οικονομικού μεγέθους της «Αλουμίνιον της Ελλάδας» οι προθέσεις για εξαγορά της αντικειμενικά περιοριζόταν σε λίγους ισχυρούς ομίλους από τον ελλαδικό χώρο. Συνεπώς, την περίοδο εκείνη δεν υπήρξε άλλη πρόταση εξαγοράς της «Αλουμίνιο της Ελλάδας», παρά μόνο από τον όμιλο Μυτιληναίου.

Οι διοικήσεις των δύο εταιρειών προέβησαν σε ενημέρωση των εκπροσώπων των εργαζομένων και στις δύο επιχειρήσεις, χωρίς να απαιτηθεί η συμφωνία των συνδικάτων για την προγραμματισμένη εξαγορά. Πάντως, να σημειωθεί ότι τα συνδικάτα δεν ήταν αντίθετα στην εξαγορά, διότι δεν σημειώθηκε ουσιαστική

μεταβολή στο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων και στις δυο επιχειρήσεις. Δεν παρατηρήθηκε κάποιας μορφής συμμετοχής του Ευρωπαϊκού Εργατικού Συμβουλίου στις διαδικασίες εξαγοράς.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδιάρθρωσης -παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, γνώσεις που αποκομίσθηκαν και τι ακριβώς είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ή να προσαρμοσθεί από άλλους, η εξαγορά ήταν αποτέλεσμα κυρίως των επιχειρηματικών ευκαιριών που θα προέκυπταν για τις δύο επιχειρήσεις από την συνένωσή τους, παρά προέκυψε ύστερα από οικονομικές δυσκολίες της απορροφώμενης «Αλουμίνιο της Ελλάδας». Συνεπώς, οι παραγωγικές δραστηριότητες της επιχείρησης παρέμειναν οι ίδιες και δεν υπήρξε κάποια ουσιαστική μεταβολή, όσον αφορά μείωση δραστηριοτήτων, στον επιχειρησιακό σχεδιασμό της επιχείρησης. Κατά την περίοδο που διαμορφώνονταν οι διαδικασίες εξαγοράς και απορρόφησης δεν παρατηρήθηκε μείωση προσωπικού στην «Αλουμίνιο της Ελλάδας».<sup>56</sup>

Το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρείας ακολουθείται σύμφωνα με τους σκοπούς που είχαν ανακοινωθεί κατά την εξαγορά. Ο κύκλος εργασιών της «Αλουμίνιο» αυξήθηκε, αν και τούτο οφείλεται και στην αύξηση των τιμών του αλουμινίου διεθνώς. Αντίθετα, οι επενδύσεις στην επιχείρηση αυξήθηκαν κατακόρυφα, κυρίως στον τομέα εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Επίσης, είναι χαρακτηριστικό ότι το διάστημα αμέσως μετά την εξαγορά η μετοχή της εταιρείας υπερδιπλασιάστηκε.

Μετά την εξαγορά της «Αλουμίνιο της Ελλάδας» ο όμιλος Μυτιληναίου συνέχισε την επεκτατική του πολιτική με στόχο την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων, καθώς οι επιχειρηματικοί τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλοσυμπληρωματικοί. Άλλωστε, η εκφρασμένη το τελευταίο διάστημα πρόθεσή του για δραστηριοποίηση στον χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας, με την είσοδο των ιδιωτών στη σχετική αγορά που μέχρι πρόσφατα ήταν υπό τον αποκλειστικό έλεγχο του κράτους, δραστηριοποίηση που έχει τη μορφή κατασκευής, διαχείρισης και εκμετάλλευσης μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, έρχεται να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας των βιομηχανικών επιχειρήσεων, οι οποίες εντασσόμενες στη λεγόμενη

---

<sup>56</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008.

«βαριά βιομηχανία» καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες ηλεκτρικής ενέργειας, συνεπώς η κερδοφορία των επιχειρήσεων αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διακύμανση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας. Με την δραστηριοποίηση στην ηλεκτρική ενέργεια ο όμιλος Μυτιληναίου επιχειρεί να ελέγξει/μειώσει το κόστος παραγωγής. Ήδη ο όμιλος συμμετέχει σε διαγωνισμούς που διενεργεί το ελληνικό κράτος για την απόκτηση της σχετικής άδειας για την κατασκευή και εκμετάλλευση μονάδων ηλεκτρικής ενέργειας.

Η εξαγορά δεν είχε ουσιαστική επίπτωση αφενός, στον συνολικό αριθμό των εργαζομένων, αφετέρου στο ευρύτερο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Παρόλα αυτά, μετά τη συγχώνευση και χωρίς να σχετίζεται με αυτή σημειώθηκε μικρή μείωση προσωπικού με τη μορφή της αποχώρησης προσωπικού για λόγους συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης και της μη αναπλήρωσής του από άλλο προσωπικό. Τούτο αποτελεί και τον μοναδικό τρόπο ελέγχου του κόστους εργασίας, δηλαδή τη μη αντικατάσταση του προσωπικού που συνταξιοδοτείται ή παραιτείται. Σε γενικές γραμμές η εξαγορά δεν συνδυάστηκε με μείωση ή με αύξηση προσωπικού.

Επιπλέον, δεν υπήρξαν αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων στην «Αλουμίνιο της Ελλάδας», ειδικότερα ως προς το περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, τους κανονισμούς εργασίας, το σύστημα αμοιβών, το ωράριο εργασίας και τη δομή της συνδικαλιστικής οργάνωσης των εργαζομένων.

Λόγω του γεγονότος ότι δεν υπήρξε μείωση προσωπικού κατά την εξαγορά της «Αλουμίνιο της Ελλάδας» δεν υπήρξαν κάποια εθνικά ή επιχειρησιακά σχέδια αντιμετώπισης των συνεπειών για τους απολυθέντες εργαζόμενους. Επιπλέον, μετά την εξαγορά το προσωπικό της «Αλουμίνιο της Ελλάδας» διατήρησε τα συμφωνηθέντα με το προηγούμενο καθεστώς ασφαλιστικά προγράμματα που του παρέχονταν, όπως συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για τα στελέχη και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για το λοιπό προσωπικό. Τα εν λόγω προγράμματα ήταν επιπλέον παροχές και παρέχονταν ύστερα από συμφωνία της εταιρείας με ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία. Με την εξαγορά αυτή, αφενός δεν σημειώθηκαν δυσμενείς αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού, αφετέρου, οι δύο επιχειρήσεις είχαν ήδη δεσπόζουσα θέση στους τομείς που δραστηριοποιούνταν, δεν υπήρξαν κάποιες σημαντικές αλλαγές ευρύτερα στην τοπική ή στην εθνική οικονομία. Άλλωστε η παραγωγική δραστηριότητα παρέμεινε στον ίδιο γεωγραφικό τόπο. Αυτό που κυρίως υπήρξε ήταν η περαιτέρω ενίσχυση του ομίλου Μυτιληναίου με την καθετοποίησή του στον μεταλλουργικό κλάδο, ενώ και η «Αλουμίνιο της Ελλάδας» επωφελήθηκε



από τις ευκαιρίες για συνέργιες που προέκυψαν σε όλους τους τομείς δραστηριότητας και συνεργασίας με τον όμιλο Μυτιληναίου.

### 6.3 Μέτρα που αφορούν τον τερματισμό της εργασιακής συμφωνίας

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν συγκεκριμένα μέτρα αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών που ενδεχομένως θα προκύψουν από την συντέλεση μιας αναδιάρθρωσης. Η περιορισμένη εμπειρία και μελέτη, εφόσον δεν υπάρχουν περιπτώσεις αναδιρθρώσεων με νέες ειδικότητες και νέα επαγγέλματα άλλα και η έλλειψη αξιολόγηση του φαινομένου και των συνεπειών του, έχουν ως αποτέλεσμα να εφαρμόζονται και στις αναδιρθρώσεις τα γενικότερα μέτρα αντιμετώπισης που αφορούν στην καταγγελία της σύμβασης εργασίας (σε περίπτωση που την αναδιάρθρωση ακολουθούν απολύσεις) αλλά και των γενικότερων ενεργητικών και παθητικών πολιτικών απασχόλησης. Κύριος αν όχι αποκλειστικός φορέας διαμόρφωσης και εφαρμογής των πολιτικών αυτών είναι ο ΟΑΕΔ, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας.

Σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης εργασίας, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού δυναμικού (ΟΑΕΔ) καταβάλλει υπό προϋπόθεσης και για ορισμένο χρονικό διάστημα χρηματικό βοήθημα (επίδομα ανεργίας) στους εργαζόμενους που απολύθηκαν. Οι προϋποθέσεις χορήγησης του επιδόματος ανεργίας συνοψίζονται στις εξής:

- Έγκυρη λύση σύμβασης εργασίας.
- Συγκεκριμένο αριθμό ημερών εργασίας πριν από την καταγγελία της σύμβασης εργασίας.
- Η διάρκεια της επιδότησης εξαρτάται από το πόσες ημέρες εργασίας έχει πραγματοποιήσει ο ασφαλισμένος στα προαναφερόμενα κρίσιμα χρονικά διαστήματα (14μηνο, 12μηνο ή διετία).<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Γ. Κρητικίδης, «Απασχόληση και Ανεργία το Β εξάμηνο του 2009 στην Ελλάδα», Περιοδικό Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, τεύχος 165, Οκτώβριος 2009.

### 6.3.1 Ενεργητικές και παθητικές πολιτικές απασχόλησης.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι πολιτικές απασχόλησης (ενεργητικές και παθητικές) που χαρακτηρίζουν την αγορά εργασίας στην Ελλάδα, εφαρμόζονται για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες των αναδιαρθρώσεων, χωρίς να υπάρχουν στην Ελλάδα, ειδικότερα μέτρα και πολιτικές που να χαρακτηρίζουν το φαινόμενο αυτό. Στο σημείο αυτό επιχειρείται μια συνοπτική έκθεση των ενεργητικών και παθητικών πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα.

Η εφαρμογή ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα αναφέρονται σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ανέργων και εργαζομένων, σε προγράμματα επιδότησης των εργοδοτών για την απασχόληση ανέργων και την επιδότηση ανέργων να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση, χρηματοδοτούνται δε επί το πλείστον από την χρηματοδότηση του ευρωπαϊκού κοινωνικού ταμείου. Απώτερος σκοπός αυτών των παρεμβάσεων είναι ο περιορισμός των πολιτικών κοινωνικής προστασίας των ανέργων, οι οποίες αναφέρονται πλέον ως παθητικές πολιτικές και η υποκατάσταση τους από τα αποκαλούμενα μέτρα ενεργητικών παρεμβάσεων.

Η εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων ολοκληρωμένης παρέμβασης για ανέργους σε επιλεγμένες περιοχές στις οποίες παρατηρούνται έντονες και μόνιμες δυσλειτουργίες της αγοράς εργασίας και σε επιχειρήσεις που εμφανίζουν αδυναμία διατήρησης της απασχόλησης αποτέλεσαν μια μετεξέλιξη των Τοπικών Συμφώνων Απασχόλησης και με την εφαρμογή τους επιδιώχθηκε προσέγγιση του προβλήματος της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο. Τα προγράμματα αυτά συντελούνται με την εφαρμογή ολοκληρωμένων παρεμβάσεων, τοπικών δράσεων και τοπικών πρωτοβουλιών απασχόλησης.

Η ιστορία των πολιτικών παρέμβασης στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα δείχνει τον περιθωριακό ρόλο που καταλαμβάνουν στην ελληνική πολιτική σκηνή. Οι ουσιώδεις θεσμικές μεταβολές προκύπτουν ως αποτέλεσμα ημιτελών, συνήθως, εκσυγχρονιστικών προσπαθειών ή ως άμεσες παρεμβάσεις διεθνών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, ο ΟΑΕΔ αναπτύσσει ένα δίκτυο τοπικών υπηρεσιών που είναι προσανατολισμένες στις ασφαλιστικές παροχές προς τους ανέργους και στην καταβολή επιδομάτων προνοιακού χαρακτήρα, ενώ ατονεί ή δεν αναπτύσσεται καθόλου ο παρεμβατικός χαρακτήρας του με υπηρεσίες σύζευξης της προσφοράς και

ζήτησης για εργασία, του επαγγελματικού προσανατολισμού και της συμβουλευτικής των ανέργων.

**Τα βασικά μέτρα που περιλαμβάνει η υποστήριξη των πολιτικών απασχόλησης είναι τέσσερα:**

- Η υποστήριξη της αναζήτησης απασχόλησης
- Η κατάρτιση
- Οι επιδοτήσεις της και
- Η άμεση δημιουργία θέσεων απασχόλησης στο δημόσιο ή το μη κερδοσκοπικό τομέα της οικονομίας.

Παράλληλα, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων απασχόλησης καθιερώθηκαν προγράμματα κοινωνικής πολιτικής:

- Όπως είναι οι πρόωρες συνταξιοδοτήσεις
- Η διεύρυνση των επιδομάτων ανεργίας και
- Η απασχόληση μεγάλου αριθμού ανέργων στο δημόσιο και τον κοινωνικό τομέα της οικονομίας.

Ο ρόλος των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, στο πλαίσιο των πολιτικών αναδιάρθρωσης, εστιάζεται, επίσης, στη διευκόλυνση της προσαρμογής των εργαζομένων στα νέα δεδομένα του παραγωγικού και εργασιακού τους περιβάλλοντος. Οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης στην Ελλάδα λειτουργούν κυρίως ως παθητικές πολιτικές στο πλαίσιο των πολιτικών ενίσχυσης της προσφοράς εργασίας, εξυπηρετώντας τις ανάγκες κοινωνικής προστασίας των ανέργων σε πελατειακή βάση. Παρά την επέκτασή τους χάρη στις χρηματοδοτήσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, δεν εντάσσονται σε ένα ευρύτερο αναπτυξιακό πρότυπο αλλά επιδιώκουν κυρίως τη διαχείριση της ανεργίας με την ενίσχυση της προσφοράς εργασίας και την επιλεκτική πριμοδότηση των πολύ μικρών επιχειρήσεων και εκείνων των ανέργων που έτσι κι αλλιώς έχουν αυξημένες δυνατότητες πρόσβασης στην απασχόληση.<sup>58</sup>

Παρά την απουσία συστηματικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα των ερευνών αυτού του χαρακτήρα που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορες περιπτώσεις δεν είναι

---

<sup>58</sup> Κ. Δημουλάς, Κ. Μιχαλοπούλου, «Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008.

ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Κατά συνέπεια, οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης στην Ελλάδα, λειτουργούν ως πολιτικές ενίσχυσης της προσφοράς εργασίας με απώτερο σκοπό την υποστήριξη των πολιτικών συμπίεσης της αμοιβής της εργασίας και ελαστικοποίησης των εργασιακών σχέσεων. Ταυτόχρονα, με τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των προγραμμάτων εφαρμογής τους, οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης συμβάλλουν στη διαχείριση της ανεργίας κυρίως των νέων και των γυναικών, χωρίς όμως να οδηγούν σε απτά αποτελέσματα αναφορικά με την ένταξή τους στην απασχόληση ή ακόμα περισσότερο με τη μείωση των συνολικών επιπέδων ανεργίας.

Για να βελτιωθεί η όποια θετική επίδραση των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης αυτές θα πρέπει να εστιάζονται σε ειδικές ομάδες και στόχους αναφορικά με την απασχόληση, να μην έχουν μαζικό χαρακτήρα αλλά να περιορίζονται σε μικρής κλίμακας προγράμματα παρεμβάσεων στο τοπικό επίπεδο και τέλος να διατίθεται σημαντικός χρόνος για την προετοιμασία και την αναζήτηση απασχόλησης. Αυτό το πλαίσιο, προϋποθέτει ένα άλλο θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή τους όπου θα εντάσσονται σε μία αναπτυξιακή πολιτική, λειτουργώντας ως πολιτικές επιλεκτικής ενίσχυσης της απασχόλησης ιδιαίτερων ομάδων του εργατικού δυναμικού (π.χ. μακροχρόνια άνεργοι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, γυναίκες άνω των 45 ετών, νέοι που δεν έχουν ολοκληρώσει την ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση κ.ά.).

Κάτι τέτοιο με τη σειρά του απαιτεί την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών απασχόλησης και τη στελέχωσή τους με κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, στο οποίο θα πρέπει να λειτουργεί με σχετική ανεξαρτησία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και πέρα από κάθε περιορισμούς γραφειοκρατικού τύπου οι οποίοι σε τελική ανάλυση αποτελούν το έδαφος θεμελίωσης πελατειακών εναγκαλισμών των προγραμμάτων απασχόλησης, είτε αυτά αποκαλούνται ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης, είτε πολιτικές ενίσχυσης των ανέργων γενικότερα (π.χ. έκτακτα επιδόματα και βοηθήματα).

### 6.3.2 Η περίπτωση της Ολυμπιακής Αεροπορίας

Το 1957 ο εφοπλιστής Αριστοτέλης Ωνάσης μετά την συγχώνευση των τεχνικών εταιρειών και αεροπορικών υπηρεσιών ιδρύει την Ολυμπιακή Αεροπορία, η οποία επιδοτείται ταυτόχρονα από τον κρατικό προϋπολογισμό, ως επίσημος εθνικός αερομεταφορέας της Ελλάδας, έχοντας σημαντικά ευεργετήματα, αφορολόγητη αγορά ανταλλακτικών, έκπτωση σε δασμούς που έφθανε σε ποσοστό 60%, και εργασιακό σύστημα ατομικών συμβάσεων εργασίας.

Το 1975, μετά από μια πετυχημένη πορεία, η εταιρεία πέρασε στα χέρια του ελληνικού δημοσίου, χάνοντας πολλά από τα προνόμια που απολάμβανε μέχρι την χρονική αυτή περίοδο. Από το 1975 η Ολυμπιακή Αεροπορία λειτουργούσε υπό το καθεστώς του ελληνικού δημοσίου, απασχολούσε 12.000-15.000 εργαζομένους, ενώ οι συλλογικές διαπραγματεύσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο κατέληξαν στην υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας ανά ειδικότητα εργαζομένων στην επιχείρηση.

Κατά το ανωτέρω χρονικό διάστημα η εταιρεία δεν είχε συγκεκριμένο επιχειρησιακό σχεδιασμό, ενώ δεν επιδίωξε στρατηγικές συμμαχίες στον ευρωπαϊκό χώρο και απομονώθηκε έτσι από τις σύγχρονες εξελίξεις.

Οι ανωτέρω παράγοντες δημιούργησαν σοβαρά οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση και το κράτος, παρά τις επανειλημμένες ευρωπαϊκές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις αποφάσισε ότι δεν μπορούσε να παραμείνει ιδιοκτήτης της εταιρείας. Έτσι, το 2009 η επιχείρηση (τεχνική βάση, πτητικό έργο και σήμα) πωλήθηκε στον όμιλο MIG, έναντι 192 εκατ. Ευρώ, και ξεκίνησε την λειτουργία της, την 1 Οκτωβρίου 2009. Το σχέδιο ιδιωτικοποίησης της εταιρείας που εκπονήθηκε από την κυβέρνηση, και εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έγινε νόμος του κράτους, και προέβλεπε τη μεταβίβαση στοιχείων του ενεργητικού των «Ολυμπιακών Αερογραμμών» και των «Ολυμπιακών Αερογραμμών- Υπηρεσίες» σε τρεις διαφορετικές εταιρείες, που είτε έχουν ιδρυθεί, είτε πρόκειται να ιδρυθούν ειδικά για τον σκοπό αυτό.

#### ***Συγκεκριμένα:***

- Η εταιρεία «Πάνθεον», εταιρεία που υπάρχει ήδη και ελέγχεται από το δημόσιο, ως το διάδοχο σχήμα των Ολυμπιακών Αερογραμμών, θα δραστηριοποιηθεί στο πτητικό έργο και θα αποκτήσει τα περιουσιακά

στοιχεία των Ολυμπιακών Αερογραμμών συμπεριλαμβανομένων του δικαιώματος χρήσης του ονόματος «Ολυμπιακή», του σήματος με τους έξι κύκλους, καθώς και σημαντικών χρονοθυρίδων-slots.

- Δημιουργείται έτσι μια νέα εταιρεία με σκοπό την επίγεια εξυπηρέτηση, η οποία θα αποκτήσει τα περιουσιακά στοιχεία από την απερχόμενη «Ολυμπιακές Αερογραμμές- Υπηρεσίες».
- Τρίτη εταιρεία ιδρύεται, η οποία θα αποκτήσει τα περιουσιακά στοιχεία του κλάδου συντήρησης και επισκευής αεροσκαφών των «Ολυμπιακών Αερογραμμών- Υπηρεσίες» και θα δραστηριοποιηθεί στον τομέα αυτό.

Σύμφωνα με το σχέδιο αποκρατικοποίησης, για τους 4.593 μόνιμους υπαλλήλους των Ολυμπιακών Αερογραμμών θα εφαρμοστεί, όπως συνέβη και στο παρελθόν και σε άλλες επιχειρήσεις που βρισκόταν υπό τον έλεγχο του δημοσίου, πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου, το οποίο περιλαμβάνει ευνοϊκές συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις για όσους εργαζόμενους έχουν προσληφθεί πριν το 1993. Επίσης, κάθε μόνιμος εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει να εργαστεί σε άλλη δημόσια υπηρεσία ή σε επιχείρηση που ελέγχεται από το κράτος. Σε περίπτωση που υφίστανται μισθολογικές διαφορές στη νέα θέση σε σύγκριση με τις αποδοχές του εργαζόμενου κατά την απασχόλησή του στην «Ολυμπιακή» θα υπάρχει μηνιαίο συμπλήρωμα μισθού μέχρι 500 ευρώ. Θα υπάρξει στήριξη εισοδήματος για μεταβατικό διάστημα μέχρι 1 έτος, μέχρι την εργασιακή αποκατάστασή τους. Ειδικότερα, κατά τους 4 πρώτους μήνες το μόνιμο προσωπικό που έχει απολυθεί θα λαμβάνει μηνιαία αποζημίωση ίση με τις τακτικές μηνιαίες αποδοχές. Τους επόμενους 4 μήνες θα λαμβάνει το 70% των τακτικών μηνιαίων αποδοχών, τους επόμενους 2 μήνες το προσωπικό που έχει απολυθεί θα λαμβάνει το 60% των τακτικών μηνιαίων αποδοχών και τέλος, τους 2 τελευταίους μήνες οι απολυμένοι εργαζόμενοι θα λάβουν το 50% των μηνιαίων τακτικών αποδοχών τους.<sup>59</sup>

Επιπλέον, θα δοθεί εφάπαξ ποσό «Κοινωνικής Ενίσχυσης», για όσους εργαζόμενους από το μόνιμο προσωπικό απολυθεί, το οποίο ορίζεται ως ακολούθως: Για όσους εργάζονται μέχρι ένα έτος στην εταιρεία, το ποσό θα είναι οι μηνιαίες τακτικές αποδοχές και επιπλέον το 1/6 αυτών. Για όσους εργάζονται από 1 μέχρι 4 έτη το ποσό ενίσχυσης θα είναι το διπλάσιο των μηνιαίων τακτικών αποδοχών συν το 1/6 του ποσού των τακτικών μηνιαίων αποδοχών. Για όσους εργάστηκαν από 4 έως 6

---

<sup>59</sup> Σταμάτη Α, Πρόβλεψη και διαχείριση αναδιάρθρωσης, Οκτ 2009

έτη το ποσό ενίσχυσης θα είναι το τριπλάσιο των μηνιαίων αποδοχών συν το 1/6 των τακτικών μηνιαίων αποδοχών. Από 6 έως 8 έτη, η ενίσχυση θα είναι το τετραπλάσιο των τακτικών μηνιαίων αποδοχών συν το 1/6 των μηνιαίων αποδοχών. Για όσους εργάστηκαν από 8 έως 10 έτη το ποσό θα είναι το πενταπλάσιο των μηνιαίων αποδοχών συν το 1/6 των μηνιαίων αποδοχών. Για όσους εργάστηκαν 10 έτη το ποσό ενίσχυσης θα είναι το εξαπλάσιο των μηνιαίων αποδοχών συν το 1/6 των μηνιαίων αποδοχών. Για όσους εργάστηκαν για πάνω από 10 χρόνια στην εταιρεία, για κάθε επιπλέον έτος προστίθεται ποσό ίσο με τις μηνιαίες αποδοχές προσαυξημένο κατά το 1/6 των μηνιαίων αποδοχών. Τέλος, θα έχουν τη δυνατότητα να προσληφθούν στις νέες εταιρείες.

Για τους εποχικούς υπαλλήλους της εταιρείας προβλέπεται η επιπλέον μοριοδότηση τους σε ποσοστό 50% για την προϋπηρεσία τους στην «Ολυμπιακή» σε διαγωνισμούς για προσλήψεις στο δημόσιο. Επιπλέον θα δημιουργηθεί ειδικό πρόγραμμα από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) για την επιχορήγηση επιχειρήσεων με σκοπό την απασχόληση από αυτές των εποχικών υπαλλήλων της Ολυμπιακής. Η επιδότηση θα είναι 25 ευρώ ανά ημέρα εργασίας με το πρόγραμμα να έχει διάρκεια 3 έτη, ενώ ο εργοδότης θα έχει υποχρέωση να διατηρήσει τον εργαζόμενο για 1 ακόμη έτος.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδιάρθρωσης -παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, γνώσεις που αποκομίστηκαν και τι ακριβώς είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ή να προσαρμοσθεί από άλλους: τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης αναδιάρθρωσης δεν είναι ακόμα ορατά, καθώς ο χρόνος αξιολόγησης της είναι περιορισμένος. Σύμφωνα με πρώτες εκτιμήσεις, προκύπτει ότι το πτητικό έργο της εταιρείας έχει συρρικνωθεί σημαντικά, καθώς έχουν περικοπεί μακρινές πτήσεις (προς Καναδά, Αυστραλία κα), ενώ έχει ενισχυθεί το εσωτερικό δίκτυο των πτήσεων. Παράλληλα, επιδιώκονται συμμαχίες με αεροπορικές εταιρείες του εξωτερικού, ώστε να καλυφθούν και νέα δρομολόγια, αλλά και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με καλύτερη οργάνωση και εισαγωγή νέας τεχνολογία.

Αναφορικά με τους εργαζόμενους, 1.200 επαναπροσλήφθηκαν με ατομικές συμβάσεις εργασίας από την νέα επιχείρηση, 600 έχουν μεταταχθεί στον δημόσιο τομέα, ενώ 1.100 επέλεξαν προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης.

Στην διαδικασία αναδιάρθρωσης δεν προηγήθηκε κοινωνικός διάλογος, διαπιστώθηκε έλλειψη σύμπνοιας των συνδικαλιστικών φορέων, συνδυάστηκε με προγράμματα



εθελουσίας εξόδου, ενώ δεν διατηρήθηκαν τα δικαιώματα των εργαζομένων στην μεταβίβαση μεταξύ παλαιού και νέου εργοδότη, αφού όσοι επαναπροσλήφθηκαν υπέγραψαν ατομικές συμβάσεις εργασίας με νέους δυσμενείς όρους και συνθήκες εργασίας.

### 6.3.3 Η περίπτωση του ΟΤΕ

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) ιδρύθηκε το 1949 με την μορφή της ανώνυμης εταιρείας και με μια και μοναδική μη μεταβιβάσιμη μετοχή ιδιοκτησίας του ελληνικού δημοσίου. Ο ΟΤΕ δραστηριοποιείται στον κλάδο της τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών στον οποίο μέχρι την δεκαετία του '90 κατείχε και το μονοπώλιο στην Ελλάδα. Από το 1994 και έως το 2004 επιχειρείτο σταδιακά η ιδιωτικοποίηση μέσω της μετοχοποίησης μέχρι και του 66,6% των μετοχών του, με το δημόσιο, ωστόσο να διατηρεί την διοίκηση της εταιρείας. Το 2007 η κυβέρνηση εκχωρεί στην Deutsche Telecom νέο πακέτο μετοχών, η οποία μαζί με τις μετοχές που αγόρασε και από άλλους μετόχους κατέχει ποσοστό 25% συν μια μετοχή, όση ακριβώς και η συμμετοχή του ελληνικού δημοσίου. Μαζί με την πράξη μεταβίβασης η κυβέρνηση υπογράφει ότι εκχωρεί στο διηνεκές το management του οργανισμού όσο η Deutsche Telecom κατέχει ποσοστό 25% συν μια μετοχή. Το 2009, τέλος, μεταβιβάστηκε και νέο πακέτο μετοχών στην Deutsche Telecom διαμορφώνοντας το ιδιοκτησιακό καθεστώς σε ποσοστά 30% για την Deutsche Telecom και 20% για το ελληνικό δημόσιο.

Κατά την διαδικασία της αναδιάρθρωσης, η ομοσπονδία των συνδικάτων του ΟΤΕ (ΟΜΕ-ΟΤΕ) αντέδρασε έντονα στο ενδεχόμενο το δημόσιο να πάψει να είναι ο βασικός μέτοχος και προχώρησε σε συνεχόμενες απεργιακές κινητοποιήσεις, κατηγορώντας τη διοίκηση του οργανισμού και την κυβέρνηση ότι μεθόδευσαν την είσοδο της Deutsche Telecom, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει, για τους εργαζόμενους, μια στρατηγικού χαρακτήρα επιχείρηση να ιδιωτικοποιηθεί πλήρως, γεγονός που θα σημάνει και ανατροπή των εργασιακών σχέσεων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδίου και της απόφασης αναδιάρθρωσης του ΟΤΕ εστιάζονται στα εξής σημεία:

- Στις παρεχόμενες υπηρεσίες, με την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και την βελτίωση του ανταγωνισμού.
- Στην αλλαγή της τιμολογιακής πολιτικής, με την αύξηση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία θα οδηγούσε και στην αύξηση της αξίας της μετοχής του ΟΤΕ

- Στην αλλαγή των εργασιακών σχέσεων και την μείωση της απασχόλησης στον ΟΤΕ. Πιο συγκεκριμένα, ο ΟΤΕ το 1986 απασχολούσε περίπου 30.000 εργαζόμενους με καθεστώς μόνιμης και πλήρους εργασίας, ενώ σήμερα, μετά την αναδιάρθρωση απασχολεί περίπου 14.000 εργαζόμενους, πολλοί από τους οποίους (οι νεοπροσλαμβανόμενοι) εργάζονται με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου, ενώ αρκετοί απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, με συμβάσεις έργου, με καθεστώς δανεισμού ή μερική απασχόληση.<sup>60</sup>

Η διαδικασία της αναδιάρθρωσης δεν στηρίχθηκε στον κοινωνικό διάλογο και η ενημέρωση και η διαβούλευση με τους εκπροσώπους των εργαζομένων ήταν περιορισμένη. Κατά κύριο λόγο η αναδιάρθρωση στηρίχθηκε σε προγράμματα εθελούσιας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης των «παλαιών εργαζομένων» (περίπου 5.000 εργαζόμενοι), τα οποία συγκεκριμενοποιήθηκαν με επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας μεταξύ της διοίκησης και της πλέον αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης της επιχείρησης, την ΟΜΕ-ΟΤΕ, στην οποία συλλογική σύμβαση συμφωνήθηκε και η άρση της μονιμότητας για το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδιάρθρωσης -παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, γνώσεις που αποκομίσθηκαν και τι ακριβώς είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ή να προσαρμοσθεί από άλλους:

Τα πρώτα αποτελέσματα της αναδιάρθρωσης του ΟΤΕ δείχνουν ότι η επιχείρηση ακολουθώντας τα ευρωπαϊκά πρότυπα των επιχειρήσεων του κλάδου, εισήγαγε νέα τεχνολογία, και γενικότερα εκσυγχρονισμό. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται ότι μετά την αναδιάρθρωση χάθηκε ο κοινωνικός της ρόλος και αρκετά ποιοτικά χαρακτηριστικά της, αυξήθηκε σημαντικά η τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ καταστρατηγήθηκαν σημαντικά οι εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων.

---

<sup>60</sup> Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008.

### 6.3.4 Η περίπτωση της COCA-COLA -3E

Τον Ιανουάριο 2006 η επιχείρηση COCA COLA - 3E , ανακοίνωσε σχέδιο αναδιάρθρωσης, στο οποίο συμπεριλαμβανόταν μείωση του αριθμού των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η εταιρεία σχεδίασε, σε περίοδο οικονομική ανάκαμψης και αύξησης του τζίρου της, την διακοπή λειτουργίας τριών αποθηκών της στην ευρύτερη περιφέρεια της χώρας, και την μεταφορά του εργοστασίου της Αθήνας, σε περιοχή εκτός Αττικής. Η πολυεθνική επιχείρηση απασχολούσε κατά την περίοδο αυτή τις 97 χώρες που δραστηριοποιείται 47.500 άτομα, ενώ στην Ελλάδα 2.500 εργαζομένους. Η εταιρεία ανακοίνωσε την απόφαση της, χωρίς να προηγηθεί πληροφόρηση και διαβούλευση με το προσωπικό και τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Η απόφαση αυτή, σύμφωνα με την εταιρεία, ήταν αναγκαία για την βιωσιμότητα της επιχείρησης, και θα συνδυαζόταν με την μείωση του κόστους εργασίας, μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, περικοπή 150 θέσεων εργασίας και παράλληλη μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας. Στην απόφαση αυτή της διοίκησης, το σωματείο των εργαζομένων που δραστηριοποιείται στην εταιρεία αντέδρασε έντονα και πραγματοποίησε 62 ημέρες απεργία, ενώ στις αντιδράσεις συμμετείχε έντονα η ΓΣΕΕ. Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδιάρθρωσης -παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας, γνώσεις που αποκομίσθηκαν και τι ακριβώς είναι δυνατόν να υιοθετηθεί ή να προσαρμοσθεί από άλλους, τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα εξής:

- Η διαδικασία πραγματοποιήθηκε με απόλυτη μυστικότητα, χωρίς να προηγηθεί κοινωνικός διάλογος, γεγονός που δημιούργησε έντονη αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους.
- Δεν υπήρξε συμμετοχή της πολιτείας στην διαδικασία αναδιάρθρωσης, ώστε να διασφαλισθεί η τήρηση της διαδικασίας, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και να προασπιστούν τα δικαιώματα των εργαζομένων.
- Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας δεν δικαιολογούν την επιλογή και την απόφαση για αναδιάρθρωση, ενώ η ενέργεια αυτή μάλλον έβλαψε το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης.

- Ο αριθμός των εργαζομένων που έχασαν την θέση εργασίας τους ανέρχεται σε 20.

Συνεπώς από τα παραπάνω προκύπτει ότι :

- Υπάρχουν αισθητές διαφορές μεταξύ των αναδιρθρώσεων σε κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Μηχανισμοί πρόβλεψης και διαχείρισης της αναδιάρθρωσης (είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα) δεν υπάρχουν.
- Ο τρόπος παρέμβασης εξαρτάται από την αντίδραση των εργαζομένων και των συνδικάτων τους.
- Τα αποτελέσματα των αναδιρθρώσεων σχετίζονται με τη δύναμη των συνδικάτων και κατ' επέκταση με τους όρους διαβούλευσης.
- Τα μέτρα προστασίας και διαβούλευσης είναι υποτυπώδη και σχεδόν ανύπαρκτα στον ιδιωτικό τομέα με τους κοινωνικούς εταίρους σε αμοιβαία δυσπιστία.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι εμφανές ότι στην Ελλάδα, δεν έχει προχωρήσει το κεφάλαιο διαχείρισης των επιπτώσεων των αναδιαρθρώσεων, όπως σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και κρίνεται αναγκαία μια μεταρρύθμιση του συστήματος, με έμφαση στην θέσπιση κανόνων μετριασμού του κοινωνικού κόστους, χάραξης στρατηγικής και πρόβλεψης των αναδιαρθρώσεων, την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου αλλά και διαφάνειας της διαδικασίας αλλά και ενημέρωσης και πληροφόρησης των εμπλεκόμενων μερών. Είναι εμφανές ότι οι επιπτώσεις των αναδιαρθρώσεων στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση είναι σημαντικές. Η διατήρηση της θέσης εργασίας, έστω και με δυσμενέστερους όρους δεν είναι πάντοτε εφικτή. Συχνά η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης και ο μετασχηματισμός της με την μορφή εξαγοράς και συγχώνευσης ή άλλοι οικονομικοτεχνικοί λόγοι οδηγούν στην κατάργηση θέσεων εργασίας και την μείωση προσωπικού η οποία τις περισσότερες φορές λαμβάνει ομαδικό χαρακτήρα.

Οι αναδιαρθρώσεις εξακολουθούν να θέτουν και στην Ελλάδα σε έντονη διακινδύνευση τα δικαιώματα των εργαζομένων και να τους δημιουργούν ανησυχία για την μορφή και την συνέχιση της απασχόλησης τους στην συγχωνευόμενη επιχείρηση. Η εμπειρία καταδεικνύει, ότι και στην χώρα μας, οι συγχωνεύσεις οδηγούν στην μείωση της απασχόλησης και σε απορύθμιση της εργατικής νομοθεσίας, η οποία εκδηλώνεται συνήθως με φαινόμενα όπως υποκατάσταση της μισθωτής απασχόλησης με ανεξάρτητη εργασία (outsourcing), ευελιξία των όρων εργασίας, ένταση των ρυθμών εργασίας, προβλήματα στον τρόπο εκπροσώπησης των εργαζομένων και γενικότερα ανασφάλεια για τους εργαζόμενους.

Τα κυριότερα ζητήματα που συνδέονται με την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις ως συνέπεια των αναδιαρθρώσεων μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Οι αναδιαρθρώσεις συνοδεύονται συνήθως από την αύξηση του μεριδίου των εξαγωγών (για όσες επιχειρήσεις έχουν εξαγωγική δραστηριότητα), την αύξηση των πωλήσεων και των επενδύσεων κατά την πρώτη τριετία από την αναγγελία των πράξεων.
- Οι μισές τουλάχιστον επιχειρήσεις που εμπλέκονται στις σχετικές αναδιαρθρώσεις είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, η δε τιμή της μετοχής τους παρουσιάζει συνήθως πτωτική τάση πριν από την αναγγελία της πράξης και αυξητική κατόπιν αυτής.

- Οι καινοτομίες στις πολιτικές και στις στρατηγικές των επιχειρήσεων που συνοδεύουν τις αναδιαρθρώσεις εκδηλώνονται κυρίως με την μορφή των οργανωτικών αλλαγών και τις επενδύσεις σε νέα προϊόντα, και λιγότερο συχνά με νέες συνεργασίες, εισαγωγή νέας τεχνολογίας και δημιουργία νέων ειδικοτήτων.
- Η μείωση του προσωπικού συναντάται κυρίως μετά την αναδιάρθρωση, ενώ το 12μηνο που προηγείται ή έπεται αυτής συνιστά τον συνήθη κρίσιμο χρόνο κατά τον οποίο επέρχεται η μείωση του αριθμού της απασχόλησης.
- Τα κύρια θύματα των αναδιαρθρώσεων αφορούν σε ένα ευρύτατο φάσμα κατηγοριών και ειδικοτήτων, με έμφαση στους υπαλλήλους γραφείου, ενώ η μείωση του ανειδίκευτου προσωπικού δεν συνιστά προτεραιότητα, αλλά η κατηγορία αυτή παρουσιάζει ανάλογη αντιμετώπιση με εκείνη των ειδικευμένων τεχνιτών και των μεσαίων στελεχών. Η κατηγορία των «ηλικιωμένων» εργαζομένων (άνω των 45 ετών) παρουσιάζουν τον υψηλότερο δείκτη απωλειών σε θέσεις εργασίας ακολουθούμενη από την παραγωγική ηλικία των 30-45 ετών.
- Η εθελούσια έξοδος καταγράφεται ως η συνηθέστερη μορφή μείωσης του προσωπικού. Την πρακτική αυτή ακολουθεί η μη αναπλήρωση των συνταξιούχων όταν η μείωση του προσωπικού προηγείται της αναδιάρθρωσης, και η πρακτική των απολύσεων όταν η μείωση του προσωπικού έπεται της αντίστοιχης πράξης.
- Οι αναδιαρθρώσεις που παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα απολύσεων παρατηρείται σχετική ενίσχυση της παρουσίας του ειδικευμένου προσωπικού, αν και η ανειδίκευτη εργασία συγκεντρώνει υψηλά ποσοστά στις νέες προσλήψεις οι δε ευέλικτα εργαζόμενοι συνθέτουν το ήμισυ περίπου των νεοπροσλαμβανόμενων. Παράλληλα οι νέοι μέχρι 30 ετών συγκεντρώνουν στην κατηγορία αυτή τα υψηλότερα ποσοστά στις νέες συμβάσεις (3/4 των προσλήψεων). Το φαινόμενο των αναδιαρθρώσεων συνδέεται κατά κανόνα με διαδικασίες ενημέρωσης και διαβούλευσης ανάμεσα στους εκπροσώπους των εργαζομένων και της εργοδοσίας, αφού έχει ήδη ληφθεί η απόφαση για αναδιάρθρωση, χωρίς, ωστόσο, οι διαδικασίες αυτές να καταλήγουν, συνήθως, και σε συμφωνίες ως προς τους όρους μετάβασης στο νέο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

- Οι αλλαγές στις πολιτικές των επιχειρήσεων είναι εκτεταμένες με έμφαση στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και άσκησης διοίκησης, στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων και στην ενίσχυση των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Στις επί μέρους επιλογές απέναντι στο προσωπικό κυριαρχεί η ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος και των ατομικών συνεργασιών στην κατεύθυνση της εξατομίκευσης των εργασιακών σχέσεων και σε βάρος των συλλογικών διαδικασιών.
- Οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς που αφορά στο 80% των αναδιαρθρώσεων εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο διαμόρφωσης των αμοιβών με την εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, παράλληλα με τις αλλαγές στους κανονισμούς του προσωπικού.
- Η μείωση του «εργασιακού κόστους» επιτυγχάνεται κυρίως με την εντατικοποίηση της εργασίας και την αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, με κυριότερες εκφράσεις την χρήση των προσωρινών συμβάσεων ορισμένου χρόνου και των εργολαβιών με το σύστημα του outsourcing.

Στο τελευταίο κεφάλαιο , σχετικά με την πρόβλεψη και διαχείριση των αναδιαρθρώσεων προκύπτουν τα εξής :

- Υπάρχουν αισθητές διαφορές μεταξύ των αναδιαρθρώσεων σε κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Μηχανισμοί πρόβλεψης και διαχείρισης της αναδιάρθρωσης (είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα) δεν υπάρχουν. Ο τρόπος παρέμβασης εξαρτάται από την αντίδραση των εργαζομένων και των συνδικάτων τους.
- Τα αποτελέσματα των αναδιαρθρώσεων σχετίζονται με τη δύναμη των συνδικάτων και κατ' επέκταση με τους όρους διαβούλευσης.
- Τα μέτρα προστασίας και διαβούλευσης είναι υποτυπώδη και σχεδόν ανύπαρκτα στον ιδιωτικό τομέα με τους κοινωνικούς εταίρους σε αμοιβαία δυσπιστία.

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση Ε&Σ.



Με δεδομένο ότι οι Ε&Σ δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των Ε&Σ να αντανακλούν:

- Μια γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων,
- Ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και
- Ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης.

Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των Ε&Σ. Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων σήμερα και στο μέλλον. Πέραν αυτού, είδαμε ότι η εκπλήρωση ορισμένων ελάχιστων κριτηρίων κοινωνικής βιωσιμότητας - αποτελεσματικότητας των Ε&Σ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την προοπτική τους. Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάμε ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμβάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε, η όποια Ε&Σ να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα:

- Να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
- Να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.

- Σε περιπτώσεις εξαγοράς - απορρόφησης -συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή.

Ειδικότερα, ο αγοραστής:

- Να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση,
- Να προδιαγράφει τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστάτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο,
- Να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης
- Να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικόι θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου, προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση.

Είναι σαφές ότι η πρωτοβουλία και η ευθύνη τέτοιων παρεμβάσεων δεν ανήκει μόνο στα συνδικάτα. Το υφιστάμενο σύστημα εργασιακών σχέσεων, διοικητικών τεχνικών, δικαστικών και εποπτικών θεσμών, αλλά και το ίδιο το Εργατικό Δίκαιο, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπα με νέες έννοιες (ή με παλαιότερες, που εντάσσονται όμως και λειτουργούν σε μια νέα πραγματικότητα), με σύνθετα προβλήματα και προκλήσεις. Αυτά απαιτούν από τη θεωρία και την καθημερινή πρακτική όλων μας νέους προβληματισμούς, σαφέστερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις . Η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μπορεί και έχει πολλά να προσφέρει σ' αυτή την υπόθεση, στο μέτρο που επιθυμούμε οι κοινωνικές επιστήμες, το εργατικό δίκαιο και οι εργασιακοί θεσμοί να συνεχίσουν να προάγουν τόσο την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, όσο και την καλώς εννοούμενη προστασία, τη στοιχειώδη εξασφάλιση και κοινωνική μέριμνα για τους εργαζόμενους συμπολίτες μας. Εν κατακλείδι , σημαντικό είναι να διερευνηθούν μελλοντικά και άλλα θέματα όπως : ποιά η σχέση των εξαγορών και συγχωνεύσεων με τις ξένες άμεσες επενδύσεις , ιδιαίτερα σήμερα που λόγω της οικονομικής κρίσης πρέπει να επιταχυνθεί η ανάπτυξη. Ενώ ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι για διερεύνηση είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στον χρηματοπιστωτικό κλάδο καθώς και οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις ανώνυμων

εταιρειών στην ΕΕ και τέλος ιδιαίτερο κομμάτι για μελέτη αποτελούν οι οικονομικές συνέπειες των Ε&Σ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. Γ. Λεβέντη, «Μεταβολή των όρων εργασίας- Αναδιάρθρωση επιχειρήσεων-ομαδικές απολύσεις», Εισήγηση Συγχωνεύσεις, Εξαγορές, Αναδιρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2000.
2. Μ. Λεοντάρη, Μετατροπή - Συγχώνευση-Διάσπαση εταιριών, Αθήνα 2002
3. Θωμάς Καμενόπουλος, «Οι έννομες συνέπειες της μεταβίβασης της επιχείρησης στις εργασιακές σχέσεις», ΕΕργΔ 1996,1045 επ.
4. Γ. Κρητικίδης, «Απασχόληση και Ανεργία το Β εξάμηνο του 2009 στην Ελλάδα», Περιοδικό Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, τεύχος 165, Οκτώβριος 2009.
5. Κ. Δημουλάς, Κ. Μιχαλοπούλου, «Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008.
6. Κουζής Γ. (2001) Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας; ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Μελέτες αρ. 14
7. Λεβέντης Γ. (1995): Συλλογικές συμβάσεις εργασία σ επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, Τετράδια ΙΝΕ Τευχ. 3.
8. Σταμάτη Α. (2003): Οι επιδράσεις των συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων στις εργασιακές σχέσεις, Ενημέρωση 101, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ
9. Τόλιος Γ. (1999): Συγκέντρωση κεφαλαίου: Οικονομικοί όμιλοι και οικονομική ελίτ, Ελληνικά Γράμματα , Αθήνα 1999.
10. Καμπής Δ, (2000): Μια οικονομική θεώρηση της συνεργασίας επιχειρήσεων και των επιπτώσεων στις ομαδικές απολύσεις, στην συλλογική μελέτη «Συγχωνεύσεις - Εξαγορές - Αναδιρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις» Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα.
11. ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ (2005): Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2005

12. Γ. Κουζής (επιστημονικός υπεύθυνος), Α. Σταμάτη, Α. Ματζουράνης, Κ. Μπουκουβάλας, Χ. Καρακιουλάφη, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις. Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 2008.
13. Δούκα Β, (1997): Μεταβίβαση επιχείρησης και ατομικές εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σάκκουλα.
14. Γεωργακοπούλου Β. (2000): Εξαγορά και συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, Επιθ. Εργ. Σχέσεων, τευχ. 20.
15. Αγαλλοπούλου Π. επιμ. (2000): Συγχωνεύσεις- Εξαγορές- Αναδιάρθρωσεις Επιχειρήσεων και επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
16. Παπαδάκης Β, « Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνή εμπειρία , τόμος Α. Θεωρία » , εκδόσεις Μπένου ,2007
17. Σταμάτη Α, Πρόβλεψη και διαχείριση αναδιάρθρωσης , Οκτ 2009.
18. Χρ. Μαρουσός , « Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων», Παν/μιο Πειραιώς , 2003.
19. Λυκούδη Ελένη , PMI STRATEGY , Δεκέμβριος 2008
20. Ι. Κουκιάδης , Εργατικό Δίκαιο , Εκδόσεις Σάκκουλα , Θεσσαλονίκη 2006

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. EIRO, (2001): "The consequences of corporate restructuring for employees and unions"
2. EIRO, (2006): «Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence, »
3. EIRO, February (2001): « Industrial relations aspects of mergers and takeovers».
4. European Commission (2002): "Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of globalization".
5. European Commission (2004): "Determinants of European Cross border and Mergers".
6. Johansson Nam-Hoon Kang-Sara (2000): "Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization".
7. Simon J. Evenett, (2003): "The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990's" World Trade Institute and CEPR
8. Globalization and labour Markets:A European perspective , European Commission , 2004
9. Paul A. Pautler ,The effects of Mergers and Post –merger integration : A review of business consulting literature , Bureau of Economics Federal Trade Commission , January 2003
10. Mario Puljic, Post Merger integration (PMI) Needed to play, but what's needed to win? Department of English Business Communication , international Mergers & Acquisitions (2006)
11. Fritz Kroeger , The seven deadly sins of Post – Merge , Arthur W.Page society (2008)
12. Leto – Gillies –Mesci-simmonetti, Cross Border Merges and Aquisitions: Patterns in the EU and Effects, (2000), TSERProgramme, European Commission, Brussels
13. Matthias M. Bekier , Anna J . Bogardus , Tim Oldham , Why mergers fail , The McKinsey Quarterly (2008)

## Ηλεκτρονικές πηγές

1. [www.europa .eu.int](http://www.europa.eu.int)
2. [www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)
3. [www.investopedia.com/university/mergers](http://www.investopedia.com/university/mergers)