

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**<<ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΠΕΝΤΑΕΤΙΑ>>**



**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΝΕΟΝΑΚΗ ΦΙΛΙΑ
ΟΙ ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΑΛΕΞΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ-ΚΩΝ/ΝΟΣ
(ΑΜ:8283)
ΧΟΥΔΕΤΣΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑ(ΑΜ:8018)**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτήν την εργασία θα μιλήσουμε για τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην ελληνική οικονομία κατά την τελευταία δεκαπενταετία. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να γίνει μια θεωρητική αναφορά στον κλάδο των Σ&Ε γενικότερα καθώς και στο κατά πόσον ο συγκεκριμένος κλάδος επιδρά σε μεγάλο βαθμό στον τραπεζικό τομέα και τις επιχειρήσεις. Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν την εργασία ήταν επαρκής. Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις Σ&Ε ως έννοιες, την Ελληνική εμπειρία στις Σ&Ε καθώς και στα είδη και κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η αποτελεσματικότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων, παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Επίσης αναφέρονται οι κίνδυνοι εξαγορών και συγχωνεύσεων, τα βήματα για την εξαγορά μιας εταιρίας, οι φορολογικές ελαφρύνσεις καθώς και το νομοθετικό πλαίσιο.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών. Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή για το θέμα, αναλύεται η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και εν συνεχεία ακολουθεί μια λεπτομερή περιγραφή για τις Σ&Ε τραπεζών στην Ελλάδα καθώς και για τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί μια τράπεζα ώστε να επιλεγεί για να συμμετέχει σε Σ&Ε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το κομμάτι των Σ&Ε για τις επιχειρήσεις. Γίνεται μια εισαγωγή και στη συνέχεια ακολουθεί μια λεπτομερή αναφορά στα διάφορα είδη Σ&Ε των επιχειρήσεων καθώς και διαχωρισμός αυτών ανά έτος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία και την αποτυχία των Σ&Ε. Αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στις επιπτώσεις των Σ&Ε στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους.

Τέλος, το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που εξάγαμε συνολικά από την εργασία μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	6
1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	6
1.2. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΙΣ Σ&Ε	6
1.3. ΕΙΔΗ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	8
1.3.1. ΕΙΔΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	8
1.3.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	9
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	10
2.1. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ	10
2.1.1. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
2.2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΛΑΦΡΥΝΣΕΙΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ	12
2.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ Σ&Ε	12
2.4. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ Σ&Ε	13
2.5. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	14
3. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	16
3.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	16
3.2. Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	16
3.3. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	19
3.4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΣΕ Σ&Ε	26
4. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	28
4.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	28
4.2. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	29
4.3. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
4.4. ΠΟΙΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΡΟΧΩΡΟΥΝ ΜΕ ΑΡΓΟΥΣ ΡΥΘΜΟΥΣ.....	33
4.5. ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	34
4.6. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	34
4.7. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΜΕΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	35
5. ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΩΝ Σ&Ε	73
5.1. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	74
5.1.1. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ Σ&Ε ΣΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	75
5.1.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ Σ&Ε ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	75
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την αρχή της νέας χιλιετίας μπορούμε να διακρίνουμε εύκολα μια παγκόσμια εμπορική κρίση. Όλο και περισσότερες μικρές επιχειρήσεις χρεοκοπούν και η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσπαθούν να αποκτήσουν ένα απαραίτητο κέρδος έτσι ώστε να επιβιώσουν. Τον τελευταίο χρόνο παρατηρούμε ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρεάζει και παγκόσμιους κολοσσούς επιχειρήσεων όπως (π.χ η General Motors, η επενδυτική AIG κ.α.) που είτε πτώχευσαν είτε έφτασαν πολύ κοντά. Κερδισμένοι από αυτήν την κρίση θα είναι αυτοί που θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, όπου θα παράγουν στρατηγικές σε γερές βάσεις και οι οποίοι θα είναι σε μια συνεχείς αναζήτηση καινοτόμων ιδεών.

Στηριζόμενες στα παραπάνω οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι ένας επιτυχείς και γρήγορος τρόπος για να δυναμώσουν την οικονομική τους ισχύ μέσα σε μια δύσκολη οικονομική περίοδο είναι οι Συγχωνεύσεις και Εξαγορές.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θεωρούνται από τους σύγχρονους τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και περιγράφονται ως τρόπος με τον οποίο δύο εταιρείες ενώνονται με σκοπό να επιτύχουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον είναι συναλλαγές σημασίας όχι μόνο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρη την οικονομία αφού τις περισσότερες περιπτώσεις επενδύονται τεράστια ποσά διεθνώς.

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι όπως προαναφέραμε οι Συγχωνεύσεις και οι Εξαγορές τραπεζών και επιχειρήσεων στην Ελλάδα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να προσδιορίσουμε και να αξιολογήσουμε τα κριτήρια και τους παράγοντες για μια επιτυχημένη συνένωση, η οποία θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι Σ&Ε είναι ένας τομέας που μπορεί να μελετηθεί λαμβάνοντας υπόψη αρκετούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας των στρατηγικών κινήσεων που αφορούν τις επιχειρήσεις που πρόκειται να μπουν στη διαδικασία της συνένωσης.

Θα ακολουθήσει μια αναφορά στην εμπειρία της χώρας μας στις Σ&Ε, στους βασικούς ορισμούς καθώς και στα κίνητρα. Κατόπιν θα αναλύσουμε τις συγχωνεύσεις που συνέβησαν στη χώρα μας τόσο στον τραπεζικό τομέα όσο και στις επιχειρήσεις. Ύστερα θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αλλά και στο βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Τέλος θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο όρος συγχώνευση προκύπτει από τη Βρετανική ορολογία “merge” που σημαίνει «συνενώνω» δυο επιχειρήσεις με απορρόφηση συνήθως της πιο μικρής από αυτές.

Ο όρος εξαγορά προκύπτει από τον αντίστοιχο Βρετανικό όρο “acquisition” που σημαίνει αγορά του ενεργητικού μιας εταιρείας και ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού, ενώ η πωλούμενη εταιρεία διαλύεται.

Η Β.Ν.Γεωργακοπούλου(2000) ορίζει ότι συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν μια επιχείρηση αγοράσει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, αυτό συμβαίνει συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη Β.Ν.Γεωργακοπούλου(2000) εξαγορά είναι η μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης(εξαγοραζόμενης) σε μία άλλη(εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Μια εξαγορά δεν καταλήγει πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

1.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΙΣ Σ&Ε

Στην Ελλάδα οι Σ&Ε αντιμετώπιζαν σημαντικά εμπόδια κατά το παρελθόν: μικρό αριθμό εταιριών εισηγμένων στο ΧΑΑ, ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, περιορισμένες προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου. Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986 που οδήγησε σε ένα κύμα Ε&Σ στην Ευρώπη η οικονομία της Ελλάδας επηρεάστηκε σημαντικά. Σαν αποτέλεσμα είχε αυτό από το 1987-1994 το 9% του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο Σ&Ε, με ποσοστό που έφτανε το 13-24% σε κλάδους όπως τροφίμων, ποτών, πλαστικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο 1985-1993 οι πιο πολλές ξένες επενδύσεις στην χώρα

μας έγιναν μέσω Σ&Ε. Το 1994 οι Σ&Ε των ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με ξένες επενδύσεις όπως για παράδειγμα στην κινητή τηλεφωνία, καζίνο, στα υπερμάρκετ. Με την ανάπτυξη το ΧΑΑ αλλά και την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, τις ευκαιρίες μεγάλων έργων, κατά την περίοδο του 1999 οι Σ&Ε είδαν ανάπτυξη σε όλους σχεδόν τους κλάδους και περισσότερο στον τραπεζικό τομέα.

Παρά τη σημαντική αύξηση των Ε&Σ, ο ρυθμός Ε&Σ των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρός σε σχέση με αυτόν στο εξωτερικό, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 Σ&Ε στην Ευρώπη ανά Χώρα το Έτος 1998

Χώρα	Αριθμός	Αξία(σε \$)
Βρετανία	3.525	208,5
	101	
Βέλγιο	210	81,9
Γερμανία		
Ολλανδία	483	55,6
Σουηδία	287	52,6
Ισπανία	829	24,6
Δανία	99	7,3
Λουξεμβούργο	22	4,3
Φιλανδία	180	2,6
Πορτογαλία	137	2,4
Ελλάδα	86	2,3

Πηγή: Pricewaterhouse Coopers

Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι στη χώρα μας η τάση των Σ&Ε θα συνεχιστεί τόσο σε κλάδους αιχμής όσο και στο σύνολο της οικονομίας αφού συμβάλλουν αρκετοί παράγοντες όπως:

- ❖ Η συμμετοχή της χώρας στην ΕΕ
- ❖ Οι ανάγκες ολοκλήρωσης του παραγωγικού ιστού

- ❖ Οι ανάγκες εκσυγχρονισμού
- ❖ Οι πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού

1.3 ΕΙΔΗ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

1.3.1 ΕΙΔΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης. Έτσι λοιπόν οι «συνενώσεις» τραπεζών μπορούν να διαχωριστούν στις εξής υποκατηγορίες:

- ❖ **Οριζόντια ενοποίηση** (horizontal integration): Αφορούν συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο και καλύπτουν την ίδια φάση της παραγωγικής αλυσίδας, ενώ απευθύνονται στην ίδια αγορά.
- ❖ **Κάθετη ενοποίηση** (vertical integration): Αφορά συγχωνεύσεις δύο ή περισσότερων εταιρειών που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας .Δηλαδή μία επιχείρηση έχει την ευθύνη για την παραγωγή πρώτων υλών όπως για παράδειγμα πετρελαίου ενώ η άλλη για την διύλιση και την διανομή αυτού.
- ❖ **Συγκεντρωτική ενοποίηση** (concentric integration): Σ' αυτήν τη περίπτωση ενοποιούνται εταιρείες που έχουν ίδια ή παρόμοια τεχνολογία παραγωγής αλλά και παρόμοιες τεχνικές μάρκετινγκ, οι οποίες όμως παράγουν όχι ίδια αλλά παρόμοια προϊόντα.
- ❖ **Συσπειρωμένη ενοποίηση** (conglomerate): Τέλος σ' αυτήν τη περίπτωση οι εταιρείες που συμπράττουν παράγουν διαφορετικά προϊόντα. Χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνολογία και τεχνικές μάρκετινγκ καθώς απευθύνονται και σε διαφορετικό κοινό. Γενικότερα δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους.

Ανάλογα με τη στάση του management της επιχείρησης στόχου διακρίνονται σε:

- ❖ **Φιλικές(friendly):** Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι συμφωνίες όπου η επιχείρηση που αγοράζεται εκφράζει τη σύμφωνη πρόθεσή της για να απορροφηθεί.
- ❖ **Εχθρικές(hostile):** Είναι η κατηγορία όπου η επιχείρηση που ενδιαφέρεται να αγοράσει μια άλλη, προβαίνει σε αγορά των μετοχών της σε τιμές πολύ ακριβότερες της πραγματικής τους αξίας, ώστε να κάμψει τις αντιρρήσεις της και να αποκτήσει την μετοχική της πλειοψηφία.

1.3.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΤΣΕΩΝ

Τα βασικά κίνητρα σύμφωνα με τη Β.Ν Γεωργακοπούλου είναι τα παρακάτω:

- ❖ Η δημιουργία και αξιοποίηση **λειτουργικών συνεργιών** ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση **οικονομικών κλίμακος** (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/ υπηρεσίας) ή/ και **οικονομικών φάσματος** (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)
- ❖ Η δημιουργία και αξιοποίηση **χρηματοδοτικών συνεργιών**, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια
- ❖ Η **αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης**, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι σύνηθες στις λεγόμενες «εχθρικές» (hostile) εξαγορές, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.
- ❖ Η **ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή/ και στη διεθνή αγορά**, με στόχο τον **περιορισμό του ανταγωνισμού** και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.
- ❖ **Προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης**, με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμια τους. Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες

περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

2.1 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ- ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Στο τέλος του 1989 συμφωνήθηκε η Νομοθεσία Συγχωνεύσεων Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή την 1^η Ιανουαρίου του 2002 και αναφέρεται στον έλεγχο των Σ&Ε σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η νομοθεσία αυτή αφορά Σ&Ε για κράτη μέλη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και κράτη που εδρεύουν εκτός αυτής αλλά εμπορεύονται σε χώρες της ΕΕ. Δίνεται το δικαίωμα σε μια εταιρεία προς εξαγορά να ελέγξει και να καταλήξει σε καλύτερες και πιο συμφέρουσες επιλογές για αυτήν. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της νομοθεσίας, οποιοδήποτε είδος συνένωσης εταιρειών το οποίο περιορίζει το θεμιτό ανταγωνισμό θεωρείται ασύμβατο με την κοινή ευρωπαϊκή αγορά. Έτσι λοιπόν στόχος του νομοθετικού πλαισίου είναι η εναρμόνιση και η ομαλή συνεργασία μεταξύ των κοινοτικών αγορών.

Αρμόδιο νομοθετικό όργανο για τον έλεγχο της τεχνικής των Σ&Ε είναι η Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού. Η ομάδα Εφαρμογών Συγχώνευσης είναι το τμήμα της προαναφερθείσας Διεύθυνσης που ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τις Σ&Ε. Το 2004 εισήχθησαν 10 νέα κράτη μέλη στην ΕΕ και ακόμα 2 το 2007, όπου αυτό σημαίνει πως τα παραπάνω όργανα αύξησαν σημαντικά τις περιπτώσεις μελέτης τους.

2.1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Μια επιχείρηση ή κάποιος επενδυτής υποχρεούται να εξετάσει κατά πόσο μια δυνητική συγχώνευση ή εξαγορά έρχεται αντιμέτωπη με τις αντιδράσεις των εποπτικών αρχών για θέματα ανταγωνισμού. Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται γίνεται όλο και μεγαλύτερος, με αποτέλεσμα την έκδοση προεδρικών διαταγμάτων και την ψήφιση νόμων προς εναρμόνιση των κοινοτικών οδηγιών με το Ελληνικό Δίκαιο. Νομικά, λογιστικά αλλά και φορολογικά κίνητρα, σύμφωνα με την εθνική και κοινοτική νομοθεσία, οδηγούν στις συγκεντρώσεις εταιρειών με σκοπό τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και ισχυρών ανταγωνιστικών σχημάτων. Επιπλέον η νομοθεσία λαμβάνει ειδικά μετρά για την προστασία των μετόχων και τρίτων (Προεδρικό Διάταγμα 178/2002), για το λόγω αυτό επιβάλλεται να δημοσιευτεί μια περίληψη της συμφωνίας της Σ&Ε σε κάποια ημερήσια οικονομική εφημερίδα.

Η Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού (ΕΕΑ) είναι μία μη κερδοσκοπική αρχή η οποία κάνει έλεγχο στις μεθόδους των Σ&Ε. Ακόμα απαριθμεί έντεκα μέλη με τριετή θητεία η οποία μπορεί να ανανεωθεί ακόμη μία φορά. Σύμφωνα με το νόμο **3373/2005**, ο οποίος αντικατέστησε πιο παλιούς νόμους, καθορίζεται στο πεδίο όπου δραστηριοποιείται η ΕΕΑ και δηλώνεται πως συγκέντρωση εταιρειών υλοποιείται στις περιπτώσεις όπου δύο ή περισσότερες αυτόνομες επιχειρήσεις συγχωνεύονται με οποιονδήποτε τρόπο ή όταν δύο ή περισσότερα πρόσωπα που ήδη ελέγχουν μια επιχειρηματική οντότητα, αποκτούν τον έλεγχο του συνόλου ή τμήματος μιας άλλης ή άλλων επιχειρήσεων. Η κατά «κυριολεξία συγχώνευση» αναφέρεται στη συνένωση μιας ΑΕ με μία άλλη ΑΕ ή μιας ΕΠΕ με μία άλλη ΕΠΕ. Τέλος η περίπτωση της καταχρηστικής συγχώνευσης έχει να κάνει με τη σύμπραξη μεταξύ εταιρειών όλων των νομικών τύπων και ρυθμίζονται από διατάξεις μεταγενέστερων νόμων.

ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Μετά την ενσωμάτωση της Οδηγίας 25/2004 της ΕΕ στο Εθνικό Δίκαιο αλλάζει ο τρόπος συγχωνεύσεων και εξαγορών των εισηγμένων εταιρειών, σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητη η υποβολή δημόσιας πρότασης για όλες τις μετοχές της εταιρείας που είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Επίσης οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης εταιρείας έχουν το δικαίωμα να επιλέξουν τίτλους ή μετρητά σαν αντάλλαγμα, καθώς και η τιμή εξαγοράς ανά μετοχή δεν μπορεί να είναι μικρότερη

από το μέσο όρο της τιμής κλεισίματος της μετοχής το τελευταίο εξάμηνο ή την υψηλότερη τιμή αγοράς κατά το τελευταίο χρόνο πριν από την υποβολή της υποχρεωτικής δημόσιας πρότασης. Τέλος εμφανίζεται για πρώτη φορά το δικαίωμα υποχρεωτικής εξαγοράς στο Ελληνικό Δίκαιο.

2.2 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΛΑΦΡΥΝΣΕΙΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ

Η ελληνική πολιτεία χορηγεί γενναιόδωρες φορολογικές ελαφρύνσεις για την συγχώνευση και μετατροπή της εταιρείας και γενικά τον μετασχηματισμό. Σύμφωνα με το άρθρο 3 Ν.2166/1993, δεν οφείλονται φόροι και τέλη επί της συναλλαγής. Σύμφωνα με το άρθρο 3 Ν.1297/1972 η μεταβίβαση ακίνητης περιουσίας μεταξύ άλλων, ως μέρος του μετασχηματισμού μένει αφορολόγητη.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του ν.2386/1996 μέχρι το 25% των καθαρών κερδών απαλλάσσεται από το φόρο εισοδήματος για τα πρώτα 5 οικονομικά έτη από τη μεταφορά για την ενίσχυση μικρομεσαίων επιχειρήσεων που έχουν δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης όλων των μορφών νεοσυσταθείσας ή απορροφώσας εταιρείας. Λόγω λοιπόν αυτών των συνθηκών μπορεί να είναι πολύ λογικό να επιλέξει κάποιος την απόκτηση μιας υπάρχουσας επιχείρησης αντί για σύσταση π.χ. (με ενοποίηση/συγχώνευση, διάσπαση) και έτσι απολαμβάνει τις φορολογικές ελαφρύνσεις και προσφεύγει προσφύγει σε άλλα πλεονεκτήματα μέσω της αλλαγής της εταιρικής μορφής.

2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ Σ&Ε

Με βάση τη νεοκλασική οικονομική θεώρηση τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι πολλαπλά.

Οι Σ&Ε προσδίδουν μια δυναμική στη νέα εταιρεία, η οποία αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής της.

Η δυναμική αυτή οδηγεί σε βελτίωση των δεικτών και σε μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών. Αυτή θα είναι ακόμα πιο μεγάλη αν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Αυτές οι προσδοκίες όμως δρουν βραχυπρόθεσμα. Αξίζει να πούμε εδώ ότι θα παρατηρηθεί μακροπρόθεσμη άνοδος της τιμής της μετοχής αν η εταιρεία διευρύνει τα κέρδη της στα επόμενα χρόνια.

Μια ισχυρή εταιρεία που προκύπτει από συγχώνευση έχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο να αντιμετωπίσει τον οξύμενο ανταγωνισμό τόσο σε εγχώριο όσο και διεθνές επίπεδο. Οι Σ&Ε συμβάλλουν στη μεγέθυνση μεριδίου αγοράς και την απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να ελέγχει και να θέτει τις τιμές που επιθυμεί στην αγορά μέσω της τιμολογιακής δύναμης που αποκτά (pricing power). Η στρατηγική των συγχωνεύσεων των εταιρειών αποτελεί τρόπο επιβίωσης και απόκτησης μεγαλύτερης δύναμης και ισχυρότερου χαρακτήρα απέναντι στο συστηματικό κίνδυνο καθώς και σε επιθετικές προτάσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών από αλλοδαπές εταιρίες. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι η δημοσιότητα, που οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεπάγονται. Μία συγχώνευση συμβάλλει στην ισχυροποίηση του Brand name που επιφέρει ύστερα μία σειρά από πολλαπλά οφέλη σε αρκετούς τομείς αλλά περισσότερο στις πωλήσεις και στις οικονομικές συναλλαγές, βέβαια και στην αξιοπιστία της. Ένα ακόμα θετικό που προκύπτει από τις Σ&Ε είναι η εξοικονόμηση πόρων αλλά και η μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού.

Οφέλη προκύπτουν στην τεχνογνωσία και στη τεχνολογία που αποτελούν ένα περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Η μεγέθυνσή συμβάλλει στη γρήγορη ανάπτυξη και εκμετάλλευση της τεχνολογίας στην παραγωγή. Βέβαια η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις πιο πολλές περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επίσης οδηγούν σε μεγαλύτερη χρηματοοικονομική σταθερότητα. Οι χρηματικές ροές και τα κέρδη είναι πιο σταθερά και προβλέψιμα γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη χρηματοοικονομική διοίκηση και σαφώς πιο επιτυχημένη. Τέλος από τις Σ&Ε μπορεί να προκύψουν και φορολογικές ελαφρύνσεις και απαλλαγές, όπως στην περίπτωση της αξιοποίησης των κερδών των αγοραζουσών μέσω της επανεπένδυσης των κεφαλαιακών διαθεσίμων είτε μέσω της εμφάνισης μειωμένων κερδών από την εξαγορά/συγχώνευση με εταιρείες που έχουν ζημιές.

2.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ Σ&Ε

Στις Σ&Ε συναντάμε και αρκετά μειονεκτήματα. Τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα των Σ&Ε πολλές φορές δεν είναι τα αναμενόμενα. Αυτό ίσων να οφείλεται σε λανθασμένη πληροφόρηση που οδήγησε σε λάθος απόφαση εξαγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι υπέρ-αισιόδοξες προβλέψεις σε όλους τους τομείς και η υπέρ-εκτίμηση συνεργιών που θα προκύψουν.

Παρατηρείται πολλές φορές το φαινόμενο της υπό-εκτίμησης του κόστους της συγχώνευσης/εξαγοράς και η υπέρ-εκτίμηση των ωφελειών τους, γεγονός που δεν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι το κοινωνικό κόστος που επιφέρουν αφού σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρείται μείωση της απασχόλησης που πραγματοποιείται με απολύσεις προσωπικού. Αυτό το φαινόμενο δημιουργεί αντιδράσεις του κοινωνικού συνόλου και ειδικότερα των συνδικάτων που παρακολουθούν με ανησυχία να πλήττονται τα εργασιακά τους κεκτημένα.

Ακόμα σύμφωνα με τον Roll(1986) η “managerial hubris” ,ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα. ”Managerial hubris” ονομάζεται το φαινόμενο κατά το οποίο οι διοικητές και managers εκτιμούν παραπάνω απ’ότι πρέπει τις ικανότητες τους και έτσι πραγματοποιούν κινήσεις υπερβολικά φιλόδοξες ,για παράδειγμα συγχωνεύσεις χωρίς καλές και συμφέρουσες προοπτικές. Επίσης το φαινόμενο «agency principal problem» ή «agency dilemma» δηλαδή η διαφορά συμφερόντων των manager σε σχέση με τα συμφέροντα των μετόχων της εταιρείας ,βέβαια μπορεί να οδηγήσει και σε λανθασμένη απόφαση εξαγοράς αντίθετη με τα συμφέροντα της εταιρείας.

Πολλές έρευνες αναφέρουν ότι προκύπτουν δυσκολίες προσαρμογής μετά την ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων, όπως η ενοποίηση διαφορετικής κουλτούρας των επιχειρήσεων, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και του διαφόρου τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης. Ακόμα πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι διαφορές επιχειρησιακής κουλτούρας των συγχωνευόμενων εταιρειών οδηγούν σε χαμηλές επιδόσεις γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία αρκετές συγχωνεύσεις.[Banal-Estanol, Seldeslachts 2005]

Τέλος αν οι εγχώριες αγορές είναι σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωμένες και ανταγωνιστικές, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγάλου μεριδίου

στην αγορά και μόνο με την προϋπόθεση διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.

2.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η εξαγορά των επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με την καταβολή μετρητών ή με την έκδοση νέων μετοχών. Στη δεύτερη περίπτωση η εξαγορά γίνεται με την έκδοση νέων μετοχών. Οι νέες εταιρείες θα αντικαταστήσουν αυτές που είχε εκδώσει η υπό εξαγορά εταιρεία.

Οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές διακρίνονται σε:

- ❖ Αυτούς που ελλοχεύουν πριν από την εξαγορά και έχουν να κάνουν με την τιμολόγηση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, εφόσον η αξία της εξαγοράς θα πρέπει να αντισταθμίζεται με την αξία των προσδοκώμενων εσόδων που θα προκύψουν
- ❖ Αυτούς που υπάρχουν μετά την συγχώνευση ή την εξαγορά, με σημαντικότερο την ενδεχόμενη την οργανωτική και εργασιακή ετερογένεια των συγχωνευμένων επιχειρήσεων.

Σημαντικοί είναι και οι λειτουργικοί και στρατηγικοί κίνδυνοι καθώς η διοίκηση της εταιρείας που εξαγοράζει να μην έχει πλήρη γνώση των ιδιομορφιών της αγοράς.

Τέλος στις συγχωνεύσεις δύο επιχειρήσεων που λειτουργούν στην ίδια χώρα και σχεδόν με την ίδια γραμμή παραγωγής οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από:

- ❖ Την ενσωμάτωση του προσωπικού στην νέα επιχείρηση
- ❖ Το νέο τρόπο επαφής και επικοινωνίας με την πελατεία
- ❖ Τον επανασχεδιασμό ή την επέκταση εσωτερικού ελέγχου
- ❖ Την ενοποίηση συστημάτων πληροφορικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τα τελευταία 15 χρόνια παρατηρείται στην χώρα μας την Ελλάδα, όλο και πιο έντονα αυτό που από τη φύση τους οι τράπεζες επιδίωκαν. Επιδίωκαν λοιπόν οι τράπεζες τη μεγέθυνση τους μέσω συγκριτικών τους πλεονεκτημάτων. Βέβαια αυτό το φαινόμενο δεν παρατηρείται μόνο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, όπου τα τελευταία χρόνια η τραπεζική αγορά συνταράσσεται από θεαματικές αλλαγές προς την κατεύθυνση της συγχώνευσης των πιστωτικών ιδρυμάτων με σκοπό την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της οικονομικής κλίμακας.

Όπως υποστηρίζει ο Ανδρουτσόπουλος σε άρθρο του, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 υπήρχαν ελάχιστοι πραγματικοί τραπεζίτες που είχαν τη δυνατότητα να προβλέψουν την κοσμογονία που θα ερχόταν στον κλάδο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η κυριαρχία του κράτους στον τραπεζικό τομέα ανερχόταν σε ποσοστό περίπου 60%. Σάν αποτέλεσμα είχε αυτό να λειτουργούν οι τράπεζες με πολύ υψηλά λειτουργικά κόστη και χαμηλό κέρδος. Ενόψει της ένταξης μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση είχαμε είσοδο νέων τραπεζών ιδιωτικής πρωτοβουλίας υποβοηθούμενες από την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος. Τέλος στα μέσα της δεκαετίας το 1990 είχαμε και εξαγορές κρατικών τραπεζών από ιδιωτικούς επενδυτές.

3.2 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ.

Η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών ξεκινάει το 1841 με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Το 1927 πραγματοποιείται η υιοθέτηση του σύγχρονου τραπεζικού κόσμου με τη σύσταση της Τράπεζας της Ελλάδος. Η Τράπεζα της Ελλάδος είχε και συνεχίζει να έχει την ιδιότητα της κεντρικής τράπεζας της χώρας μας. Τα 1920 προστέθηκαν στο πεδίο δράσης της ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί για την ενίσχυση της αγροτικής και της κτηματικής δύναμης. Τις πρώτες δεκαετίες η τραπεζική μηχανή εμφάνιζε χαμηλή ανάπτυξη και έντονο κρατικό παρεμβατισμό, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να λείπουν στοιχεία επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Αναφέρεται ότι μέχρι το 1990 οι κρατικές τράπεζες και τα ειδικά πιστωτικά ιδρύματα κατείχαν το 90% των συνολικών πιστώσεων. Η Ελληνική αγορά είναι λιγότερο ελκυστική και αποτελεσματική σε διεθνές επίπεδο και αυτό μπορούμε να πούμε ότι οφείλεται στους έντονους περιορισμούς και στον σκληρό έλεγχο που ασκούνταν στην κεφαλαιακή κίνηση από και προς την Ελλάδα.

Η απελευθέρωση όμως του χρηματοπιστωτικού τομέα, οι έντονες ανταγωνιστικές δυνάμεις, ο μεγάλος βαθμός ολοκλήρωσης των ευρωπαϊκών χρηματοοικονομικών αγορών και η ένταξη της Ελλάδας στο Ευρώ επηρέασαν σημαντικά το τραπεζικό μας σύστημα. Στη χώρα μας το τραπεζικό σύστημα αποτέλεσε εξ' αρχής τον μοχλό στην άσκηση οικονομικής πολιτικής, καθώς το χρηματοπιστωτικό σύστημα είχε χαρακτήρα τραπεζοκεντρικό (bank-based). Τα τελευταία χρόνια οι έντονοι ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική ενίσχυση της ζήτησης για προϊόντα λιανικής τραπεζικής. Μέχρι το 2004 τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα συνέχισαν να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης καθώς και στη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι τράπεζες ολοένα και αποσκοπούσαν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και έτσι συνέχισαν να προωθούν τη δημιουργία ευέλικτων δικτύων διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Πολλές τράπεζες του εξωτερικού εδραιώθηκαν στην Ελλάδα, νέες εγχώριες ιδρύθηκαν και ένας μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών πραγματοποιήθηκε στην εγχώρια αγορά. Επίσης νέα προϊόντα αλλά και

υπηρεσίες αναπτύχθηκαν, και χρησιμοποιήθηκαν καινούριες υποδομές, συστήματα ελέγχου και διαχείρισης του κινδύνου. Σαν αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η ανάπτυξη και αναδιοργάνωση του τραπεζικού τομέα με ρυθμούς εντυπωσιακούς.

Η αξιολόγηση, σύγκριση και μέτρηση του επιπέδου παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας του τραπεζικού συστήματος μίας χώρας γίνεται με τους εξής παρακάτω δύο δείκτες:

- ❖ Τη διαφορά μεταξύ επιτοκίων καταθέσεων και επιτοκίων χορηγήσεων. Η συγκεκριμένη διαφορά αντιπροσωπεύει το ποσό που δίδεται ως αμοιβή στο τραπεζικό σύστημα για το ρόλο διαμεσολάβησης που διαδραματίζει στην αγορά.
- ❖ Το κόστος του χρήματος στο δανειολήπτη. Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας εξαρτάται από το κόστος χρήματος που ορίζεται για τους επιχειρηματικούς φορείς.

Όσον αφορά τη δομή του σημερινού τραπεζικού συστήματος στην χώρα μας είναι η παρακάτω:

- ❖ Η Τράπεζα της Ελλάδος
- ❖ Οι ενδιάμεσοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί, οι οποίοι διακρίνονται σε: Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς, και Εμπορικές Τράπεζες

Οι ενδιάμεσοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί τοποθετούνται ανάμεσα στις πηγές και τις χρήσεις των πόρων που διακινούνται στην οικονομία και αποβλέπουν στη χρηματοδότηση της οικονομίας και την προάσπιση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας.

Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί είναι πιστωτικά ιδρύματα με συγκεκριμένο σκοπό, όπως το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, ενώ οι εμπορικές τράπεζες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του τραπεζικού συστήματος με θεμελιώδη λειτουργία τη συγκέντρωση της πλειοψηφίας των καταθέσεων και τη χορήγηση βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας.

Στην Ελλάδα παρά την ίδρυση νέων τραπεζών και τραπεζικών καταστημάτων, τόσο ο αριθμός των τραπεζών όσο και των καταστημάτων είναι μικρότερος σε σχέση με τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Επίσης σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται στη χώρα μας σήμερα από 467 πιστωτικούς οργανισμούς. Πιο αναλυτικά η δομή του τραπεζικού συστήματος έχει ως εξής:

- ❖ 34 πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που η έδρα τους είναι στην Ελλάδα και ελέγχονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, 22 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που η έδρα τους βρίσκεται σε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ, το ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων και τέλος 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν εκτός ΕΕ και ο έλεγχος τους βρίσκεται στα χέρια ης Τράπεζας της Ελλάδος.
- ❖ Τέλος, 351 πιστωτικά ιδρύματα τα οποία έχουν την έδρα τους σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου και βρίσκονται ο έλεγχος τους βρίσκεται υπό τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους.

3.3 ΣΤΓΧΩΝΕΤΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σ' αυτήν την ενότητα θα παρουσιάσουμε με βάση τα δημοσιευμένα στους δικτυακούς τόπους των τραπεζών οικονομικά αλλά και ιστορικά δεδομένα, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που συνέβησαν τα 15 τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

ΙΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η **Ιονική τράπεζα** ιδρύθηκε στις **17 Ιανουαρίου 1839** με έδρα το Λονδίνο. Η αρχική της ονομασία ήταν <<Ιονική Κρατική Τράπεζα>> και εξυπηρετούσε τις συναλλαγές Μεγάλης Βρετανίας και των Ιόνιων νησιών τα οποία εκείνη την εποχή ήταν προτεκτοράτο της Μεγάλης Βρετανίας. Το πρώτο κατάστημα της Ιονικής λειτούργησε το **1840** στην Κέρκυρα και το ίδιο έτος στις **18 Μαΐου** και στις **10 Αυγούστου** άνοιξαν τα υποκαταστήματα στη Ζάκυνθο και στη Κεφαλονιά. Το 1845 λειτούργησαν πρακτορεία της στην Αθήνα και στην Πάτρα και τέλος το 1873 με έδρα ακόμα το Λονδίνο τα κεντρικά γραφεία της τράπεζας μεταφέρθηκαν στην Αθήνα. Όσον αφορά τώρα τη συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε με την Alpha Τράπεζα Πίστεως το **1999** τα γεγονότα έχουν ως εξής σύμφωνα με την απόφαση αριθμού 48/Π/1999.

Η τραπεζική εταιρεία με επωνυμία ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε προκήρυξε διεθνή δημόσιο πλειοδοτικό διαγωνισμό για την πώληση του 51% των μετοχών μετά ψήφου της τράπεζας ΙΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. Στον διαγωνισμό που πραγματοποιήθηκε πλειοδότης αναδείχθηκε η ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ Α.Ε. Ύστερα υπογράφηκε μεταξύ αυτής και της πρώτης στις 29/3/1999 σύμβαση η οποία προβλέπει την πώληση 14.281.660 μετοχών της ιονικής τράπεζας. Η μεταβίβαση της κυριότητας των μετοχών θα πραγματοποιηθεί μέσω του Χ.Α.Α μέσα σε 15 εργάσιμες μέρες από την έγκρισή της από την Τράπεζα της Ελλάδος και την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Και οι δύο εταιρείες δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών εν γένει και προσέτι μέσω θυγατρικών εταιρειών(12 η πρώτη και 6 η δεύτερη) και στην αγορά των αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης μέσω θυγατρικών εταιρειών δραστηριοποιούνται η μεν αποκτώσα στην αγορά των ασφαλίσεων η δεύτερη στην παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών σύνολο του παγκόσμιου κύκλου εργασιών τους όπως αυτός ορίζεται στα άρθρα 4β και 4στ. παρ.4 περ.α, εδ.1 του νόμου 703/1977 ανήλθε σε δραχμές ισόποσο των 1.267.693.953 953 ECU κατά το έτος 1998 για την αποκτώσα και 716.342.857 ECU κατά το έτος 1997 για την αποκτώμενη.

Η σκοπούμενη εξαγορά αποτελεί οριζόντια συγκέντρωση. Έτσι λοιπόν το 1999 η Ιονική τράπεζα έρχεται υπό τον έλεγχο της Alpha Τράπεζας Πίστεως στα πλαίσια διαδικασίας αποκρατικοποιήσεων της τότε ελληνικής κυβέρνησης. Το 2000 οι δύο τράπεζες συγχωνεύονται και δημιουργούν την Alpha bank. Τέλος κλείνει κατά αυτό τον τρόπο ο κύκλος λειτουργίας της Ιονικής τράπεζας.

ALPHA BANK

Η Alpha Τράπεζα Πίστεως ονομασία που υιοθετήθηκε το 1994, έκανε ένα μεγάλο βήμα το 1999. Το βήμα που έκανε ήταν ότι εξαγόρασε το 51% των μετοχών της Ιονικής αντί 798 εκατ. Ευρώ, πραγματοποιώντας την πιο μεγάλη ιδιωτικοποίηση που είχε γίνει ποτέ στην Ελλάδα, αφού η Ιονική ήταν μια από τις 5 μεγαλύτερες τράπεζες. Η συγχώνευση βέβαια πραγματοποιήθηκε το επόμενο έτος δηλαδή το 2000, εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι εκείνη την περίοδο το 1999 πραγματοποιήθηκε συγχώνευση μεταξύ της «Εμπορικής Ασφαλιστικής» με την «Ελληνοβρετανική Ζωής» και «Ελληνοβρετανική Ζημιών». Η πρώτη συγχωνεύεται με τις άλλες δύο και έτσι ιδρύεται η «Alpha Ασφαλιστική». Με αυτό τον τρόπο αύξησε τα καταστήματα της

κατά 230 και έφτασε τα 442 σε αριθμό καταστήματα. Όσον αφορά το κύκλο εργασιών της αυξήθηκε από 1.073.000 ευρώ σε 1.593.000, έτσι κατέχει τη δεύτερη θέση στην ελληνική αγορά.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η εθνική τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της τράπεζας της Ελλάδος είχε το εκδοτικό προνόμιο. Η Εθνική τράπεζα έχει την πιο ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα και ένα πολύ δυναμικό προφίλ στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην Ανατολική Μεσόγειο, μολαταύτα η εθνική δεν ήταν δραστήρια στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το 1998 όμως συγχωνεύτηκε με τη θυγατρική της Εθνική Κτηματική που η ίδια είχε πραγματοποιήσει συγχώνευση με την Εθνική Στεγαστική τον προηγούμενο χρόνο. Ο όμιλος της Εθνικής τράπεζας συμμετείχε με 44% ποσοστό στο μετοχικό κεφάλαιο της Εθνικής Κτηματικής. Τώρα σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει σε άρθρο του ο Παπαϊωάννου, το ένα δέκατο του ενεργητικού της πρώτης ανέρχεται στις 1.316.428.000.000 δραχμές και της δεύτερης σε 251.576.134.340 δραχμές.

Τέλος το 2002 η Εθνική απορρόφησε την Ελληνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Ανάπτυξης που ήταν και θυγατρική της.

ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ

Το 1991 ιδρύθηκε η τράπεζα Εγνατία με σκοπό να εξυπηρετεί ανάγκες ιδιωτών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η τράπεζα Εγνατία το έτος 1998 απέκτησε με πλειοδοτικό διαγωνισμό της Αγροτικής Τράπεζας το 51% των κοινών μετοχών και το 20,1% των προνομιούχων της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος. Το 2005 εξαγοράστηκε από την Marfin Bank το 10% της Εγνατίας και τελικά η Marfin Popular Bank εξαγόρασε ολοκληρωτικά και συγχωνεύτηκε με την Marfin Bank, την Εγνατία καθώς και τη Λαϊκή Τράπεζα. Η Εγνατία λοιπόν είναι ένα ισχυρό χαρτί για την ελληνική τραπεζική αγορά. Τέλος η Marfin Investment Bank είναι ο κύριος μέτοχος της Marfin Popular Bank.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εμπορική τράπεζα ακολούθησε αντίστροφη πορεία στο κλάδο των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Αυτό είχε ένα όχι και τόσο θετικό αποτέλεσμα, αφού έχασε τη δύναμη

που είχε ο όμιλος της και έτσι έχασε και ένα μέρος της σημασίας της στον ανταγωνισμό. Το 1997 μεταβίβασε την πλειοψηφία των μετοχών της στην Τράπεζα Αττικής, στο Ταμείο Συντάξεως και στο ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, παρόλα αυτά διατήρησε τη διαχείριση μέχρι και το 2002. Επίσης το 1998 πούλησε στην Alpha το 51% της συμμετοχής της στην Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα όπου αργότερα η Alpha εξαγόρασε το υπόλοιπο και η Ιονική έπαυσε να υπάρχει.

Το 2000 η Credit Agricole γαλλική τράπεζα εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εμπορικής με ποσοστό 6,7% που ανήλθε σε 9,74% το 2002. Η Credit Agricole το 2006 εκδήλωσε κάποιο ενδιαφέρον για την εξαγορά της Εμπορικής. Αυτό είχε ως στόχο να αναλάβει το 40% των μετοχών. Τέλος η συγχώνευση ολοκληρώθηκε το 2006 τον Αύγουστο όπου η Credit Agricole απέκτησε τελικά το 71,97% της Εμπορικής του μετοχικού της κεφαλαίου η οποία περιήλθε στον έλεγχο της.

EFG EUROBANK

Η Eurobank EFG ιδρύθηκε το 1990 ως ευρωπαϊκή τράπεζα, μέχρι το 1996 είχε ιδρύσει ακόμα έξι καταστήματα. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι είναι η τράπεζα με την μεγαλύτερη δραστηριότητα στις συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ελλάδα. Η δραστηριότητα της το έτος 1998 έχει ως εξής : η Eurobank αγόρασε από τον κορεάτικο όμιλο Hanwa το 58.08% των κοινών μετοχών της τράπεζας Αθηνών και από την Εθνική τράπεζα το 51% των προνομιούχων μετοχών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα καταστήματα της να φτάσουν τα 24. Τον Ιούνιο του ίδιου έτους και εφόσον το 1997 είχε εξαγοράσει πέντε καταστήματα της Credit Lyonnais, απέκτησε την τράπεζα Κρήτης από την τράπεζα της Ελλάδος έναντι θαυμαστού χρηματικού ποσού. Η Eurobank λοιπόν εξελίχθηκε σε μεγάλη δύναμη στην τραπεζική αγορά της χώρας μας. Επίσης το ίδιο έτος η Deutsche bank απέκτησε το 9.3% της Eurobank και με αυτή τη κίνηση της έδωσε νέα προϊόντα και νέες μεθόδους μάρκετινγκ. Το 2003 η συνεργασία αυτή έληξε. Τον επόμενο χρόνο δηλαδή το 1999 με επιθετική κίνηση απέκτησε το 15.57% της τράπεζας εργασίας και κατ' επέκταση και τον έλεγχο της. Η νέα τράπεζα ονομάστηκε τράπεζα Eurobank-Ergasias και διαθέτει 308 καταστήματα εκ των οποίων τα 178 είναι της Eurobank. Τέλος το 2001 έκανε και άλλη μία εξαγορά με την Telesis επενδυτική τράπεζα, που διέθετε πέντε καταστήματα και αρκετές θυγατρικές εταιρείες κυρίως στον χρηματιστηριακό τομέα.

ΛΩΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Σύμφωνα με δημοσίευση που έγινε το 1999 στην εφημερίδα <<Το Βήμα>>, η Δωρική τράπεζα ιδρύθηκε το 1990 και κατέκτησε μια ουσιαστική θέση στο χώρο των επενδύσεων, της ναυτιλίας και του private banking. Το 1999 το καλοκαίρι πραγματοποιήθηκε ανταλλαγή μετοχών με την Telesis Χρηματιστηριακή. Η Telesis έγινε τότε 100% θυγατρική της τράπεζας, που πήρε την ονομασία Telesis Investment Bank. Οι υπηρεσίες της επικεντρώνονται σε χρηματιστηριακές εργασίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες, διαχείριση κεφαλαίων και αμοιβαίων, private banking και αποτελεί την πρώτη ολοκληρωμένη τράπεζα επενδύσεων στην χώρα μας. Ακόμα είναι η πρώτη τράπεζα που εφάρμοσε το σύστημα των on line συναλλαγών με το χρηματιστήριο μέσω internet. Τέλος εκείνη την εποχή δηλαδή το 1999 η Δωρική τράπεζα αύξησε το μετοχικό κεφάλαιο της κατά 50 δισεκατομμύρια δραχμές, και αποτελούσε μία δυναμική παρουσία στις επενδυτικές τράπεζες.

ΕΤΕΒΑ

Η ΕΤΕΒΑ ανήκει στις επενδυτικές τράπεζες και είναι επίσης θυγατρική της εθνικής τράπεζας από το 1997 όπου αναδιοργανώθηκε η τράπεζα Εθνική. Το χρόνο αυτό άρχισε η ανάπτυξη του ενεργητικού της και το 1998 ξεκίνησε η κερδοφορία της όπου συνεχίστηκε το 1999 και το 2000. Η ΕΤΕΒΑ έχει τις εξής δραστηριότητες : πώληση και διαχείριση τίτλων σταθερού εισοδήματος, διαχείριση χαρτοφυλακίων, συμβουλευτικές υπηρεσίες και διαχείριση ίδιων κεφαλαίων. Συγχρόνως η ΕΤΕΒΑ εκείνη την εποχή διατηρούσε χαρτοφυλάκιο δανείων κυρίως προς τη βιομηχανία και τις υπηρεσίες και στον ευρύ δημόσιο τομέα.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ

Η ΤΜΘ ιδρύθηκε το 1979 από την ΕΤΕΒΑ και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με σκοπό να προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες στον χώρο της Βόρειας Ελλάδας. Το 1998 η ΤΜΘ πέρασε στον έλεγχο της Τράπεζας Πειραιώς. Η νέα διοίκηση εφήρμοσε γρήγορα ένα πρόγραμμα εξυγίανσης και ανάπτυξης που έφερε αποτελέσματα. Η τράπεζα δημιούργησε καινούρια προϊόντα καταθέσεων καθώς και προϊόντα καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης. Η ΤΜΘ έχει το σημαντικό πλεονέκτημα του εκτεταμένου δικτύου στη Βόρεια Ελλάδα. Επίσης είχε περίπου 80 μονάδες-υποκαταστήματα και δραστηριοποιούνταν επίσης σε αμοιβαία κεφαλαία με τη Βεργίνα ΑΕΔΑΚ και σε χρηματιστηριακές υπηρεσίες με τη θυγατρική εταιρεία της.

Τέλος ακολουθώντας την τακτική του ομίλου Πειραιώς, η τράπεζα έκανε σημαντικές αυξήσεις κεφαλαίου και το 1998 και το 1999 ισχυροποιώντας σημαντικά την κεφαλαιακή διάρθρωσή της και αυξάνοντας σημαντικά τις δραστηριότητές της και τα κέρδη της.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η τράπεζα ΠΕΙΡΑΙΩΣ ιδρύθηκε το 1916. Από το 1975 έως το 1991 άνηκε στον όμιλο της Εμπορικής τράπεζας. Η τράπεζα ιδιωτικοποιήθηκε το 1991 από τότε ως και σήμερα η τράπεζα αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Το 1998 εξαγοράζει τη τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης και την τράπεζα Credit Lyonnais Hellas, όπου ολοκληρώθηκε στις αρχές του 1999. Επίσης το 1999 απορρόφησε στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της National Westminster στην Ελλάδα. Τον ίδιο χρόνο έγινε συμφωνία εξαγοράς της Pater Credit Bank στη Ρουμανία και το όνομα που απέκτησε ύστερα ήταν Piraeus Bank Romania. Συνεχίζοντας, το 2000 πραγματοποιήθηκε συγχώνευση με την Τράπεζα Χίου και Μακεδονίας-Θράκης. Το 2000 δημιουργήθηκε η ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής Win bank. Ύστερα από δύο χρόνια το 2002 γίνεται εξαγορά του 58% της ETBAbank, και το 2003 γίνεται συγχώνευση με απορρόφηση της ETBAbank από την Πειραιώς και της ETBAleasing από την Πειραιώς leasing. Το 2004 πραγματοποιείται εξαγορά της Interbank NY από τη θυγατρική Marathon Banking Corporation στη Νέα Υόρκη και ύστερα συγχώνευση με απορρόφηση από τη Marathon Bank. Ακόμα γίνεται συγχώνευση με απορρόφηση της Δεβλέτογλου ΑΧΕΠΕΥ από τη ΣΙΓΜΑ ΑΧΕΠΕΥ (νυν Πειραιώς ΑΕΠΕΥ). Οι εξαγορές συνεχίζονται και το 2005 όπου εξαγοράζεται η Βουλγαρική τράπεζα Eurobank από την Piraeus Bank Bulgaria και η Atlas Banka σερβική τράπεζα εξαγοράζεται επίσης και η αιγυπτιακή Τράπεζα Egyptian Commercial Bank. Το 2007 γίνεται εξαγορά της AVIS HELLAS εταιρείας λειτουργικής μίσθωσης στην Ελλάδα. Επίσης πραγματοποιείται εξαγορά της ουκρανικής Τράπεζας International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB) και συμφωνία εξαγοράς του τοπικού δικτύου της Arab Bank που βρίσκεται στη Κύπρο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1916	Ίδρυση της Τράπεζας Πειραιώς
1918	Οι μετοχές της Τράπεζας Πειραιώς εισάγονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών
1963	Η Τράπεζα Πειραιώς εντάσσεται στον Όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας
1975	Η Τράπεζα Πειραιώς, ως θυγατρική της Εμπορικής Τράπεζας, περνά υπό κρατικό έλεγχο
1991	Ίδιωτικοποίηση της τράπεζας Πειραιώς
1992	Έτος αναδιοργάνωσης, εξυγίανσης και ανάπτυξης
1993	Ίδρυση των θυγατρικών Πειραιώς Leasing, Πειραιώς ΑΕΔΑΚ και Πειραιώς Πρακτορειακής
1996	Ίδρυση της Tirana Bank στην Αλβανία
1997	Απορρόφηση στοιχείων ενεργητικού-παθητικού της Chase Manhattan Bank στην Αθήνα
1998	Εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas
	Συμφωνία εξαγοράς σημαντικού πακέτου της Xiosbank (ολοκλήρωση: αρχές 1999)
	Συμφωνία εξαγοράς του 56% της Marathon Bank Νέας Υόρκης (ολοκλήρωση: μέσα 1999)
1999	Εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas
	Συμφωνία εξαγοράς σημαντικού πακέτου της Xiosbank (ολοκλήρωση: αρχές 1999)
	Συμφωνία εξαγοράς του 56% της Marathon Bank Νέας Υόρκης (ολοκλήρωση: μέσα 1999)
2000	Συγχώνευση με απορρόφηση Τραπεζών Χίου και Μακεδονίας-Θράκης από Τράπεζα Πειραιώς
	Δημιουργία της ολοκληρωμένης πλατφόρμας ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank
2002	Εξαγορά του 58% της ETBAbank
2003	Συγχώνευση με απορρόφηση της ETBAbank από την Τράπεζα Πειραιώς και της ETBA Leasing από την Πειραιώς Leasing
2004	Εξαγορά της Interbank NY από τη θυγατρική Marathon Banking Corporation στη Νέα Υόρκη και συγχώνευση με απορρόφηση από τη Marathon Bank
	Συγχώνευση με απορρόφηση της Δεβλέτογλου ΑΧΕΠΕΥ από τη ΣΙΓΜΑ ΑΧΕΠΕΥ (νυν Πειραιώς ΑΕΠΕΥ)
2005	Εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (απορροφήθηκε από την Piraeus Bank Bulgaria),

	της σερβικής Τράπεζας Atlas Banka (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd) και
	της αιγυπτιακής Τράπεζας Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt)
2007	Εξαγορά της εταιρείας λειτουργικής μίσθωσης AVIS στην Ελλάδα,
	της ουκρανικής Τράπεζας International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB)
	και συμφωνία εξαγοράς του τοπικού δικτύου της Arab Bank στην Κύπρο
	Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου Τράπεζας Πειραιώς κατά €1.350 εκατ.
	Ανανέωση αποκλειστικής συνεργασίας με ING στον τομέα των τραπεζοασφαλειών ζωής για 10 έτη
2008	Δημιουργία της Τράπεζας Πειραιώς (Κύπρου) Λτδ
2009	Σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο wealth management με τη BNP Paribas Wealth Management
	Συμφωνία για 10ετή αποκλειστική συνεργασία στον κλάδο γενικών ασφαλειών με τη Victoria),νυν ERGO θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα.
2010	Δημιουργία της winbank Direct του πρώτου online καναλιού πώλησης τραπεζικών προϊόντων στην Ελλάδα που απευθύνεται στους πελάτες όλων των τραπεζών
2011	Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Πειραιώς ύψους €807 εκατ.
	Συμπλήρωση 20 χρόνων από την ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Πειραιώς

ΑΤΕ-ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Φτάνοντας τώρα στο 2012 έχουμε μία συγχώνευση μεταξύ δύο μεγάλων τραπεζών, της τράπεζας Πειραιώς και της Αγροτικής τράπεζας. Αρχικά στις 27/7/2012 η διοίκηση της τράπεζας Πειραιώς ανακοινώνει την συγχώνευση του υγιούς τμήματος της Αγροτικής τράπεζας. Αυτή η ενέργεια πραγματοποιείται στο πλαίσιο των διαδικασιών που όρισαν η Τράπεζα της Ελλάδος και η το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Αυτό είχε σκοπό την αναδιάρθρωση του τραπεζικού μας συστήματος και την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Το θετικό από αυτή την συγχώνευση είναι και το ότι δεν κινδυνεύουν οι θέσεις εργασίας των εργαζομένων της Αγροτικής. Στις 30/7/2012 ολοκληρώνεται η συγχώνευση και έτσι όλο το δίκτυο καταστημάτων της Αγροτικής τράπεζας θα λειτουργεί υπό το σχήμα της Πειραιώς. Η Αγροτική όμως θα διατηρήσει την επωνυμία της και οι συναλλαγές των πελατών της θα συνεχίσουν να πραγματοποιούνται όπως και πριν. Οι δύο τράπεζες δημιουργούν ένα ισχυρό τραπεζικό εγχώριο σύστημα, το οποίο παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της, ποιότητα υπηρεσιών και μεγαλύτερες δυνατότητες χρηματοδότησης της εθνικής οικονομίας με σύνολο ενεργητικού 75 δις. Ευρώ καταθέσεων 35 δις. Ευρώ και χορηγήσεων 45 δις. Ευρώ.

Τέλος οι εργαζόμενοι ανέρχονται σε 17.000, τα καταστήματα σε 1.230.

3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΣΕ Σ&Ε

Εκτενέστατη είναι η αρθρογραφία η οποία επικεντρώνεται στη διατύπωση των κριτηρίων, όχι μόνο οικονομικών ,για την επιλογή μιας τράπεζας ως ελκυστικό στόχο εξαγοράς και συγχώνευσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πως οι τράπεζες με χαμηλότερο κέρδος φαίνεται να προσελκύουν περισσότερο κοινό για εξαγορά, σε σχέση με αυτές που παρουσιάζουν υψηλότερα κέρδη. Ανάλογο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα τραπεζικά ιδρύματα με χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας σε τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν που οφείλεται η αναποτελεσματικότητα και μέσω της πολιτικής της εξαγοράς να επιδιώκουν να τη διορθώσουν. Επίσης, πόλο έλξης αποτελούν και οι τράπεζες που εμφανίζουν υψηλό δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς το ενεργητικό, καθώς επίσης και εκείνες που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις καταθέσεις διότι παρέχουν τη δυνατότητα για συνέργειες. Αντιθέτως το μέγεθος των χορηγήσεων είναι αρνητικά σχετιζόμενο με την πιθανότητα εξαγοράς, με την έννοια πως όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα η συγκεκριμένη τράπεζα να αποτελέσει στόχο εξαγοράς. Ακόμα όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια τράπεζα στην εγχώρια αγορά, τόσο πιο έντονη είναι η επιθυμία μιας τράπεζας που δραστηριοποιείται σε άλλη αγορά να εξαγοράσει την πρώτη. Πολλές έρευνες δείχνουν πως όσο μικρότερες είναι οι τιμές του μεριδίου αγοράς, του αριθμού των υποκαταστημάτων και του συνόλου του ενεργητικού μιας τράπεζας. Τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα η εν λόγω τράπεζα να αποτελέσει στόχο εξαγοράς. Τέλος πρέπει να αναφερθεί πως όσον αφορά τις διαπολιτειακές εξαγορές, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε τράπεζες που λειτουργούν σε αστικές περιοχές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών ο αριθμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων αυξήθηκε με ταχύτατους ρυθμούς. Στην Ελλάδα, το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων διαδραματίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εταιριών σήμερα, αν και άρχισε να παρουσιάζεται και να αναπτύσσεται κάπως αργά, περίπου στα μέσα της δεκαετίας του '80. Η απόφαση για αγορά μιας άλλης επιχείρησης, ή της συγχώνευσης για να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη και πιθανόν αρκετά διαφορετική επιχείρηση, είναι μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις που μια διοίκηση καλείται να πάρει. Η σωστή απόκτηση στο σωστό χρόνο μπορεί να είναι ο συντομότερος δρόμος για την επέκταση, την αυξανόμενη αποδοτικότητα, και μια νέα κατεύθυνση για την επιχείρηση. Συνεπώς, μια κακή απόφαση μπορεί να είναι μοιραία, περιορίζοντας τους οικονομικούς, διοικητικούς και άλλους πόρους του αγοραστή πέρα από τις δυνατότητές του, με αποτέλεσμα ολόκληρη η δομή να αποτύχει. Τα κυριότερα

επιχειρήματα στα οποία στηρίζεται η λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης, βασίζονται στο γεγονός ότι διαμέσου μιας τέτοιας δραστηριότητας η επιχείρηση επιτυγχάνει επιτυχίες κλίμακας. Το γεγονός αυτό την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική, αφού επιτυγχάνει χαμηλότερο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Η επιχείρηση που προκύπτει αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της και βελτιώνει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Επομένως καταλαβαίνουμε ότι η επιλογή του σωστού υποψηφίου και η ολοκλήρωση της διαδικασίας απόκτησης είναι δύσκολα και επικίνδυνα βήματα. Στη δεκαετία του '90, η συζήτηση για την εταιρική στρατηγική συμπεριέλαβε μελέτες συγχωνεύσεων και εξαγορών. Άλλωστε είναι από τα βασικά ζητήματα της εταιρικής στρατηγικής. Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων επιχειρεί σήμερα την αύξηση των δραστηριοτήτων τους με τη μέθοδο της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Σήμερα, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αντιμετωπίζονται ως κάτι το αναπόφευκτο, ως απαραίτητη επιλογή ή ως «αναγκαίο κακό».

4.2 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η αγορά μιας επιχείρησης είναι μια διεργασία σύνθετη με ζητήματα που χρήζουν αποσαφήνισης. Θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της προετοιμασίας, της συναλλαγής, και της φάσης ολοκλήρωσης. Τα βήματα για την εξαγορά μιας επιχείρησης θα ακολουθήσουν παρακάτω.

Αρχικά αν μια συγκεκριμένη επιχείρηση δεν έχει ήδη επιλεγεί για τον επιδιωκόμενο στόχο, η ενδεχόμενη αγορά πρέπει πρώτα να εξετάζεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ενδιαφερόμενου.

Ύστερα μόλις η επιχείρηση-στόχος εντοπιστεί γίνεται η επικοινωνία μαζί της. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να συνοδεύει την επιχείρηση κάποιος δικηγόρος, σύμβουλος ή φοροτεχνικός. Αν ο <<στόχος>> ενδιαφέρεται και δείχνει την προθυμία να εξαγοραστεί θα πρέπει για λόγους ευνόητους να υπογραφεί μία συμφωνία εμπιστευτικότητας όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών (σύγκλιση, καθορισμός συμφερόντων). Σε περίπτωση λοιπόν που αυτά τα δύο μέρη εκφράσουν κάποιο ενδιαφέρον κατά την αρχική συζήτηση για τη συνέχιση των

διαπραγματεύσεων της εξαγοράς τότε υπογράφουν μία <<δήλωση προθέσεων>> που θα πρέπει να συμφωνήσουν σε ότι έχει να κάνει με το στάδιο των διαπραγματεύσεων που θα ακολουθήσουν.

Το επόμενο στάδιο απαιτεί μια προσεκτική αποτίμηση της επιχείρησης, το οποίο είναι γνωστό ως “**Due Diligence**”.Μια ακόμα διάκριση γίνεται μεταξύ του νομικού ελέγχου και του οικονομικού. Οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές μετά τη διενέργεια του **Due Diligence** ή παράλληλα. Τέλος για εξαγορές μεγαλύτερου αντικειμένου η σύμβαση τις πιο πολλές φορές καταρτίζεται αφού έχει ληφθεί η γνώμη της αρμόδιας επιτροπής ανταγωνισμού. Όταν γίνει η υπογραφή της σύμβασης τότε θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ομαλή μεταβίβαση και η συνέχιση των εργασιών.

4.3 ΣΤΓΧΩΝΕΤΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το πρώτο κύμα Σ&Ε στην Ελλάδα λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο 1998-2001 και αποτελεί έμπρακτη προσπάθεια των εγχώριων επιχειρήσεων να απαντήσουν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών. Κατά την περίοδο 1997-2000 παρατηρήθηκε μια έκρηξη στον αριθμό των Σ&Ε, η οποία οφείλεται στην άνθηση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς που έδωσε για πρώτη φορά στις ελληνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντλήσουν πολύ υψηλά για τα ελληνικά δεδομένα επενδυτικά κεφάλαια. Συγκεκριμένα την τριετία 1997-1999 περισσότερες από 350 Σ&Ε έλαβαν χώρα στην Ελλάδα, αριθμός ρεκόρ για τα ελληνικά επιχειρηματικά χρονικά. Παρά όμως την σημαντική αύξηση των Σ&Ε, ο αριθμός Σ&Ε των ελληνικών επιχειρήσεων παρέμεινε μικρός σε σχέση με αυτόν στο εξωτερικό.

Η Telesis χρηματοστηριακή εξαγόρασε τη μικρή Δωρική Επενδυτική Τράπεζα, αποκτώντας τόσο την τραπεζική άδειά της όσο και τη θέση της στο χρηματιστήριο, μέχρι που τελικά μετονομάστηκε σε Telesis Επενδυτική Τράπεζα.

Η Altec, η οποία είχε εισάγει στο Χρηματιστήριο τις θυγατρικές της, Sysware, Unisoft και Star το 1997, το 1999 και το 2000 αντίστοιχα, προχώρησε αντιθέτως το 2001 σε στη συγχώνευση όλων των παραπάνω με τη μητρική. Προχώρησε επίσης σε

αποεπένδυση πολλών συμφερόντων της που δεν σχετίζονταν με τη βασική παραγωγική δραστηριότητά της.

Η μεσαίου μεγέθους κατασκευαστική εταιρία Άβαξ αγόρασε την J&P Hellas , ελληνική θυγατρική του παγκόσμιου κατασκευαστικού κολοσσού J&P Overseas και με τη σειρά της εξαγοράστηκε από την J&P Overseas

Η Panafon-Vodafone δημιούργησε ένα κύμα συγχωνεύσεων μετά την απόφασή της να απορροφήσει τους εμπορικούς συνεργάτες της. Οι εταιρίες Ράδιο Κορασίδης, Telecom και Citicom συγχωνεύτηκαν, δημιουργώντας τη NextNet. Η Q-Phone συγχωνεύτηκε με την Palmafon για τη δημιουργία της Unifon. Στη συνέχεια η Vodafone απορρόφησε τις Unifon και NextNet.

Η Blue Circle απέκτησε το πλειοψηφικό ποσοστό της τσιμεντοβιομηχανίας ΑΓΕΤ-Ηρακλής. Η γαλλική εταιρία γαλακτοκομικών Danone απέκτησε το 30% της Δέλτα Γάλακτος. Η σκανδιναβική τυροκομική επιχείρηση Arla Foods συνέστησε κοινοπραξία με τη θυγατρική της Δέλτα, Βίγλα και η γαλλική εταιρία βιομηχανικής τροφοδοσίας SODEXHO Alliance εξαγόρασε τη θυγατρική της Goody's, Intertaste .Στα πιο πρόσφατα παραδείγματα περιλαμβάνονται η εξαγορά των Μύλων Παπαφίλη από τη Δέλτα Συμμετοχών ως όχημα για την εισαγωγή της Δέλτα Παγωτού, η εξαγορά της Πλαστικά Μακεδονίας από τη LPC (εταιρίας λιπαντικών του Ομίλου Βαρδινογιάννη) και της Αθηναία από τη Multirama.

Η εξαγορά της ΜΕΒΓΑΛ από τη Vivartia

Στην εξαγορά της γαλακτοβιομηχανίας ΜΕΒΓΑΛ προχωρά η Vivartia. Ο όμιλος ανακοίνωσε την υπογραφή προσυμφώνου εξαγοράς με την οικογένεια Παπαδάκη - Χατζηθεοδώρου που ελέγχει το 43% της ΜΕΒΓΑΛ, ενώ έχει ήδη συμφωνήσει με την οικογένεια της Μαίρης Χατζάκου για την μεταβίβαση πακέτου μετοχών της εταιρείας. Με την ολοκλήρωση της συμφωνίας, η Vivartia θα κατέχει τουλάχιστον το 57,8% της ΜΕΒΓΑΛ, μέσω της 100% θυγατρικής της "Δέλτα Τρόφιμα ΑΕ". Όπως ανακοινώθηκε:

- ❖ Αμέσως μετά την τροποποίηση άρθρου του καταστατικού της ΜΕΒΓΑΛ που αφορά στη μεταβίβαση των μετοχών της, η "Δέλτα" θα αποκτήσει το 14,8% της ΜΕΒΓΑΛ έναντι τιμήματος περίπου 19,6 εκατ. ευρώ από την οικογένεια Μαίρης Χατζάκου, η οποία θα διατηρήσει ποσοστό 13,6% περίπου με δικαίωμα προαίρεσης για πώλησή του στη Vivartia Συμμετοχών ΑΕ

- ❖ Υπό την προϋπόθεση της λήψης της απαραίτητης έγκρισης της αρμόδιας αρχής ανταγωνισμού θα αποκτήσει ποσοστό 43% από την οικογένεια Παπαδάκη-Χατζηθεοδώρου έναντι τιμήματος 57 εκατ. ευρώ. Η οικογένεια Παπαδάκη-Χατζηθεοδώρου θα έχει δικαίωμα μειοψηφικής συμμετοχής στο νέο εταιρικό σχήμα.

Η εταιρία που θα προκύψει από τη συγχώνευση ΔΕΛΤΑ – ΜΕΒΓΑΛ θα έχει συνολικές πωλήσεις 640 εκατ. ευρώ εκ των οποίων τα περίπου 500 εκατ. ευρώ πραγματοποιούνται στην Ελλάδα και τα υπόλοιπα 140 εκατ. ευρώ στο εξωτερικό.

Το προφίλ της Vivartia

Μόλις στα τέλη Ιουνίου ολοκληρώθηκε ο μετασχηματισμός της Vivartia σε ανεξάρτητες μεταξύ τους θυγατρικές εταιρείες. Στα τέλη Ιουλίου ολοκληρώθηκε, επίσης, η πώληση του τομέα αρτοποιίας και ζαχαρωδών, έναντι τιμήματος 730 εκατ. ευρώ (εκ των οποίων τα 327 εκατ. αντιστοιχούν σε δανειακές υποχρεώσεις του κλάδου).

Συνολικά οι πωλήσεις της Vivartia για το 1ο εξάμηνο του 2010 διαμορφώθηκαν στα 410 εκατ. ευρώ (δεν περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες του τομέα που πωλήθηκε), έναντι 435,8 εκατ. ευρώ πέρυσι, ενώ τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ανήλθαν σε 19,4 εκατ. έναντι 30,9 εκατ. πέρυσι.

Στο πρώτο μισό του 2010 οι πωλήσεις γάλακτος της Vivartia εμφάνισαν υποχώρηση της τάξης του 8% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2009, εξέλιξη που η εταιρεία απέδωσε στην οικονομική κρίση και στη στροφή των καταναλωτών στα χαμηλότερης τιμής αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στον τομέα γάλακτος η Vivartia κατέχει την 1η θέση στην αγορά με μερίδιο 25,5%, ενώ στην κατηγορία του φρέσκου γάλακτος το μερίδιο της εταιρείας φτάνει στο 34,5%, ποσοστό αυξημένο κατά 2,2 μονάδες σε σύγκριση με το πρώτο μισό του 2010.

Αντίστοιχα στον τομέα γιαουρτιού η εταιρεία βρίσκεται στη δεύτερη θέση με μερίδιο (βάσει όγκου) 17,1%. Στον τομέα χυμών ψυγείου (η Vivartia διαθέτει τη σειρά προϊόντων Life), το μερίδιο της εταιρείας φτάνει στο 43,7%. Στον τομέα των τροφίμων η εταιρεία διαθέτει τη σειρά κατεψυγμένων προϊόντων "Μπάρμπα Στάθης". Η εταιρεία ελέγχει επίσης τις αλυσίδες καταστημάτων Goody's, Flocafe και Everest, καθώς και την Olympic Catering.

Η πορεία της ΜΕΒΓΑΛ

Η ΜΕΒΓΑΛ ξεκίνησε την πορεία της στις αρχές της δεκαετίας του '50 στη Βόρεια Ελλάδα με δραστηριότητα στον κλάδο της τυροκομίας και το 1971 ξεκίνησε τη διανομή φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος. Ο κύκλος εργασιών της το 2009 ανήλθε σε 184 εκατ. ευρώ και τα κέρδη προ τόκων, φόρων, και αποσβέσεων περίπου σε 11 εκατ. ευρώ.

Όπως σημειώνει η ίδια, ήταν η πρώτη εταιρεία που διένειμε συσκευασμένο τυρί φέτα (το 1989), ενώ το 2003 μπήκε στον κλάδο των χυμών με τη σειρά Vivid και ανέλαβε τη διανομή και του γάλακτος της Μακεδονικής Φάρμας "Αγρόκτημα Βραχιάς".

Το 2004 εξαγόρασε την τυροκομική μονάδα Εβρογάλ και την ίδια χρονιά άρχισε να εντείνει την παρουσία της στη Νότια Ελλάδα.

Τον Ιούλιο του 2006, Vivartia (που τότε ονομάζονταν Δέλτα Συμμετοχών) και ΜΕΒΓΑΛ είχαν βρεθεί αντιμέτωπες, μετά την κίνηση της πρώτης να αγοράσει 21% των μετοχών της δεύτερης. (Πηγή: <http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/6266>, <http://aetos-grevena.blogspot.gr/2010/09/vivartia.html>)

4.4 ΠΟΙΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΡΟΧΩΡΟΥΝ ΜΕ ΑΡΓΟΥΣ ΡΥΘΜΟΥΣ

Εκτός από τις συμφωνίες που έχουν «παγώσει» υπάρχουν και αυτές που προχωρούν, έστω και με αργούς ρυθμούς. Για παράδειγμα, η Vodafone και η Wind Ελλάς αναμένεται εντός του πρώτου δεκαημέρου του Φεβρουαρίου να ανακοινώσουν τη συμφωνία συγχώνευσής τους, η οποία, βέβαια, θα χρειαστεί να εγκριθεί από την Ε.Ε., κάτι που δεν θα είναι ιδιαίτερα εύκολο. Οι δύο πλευρές φέρονται να έχουν καταλήξει σε συμφωνία, ενώ όσον αφορά το θέμα του ποσοστού που θα κατέχουν στο νέο σχήμα, δημοσιεύματα σε ελληνικά μέσα ενημέρωσης υποστηρίζουν πως θα είναι είτε 55%-45% είτε 60%-40% υπέρ της Vodafone.

Μία ακόμη συμφωνία που προχωρεί μεν, αλλά με αργούς ρυθμούς, δεδομένου κιόλας ότι έχει ανακοινωθεί εδώ και αρκετούς μήνες, είναι αυτή μεταξύ της θυγατρικής της Vivartia, ΔΕΛΤΑ με τη βορειοελλαδίτικη ΜΕΒΓΑΛ. Η συγκεκριμένη συμφωνία,

εφόσον υλοποιηθεί, θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία της μεγαλύτερης γαλακτοβιομηχανίας και μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων της χώρας.

Ιδιάζουσα περίπτωση αποτελεί η προσπάθεια που έγινε στο πρόσφατο παρελθόν για τη συγχώνευση μεταξύ της Olympic Air και της Aegean Air. Οι δύο εταιρείες επικαλέστηκαν την κρίση και κατέληξαν σε συμφωνία, ήταν, όμως, η Ε.Ε., η οποία έκρινε ότι δημιουργείτο μονοπώλιο στην εγχώρια αεροπορική αγορά και δεν έδωσε το «πράσινο φως». Η οικονομική κατάσταση έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι εύκολο για την ATEBank να βρει ενδιαφερόμενους αγοραστές για μη τραπεζικές δραστηριότητες. Έτσι, μέχρι στιγμής, η προσπάθεια για την πώληση της συμμετοχής της τράπεζας στη Δωδώνη έχει ουσιαστικά «παγώσει» -λόγω και των αντιδράσεων- ενώ για τη ΣΕΚΑΠ υπήρξε μόνο ένας ενδιαφερόμενος, η ινδική Bombidala, το ύψος της προσφοράς της οποίας δεν έχει δημοσιοποιηθεί και η αίσθηση που υπάρχει είναι πως είναι χαμηλότερο του αναμενόμενου.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς επηρεάζει η κρίση τις προσπάθειες της ATEBank είναι της EBZ. Υπάρχουν δέκα ενδιαφερόμενοι, ο διαγωνισμός έχει προχωρήσει, όμως, υπάρχει σημαντική καθυστέρηση στην ολοκλήρωσή του. Ο λόγος, σύμφωνα με τις πληροφορίες, είναι πως οι «μνηστήρες» περιμένουν να δουν τι μέλλει γενέσθαι με την ελληνική οικονομία πριν καταθέσουν δεσμευτικές προσφορές.

4.5 ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΤΣΕΙΣ

Η αρχή έγινε το 1998 όταν η METKA (εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταλλικών κατασκευών) εξαγοράστηκε από τον όμιλο Μυτιληναίου, μετά από συνεχείς αγορές μειοψηφικών πακέτων μετοχών της. Η αντίδραση της METKA υπήρξε μάλλον χλιαρή και εντάχθηκε χωρίς προβλήματα στον όμιλο Μυτιληναίου. Στη συνέχεια έχουμε την εξαγορά μέσω χρηματιστηρίου της αλευροβιομηχανίας Μύλοι Αγίου Γεωργίου, από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, την εταιρεία Κυλινδρόμυλοι Λούλη που προκάλεσε την έντονη αντίδραση του διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου της πρώτης κ. Συμεώνογλου, ωστόσο τα περιθώρια αντίδρασης ήταν περιορισμένα.

“Θύματα” επιθετικής εξαγοράς έπεσαν πρόσφατα η ασφαλιστική εταιρεία Ευρωπαϊκή Πίστη (από την Ασπίς Πρόνοια) καθώς και το βαφείο – φινιστήριο Γ. Γιαννούσης (από τα Κλωστήρια Ναούσης), και η Goody’s από τη ΔΕΛΤΑ.

Ίσως το πιο ενδιαφέρον παράδειγμα επιθετικής εξαγοράς στην Ελλάδα να αποτελεί η εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας από τον Όμιλο της EFG Eurobank.

4.6 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΓΧΩΝΕΤΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 20,3% αναπτύχθηκε η συνολική εγκατεστημένη δυνατότητα μονάδων ΑΠΕ στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2002-2010, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της ICAP. Κυρίαρχη θέση μεταξύ των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας κατέχουν τα αιολικά πάρκα (με ποσοστό 78%) ακολουθούμενα από τις μικρές υδροηλεκτρικές μονάδες (12%), τα φωτοβολταϊκά πάρκα (7,4%) και τις μονάδες βιοαερίου-βιομάζας (2,4%).

Κερδισμένες είναι και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, καθώς σύμφωνα με την εξέταση ισολογισμών 77 επιχειρήσεων για τη χρήση του 2009, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 16,6% έναντι του 2008, τα EBITDA κατά 19,9% και τα κέρδη προ φόρων κατά 37,4%.

Αναφορικά με την διετία 2011-2012, ο υπεύθυνος για θέματα Ενέργειας της KPMG στην Ελλάδα κ. Κρίστιαν Τόμας υπογράμμισε ότι θα υπάρξει σημαντική αύξηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στον εγχώριο τομέα των ΑΠΕ για τρεις λόγους:

- ❖ Αρχικά υπάρχει σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας και γενικότερα οικονομικής ευρωστίας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλοί περισσότεροι πωλητές σήμερα απ' ό,τι πριν μερικά χρόνια, με αρκετά χαμηλότερες απαιτήσεις.
- ❖ Επιπλέον, ακόμη και οι ισχυροί παίκτες τις αγορές έδειξαν τα τελευταία χρόνια πενιχρούς ρυθμούς οργανικής ανάπτυξης, λόγω γραφειοκρατίας και άλλων πολλών προβλημάτων, με αποτέλεσμα να στρέφονται πλέον σε συγχωνεύσεις και εξαγορές για να αυξήσουν τα χαρτοφυλάκια τους σε MW.
- ❖ Τέλος, παρατηρούμε ραγδαία αύξηση ενδιαφέροντος για επενδύσεις στις ΑΠΕ στην Ελλάδα από επενδυτές κυρίως από Κίνα, Ιαπωνία, ΗΠΑ και

Ρωσία, οι όποιοι απ" ότι φαίνεται δεν πτοούνται καθόλου από τον ήχο των λέξεων "sovereign risk" και ετοιμάζουν ιδιαίτερα εντυπωσιακές κινήσεις στον Ελλαδικό χώρο.

Μεγάλα deals στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας γίνονται όμως και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς σύμφωνα με την έρευνα της KPMG, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον κλάδο αυξήθηκαν πέρυσι κατά 70% σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρονιά, φθάνοντας τις 446 αξίας από 260 το 2009. Ωστόσο σε επίπεδο αξίας σημειώθηκε μείωση λόγω και της διεθνούς κρίσης - καθώς τα περυσινά deals ήταν ύψους 25,6 δισ. δολαρίων ενώ του 2009 στα 43,7 δισ.

4.7 ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΑΞΙΝΟΜΗΜΕΝΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2000-2002

Συνολικά 38 συγχωνεύσεις εισηγμένων εταιριών με άλλες εισηγμένες η μη εταιρίες πραγματοποιήθηκαν την τριετία 2000-2002.

Το έτος 2002 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 328 εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων.

Στον κλάδο των **Κατασκευών** πραγματοποιήθηκαν 91 συναλλαγές, οι οποίες είναι οι εξής

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	<u>Στοιχεία Αγοραστή</u>			<u>Στοιχεία Στόχου</u>			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία Στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Αθωνική Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές		Ελλάδα	Κατασκευές	3.228.173	
2	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Δομική Κρήτης	Ελλάδα	Κατασκευές	Έβρος Κατασκευαστικός Κλάδος	Ελλάδα	Κατασκευές	880.000	100%
3	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΓΕΚΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Ψυκτική Ελλάδος	Ελλάδα	Τεχνικές Υπηρεσίες		25%
4	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	Σωτηρόπουλος	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
5	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Παντεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Υρία	Ελλάδα	Κατασκευές		100%

6	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές	Παπαδάκης	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
7	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μεσοχω- Ρήτης	Ελλάδα	Κατασκευές	Posidonia	Ελλάδα	Τεχνικές	3.000.000	100%
8	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΓΕΝΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	Τέχνημα Λέσβου	Ελλάδα	Κατασκευές	733.675	100%
9	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΤΕΜΚΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΙΛΜΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
10	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΛΤΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Κοροντζής	Ελλάδα	Κατασκευές	10.136.371	30%
11	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΛΤΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Οδών & Οδοστρω- μάτων	Ελλάδα	Κατασκευές	47.248.617	100%
12	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΛΤΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Δωρική	Ελλάδα	Κατασκευές	2.175.826	50%
13	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΛΤΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Θεμέλιο	Ελλάδα	Κατασκευές	2.934.943	50%
14	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές	Θόλος	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
15	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές	Π.Πεχλι- βανίδης	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
16	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές	Χρονο- Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
17	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Μηχανική	Ελλάδα	Κατασκευές	Ακρίτας	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
18	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	ΒΙΟΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	Ζαχαρό- πουλος	Ελλάδα	Κατασκευές	9.884.999	100%
19	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	ΒΙΟΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΤΕΓΕΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	8.214.436	100%
20	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	ΒΙΟΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΣΤΑΘΜΗ	Ελλάδα	Κατασκευές	3.846.617	100%
21	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	ΒΙΟΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΑΜΥΝΤΑΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	286.664	100%
22	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	ΒΙΟΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΕΡΜΗΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	247.125	100%
23	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΕΓΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές	Δομήτωρ	Ελλάδα	Κατασκευές	2.833.328	100%
24	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Interacom Construction	Ελλάδα	Κατασκευές	Μ.Π. Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
25	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	ΑΕΓΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΑΞΩΝ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
26	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Παντεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Promas	Ελλάδα	Συμβουλευτικές		65%
27	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Παντεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Λάμδα Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
28	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	ΑΕΓΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές	Οικοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
29	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Δομοτεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Καλαμαράς	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
30	Απρίλιος 2002	Κοινοπραξία	Τεχνική Ολυμπιακή	Ελλάδα	Κατασκευές	Lamda Development	Ελλάδα	Real Estate (Κατασκευές)		
31	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Interacom Construction	Ελλάδα	Κατασκευές		Βουλγαρία	Κατασκευές		30%
32	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός ΑΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	Άλφα Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	21.428.098	100%
33	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός	Ελλάδα	Κατασκευές	Σκορδάλος	Ελλάδα	Κατασκευές	2.663.379	100%
34	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός	Ελλάδα	Κατασκευές	Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	1.840.153	100%

35	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός	Ελλάδα	Κατασκευές	Τεχνική Ολυμπιακή ΑΕ-Κλάδος Κατασκευών	Ελλάδα	Κατασκευές	121.062.698	100%
36	Μάιος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός	Ελλάδα	Κατασκευές	ΔΙΕΚΑΤ ΑΤΕ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
37	Μάιος 2002	Εξαγορά	Τεχνική Ολυμπιακή	Ελλάδα	Κατασκευές	Μελτέμι Καστρί	Ελλάδα	Ενέργεια και Μεταφορές		20%
38	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Ελληνική Τεχνοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές	Τεχνική Εταιρία Βόλου	Ελλάδα	Κατασκευές	52.321.679	100%
39	Μάιος 2002	Εξαγορά	Ευρωπαϊκή Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	ΕΤΚΚΑ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
40	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	ΓΕΚ ΑΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΤΕΡΝΑ	Ελλάδα	Κατασκευές		6%
41	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ΑΚΤΩΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΤΟΜΗ	Ελλάδα	Κατασκευές		10%
42	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ΑΚΤΩΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΚΑΣΤΩΡ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
43	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	ΜΕΤΚΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	Technical Consulting Bureau	Ελλάδα	Κατασκευές Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	1.194.498	60%
44	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	J&P-Anax	Ελλάδα	Κατασκευές	ΠΡΟΕΤ	Ελλάδα	Κατασκευές		15%
45	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΕΔΡΑΣΗ-ΨΑΛΙΔΑΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΒΕΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	249.000	18%
46	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Μοχλός	Ελλάδα	Κατασκευές	Diekat Construction	Ελλάδα	Κατασκευές	29.394.024	100%
47	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΕΚΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	Ήφαιστος	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
48	Αύγουστος 2002	Κοινοπραξία	ΓΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές	Αργυρομετα-λλευμάτων & Βαρυτίνης	Ελλάδα	Κατασκευές		
49	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΕΚΤΕΡ	Ελλάδα	Κατασκευές	Άστρον	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
50	Ιούνιος 2002	Συγχώνευση	ΑΤΤΙ-ΚΑΤ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΑΤΕΜΚΕ	Ελλάδα	Κατασκευές	21.879.300	100%
51	Ιούνιος 2002	Συγχώνευση	ΑΤΤΙ-ΚΑΤ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΣΙΓΑΛΑΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	87.900	100%
52	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	ΓΕΚΑΤ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
53	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Κορωνίς	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
54	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Τεγκ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
55	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Εργοκάτ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
56	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Άλφα	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
57	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Μέτρικ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
58	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Δόμηση	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
59	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Γνώμων	Ελλάδα	Κατασκευές	Καστάτ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
60	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	Δομική Κρήτης	Ελλάδα	Κατασκευές	Α&Δ Απόστολόπουλος	Ελλάδα	Κατασκευές	9.722.018	100%
61	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	ΠΑΛΜΑ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
62	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	Ευρωκατασκευή	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
63	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές	Ελλάδα	Κατασκευές	Κοτσώλης	Ελλάδα	Κατασκευές		100%

			Κατασκευές							
64	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	Κίων Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
65	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
66	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΔΙΕΚΑΤ Ελληνικές Κατασκευές	Ελλάδα	Κατασκευές	Τετρακτύς	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
67	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	ΤΕΡΝΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	Εργοδυ- ναμική	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
68	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	ΤΕΡΝΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	Ψυκτική Ελλάδος	Ελλάδα	Κατασκευές	6.881.532	100%
69	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	ΤΕΡΝΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	Δομική Ανάπτυξη	Ελλάδα	Κατασκευές	17.342.772	100%
70	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	ΤΕΡΝΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	ΓΕΚ Κατασκευα- στικός Κλάδος	Ελλάδα	Κατασκευές	103.237.864	100%
71	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Τεχνοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές	ΜεδοΗΠΑ	Ελλάδα	Κατασκευές		100%
72	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Προοδευτική	Ελλάδα	Κατασκευές	Υποδομή	Ελλάδα	Κατασκευές	3.403.875	100%
73	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	ΕΔΡΑΣΗ- ΨΑΛΙΔΑΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	Λυκόδημος	Ελλάδα	Κατασκευές	2.400.00	19%
74	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ευκλείδης	Ελλάδα	Κατασκευές	ΕΤΕΠ	Ελλάδα	Κατασκευές	77.045.760	100%
75	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ευκλείδης	Ελλάδα	Κατασκευές	Πολυτεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	11.017.544	100%
76	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ευκλείδης	Ελλάδα	Κατασκευές	ΟΜΑΣ	Ελλάδα	Κατασκευές	7.923.900	100%
77	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ευκλείδης	Ελλάδα	Κατασκευές	"ΑΚΤΙΣ" ΔΓ Μαυρο- γιάννης	Ελλάδα	Κατασκευές	3.036.887	100%
78	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ευκλείδης	Ελλάδα	Κατασκευές	Τρίτων	Ελλάδα	Κατασκευές	3.036.887	100%
79	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Τεχνική Ολυμπιακή ΗΠΑ	ΗΠΑ	Κατασκευές	DS Ware Homes	ΗΠΑ	Κατασκευές		
80	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Πεα	Ελλάδα	Κατασκευές	Αθωνική Τεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	8.804.250	25%
81	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	ΜΕΤΚΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	Rodax	Ελλάδα	Τεχνικές Υπηρεσίες		
82	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	J&P-Avax	Ελλάδα	Κατασκευές	Αττικά Διόδια	Ελλάδα	Κατασκευές		3%
83	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	J&P-Avax	Ελλάδα	Κατασκευές	Αττική Οδός	Ελλάδα	Κατασκευές		3%
84	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Ελληνική Τεχνοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές	Αττική Οδός	Ελλάδα	Κατασκευές		3%

85	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	ΑΕΓΕΚ	Ελλάδα	Κατασκευές	Οδοσήμανση Ελλάδα	Κατασκευές	6.166.672	100%	
86	Ιανουάριος 2002	Συγχώνευση	Θεμελιο-δομή	Ελλάδα	Κατασκευές	Νέστος	Ελλάδα	Κατασκευές	22.069.182	100%
87	Ιούνιος 2002	Συγχώνευση	Παντεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Υρία	Ελλάδα	Κατασκευές	100%	
88	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Παντεχνική	Ελλάδα	Κατασκευές	Σαραντό-Πουλος	Ελλάδα	Κατασκευές	100%	
89	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Ελληνική Τεχνοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές	Αττικά Διόδια	Ελλάδα	Κατασκευές	3%	
90	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Ελληνική Τεχνοδομική	Ελλάδα	Κατασκευές	Attikes telecoms	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	3%	
91	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	BIOTEP	Ελλάδα	Κατασκευές	ΚΕΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	1.235.625	100%

Στον κλάδο των **Τραπεζών & Λοιπών Χρηματ/τικών Ιδρυμάτων** πραγματοποιήθηκαν οι εξής 42 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία Στόχους	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Εμπορική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Φοίνικας	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά		0%
2	Ιανουάριος 2002	Κοινοπραξία	Τράπεζα Πειραιώς	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	NN Hellas	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	70.000.000	
3	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Novabank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Sİtebank	Τουρκία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	50.000.000	100%
4	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Enfield Properties	Μ.Βρετανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Kekrops	Ελλάδα	Κατασκευές	40.153.500	21%
5	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Alpha Trust Innovation	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Gnomon Informatics	Ελλάδα	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες		20%
6	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	International Finance Corporation	Τουρκία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	FHL Mermeren Kombinat	Ελλάδα	Βιομηχανία	2.900.000	10%
7	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Αγροτική Ασφαλιστική	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Αγροτική Ζωής	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
8	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Alpha Bank	Ελλάδα	Τράπεζες	Insurance	Ρουμανία	Τράπεζες	1.000.000	100%

					& Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Ρουμανία		& Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		
9	Απρίλιος 2002	Συγχώνευση	Φοίνικας	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Metrolife	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	100%	
10	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Fidelity	Μ.Βρετανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Athens Paper Mill	Ελλάδα	Χαρτί/ Πλαστικά/ Ελαστικά	100%	
11	Απρίλιος 2002	Κοινοπραξία	Predica	Γαλλία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Εμπορική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		
12	Μάιος 2002	Εξαγορά	EFG- Eurobank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Sheraton Sofia Balkan	Βουλγαρία	Ξενοδοχεία & Τουρισμός	7%	
13	Μάιος 2002	Εξαγορά	EFG- Eurobank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Hellas on Line	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	60%	
14	Μάιος 2002	Εξαγορά	Aspis Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Aspis Mutual Funds	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	20%	
15	Μάιος 2002	Εξαγορά	Credit Agricole	Γαλλία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Εμπορική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	2%	
16	Μάιος 2002	Συγχώνευση	Aspis Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Aspis Securities	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	100%	
17	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Alpha Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Alpha Bank Cyprus	Κύπρος	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	14%	
18	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Interamerican Ρουμανία	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Europan Bank of Reconstruction and Developement	Μ.Βρετανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	20%	
19	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Εμπορική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Kapital Bank	Γιουγκοσλαβία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	80%	
20	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Prodefin	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	ΓΕΚΑ	Ελλάδα	Κατασκευές	3.700.00	20%
21	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Εθνική Venture	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά	Forth Photonics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	2.500.000	

			Capital		Χρηματ/τικά Ιδρύματα			νονίες		
22	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Εθνική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	ΕΤΕΒΑ	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
23	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Aspis Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	ABN AMRO Ελλάδα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	18.700.00	100%
24	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Proton Investment Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Eurodynamiki	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		3%
25	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Marfin Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Branch of Credit Commercial de France	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		
26	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Ταχυδρομικό Ταμειστήριο	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Τράπεζα Αττικής	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	40.200.000	17%
27	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	Alpha Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Alpha Bank AD Skopje	FYROM	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		16%
28	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	American Life Insurance Co	ΗΠΑ	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Alico Eurobank ΑΕΔΑΚ	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		50%
29	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Χρηματι-στήριο Παραγωγών Αθηνών	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
30	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Alpha Bank	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Alpha Bank Romania	Ρουμανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		10%
31	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Ελληνική Εταιρία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Πειραιώς Επενδυτική	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
32	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Gota International	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Commercial Value	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
33	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Gota International	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Nordstern Colonia	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
34	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Gota International	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά	Nordstern Colonia	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά		100%

35	Σεπτέμβριος 2002	Συγχώνευση	Gota International	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	United	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
36	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Credit Lyonnais	Γαλλία	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Eurocorp	Ελλάδα	Υπηρεσίες		34%
37	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Εθνική Τράπεζα	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Garanta	Ρουμανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	200.000	10%
38	Οκτώβριος 2002	Κοινοπραξία	Credit Agricole	Γαλλία	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Εμπορική Τράπεζα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		
39	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	EFG-Eurobank	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Ρουμανία Bank Post	Ρουμανία	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	20.000.000	17%
40	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Marfin Bank	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Investment Bank of Greece	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		100%
41	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Technical Olympic USA	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	Masonry Homes	ΗΠΑ	Real Estate	28.000.000	100%
42	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Τράπεζα Πειραιώς	Ελλάδα	Χρηματ/τικά Ιδρύματα Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	ETBA	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα	510.000.000	58%

Στον κλάδο **Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών** πραγματοποιήθηκαν 35 συνολικά συναλλαγές, οι οποίες έχουν ως εξής:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία Στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΕΛNET	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Ζητάλης	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		51%
2	Ιανουάριος 2002	Συγχώνευση	Intracom	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Intrasoft	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		100%
3	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Inform Lykos	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Εκτυπωτική Βορείου Ελλάδος	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	367.000	8%
4	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Quality &	Ελλάδα	Τεχνολογία	Alatus	Πολωνία	Τεχνολογία		40%

			Reliability		& Τηλεπικοινωνίες			& Τηλεπικοινωνίες		
5	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Informatics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Digistore	Ολλανδία	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		62%
6	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Altec	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	ACN	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	1.500.000	15%
7	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Scicom	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Top Management	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
8	Φεβρουάριος 2002	Συγχώνευση	Vodafone	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Nextnet	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		100%
9	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Vodafone	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Mobitel	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		10%
10	Απρίλιος 2002	Κοινοπραξία	Inform Lykos	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπά Χρηματ/τικά Ιδρύματα		
11	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Πουλιιάδης	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Q&R	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		1%
12	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Inform Lykos	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Fintrust	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		51%
13	Μάιος 2002	Εξαγορά	Intracom	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Siemens Teleindustrial	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		41%
14	Μάιος 2002	Εξαγορά	Despec Hellas	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	NAK	Ρωσία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		50%
15	Μάιος 2002	Εξαγορά	Informer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Datacreta	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		51%
16	Μάιος 2002	Εξαγορά	Rainbow Computer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Rainbow Training Center	Ελλάδα	Εκπαίδευση	18.000	46%
17	Μάιος 2002	Εξαγορά	Rainbow Computer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Rainbow Telecoms	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	18.600	46%
8	Μάιος 2002	Εξαγορά	CPI	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Fiber Systems and Networks	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	44.045	10%
19	Μάιος 2002	Εξαγορά	Ζαφειρόπουλος	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Fiber Systems and Networks	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	44.045	10%
20	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Intracom	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Meteksan	Τουρκία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		20%

21	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Sun Microsystems	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	DotHill Systems	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		5%
22	Ιούνιος 2002	Κοινοπραξία	TRW Systems Europe	Μ.Βρετανία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	European Dynamics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
23	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Inform Lykos	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Fintrust	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		10%
24	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	OTEnet	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Southgate Communications Hellas	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		80%
25	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	TIM International	Ιταλία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	STET Hellas	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	108.000.000	17%
26	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	Forthnet	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Telemedicine Technologies	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	377.360	47%
27	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Delta Singular	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Grafo	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία		19%
28	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Vodafone	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Ideal Telecom	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		49%
29	Οκτώβριος 2002	Συγχώνευση	Eskimo	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	F.G Europe	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		1005
30	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Πουλιιάδης	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Q&R	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		15
31	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Zenon Robotics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Voice In	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		10%
32	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Zenon Robotics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	TESEIK	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		17%
33	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Vodafone	Ολλανδία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Panafon	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	311.521	11%
34	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Delta Singular	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Γεωσύνθεσης	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		20%
35	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Quality & Reliability	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Revolution Ltd.	Hungary	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		35%

24 ήταν οι συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο του **Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου**:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	<u>Στοιχεία Αγοραστή</u>			<u>Στοιχεία Στόχου</u>			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Κοινοπραξία	Plias	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Lamda Development	Ελλάδα	Real Estate (Κατασκευές)	8.200.000	
2	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Folli Follie	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Folli-Follie Asia	Ασία	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	5.500.000	49%
3	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ΕΛΓΕΚΑ (μέσω της ΕΛΓΕΚΑ Romania SRL)	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Logistics Υπηρεσίες Hellas	Ελλάδα	Ενέργεια & Μεταφορές		5%
4	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Sanyo Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Γρηγόρης Μικρογεύματα	Ελλάδα	Εστιατόρια		9%
5	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Γαληνός	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Γαληνός Κυπραίος	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		60%
6	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Γαληνός	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Γαληνός Μώρου ΑΕ	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		51%
7	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Σαράντης	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Pack Plast Intl	Πολωνία	Χαρτί/ Πλαστικά/ Ελαστικά	6.400.000	70%
8	Απρίλιος 2002	Κοινοπραξία	Ράδιο Κορασιδής	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Sanyo Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	9.700.000	
9	Απρίλιος 2002	Κοινοπραξία	Μαρινόπουλος	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Starbucks	ΗΠΑ	Εστιατόρια	16.140.000	
10	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Πάλλης Stores	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Achilles	Ελλάδα	Βιομηχανία		20% 1
11	Μάιος 2002	Συγχώνευση	Π.Κωτσόβολος	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Ράδιο Αθήναι	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		100%
12	Μάιος 2002	Εξαγορά	Connect	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Media Electronics	FYROM	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		
13	Μάιος 2002	Εξαγορά	Γερμανός	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	NG System Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	113.449	50%
14	Μάιος 2002	Εξαγορά	Sex Form	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Axon Holding	Ελλάδα	Λοιπά		2%
15	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Ευρωκαταστήματα	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Unikid Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	325.890	51%
16	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Plias	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρε-	Τσακίρης	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	2.300.000	31%

μπόριο

17	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Sanyo Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Eurosan	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		30%
18	Αύγουστος 2002	Συγχώνευση	ΕΛΓΕΚΑ Ρουμανίας	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Ferfelis Line	Ρουμανία	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		100%
19	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Ελτράκ	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Ελτρέκκα	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	3.008.943	26%
20	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Microland	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	e-Microland	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	146.735	25%
21	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Μασούτης	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Alpha-Delta Supermarkets	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		20%
22	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Σαράντης	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Pharmacare	Ελλάδα	Φαρμακευτικά & Χημικά	1.760.000	45%
23	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Συκάρης	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Εικόνα & Ήχος Νοτίου Ελλάδας	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	752.000	94%
24	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Connection	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	Trigano	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	980.000	20%

Στον κλάδο των **Λοιπών** πραγματοποιήθηκαν 19 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Alfa-Alfa Holdinga	Ελλάδα	Λοιπά	Alte	Ελλάδα	Κατασκευές		4%
2	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Group 4	Δανία	Λοιπά	Wackenhut Hellas	Ελλάδα	Υπηρεσίες	2.300.073	52%
3	Μάρτιος 2002	Συγχώνευση	Euromedica Δ.Μακεδονία	Ελλάδα	Λοιπά	Γενική Κλινική Κωνσταντινίδη	Ελλάδα	Υπηρεσίες		100%
4	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Αργυρός	Ελλάδα	Λοιπά	Argyros	Ελλάδα	Ένδυση	7.160.675	70%
5	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Διοίκηση εταιρίας	Ελλάδα	Λοιπά	Arax Knitwear	Ελλάδα	Ένδυση		51%
6	Μάιος 2002	Εξαγορά	Agel		Λοιπά	Agelco SA-Studio Kosta Boda	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		7%
7	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Χαϊδεμένος	Ελλάδα	Λοιπά	Ελληνική Εκτυπωτική	Ελλάδα	ΜΜΕ & Ψυχαγωγία		100%
8	Ιούνιος 2002	Συγχώνευση	Mega Security	Ελλάδα	Λοιπά	Mega SEC	Ελλάδα	Υπηρεσίες		100%
9	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Ιδιωτικός Επενδυτής	Ελλάδα	Λοιπά	Multirama	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρε-	3.600.000	42%

10	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Leventis Group	Ελλάδα	Λοιπά	Connection	Ελλάδα	μπόριο Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		5%
11	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	Hyatt Regency-Ελληνική Τεχνοδομική	Ελλάδα	Λοιπά	Καζίνο Πάρνηθας	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	120.000.000	49%
12	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Odeon-Διοίκηση Εταιρίας	Ελλάδα	Λοιπά	Odeon Digital Press	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία		32%
13	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Odeon-Διοίκηση Εταιρίας	Ελλάδα	Λοιπά	Odeon Licensing	Ελλάδα	Λοιπά		24%
14	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	Alfa-Alfa Energy	Ελλάδα	Λοιπά	Global Bitumen	Ελλάδα	Κατασκευές	28.700	40%
15	Νοέμβριος 2002	Συγχώνευση	Avlon	Ελλάδα	Λοιπά	SILC	Ελλάδα	Ενέργεια & Μεταφορές		100%
16	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Επενδυτές	Ελλάδα	Λοιπά	Coca-Cola HBC	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	52.650.000	2%
17	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Μειοψηφία μετόχων	Ελλάδα	Λοιπά	Commercial Synthesis	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	435.000	74%
18	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Inform Lykos	Ελλάδα	Λοιπά	Inform Processing Services	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		40%
19	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Βαρδινογιάννης	Ελλάδα	Λοιπά	Πετρετάκις	Ελλάδα	Χαρτί/ Πλαστικά/ Ελαστικά	3.800.000	9%

Στον κλάδο **MME & Ψυχαγωγία** πραγματοποιήθηκαν 18 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	Τεχνικές Εκδόσεις	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Mass Courier	Ελλάδα	Υπηρεσίες		58%
2	Ιανουάριος 2002	Συγχώνευση	Motolek	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Autotek	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία		100%
3	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Imako Media Net Group	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Alpha Press	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	162.000	5%
4	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Intralot	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Bilot Eood	Βουλγαρία	MME & Ψυχαγωγία	11.750.000	49%
5	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Virgin Megastores	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Theros	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	19.075.569	49%
6	Μάιος 2002	Εξαγορά	ΔΟΛ	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία	Ειδικές Εκδόσεις	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία		11%
7	Μάιος 2002	Εξαγορά	Τηλέτυπος	Ελλάδα	MME &	Logos	Κύπρος	MME &		25%

8	Μάϊος 2002	Κοινοπραξία	Εκδόσεις Αττικής	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Καθημερινή	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία		
9	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ΔΟΛ	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Φτερωτός Ερμής	Ελλάδα	Υπηρεσίες	42%	
10	Ιούνιος 2002	Συγχώνευση	Sea Trade Marine	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Yacht Agency International	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	100%	
11	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ΔΟΛ	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Ελληνικά Γράμματα	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	2%	
12	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Promo-arton	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Νίκος Απέργης	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	15%	
13	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	Marfin Comm	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Eriphania Production	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία		
14	Αύγουστος 2002	Εξαγορά	Imako Media Net Group	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Nitro Music	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	1.030.000	2%
15	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Intralot	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Bilot Eood	Βουλγαρία	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία		35%
16	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Καθημερινή	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Arktos Publications	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	5.300	30%
17	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Imako Media Net Group	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Εκδοτική Επικοινωνιακή	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	147.000	32%
18	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	ΔΟΛ	Ελλάδα	Ψυχαγωγία MME & Ψυχαγωγία	Παπασωτηρίου	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	2.130.000	30%

Στον κλάδο της **Βιομηχανίας** έλαβαν χώρα 17 συναλλαγές για το έτος 2002 οι οποίες είναι οι εξής

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία Αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία Στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Eurodrip	Ελλάδα	Βιομηχανία	Υδροέλεγχος	Ελλάδα	Βιομηχανία	400.293	68%
2	Ιανουάριος 2002	Εξαγορά	ETEM	Ελλάδα	Βιομηχανία	Alu Build	Ιταλία	Κατασκευές	25.000	51%
3	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Yalco	Ελλάδα	Βιομηχανία	Λασκαρίδης	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο		50%
4	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	TITAN	Ελλάδα	Βιομηχανία	Kosjeric	Γιουγκοσλαβία	Βιομηχανία	40.600.000	70%
5	Φεβρουάριος 2002	Εξαγορά	Septona	Ελλάδα	Βιομηχανία	Γ.Μ. Ιωάννου	Ελλάδα	Βιομηχανία	1.000.000	35%
6	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Χατζηγεωργίου	Ελλάδα	Βιομηχανία	Venus	Ισπανία	Βιομηχανία		
7	Απρίλιος 2002	Εξαγορά	Alouman	Ελλάδα	Βιομηχανία	EPALME	Ελλάδα	Βιομηχανία	3.891.413	51%

8	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ΑΓΕΤ Ηρακλής	Ελλάδα	Βιομηχανία	Hellamat Beton	Ελλάδα	Βιομηχανία	15.850.000	100%
9	Μάιος 2002	Κοινοπραξία	Darig Dynamics	Ελλάδα	Βιομηχανία	RAM Europe	Ελλάδα	Βιομηχανία		
10	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	ETEM	Ελλάδα	Βιομηχανία	Terpro Ρουμανία	Ρουμανία	Βιομηχανία		20%
11	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Exel Mak Metal	Ελλάδα	Βιομηχανία	Yantsis Bros	Ελλάδα	Βιομηχανία		
12	Ιούλιος 2002	Εξαγορά	TITAN	Ελλάδα	Βιομηχανία	Alexandria Portland Cement Company	Αίγυπτος	Κατασκευές	26.800.000	44%
13	Ιούλιος 2002	Συγχώνευση	Βιοχάλκο	Ελλάδα	Βιομηχανία	Αλουμίνιο Αθηνών	Ελλάδα	Βιομηχανία		100%
14	Ιούνιος 2002	Εξαγορά	Cement Francais	Γαλλία	Βιομηχανία	Χάλυψ	Ελλάδα	Βιομηχανία	12.000.000	5%
15	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Eurodrip	Ελλάδα	Βιομηχανία	National Drip Irrigation Co	Ιορδανία	Βιομηχανία	1.078.565	100%
16	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά	CRH	Ireland	Βιομηχανία	ΕκΛοιπά	Ελλάδα	Φαρμακευ- τικά & Χημικά	12.500.000	50%
17	Νοέμβριος 2002	Εξαγορά	Όμιλος Βιοχάλκο	Ελλάδα	Βιομηχανία	Stinnes Intefrer Gmbh	Germany	Βιομηχανία		100%

Στην κατηγορία αυτή δεν γνωρίζουμε τον κλάδο στον οποίο ανήκουν οι εταιρίες αγοραστές και πραγματοποιήθηκαν οι εξής 17 συναλλαγές

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία Αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Μάρτιος 2002	Εξαγορά	Sodexho Alliance	Γαλλία	Μη διαθέσιμο	Interstate Catering	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά		51%
2	Μάιος 2002	Κοινοπραξία	Pravizani		Μη διαθέσιμο	Elviemek	Ελλάδα	Βιομηχανία		
3	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά			Μη διαθέσιμο	Odeon	Ελλάδα	Ξενοδοχεία & Τουρισμός		47%
4	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	Paravalos Marinos Group	Ελλάδα	Μη διαθέσιμο	Π.Κωστό- βολος	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρε- μπόριο	11.000.000	19%
5	Σεπτέμβριος 2002	Εξαγορά	TAM Holding		Μη διαθέσιμο	AGB Hellas	Ελλάδα	MME & Ψυχαγωγία		50%
6	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά			Μη διαθέσιμο	Informatics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπι- κοινωνίες	3.908.000	4%
7	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά			Μη διαθέσιμο	Vatek	Ελλάδα	Μεταφορές		27%
8	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά			Μη διαθέσιμο	Σύστημα Κίνησης	Ελλάδα	Μεταφορές		63%
9	Οκτώβριος 2002	Εξαγορά			Μη διαθέσιμο	Feeling	Ελλάδα	Λιανεμπόριο		

					Jewels		& Χονδρε- μπόριο		
10	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Vechro	Ελλάδα	Φαρμακευ- τικά & Χημικά	7.000.000	84%
11	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Aquacon	Νορβηγία	Αλιεία	2.100.000	11%
12	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Despec Hellas	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρε- μπόριο		5%
13	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Darig	Ελλάδα	Βιομηχανία		4%
14	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Big City	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρε- μπόριο	1.500.000	10%
15	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	Edrafor Sal		Μη διαθέσιμο		14%
16	Δεκέμβριος 2002	Εξαγορά	Cybacro Limited	Κύπρος	Μη διαθέσιμο	BENT Εργολη- πτική	Ελλάδα	Κατασκευές	43%
17		Εξαγορά		Μη διαθέσιμο	T.L.F Electroline	Κύπρος	Λιανεμπόριο & Χονδρε- μπόριο		30%

Στον Κλάδο **Τροφίμων και Ποτών** είχαμε 11 συναλλαγές. Η μεγαλύτερη συναλλαγή στον κλάδο ήταν η εξαγορά του 58% της Γιουγκοσλαβικής Fabrika Sekera Saikaska από την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης έναντι €510.000.000 τον Οκτώβριο του 2002. Τον Δεκέμβριο του 2002 ακολούθησε η εξαγορά του 56% της Ελβετικής Coca-Cola Beverages AG από την Coca-Cola HBC έναντι €56.500.000. Μία από τις μεγαλύτερες συναλλαγές τον Δεκέμβριο του 2002 ήταν η εξαγορά του 95% της Ρουμανικής Dorna Apermin από την Coca-Cola HBC. Τον Ιανουάριο η Ελληνική Elbisco Holdings εξαγόρασε το 31% της Ελληνικής Εταιρίας Βασινάκης του ίδιου κλάδου έναντι €1.800.000. Ακολούθησε η εξαγορά του 51% της Ελληνικής Aqua Spring από την Βέλγικη Perrier Vittel. Τον Φεβρουάριο του 2002 η Ελληνική Εταιρία Κατσέλης εξαγόρασε το 100% της ελληνικής Mister Bread (branch) η οποία ανήκει στον κλάδο του Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου έναντι €4.426.000. Τον Μάρτιο του 2002 η Ελληνική Ι.Μπουτάρης & Υιός Holding εξαγόρασε το 51% της Ελληνικής Κύμη Εμφιάλωση. Σημαντική προσέλκυση ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα αποτέλεσε η εξαγορά του 61% της Κυπριακής Charalampidis Dairies από την ΔΕΛΤΑ τον Ιούνιο του 2002. Τον Ιούλιο του 2002 ενδιαφέρον προκάλεσε η εξαγορά του 18% της Ελληνικής Εταιρίας Manos Donut House από την Αλλατίνη. Τον Αύγουστο του 2002, όπου η Scottish & Newcastle της Μεγάλης Βρετανίας εξαγόρασε το 30% της Ελληνικής Εταιρίας Μύθος Ζυθοποιία έναντι €30.000.000.

Τέλος, τον ίδιο μήνα η Γενική Εταιρία Τροφίμων ΑΕ "Μπάρμπα Στάθης" εξαγόρασε το 10% της Ελληνικής Εταιρίας Άλεσις.

Στον κλάδο **Χαρτί/Πλαστικά/Ελαστικά** πραγματοποιήθηκαν 9 συναλλαγές για το έτος 2002. Η πρώτη εξ'αυτών πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2002, όπου η Γαλλική Groupe Gascogne εξαγόρασε το 60% της Ελληνική Εταιρίας Αιγίς έναντι €5.130.000. Τον Φεβρουάριο του 2002 ακολούθησε η εξαγορά του 49% της Φιλανδικής ΟΥ Astra από την Ελληνική Μ.Ι. Μαΐλλης. Τον Μάρτιο του 2002 η Ελληνική Εταιρία Πετζετάκις εξαγόρασε το 49% της Heliflex. Η Ελληνική Εταιρία Μ.Ι. Μαΐλλης τον Απρίλιο του 2002 εξαγόρασε την Καναδική Wulftec International. Τον Απρίλιο του 2002 είχαμε την εξαγορά του 70% της Ελληνικής Elniom από την Interplast. Τον Ιούνιο του 2002 είχαμε την δημιουργία Κοινοπραξίας μεταξύ της Ιταλικής Εταιρίας Galina Plastics και της Ελληνικής βιομηχανίας Αλουμύλ Μυλωνάς έναντι €3.000.000. Ακολούθησε η εξαγορά της Ιταλικής FAI Srl από την Ελληνική Μ.Ι. Μαΐλλης. Τον Νοέμβριο του 2002 η Ελληνική Εταιρία Πλαστικά Κρήτης εξαγόρασε το 22% της Τούρκικης Senkroma. Τον Δεκέμβριο του 2002 είχαμε την εξαγορά του 30% της Ιταλικής Εταιρίας Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών 3L από την Ελληνική Εταιρία Μ.Ι. Μαΐλλης.

Στον κλάδο **Ενέργειας και Μεταφορών** πραγματοποιήθηκαν 8 συναλλαγές. Η αρχή έγινε τον Ιανουάριο του 2002 με την εξαγορά του 51% της Γερμανικής βιομηχανίας Herрман Gtman από την Ελληνική Άλκο Ελλάς έναντι €12.200.000. Τον ίδιο μήνα είχαμε την δημιουργία Κοινοπραξίας μεταξύ του Όμιλου Καπελούζου και της Ρωσικής Gazexport. Τον Ιούλιο του 2002 δημιουργήθηκε η Κοινοπραξία ανάμεσα στην ΕΥΔΑΠ και την Γαλλική Vivendi Water. Τον Σεπτέμβριο του 2002 ακολούθησε η δημιουργία Κοινοπραξίας ανάμεσα στην Ελληνική Tsakos Energy Navigation Limited και την Δανική Lauritzen Kosan έναντι €20.000.000. Μια από τις μεγαλύτερες συναλλαγές στον κλάδο πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2002, όπου η Ελληνική Alkar εξαγόρασε το 75% της Μελτέμι Καστρί έναντι €4.500.000. Ακολούθησε η εξαγορά του 54% της Γιουγκοσλαβικής Jugopetrol Kotor από τα Ελληνικά Πετρέλαια έναντι €65.000.000. Τον Οκτώβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η μεγαλύτερη συναλλαγή στον κλάδο, η οποία ήταν η εξαγορά του 100% της BP Κύπρος από την Ελληνικά Πετρέλαια έναντι €90.000.000. Τον Οκτώβριο του 2002 δημιουργήθηκε η Κοινοπραξία ανάμεσα στις Ελληνικές Omega και Goldair.

Στον κλάδο της **Ένδυσης** είχαμε 7 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2002 η Commart εξαγόρασε το 35% της ελληνικής Greene Hellas έναντι €1.440.000. Ακολούθησε η

εξαγορά του 37% της Ηπειρωτικής του κλάδου Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου από την Elmec Sport. Τον Οκτώβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 10% της Ελληνικής Informatics του κλάδου Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών από την Ελληνική Sex Form έναντι €5.976.265. Τον Οκτώβριο του 2002 η Κλωνατέξ εξαγόρασε το 13% της Ελληνικής Fanco. Τον Νοέμβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 100% της Βουλγαρικής Bulgarian Manufacturer από την Ελληνική Fieratex έναντι €2.400.000. Τον Δεκέμβριο του 2002 η Elmec Sport εξαγόρασε το 16% της Ελληνικής Ipirotiki του κλάδου Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου. Τον ίδιο μήνα, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 10% της A&A Holdings του κλάδου Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου.

Στον κλάδο των **Ιχθυοκαλλιέργειών** πραγματοποιήθηκαν 6 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2002 οι Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες εξαγόρασαν το 50% της Ωκεανίς έναντι €117.380. Τον Ιούνιο του 2002 η Οκτάπους συγχωνεύτηκε με την Sea Farm Ionian. Τον Ιούνιο του 2002 η Νηρέας δημιούργησε Κοινοπραξία με την Σελόντα. Τον Ιούλιο του 2002 η Sea Form Ionian εξαγόρασε το 100% της Ελληνικής Εταιρίας Ζωοτεχνολογία, η οποία ανήκει στον κλάδο των Ζωοτροφών. Τον ίδιο μήνα, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 15% της Άλφα Ζωοτροφές, η οποία ανήκει και αυτή στον κλάδο των Ζωοτροφών.

Στον κλάδο των **Εστιατορίων** είχαμε 6 συναλλαγές. Τον Οκτώβριο του 2002 τα Everest εξαγόρασαν το 40% της Ελληνικής Εταιρίας Ever Fresh η οποία ανήκει στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών. Τον ίδιο μήνα, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 48% της Glentzakis Bros καθώς και την Ελληνική Εταιρία του κλάδου Τροφίμων και Ποτών έναντι €171.000. Τον Νοέμβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 90% των Εστιατορίων Αριστοφάνης από την Goody's έναντι €450.000. Τον Δεκέμβριο του 2002 η Goody's εξαγόρασε επίσης το 27% των εστιατορίων Hollywood Confectionary. Τον Νοέμβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η μεγαλύτερη συναλλαγή στον κλάδο, η οποία ήταν η εξαγορά του 58% της Olympic Catering από τα Everest έναντι €16.140.000.

Στον κλάδο των **Φαρμακευτικών και Χημικών** πραγματοποιήθηκαν 4 συναλλαγές. Τον Φεβρουάριο του 2002 έγινε η συγχώνευση μεταξύ της Γερολυμάτος Holdings και της Organon Technical Hellas. Τον Μάρτιο του 2002 η Ολλανδική Akzo Nobel εξαγόρασε το 15% της Vivechrom. Τον Απρίλιο του 2002 ξεχώρισε η εξαγορά του 100% της Κυπριακής Essential Business Management Inc η οποία ανήκει στον κλάδο

των Τραπεζών & Λοιπών Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων από την ΕΣΣΑ. Τέλος, τον Μάιο του 2002 η Βελγική Recticel Group εξαγόρασε το 50% της Ricomex.

Στον κλάδο **Ξενοδοχεία & Τουρισμός** είχαμε 4 συναλλαγές. Η αρχή έγινε με την εξαγορά του 21% της Ελληνικής Εταιρίας ΧΑΝΟΓΛΟΥ που ανήκει στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών από την Elbisco Holdings έναντι €250.000. Τον ίδιο μήνα η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 99% της Βουλγαρικής Karat του κλάδου Τροφίμων 7 Ποτών. Τον Ιούνιο το 2002 ακολούθησε η εξαγορά του 50% της Helios Plaza από την Ολλανδική Plaza Centers έναντι €5.543.000. Τέλος, τον Νοέμβριο του 2002 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 10% της IKG Hellenic Marina από την Kyriakoylis Mediterranean Cruises έναντι €301.400.

Στον κλάδο **Συμβουλευτικών Υπηρεσιών** πραγματοποιήθηκαν 2 συναλλαγές. Τον Μάιο του 2002 δημιουργήθηκε Κοινοπραξία ανάμεσα στην Ελληνική ICAP και την Taylor Nelson της Μεγάλης Βρετανίας. Η δεύτερη και τελευταία συναλλαγή πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2002, όπου η Ελληνική Εταιρία Ευρωσύμβουλοι εξαγόρασε το 40% της E&P Αθηνών.

Στον κλάδο **Γεωργία/Κτηνοτροφία** η μοναδική συναλλαγή που πραγματοποιήθηκε ήταν η εξαγορά του 100% της ΣΥΝΚΟ του κλάδου της Γεωργίας/Πτηνοτροφίας από την Πίνδος ΑΕ τον Ιανουάριο του 2002.

Στον κλάδο της **Γεωργίας** είχαμε μία και μοναδική συναλλαγή η οποία ήταν εξαγορά του 100% της Bono International του κλάδου Τροφίμων & Ποτών από την Irotur τον Ιανουάριο του 2002.

Στον κλάδο των **Ζωοτροφών** στη μοναδική συναλλαγή που πραγματοποιήθηκε η Ελληνική Veterin εξαγόρασε την Persefs του κλάδου Τροφίμων & Ποτών τον Απρίλιο του 2002 έναντι €4.695.524.

Στον κλάδο **Real Estate(κατασκευές)** πραγματοποιήθηκε μία και μοναδική συναλλαγή τον Μάιο του 2002, η εξαγορά του 95% της Εταιρίας Ακίνητης Περιουσίας Δήμου Αμαρουσίου από την Lamda Development έναντι €129.000.000.

Στον κλάδο της **Κτηνοτροφίας** τον Ιούνιο του 2002 είχαμε τη δημιουργία Κοινοπραξίας ανάμεσα στην Γαλλική Sigarev / CAPV του κλάδου Τροφίμων & Ποτών και την Ελληνική Κρέκα σε ποσοστό 25% έναντι €687.500.

Στον κλάδο **Υλικά συσκευασίας(Βιομηχανία)** η εξαγορά του 100% της Ισπανικής Crown Cork Espana από την Hellas Can έναντι €80.000.000, αποτέλεσε τη μοναδική συναλλαγή στον κλάδο τον Ιανουάριο του 2002, η οποία αποτέλεσε σημαντική προσέλκυση ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα.

Στον κλάδο της **Ιχθυοτροφίας** η μοναδική συναλλαγή ήταν η συγχώνευση της Triton με την Selonda τον Οκτώβριο του 2002.

Τέλος, στον κλάδο των **Χημικών** τον Δεκέμβριο του 2002 είχαμε τη δημιουργία Κοινοπραξίας ανάμεσα στην Lobbe Tzilalis και την Cyclon Hellas.

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2003

Για το έτος 2003 ο αριθμός των συναλλαγών ανέρχεται σε 169.

Στον κλάδο των **Τραπεζών & Λοιπών Χρημ/κών Υπηρεσιών** πραγματοποιήθηκαν 27 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	Στοιχεία Αγοραστή			Στοιχεία Στόχου			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία Αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία Στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Φεβρουάριος 2003	Συγχώνευση	Πειραιώς Leasing	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	ΕΤΒΑ Leasing	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		
2	Φεβρουάριος 2003	Εξαγορά	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Εμπορική Διαχείριση Ρευστοποίησης Ενεργητικού/ Παθητικού Α.Ε.	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	1.806.608	30%
3	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Τράπεζα Πειραιώς	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Tirana Bank	Αλβανία	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	2.100.000	15%
4	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	EIKON Capital	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Απόλλων Α.Ε.	Ελλάδα	Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	10.600.000	72%
5	Μάρτιος 2003	Συγχώνευση	EFG Eurobank Ergasias	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Ergoinvest	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	120.000.000	68%
6	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	EFG Eurobank Ergasias	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Postbanka AD	Γιουγκοσλαβία	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		68%
7	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	Τράπεζα Πειραιώς	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Πειραιώς Ακίνητη Περιουσία	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		70%
8	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	Εθνική Τράπεζα Της Ελλάδος	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές	Εθνική Ασφαλιστική	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές	4.226.000	2%

9	Μάϊος 2003	Εξαγορά	Εθνική Ασφαλιστική	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Garanta	Ρουμανία	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		44%
10	Μάϊος 2003	Εξαγορά	Εθνική Ασφαλιστική	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου)	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		6%
11	Μάϊος 2003	Εξαγορά	Ωμέγα Τράπεζα	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Societe Generale Asset Management (SGAM)	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		100%
12	Μάϊος 2003	Συγχώνευση	Comm Group	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Maritime & Financial	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		
13	Μάϊος 2003	Συγχώνευση	Comm Group	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Marfin Classic	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		
14	Μάϊος 2003	Εξαγορά	Marfin Bank	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Επενδυτική Τράπεζα της Ελλάδος	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		90%
15	Ιούνιος 2003	Εξαγορά	Fidelity	ΗΠΑ	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Τεχνική Ολυμπιακή	Ελλάδα	Κατασκευές		5%
16	Ιούλιος 2003	Συγχώνευση	Ασπίς ΑΕΔΑΚ	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	ABN AMRO ΑΕΔΑΚ	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		100%
17	Ιούλιος 2003	Εξαγορά	Alpha Bank	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Alpha Επενδύσεων	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	220.000.000	62%
18	Ιούλιος 2003	Συγχώνευση	EEXX	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Πειραιώς Επενδύσεων	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	99.773.500	
19	Ιούλιος 2003	Συγχώνευση	EFG Eurobank Ergasias	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Επενδύσεις Αναπτύξεως	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		57%
20	Αύγουστος 2003	Εξαγορά	EFG Eurobank Ergasias	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Unitbank	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		50%
21	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	Deutsche Bank	Γερμανία	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Π&Κ Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου	Ελλάδα	Υπηρεσίες Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	792.000	3%

22	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	Marathon Banking Corporation	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Interbank NY	ΗΠΑ	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		99%
23	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	Εθνική Τράπεζα Της Ελλάδος	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Banca Romaneasca SA	Ρουμανία	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		82%
24	Νοέμβριος 2003	Εξαγορά	Τράπεζα Ασπίς	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Standard Chartered Grindlays Bank	Ελλάδα	Τράπεζες Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		100%
25	Νοέμβριος 2003	Εξαγορά	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος)	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	10.800.000	6%
26	Δεκέμβριος 2003	Εξαγορά	EFG Eurobank Ergasias	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	ALICO/CEH Balkan Holdings	Κύπρος	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		50%
27	Δεκέμβριος 2003	Εξαγορά	Global Finance	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	Νίκος	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά		50%

Στον κλάδο **Λοιπά / Μη δημοσιευμένα** πραγματοποιήθηκαν οι εξής 24 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	<u>Στοιχεία Αγοραστή</u>			<u>Στοιχεία Στόχου</u>			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία Αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Φεβρουάριος 2003	Εξαγορά	CAAD A.E.	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Football Center	Ελλάδα	Υπηρεσίες		51%
2	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Albio Holdings	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Entertainment Works SA	Ελλάδα	Ξενοδοχεία Εστιατόρια & Διασκέδαση		51%
3	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Planet	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας		100%
4	Μάρτιος 2003	Εξαγορά		Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Sportime	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας		65%
5	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Τράπεζα Αττικής	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		3%
6	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	ΤΣΜΕΔΕ	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Τράπεζα Αττικής	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		7%
7	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη	Χυτήρια	Ελλάδα	Βιομηχανία	180.900	10%

				δημοσιευμένα	Ηπειρού					
8	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Διαδικασία Βορείου Ελλάδος Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	Ελλάδα	Υπηρεσίες	80.802	7%
9	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	Elbisco Holdings	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Elite A.E.	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	7.056.000	28%
10	Μάιος 2003	Εξαγορά	Compagnia Santalessandro	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Μινωϊκές Γραμμές	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα		5%
11	Ιούνιος 2003	Εξαγορά	Paneuropan (Θυγατρική Ομίλου Λάτση)	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	ΕΛΠΕ	Ελλάδα	Ενέργεια & Μεταφορές	326.000.000	17%
12	Ιούνιος 2003	Κοινοπραξία	Ένωση Δήμων Περιφέρειας Αττικής, Κέντρο Ανακύκλωσης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Ελληνική Υπηρεσία Ανακύκλωσης και μια συμμετοχική εταιρία	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα		
13	Ιούνιος 2003	Εξαγορά		Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Multichoice Hellas	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	6.652.100	7%
14	Ιούνιος 2003	Εξαγορά		Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Multichoice Hellas	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	33.260.500	35%
15	Ιούλιος 2003	Εξαγορά	Confinvest	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Olympic-Μουζάκης	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	9.550.000	73%
16	Ιούλιος 2003	Εξαγορά	Teekay Shipping Corp	ΗΠΑ	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Torm	Ελλάδα	Λοιπά/μη δημοσιευμένα	32.500.000	16%
17	Αύγουστος 2003	Συγχώνευση	Νηματαμπορική	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Άλφα Μπετόν	Ελλάδα	Βιομηχανία		100%
18	Αύγουστος 2003	Κοινοπραξία	Βαράγκης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Fantoni	Ιταλία	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα		
19	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	Glenraven Management Corp.	ΗΠΑ	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Shorptech A.E.	Ελλάδα	Λοιπά/μη δημοσιευμένα	84.000	48%
20	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Χ. Ξανθόπουλος A.E.	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	750.000	20%
21	Οκτώβριος 2003	Συγχώνευση	Τράπεζα Πειραιώς	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	ΕΤΒΑ	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	240.000.000	42%
22	Οκτώβριος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτης	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Μορφιά-δάκης και ΣΙΑ ΟΕ	Ελλάδα	Ενέργεια & Μεταφορές		51%
23	Οκτώβριος 2003	Εξαγορά			Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	AVC Venture Capital	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	1.100.000	24%
24	Οκτώβριος 2003	Εξαγορά	Ιδιώτες	Ελλάδα	Λοιπά/Μη δημοσιευμένα	Δάρτιγκ Συρματοουργία	Ελλάδα	Βιομηχανία	36.000	100%

Στον κλάδο **Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών** πραγματοποιήθηκαν 22 συναλλαγές:

Α/Α	Ημερομηνία	Είδος Συναλλαγής	<u>Στοιχεία Αγοραστή</u>			<u>Στοιχεία Στόγου</u>			Αξία Συναλλαγής (€)	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
			Εταιρία Αγοραστής	Χώρα προέλευσης	Κλάδος	Εταιρία στόχος	Χώρα προέλευσης	Κλάδος		
1	Ιανουάριος 2003	Συγχώνευση	Hitech Consultants	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	SNT AE	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		100%
2	Ιανουάριος 2003	Εξαγορά	Informer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Production Information Systems (PIS)	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		11%
3	Ιανουάριος 2003	Εξαγορά	OTE	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Rom Telecom	Ρουμανία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	255.359.780	19%
4	Ιανουάριος 2003	Εξαγορά	LogicDis	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Information Dynamics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	5.000.000	49%
5	Ιανουάριος 2003	Εξαγορά	LogicDis	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Knowledge S.A.	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		1%
6	Φεβρουάριος 2003	Συγχώνευση	Forth-Crs	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Terra Tec AE	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
7	Φεβρουάριος 2003	Εξαγορά	Inform Lykos	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Εκτυπωτική Βορείου Ελλάδος	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	378.000	11%
8	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Informer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Airwave Enterprises Ltd.	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
9	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Temenos Eastern Europe	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Logimax	Ρουμανία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		52%
10	Μάρτιος 2003	Εξαγορά	Temenos Eastern Europe	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Sigma Information Technology A.E	Αίγυπτος	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		51%
11	Μάρτιος 2003	Συγχώνευση	Intersat	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Grapes Hellas SA	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
12	Μάρτιος 2003	Συγχώνευση	Intersat	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Seven RadioTV SA	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας		
13	Απρίλιος 2003	Κοινοπραξία	Linomedia AEBE	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Index Group	Τουρκία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		
14	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	Interform	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Interline Ltd	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		35%

15	Απρίλιος 2003	Εξαγορά	Rainbow Computer	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Talent Informatics	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	26.220	19%
16	Μάιος 2003	Εξαγορά	Mackley International BV	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Porcan Bilsim Holding	Τουρκία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		40%
17	Μάιος 2003	Κοινοπραξία	Delta Singular	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Gulf Investment Corp.	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες		
18	Σεπτέμβριος 2003	Εξαγορά	OTEnet AE	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	HTTP Planitis Communications Ltd.	Κύπρος	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		51%
19	Οκτώβριος 2003	Συγχώνευση	Athens Technology Center (ATC)	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Intarget	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες		100%
20	Οκτώβριος 2003	Εξαγορά	Forthnet	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Αθλοδιαδικτυακή	Ελλάδα	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	35.570	2%
21	Νοέμβριος 2003	Εξαγορά	Vodafone Group	Ηνωμένο Βασίλειο	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Vodafone-Panafon	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	316.725.000	9%
22	Δεκέμβριο 2003	Εξαγορά	Grapeclose	Ηνωμένο Βασίλειο	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	Νίκας	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά		50%

Η συγχώνευση PANAFON-VODAFONE

Μία επιπλέον συναλλαγή στον κλάδο Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών ήταν η συγχώνευση PANAFON-VODAFONE.

Στις 2 Απριλίου 2003, εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. Πρωτ Κ2-3319/2003 απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης, η συγχώνευση των εταιρειών VODAFONE - ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ. και IDEAL TELECOM Α.Ε με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη. Η IDEAL TELECOM Α.Ε. ήταν 100% θυγατρική της εταιρίας VODAFONE – PANAFON. (Πηγή: www.euro2day.gr)

Στον κλάδο του **Λιανεμπορίου & Χονδρεμπορίου** πραγματοποιήθηκαν 14 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2003 η ΕΛΓΕΚΑ εξαγόρασε το 38.92% της Οινοποιία Μαλαματίνα ΑΕ του κλάδου Τροφίμων & Ποτών. Τον Φεβρουάριο του 2003 δημιουργήθηκε η Κοινοπραξία μεταξύ της Moda Bagno N. Βαρβέρης και της Ερέχθεας Επενδυτική Α.Ε. του κλάδου Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση. Τον ίδιο μήνα ακολούθησε η εξαγορά του 40% της Ελληνικής ΚΑΕ από την Follie-Follie

/ Γερμανός έναντι €177.000.000. Εν συνεχεία, η Ελληνική Δελούλης εξαγόρασε το 50% της Zita Ex Design. Τον Μάρτιο του 2003 η Ελληνική Σύκαρης εξαγόρασε το 100% της Εικόνα-Ήχος Νοτίου Ελλάδος έναντι €800.000. Η Βουλγαρική BITEK Bulgarian Information Technologies τον ίδιο μήνα εξαγοράστηκε κατά 100% από την Promota. Η επόμενη συναλλαγή ήταν η εξαγορά του 100% της Ελληνικής Εταιρίας Μουριάδης από την Anna-Riska. Τον Μάιο του 2003 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 100% τεσσάρων καταστημάτων της Club Electric από την Micromedia Μπριτάννια. Τον ίδιο μήνα η Ελγέκα Α.Ε. εξαγόρασε το 2% της Logistic Services Hellas έναντι €600.000. Η Εταιρία Συμμετοχών στο χώρο ανακύκλωσης ηλεκτρικών συσκευών εξαγοράστηκε κατά 17% από την Ελληνική ΕΣΚΙΜΟ τον Ιούνιο του 2003. Τον ίδιο μήνα, πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση μεταξύ της L' Horizonte και της Alsinco. Στη συνέχεια η FG Europe εξαγόρασε το 100% της Φειδάκης Service του κλάδου των Υπηρεσιών. Τον Αύγουστο του 2003, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 65% της Γ. Φειδάκης & ΣΙΑ Α.Ε. Τέλος, τον Δεκέμβριο του 2003 η Ελληνική Εταιρία Σαράντης εξαγόρασε το 29% της Πολωνικής Pack Plast International του κλάδου Πλαστικά / Συσκευασίες.

Στον κλάδο των **Τροφίμων & Ποτών** είχαμε 13 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2003 δημιουργήθηκε Κοινοπραξία ανάμεσα στην Χατζηγεωργίου ABEE Προϊόντα Αμυγδάλου και μιας εταιρίας ιδιώτη της Ουκρανίας. Τον Φεβρουάριο του 2003 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 70% της Γιουγκοσλαβικής Crvenka από την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης έναντι €3.000.000. Τον Μάιο του 2003 η Ελληνική Εταιρία Κολιός εξαγόρασε το 100% της ΑΓΝΟ έναντι €12.000.000. Η Βουλγαρική Kraps Mel εξαγοράστηκε κατά 25% από την Life Bulgaria τον Ιούλιο του 2003. Η Coca-Cola Μητρική και 3E εξαγόρασε τον ίδιο μήνα το 100% της Αυστριακής Romerquelle. Τον Ιούλιο του 2003 δημιουργήθηκε Κοινοπραξία μεταξύ του Ομίλου Μαρινόπουλου και της Starbucks των ΗΠΑ. Στη συνέχεια, τον Οκτώβριο του 2003 η Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως ΑΕ εξαγόρασε κατά 100% την Πολωνική Multivita sp.z o.o. Τον Νοέμβριο του 2003 η Life Bulgaria εξαγόρασε το 18% της Βουλγαρικής Sofia Mel. Τον ίδιο μήνα πραγματοποιήθηκαν δύο ακόμη συναλλαγές, η εξαγορά του 14% επιπλέον της Sofia Mel από την Life Bulgaria και η εξαγορά του 100% της Εβρογάλ από τη Μεβγάλ. Τον Δεκέμβριο του 2003 πραγματοποιήθηκαν οι 3 τελευταίες συναλλαγές του κλάδου για το έτος. Η πρώτη ήταν η εξαγορά του 100% της Βίγλα ΑΕ του κλάδου Κτηνοτροφίας & Ιχθυοτροφίας από την Δέλτα Συμμετοχών. Η δεύτερη αφορά στην εξαγορά του 40% της Arla Foods Hellas από την

Δανική Arla Foods. Τέλος, μία από τις μεγαλύτερες συναλλαγές στον κλάδο ήταν η εξαγορά του 100% της Τσακίρης από την Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως ΑΕ για €6.200.000.

Στον κλάδο των **Υπηρεσιών** πραγματοποιήθηκαν 12 συναλλαγές. Τον Φεβρουάριο του 2003 η Ελληνική Εταιρία Υγεία εξαγόρασε το 40% της Alan Medical. Τον ίδιο μήνα η Antena Car Hire εξαγόρασε το 100% της Just Rent A Car. Τον Μάρτιο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του 100% της LRDP Ltd. από την Kantor Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε. Η εξαγορά του 100% της Ζωοδόχου Πηγής του τομέα της Υγείας από την Euromedica αποτέλεσε την τελευταία συναλλαγή του μήνα Μαρτίου. Τον Ιούνιο του 2003 η Euromedica εξαγόρασε το 35% της Ευρωθεραπεία Αθήναιον. Τον Αύγουστο του 2003 έλαβαν χώρα τρεις συναλλαγές. Η πρώτη ήταν η εξαγορά του 100% της Βουλγαρικής Bernal Auto Ltd από την Autohellas για €1.000.000. Η δεύτερη αφορά στην εξαγορά του 12% της Ολύμπους Πλάζα από τα Μακεδονικά Ναυτιλιακά Πρακτορεία έναντι €88.050. Η τρίτη και τελευταία συναλλαγή ήταν η εξαγορά του 84% του Απολλώνιου Διαγνωστικού Κέντρου από την Euromedica. Τον Σεπτέμβριο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του Καζίνου Λουτρακίου του κλάδου Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση από την Αυστριακή Casinos Austria για €100.000.000. Τον Οκτώβριο του 2003 πραγματοποιήθηκε μία από τις μεγαλύτερες συναλλαγές στον κλάδο, η οποία ήταν η εξαγορά του 90% της Κυπριακής Glory Leisure Holdings από τον ΟΠΑΠ έναντι €16.000.000. Τον ίδιο μήνα, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 20% της Κυπριακής Glory Technology για €10.000.000. Τέλος, η τελευταία συναλλαγή του κλάδου και μία από τις σημαντικότερες πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2003, η οποία ήταν η εξαγορά του 100% της Tektron του Περού από την Intralot έναντι €15.600.000.

Στον κλάδο της **Βιομηχανίας** είχαμε 11 συναλλαγές. Τον Φεβρουάριο του 2003 η Ελληνική Εταιρία Μακεδονικά Μάρμαρα εξαγόρασε το 51% της βιομηχανίας Ακρίτας-Σιδηρόπουλος. Τον Μάιο του 2003 πραγματοποιήθηκε η μεγαλύτερη συναλλαγή στον κλάδο η οποία ήταν η εξαγορά του 100% της Παπαστράτος από την Ολλανδική Philip Morris Holland B.V. για €481.134.000. Τον ίδιο μήνα είχαμε τη δημιουργία Κοινοπραξίας μεταξύ Ιταλικής βιομηχανίας και της Ελληνικής βιομηχανίας Αλουμύλ Μυλωνάς. Στη συνέχεια, ακολούθησε η εξαγορά του 4% της Ελληνικής βιομηχανίας Σωληνουργεία Κορίνθου από την Βιοχάλκο τον Ιούλιο του 2003. Τον Σεπτέμβριο του 2003 δημιουργήθηκε Κοινοπραξία ανάμεσα στην Αυστριακή βιομηχανία Watertek και στα Πλαστικά Θράκης. Τον Οκτώβριο του 2003

πραγματοποιήθηκαν 3 συναλλαγές στον κλάδο. Την αρχή έκανε η Ελληνική βιομηχανία ETEM AE εξαγοράζοντας το 19% της Steelmet AE. Η δεύτερη συναλλαγή ήταν η εξαγορά του 35% της Τουρκικής βιομηχανίας Petra από την Λαζαρίδης Μάρμαρα Δράμας έναντι €2.200.000. Η τελευταία συναλλαγή ήταν η εξαγορά του 97% της Βουλγαρικής Bentonit από την Αργυρομεταλλευμάτων και Βαρυτίνης ΑΕΕ. Οι τελευταίες 3 συναλλαγές στον κλάδο έγιναν τον Σεπτέμβριο του 2003. Η Ελβετική Holcim εξαγόρασε το 99% της Ελληνικής βιομηχανίας Plevenski. Ακολούθησε η εξαγορά του 47% της Usije Cementarnica της Πρώην Γιουγκοσλαβικής Δημοκρατίας της Μακεδονίας από την Τιτάν. Την τρίτη και τελευταία συναλλαγή του κλάδου γενικότερα αποτέλεσε η εξαγορά του 7% της Βουλγαρικής Sofia Med από την Ελληνική βιομηχανία Χαλκόρ.

Στον κλάδο των **Κατασκευών** πραγματοποιήθηκαν 9 συναλλαγές. Μια από τις μεγαλύτερες συναλλαγές στον κλάδο ήταν η πρώτη που πραγματοποιήθηκε, η οποία ήταν η εξαγορά του 100% της Trophy Homes των ΗΠΑ από την Τεχνική Ολυμπιακή τον Φεβρουάριο του 2003 για €33.307.200. Τον Μάρτιο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του 100% της James Company των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής από την Ελληνική κατασκευαστική Tousa έναντι €27.573.529. Τον ίδιο μήνα είχαμε τη σύσταση Κοινοπραξίας μεταξύ της Intracom και της Intralot του κλάδου Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση. Στη συνέχεια, η Ναμάκο Α.Ε. εξαγόρασε τον Απρίλιο του 2003 το 21% της ελληνικής κατασκευαστικής Προμαχών Α.Ε. για €716.550. Τον Ιούνιο του 2003 πραγματοποιήθηκαν 3 συναλλαγές στον κλάδο. Η πρώτη αφορά στη δημιουργία Κοινοπραξίας μεταξύ επιχειρηματία κατασκευαστικής εταιρίας και της Ελληνικής κατασκευαστικής APKON. Η δεύτερη ήταν η εξαγορά του 12% της Ελληνικής κατασκευαστικής Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας από την Ελληνική Τεχνοδομική. Η τρίτη και τελευταία συναλλαγή αφορά στην εξαγορά του 10% της Ελληνικής κατασκευαστικής Γαντζούλας από την Παντεχνική Α.Ε. Τέλος, οι δύο τελευταίες συναλλαγές πραγματοποιήθηκαν τον Σεπτέμβριο του 2003 και είναι και οι δύο Κοινοπραξίες. Η πρώτη ανάμεσα στην Τουρκική Turkcell και την Intralot του κλάδου Τεχνολογίας & Τηλεπικοινωνιών, και η δεύτερη μεταξύ της J&P Avax και των Ελληνική Τεχνοδομική, ΑΕΓΕΚ, ΓΕΚ και Βιοτέρ.

Στον κλάδο **Πλαστικά / Συσκευασίες** είχαμε 7 συνολικά συναλλαγές. Τον Απρίλιο του 2003 η Μόρνος Α.Ε. εξαγόρασε το 100% της 3N ABEE. Στη συνέχεια, ακολούθησε η εξαγορά του 20% της Don & Low Ltd. του Ηνωμένου Βασιλείου από τα Πλαστικά Θράκης. Τον Μάιο του 2003 η Μ.Ι.Μαΐλης εξαγόρασε το 40% της

Ιταλικής Columbia Srl. Τον Ιούλιο του 2003 πραγματοποιήθηκαν 2 συναλλαγές στον κλάδο. Η πρώτη ήταν η εξαγορά του 100% της Βουλγαρικής Michael Huber Bulgaria Eood από την Ντρούκφαρμπεν. Στην δεύτερη συναλλαγή, ξανά η Ντρούκφαρμπεν εξαγόρασε το 100% της Ρουμανικής DF COM Romania SRL. Οι τελευταίες δύο συναλλαγές στον κλάδο πραγματοποιήθηκαν τον Αύγουστο του 2003. Η πρώτη ήταν η εξαγορά του 100% της Εκδοτική Ελλάδος της του κλάδου Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας από την Ελληνική Μέτρον. Στην δεύτερη και τελευταία συναλλαγή η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 100% της Ελληνικής εταιρίας Παγώνης.

Στον κλάδο **Ενέργειας και Μεταφορών** πραγματοποιήθηκαν 7 συναλλαγές. Τον Μάιο του 2003 η Ελληνική JPK εξαγόρασε το 11% της Γιουγκοσλαβικής Ulcinj exploration block. Τον Ιούνιο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του 90% της Eurotech Services από την Καναδική Regal Petroleum για €362.416. Η μεγαλύτερη συναλλαγή στον κλάδο πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2003 και ήταν η συγχώνευση μεταξύ της ΕΛΠΕ και της Πετρόλα Ελλάς ΑΕΒΕ για €270.000.000. Τον ίδιο μήνα είχαμε την εξαγορά του 10% της Άλφα Αιολική Μολάων Λακωνίας από την Ολλανδική EURUS Energy Europe BV, καθώς και η εξαγορά του 100% της Ελληνικής Εταιρίας Ηλιοδύναμη από την VECTOR Αιολικά Πάρκα Ελλάδος. Εν συνεχεία, τον Αύγουστο του 2003 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 40% της Εβροενεργειακής από την Γερμανική Deutsche Erneuerbare Energien GmbH. Η δημιουργία Κοινοπραξίας ανάμεσα στις Αυστραλιανές Woodside, Repsool και την Ελληνική εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια έναντι €100.000.000, αποτέλεσε την τελευταία συναλλαγή του κλάδου.

Στον κλάδο των **Λοιπών Υπηρεσιών** είχαμε 6 συναλλαγές. Η πρώτη ήταν η εξαγορά του 10% της Εβροενεργειακής από την Γερμανική Projekt Management Consulting GmbH. Οι υπόλοιπες 5 συναλλαγές πραγματοποιήθηκαν τον Δεκέμβριο του 2003. Η εξαγορά του 100% της Ελληνικής Εταιρίας Αιολικό Πάρκο Μαυροβούνι του κλάδου Ενέργειας και Μεταφορών από την BCI ΑΕ αποτέλεσε την πρώτη συναλλαγή του μήνα Δεκεμβρίου. Στη συνέχεια, η ίδια εταιρία εξαγόρασε το 100% της Αιολικής Ζάρακα Ράχη Γκιώνη, το 100% της Αιολικής Ζάρακα Τούρλα καθώς και το 100% της Αιολικής Ζάρακα Κουπιά. Τέλος, ολοκληρώνοντας τις συναλλαγές του κλάδου αυτού, η ENITEKA ΑΕ εξαγόρασε το 100% της Windsolar Ελλάς Ροδόπη.

Στον κλάδο **Κτηνοτροφία και Ιχθυοτροφία** πραγματοποιήθηκαν 5 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2003 η Ελληνική Εταιρία Νηρέας εξαγόρασε το 16% της Feedus έναντι €2.200.000. Τον Φεβρουάριο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του 100% της Διογκός από την Σελόντα. Η επόμενη συναλλαγή ήταν η εξαγορά του 50% της

Ελληνικής Εταιρίας Δελφίνοι από τις Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες τον Μάιο του 2003. Τον ίδιο μήνα δημιουργήθηκε Κοινοπραξία μεταξύ της Ισπανικής Australia Fishing Enterprises και της Ελληνικής Σελόντα και Νηρεός. Η πέμπτη και τελευταία συναλλαγή στον κλάδο έλαβε χώρα τον Δεκέμβριο του 2003, όπου η Interfish εξαγόρασε το 100% της Τρίαινα Ιχθυοκαλλιέργειες.

Στον κλάδο **Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση** είχαμε 5 συναλλαγές. Τον Ιανουάριο του 2003 η Κυπριακή Lani Franchising and Trading εξαγόρασε το 16% της Lani Restaurants Ltd. έναντι €598.500. Τον Μάρτιο του 2003 ακολούθησε η εξαγορά του 35% της Café Espresso ΑΕ από την Goody's. Τον Απρίλιο του 2003 ξανά η Goody's εξαγόρασε το 60% της Ελληνικής Εταιρίας Εστιατόρια – Ζαχαροπλαστεία Ανατολικής Κρήτης Α.Ε. Η ίδια εταιρία τον Μάιο του 2003 εξαγόρασε το 28% της Βουλγαρικής Balkan Restaurants. Τέλος, η τελευταία συναλλαγή στον κλάδο ήταν η εξαγορά του 50% της Καφεστιατόρια Κηφισιάς πάλι από την Goody's.

Στον κλάδο των **Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας** πραγματοποιήθηκαν μόλις 4 συναλλαγές για το έτος 2003. Η αρχή έγινε με την εξαγορά του 20% της Ελληνικής Εταιρίας Αττικές Εκδόσεις από την Ιταλική Monadori τον Μάρτιο του 2003 για €18.054.000. Τον Μάιο του 2003 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 2% της Ελληνικής Εταιρίας Τηλέτυπος από την Πήγασος. Τον Ιούλιο του 2003 πραγματοποιήθηκε μία από τις μεγαλύτερες συναλλαγές στον κλάδο, η εξαγορά του 100% της κατασκευαστικής εταιρίας Ακίνητη Περιουσία Μιχαλακόπουλου από την ΔΟΛ έναντι €24.780.000. Η εξαγορά του 25% της κατασκευαστικής εταιρίας Ψυχαγωγική Αναπτυξιακή Τεχνική Ιωαννίνων από την Odeon Cineplex αποτέλεσε την τέταρτη και τελευταία συναλλαγή του κλάδου για το 2003

Στον κλάδο της **Υγείας** είχαμε μία και μοναδική συναλλαγή, η οποία ήταν η εξαγορά του 51% της Ελληνικής Εταιρίας Ευρωδιάγνωση από την Βιοιατρική τον Ιανουάριο του 2003.

Στον κλάδο των **Χημικών και Φαρμακευτικών** η εξαγορά του 100% της Γερολυμάτος OTC Business του κλάδου Λοιπών / Μη δημοσιευμένων από την Βελγική Omega Pharma τον Ιανουάριο του 2003, αποτέλεσε την μοναδική συναλλαγή στον κλάδο.

Τέλος, στον κλάδο της **Ένδυσης** πραγματοποιήθηκε μονάχα μία συναλλαγή αλλά σημαντική, καθώς η Sex Form εξαγόρασε το 51% της Apple Boxer η οποία ανήκει στον κλάδο Λοιπά / Μη δημοσιευμένα για €3.297.680.

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2004

Το 2004 ο αριθμός των Σ&Ε αυξήθηκε κατά 24% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, φτάνοντας τις 209 συναλλαγές. Από αυτές, τα δύο τρίτα περίπου αντιστοιχούν σε συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ εταιριών ελληνικών συμφερόντων. Από τις υπόλοιπες, το μεγαλύτερο μέρος αφορούσε σε επενδύσεις ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, ενώ η προσέλευση ξένων εταιριών στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 11% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η συνολική αξία των συναλλαγών μειώθηκε σε €2δισ, μειωμένη κατά 36% σε σχέση με τα €3δισ το 2003 και η μέση αξία συναλλαγής μειώθηκε στα €28εκατ. από €56εκατ. το 2003. Το 2004 οι επενδύσεις ξένων εταιριών στην Ελλάδα μέσω Σ&Ε ήταν περιορισμένες, φτάνοντας τις 20 συνολικά(από 18 το 2003). Ο αριθμός των δημοσιευμένων συναλλαγών για το έτος 2004 ανέρχεται σε 71.

Τη μεγαλύτερη κινητικότητα σε αριθμό και αξία συναλλαγών παρουσίασαν οι κλάδοι της Τεχνολογίας και Τηλεπικοινωνιών με 34 συναλλαγές

Πίνακας 4.7.1: Εξαγορές και συγχωνεύσεις για το έτος 2004

Στοιχεία 2004	Αριθμός συναλλαγών	% επί συνόλου
Τεχνολογία & Τηλεπ/νίες	34	16%
Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	31	15%
Κατασκευές / Real Estate	9	4%
Λιανεμπόριο & Χονδρεμπόριο	24	11%
Τρόφιμα & Ποτά	15	7%
Βιομηχανία	27	13%
Λοιπές Υπηρεσίες	5	2%
Κτηνοτροφία & Ιχθυοτροφία	11	5%
Ξενοδοχεία, Εστιατόρια & Διασκέδαση	13	6%
Ενέργεια και Μεταφορές	3	1%
Ναυτιλία	2	1%
Πλαστικά & Συσκευασίες	12	6%
Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας	4	2%
Υγεία	4	2%
Ένδυση	5	2%

Χημικά & Φαρμακευτικά	5	2%
Λοιπά / Μη δημοσιευμένα	5	2%
Σύνολο	209	100%

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2005

Το 2005 ήταν μια χρονιά σημαντικών σε μέγεθος εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς η συνολική αξία των συναλλαγών ανήλθε σε €4,3δισ, αυξημένα κατά 114% σε σχέση με το 2004 με το συνολικό αριθμό των συναλλαγών να κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα. Η αξία των δέκα μεγαλύτερων συναλλαγών ανήλθε σε €3,1δισ, ή 73% του συνόλου

Πίνακας 4.7.2: Εξαγορές και συγχωνεύσεις για το έτος 2005 σε σύγκριση με προηγούμενα έτη

	2002	2003	2004	2005
Αξία Συναλλαγής Μετοχών (€δισ.)	2.5	3.1	2.0	4.3
Αξία Συναλλαγής Μετοχών των 10 μεγαλύτερων συναλλαγών (€δισ.)	1.4	2.5	1.6	3.1
Μέση αξία συναλλαγής για συναλλαγές με δημοσιευμένο τίμημα (€εκατ.)	18.8	55.8	28.5	36.3
Αριθμός συναλλαγών με δημοσιευμένο τίμημα	133	55	71	119
Αριθμός συναλλαγών χωρίς δημοσιευμένο τίμημα	195	114	138	98
Ποσοστό αριθμού συναλλαγών με απόκτηση μειοψηφίας	32%	23%	36%	41%

Πηγή: PWC (Price Waterhouse Coopers)

Στον κλάδο Τεχνολογίας και Τηλεπικοινωνιών πραγματοποιήθηκαν τρεις από τις μεγαλύτερες συναλλαγές του 2005 με πρωταγωνιστή την εξαγορά της TIM Ελλάς από τις εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Aprax Partners και Texas Pacific για €1,4 δισ αξία μετοχών, ποσό που αποτελεί το 32% της συνολικής αξίας των συναλλαγών για το 2005. Από τις ίδιες εταιρίες πραγματοποιήθηκε η δεύτερη μεγαλύτερη εξαγορά στον κλάδο, η εξαγορά της Q-Telecom για €325 εκατομμύρια.

Ακολούθησε η εξαγορά του 70% της Cosmorom από την Cosmote για €120 εκατομμύρια.

Στον κλάδο των **Τραπεζών**, η σημαντικότερη συναλλαγή είναι η εξαγορά του 50% της Novabank από την πορτογαλική τράπεζα Millenium BCP για €330 εκατομμύρια, στην οποία ανήκει πλέον το 100% της τράπεζας. Η εδραίωση των ελληνικών τραπεζών στην ευρύτερη περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μεσογείου συνεχίστηκε το 2005 με την εξαγορά του 97% της σέρβικης Jubanka από την Alpha Bank για €167 εκατομμύρια, της Eurobank AD στη Βουλγαρία από την τράπεζα Πειραιώς για €48,4 εκατομμύρια και της σέρβικης NSB από την EFG Eurobank-Ergasias για €41 εκατομμύρια.

Ο κλάδος **Τροφίμων και Ποτών** συγκέντρωσε 3 από τις 10 μεγαλύτερες συναλλαγές, οι οποίες σηματοδοτούν ανανεωμένη κινητικότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων, τόσο μεταξύ ελληνικών εταιριών όσο και επενδύσεων ελληνικών εταιριών στο εξωτερικό και ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα. Η συμφωνία που προσέλυσε μεγάλο ενδιαφέρον στο τέλος του 2005 είναι η συγχώνευση της ΔΕΛΤΑ με την Chipita, η οποία θα ολοκληρωθεί μέσα στο 2006 με τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας από την ενσωμάτωση της ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών, της Chipita, της Goody's και της Μπάρμπα Στάθης. Αποτέλεσμα αυτής της επιχειρηματικής συνεργασίας είναι η δημιουργία μιας πολύ σημαντικής πλέον εταιρίας της BrandCo στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών με δραστηριοποίηση σε πάνω από 25 χώρες του εξωτερικού.

Μεγάλη επενδυτική δραστηριότητα σε χώρες του εξωτερικού συνεχίζει να παρουσιάζει η Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως το 2005 μέσω εξαγορών εταιριών εμφιάλωσης νερού και χυμών στη Σερβία και τη Ρωσία. Οι συναλλαγές πραγματοποιήθηκαν από κοινού με την εταιρία The Coca Cola Company, ενώ η συνολική επένδυση της Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως ανήλθε σε €198 εκατομμύρια. Οι εξαγορές αποτελούν μέρος στρατηγικής απόφασης της εταιρίας να εστιάσει σε προϊόντα μη ανθρακούχων ποτών και εμφιαλωμένου νερού, με σκοπό αυτά να αποτελούν το 35% του συνολικού όγκου πωλήσεων το 2006. Η Coca Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως πάλι από κοινού με την μητρική της, εξαγόρασαν στις αρχές του 2006 εταιρία εμφιάλωσης νερού στην Ιταλία για €35 εκατομμύρια. Στη συνέχεια, εξαγόρασε μέσω δημόσιας προσφοράς τη θυγατρική της εταιρία εμφιάλωσης στην Κύπρο για €68,5 εκατομμύρια, η οποία παράγει επίσης γαλακτοκομικά είδη και χυμούς. Τέλος, επίσης στον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών, σημαντική προσέλκυση ξένων κεφαλαίων στην Ελλάδα αποτέλεσε η εξαγορά

του 96,5% της Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού από την Nestlé για €127εκατομμύρια (μη συμπεριλαμβανομένου του τραπεζικού δανεισμού).

Στον κλάδο της **Ενέργειας** η αύξηση της συμμετοχής της ισπανικής Iberdrola στην εταιρία Ρόκας από 21% σε 49,9% για €56εκατομμύρια πραγματοποιήθηκε βάσει της μεταξύ τους συμφωνίας το 2004. Η συμφωνία προέβλεπε τη συγκεκριμένη αύξηση του μεριδίου της Iberdrola στη Ρόκας σε διάστημα 4 ετών. Η ολοκλήρωση της συμφωνίας σε διάστημα ενός έτους υποστηρίζει τις θετικές προσδοκίες για τις εξελίξεις στον κλάδο της Ενέργειας μέσα στο 2006.

Η εξαγορά του 53% της Αλουμίνιο της Ελλάδος από την Μυτιληναίος για €79,5 εκατομμύρια, συμβαδίζει με τις εξελίξεις στον κλάδο του **Αλουμινίου** και την σημαντικότερη άνοδο των τιμών της αλουμίνιας. Μέσα στο 2006, βάσει του call option που διαθέτει, η Μυτιληναίος έχει το δικαίωμα να εξαγοράσει και το υπόλοιπο ποσοστό που κατέχει η канаδική Alcan (7,2%).

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2007

Πίνακας 4.7.3: Συγχωνεύσεις έτους 2007

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΓΕΓΟΝΟΣ ΦΕΚ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 2007	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ 2007 (€)
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	205	1.224.739.838
Ανώνυμη Εταιρεία	Διάσπαση	4	53.506.969
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση	20	68.967.041
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	25	2.156.588
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση	27	2.901.247
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	27	Ο.Δ.
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	48	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	11	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	3	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	17	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση	47	Ο.Δ.
Ιδιότυπος Μεταφορική Εταιρεία Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	1	22.420
Κοινωνία Δικαίου	Συγχώνευση	6	Ο.Δ.
Κοινωνία Δικαίου	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	2	Ο.Δ.
Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση	4	71.610

Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	3	1.793.790
Σύνολο		450	1.354.159.503

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2008

Η Ελληνική αγορά Σ&Ε επηρεάστηκε σε μικρό βαθμό από τις διεθνείς αγορές. Η Marfin Investment Group (MIG) πρωταγωνίστησε κατά το 2008, με τη μεγαλύτερη σε αξία συναλλαγή, η οποία αφορά τη μεταβίβαση του 20% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ, αρχικά προς τη MIG και έπειτα από τη MIG προς τη Deutsche Telekom. Η κίνηση αυτή έφερε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην πρώτη θέση των Σ&Ε την Ελλάδα.

Ακολούθησε ο κλάδος της ποντοπόρου ναυτιλίας με την εξαγορά της Quintana Maritime από την Excel Maritime Carriers έναντι €1.4 δις, ενώ κινητικότητα παρατηρήθηκε επίσης και στο χώρο της τουριστικής ναυτιλίας, με συναλλαγές οι οποίες πλησιάζουν το €1 δις.

Στο χώρο των φαρμάκων επίσης υπήρξαν ανακατατάξεις δυνάμεων, με την εξαγορά από την Alapis του Ομίλου Γερολυμάτου, προσφέροντας €200 εκατ., ενώ στο χώρο της υγείας η Global Finance μέσω της επενδυτικής εταιρίας της «South Eastern Europe Fund LP» προχώρησε στην εξαγορά του 75% της Medicon System (Ευρωκλινική Αθηνών, Ευρωκλινική Παίδων) από τον όμιλο Eureko.

Ακολουθεί πίνακας με σημαντικές συναλλαγές οι οποίες έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια του 2008, τόσο μεταξύ εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιριών, όσο και μη εισηγμένων.

Πίνακας 4.7.4: Σ&Ε στην Ελληνική αγορά το έτος 2008

Εταιρία Στόχος	Εταιρία Αγοραστής	Ποσοστό εξαγοράς (%)	Αξία συναλλαγής (€)
ΟΤΕ(πακέτο Marfin Investment Group)	Deutsche Telekom	20,0%	2.550.000
Quintana Maritime	Excel Maritime Carriers	100,0%	1.400.000
Νεοχημική Λαυρεντιάδης	The Carlyle Group	73.5%	667.000
Minoan Lines Shipping	Grimaldi Group	67,0%	595.000
ΟΤΕ	Deutsche Telekom	3,0%	437.000
Marfin Investment Group	Dubai Financial	6.5%	375.000
Alpha Bank	Paramount Services Holding Limited	4,0%	296.000
Blue Star Maritime	Attica Group	51.2%	290.000
Όμιλος Γερολυμάτου	Alapis	99.3%	200.000
Χ.Ρόκας	Iberdrola Renovables	47.3%	174.000
ΤΕΡΝΑ	ΓΕΚ	45.4%	158.000

Ασφαλιστικός Βραχίονας MPB	CNP Assurances	50.0%	145.000
Medicon System	South Eastern Europe Fund L.P.	75,0%	133.000
Alpha Media Group	RTL Group	66.6%	126.000
Paradise Tankers Holdings	Stena Bulk	35.0%	70.000.
Plus Hellas	Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος	100,0%	70.000
Χρυσή Ευκαιρία	South Eastern Europe Fund	75,0%	64.000
Κόρινθος Power	Μυτιληναίος	65,0%	60.000
Marks & Spencer Marinopoulos	Marks & Spencer International Holdings	50,0%	50.000
Proton Bank	Τράπεζα Πειραιώς	31.3%	25.000

Πηγή: Έρευνα της Υποδομή Σύμβουλοι Α.Ε.

Στην Ελλάδα, το Δεκέμβριο του 2008, η κοινοπραξία Hutchinson – Alapis – ΛΥΔ απέσυρε το ενδιαφέρον της από την παραχώρηση του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (ΣΕΜΠΟ) του Λιμένος Θεσσαλονίκης. Οι δύο πλευρές βρίσκονταν στο στάδιο σύνταξης της σχετικής σύμβασης μετά από τη διενέργεια διεθνούς διαγωνισμού, στον οποίο η συγκεκριμένη κοινοπραξία είχε ανακηρυχθεί Προσωρινός Ανάδοχος προσφέροντας τίμημα ύψους €420 εκατ., σημαντικά υψηλότερο από αυτό των €132εκατ. που είχε προσφέρει η Cosco.

Πίνακας 4.7.5: Συγχωνεύσεις έτους 2008

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΓΕΓΟΝΟΣ ΦΕΚ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 2008	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ 2008 (€)
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	190	761.862.637
Ανώνυμη Εταιρεία	Διάσπαση	6	63.519.046
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση	12	12.325.828
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση	11	1.254.560
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	13	3.297.953
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	25	Ο.Δ.
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	19	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	8	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	13	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση	57	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	21	Ο.Δ.
Κοινοπραξία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	1	Ο.Δ.
Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	6	1.391.745
ΕΚΤΟΣ ΕΥΡΕΤΗΡΙΩΝ	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	1	Ο.Δ.

Διάφορες	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	1	Ο.Δ.
Διάφορες	Συγχώνευση	1	Ο.Δ.
Σύνολο		385	843.651.769

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2009

Πίνακας 4.7.6: Συγχωνεύσεις έτους 2009

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΓΕΓΟΝΟΣ ΦΕΚ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 2009	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ 2009 (€)
Ανώνυμη Εταιρεία	Διάσπαση	8	32.251.238
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	187	591.851.653
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση	7	23.019.219
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	20	5.616.338
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση	4	408.020
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	25	Ο.Δ.
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	22	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	5	Ο.Δ.
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	10	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	12	Ο.Δ.
Ατομική Επιχείρηση	Συγχώνευση	25	Ο.Δ.
Κοινωνία Δικαίου	Συγχώνευση	1	Ο.Δ.
Δημοτική Επιχείρηση	Συγχώνευση	4	Ο.Δ.
Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση	1	18.000
Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	13	5.370.735
Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	1	Ο.Δ.
Σύνολο		345	658.535.203

Σ&Ε ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2010

Πίνακας 4.7.7: Συγχωνεύσεις 2010 (Ιαν.-Φεβρ.)

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΓΕΓΟΝΟΣ ΦΕΚ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 2010	ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ 2010 (€)
Ανώνυμη Εταιρεία	Διάσπαση	2	1.710.000
Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	43	49.206.209

Ανώνυμη Εταιρεία	Συγχώνευση	2	5.577.599
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	3	1.338.480
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Συγχώνευση	1	156.000
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση	1	Ο.Δ.
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Συγχώνευση δι' Απορροφήσεως	2	Ο.Δ.
Σύνολο		54	57.988.288

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΩΝ Σ&Ε

Προκειμένου να θεωρηθεί μια συγχώνευση ή εξαγορά επιτυχής είναι απαραίτητο να υιοθετούνται κάποιες βασικές αρχές. Αρχικά θα πρέπει να γίνεται διεξοδική έρευνα και ανάλυση, αλλά και σωστός προγραμματισμός της επιχείρησης. Επομένως

χρειάζονται ικανά στελέχη και με εμπειρία που να είναι σε θέση να κρίνουν αν η επικείμενη συνένωση θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο στρατηγικό όραμα των επιχειρήσεων που πρόκειται να συνενωθούν αλλά και στη δομή της συμφωνίας και στον τρόπο χρηματοδότησης. Ο προσανατολισμός της ηγετικής ομάδας είναι απαραίτητο να στρέφεται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς και στη μελέτη της εταιρικής κουλτούρας και φιλοσοφίας, και την υποστήριξη τόσο των μετόχων όσο και των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών. Επίσης η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για τη σύναψη της συμφωνίας συνεργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην πορεία της σύμβασης. Η επιτυχημένη πορεία της συνένωσης ενισχύεται από το συντονισμό των ενεργειών σε συγκεκριμένες στιγμές της συγχώνευσης ή εξαγοράς, ενισχύεται ακόμα και από τον έλεγχο των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού, των εσόδων και των δαπανών, αλλά και μη οικονομικών στοιχείων.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί είναι οι λόγοι που χαρακτηρίζουν μία συγχώνευση ή και εξαγορά **αποτυχημένη**. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση της εταιρείας-στόχου είναι αρκετές φορές ανεπαρκής όπου αυτό οφείλεται στον τρόπο υπολογισμού της αξίας του στόχου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εμφανίζονται υπερεκτιμημένα οφέλη ή υποεκτιμημένα κόστη σε σχέση βέβαια με εκείνα που θα αναμένονταν. Επιπλέον η ενδεχόμενη αυξημένη αυτοπεποίθηση και αλαζονεία κάποιων διευθυντικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλο χρέος, χωρίς η επιχείρηση που αποφασίζει να προχωρήσει σε εξαγορά να γνωρίζει την ακριβή αξία της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Αξίζει να πούμε ότι δεν είναι λίγες οι δυσκολίες που παρατηρούνται κατά την ενοποίηση των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων. Ακόμα η δύσκολη ταύτιση διαφορετικής φιλοσοφίας και κουλτούρας, καθιστά ακανθώδη τη φύση των συνενωτικών προσπαθειών. Τέλος μια συνεργασία είναι πιθανόν να μην αποδώσει καρπούς εάν στηρίζεται στο κριτήριο της μεγέθυνσης, χωρίς ορθολογική επενδυτική λογική και ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα.

5.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ- Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Πολλές φορές παρατηρήθηκε ότι ανθρώπινος παράγοντας ευθύνεται για μία αποτυχημένη συγχώνευση ή εξαγορά. Όταν μιλάμε για ανθρώπινο παράγοντα αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και την εταιρική

κουλτούρα που το διακρίνει. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα, εννοούμε το σύνολο των συμβόλων, αξιών, ιδεολογιών και υποθέσεων που λειτουργούν, συχνά ασυνείδητα, ώστε να καθοδηγούν και αν διαμορφώνουν την ατομική και την εταιρική συμπεριφορά.

Παρόλο που η συμβατότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας Σ&Ε, είναι και ο παράγων που συχνά αγνοείται. Οι δυσάρεστες συνέπειες απαντώνται κατά τη μεταβατική περίοδο μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας και είναι δυνατό να οδηγήσουν μια, κατά τα' άλλα, πολλά υποσχόμενη Σ&Ε, σε αποτυχία.

Μεταξύ των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης εταιρείας επικρατεί αβεβαιότητα αφού δεν γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν τη θέση τους.. Η αβεβαιότητα αυτή, οδηγεί σε πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι εταιρείες που συγχωνεύονται ήταν σκληροί ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας εταιρείας να νιώθουν ηττημένοι, φοβισμένοι και συχνά προδομένοι, καθώς επίσης στο γεγονός ότι δεν γνωρίζουν ποιος θα είναι ο ρόλος τους στη νέα εταιρεία, σε ποιον θα αναφέρονται καθώς επίσης και πως θα ταιριάζουν οι προσωπικοί και επαγγελματικοί τους στόχοι στην κουλτούρα του νέου οργανισμού. Όσον αφορά τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντός τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή , λόγω του ότι βρίσκονται αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν ως εκείνη τη στιγμή και μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής, εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης-στόχου. Ορισμένες φορές τα στελέχη αυτά, όπως εξάλλου και εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας φοβούνται πως διαγράφονται τα προηγούμενα επιτεύγματα τους και θα πρέπει πάλι από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους και τις ικανότητες τους. Επιπλέον, συχνά οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση-στόχο είναι προκατειλημμένοι έναντι της εξαγοράζουσας και τείνουν να παρεξηγούν και να απορρίπτουν τις αντιλήψεις της, σχετικά με τους στόχους και το σκοπό της Σ&Ε. Οι ασάφειες και η αβεβαιότητα που επικρατούν πυροδοτούν μια σύγκρουση των δύο ειδών κουλτούρας και διαμάχες για το ποια θα επικρατήσει. Η σύγκρουση έγκειται κυρίως στο διαφορετικό τρόπο σκέψης που διακρίνει την κάθε επιχείρηση και στη δυσκολία του να βρει κάποια άλλη επιχείρηση που να τον μοιράζεται, έτσι λοιπόν παρατηρούμε πως μια συγχώνευση ή εξαγορά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις των επιχειρήσεων.

5.1.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ Σ&Ε ΣΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Η επίπτωση που έχουν οι Σ&Ε στους managers εξαρτάται από το κίνητρο που διέπει αυτές. Εάν, το κίνητρο είναι πειθαρχικό (disciplinary form), που σημαίνει εχθρική διάθεση τότε ο βαθμός αλλαγής των managers μετά την εξαγορά θα είναι μεγάλος, ενώ εάν το κίνητρο είναι η δημιουργία συνεργιών τότε η εξαγορά θα είναι φιλική και ο βαθμός αλλαγής των managers μικρός. Πράγματι οι διάφορες εμπειρικές μελέτες όπως αυτές των Walsh (1988), Martin & McConnell (1991) και Franks & Mayer (1994) επιβεβαιώνουν την ανώτερη πρόταση, και έμμεσα, τα συμπεράσματα των Lichtenberg and Siegel(1992) σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας κατά την περίοδο μετά τη συγχώνευση. Από την πλευρά των managers των επιχειρήσεων που εξαγοράζουν διαπιστώνεται ότι υπάρχει μία τάση για αύξηση των αποδοχών τους μετά την συγχώνευση έστω και με την παρουσία αρνητικών αποδόσεων για τους μετόχους τους, γεγονός το οποίο ενισχύει τη θεωρία της αυτονόμησης των managers από τα συμφέροντα των λοιπών μετόχων. Αυτή βέβαια η αλαζονεία των managers μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή την επιχείρηση που διώκουν.

5.1.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ Σ&Ε ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Επίπτωση των Σ&Ε στους εργαζόμενους γενικά δεν είναι ευνοϊκές, διότι αυτό σημαίνει απολύσεις, αναδιατάξεις προσωπικού, κλπ. Το μέγεθος των αλλαγών αυτών πάλι εξαρτάται από το κίνητρο της εξαγοράς και από την ύπαρξη του agency problem, κατά την περίοδο προ της εξαγοράς. Εάν η προσφορά είναι εχθρική ενδέχεται και οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους να είναι πιο δυσμενείς, ενώ εάν είναι φιλική μπορεί να υπάρχουν είτε ευνοϊκές ρυθμίσεις (π.χ. αποζημιώσεις για πρόωρη συνταξιοδότηση, κλπ.) είτε ακόμη και διασφάλιση των περισσότερων θέσεων εργασίας. Επιπλέον το προσωπικό που βρίσκεται σε βοηθητικές και επιτελικές υπηρεσίες κινδυνεύει περισσότερο από απολύσεις σε σχέση με το προσωπικό που βρίσκεται στην παραγωγή.

Μία μελέτη πάντως που θέλει να καταγράψει σωστά τις επιπτώσεις των συγχωνεύσεων πάνω στην απασχόληση θα πρέπει, και αυτό είναι πολύ δύσκολο, να προβλέψει σωστά τις απολύσεις που θα είχαν συμβεί στο μέλλον, στην περίπτωση που η συγχώνευση δεν είχε γίνει. Εάν η επιχείρηση- στόχος είχε όντως προβλήματα αποτελεσματικότητας, που θα την οδηγούσαν πιθανότατα σε εκκαθάριση, τότε η μείωση της απασχόλησης λόγω συγχώνευσης ή της εξαγοράς θα ήταν σαφέστατα μικρότερη από αυτήν που θα γινόταν σε περίπτωση εκκαθάρισης της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων για αμεσότερη ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού επιβάλλει να ξέρει μια επιχείρηση πότε πρέπει να ανταγωνίζεται και πότε και πώς να συνεργάζεται με τους ανταγωνιστές της μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών για την επίτευξη κοινών στόχων και προσδοκιών.

Οι σύγχρονες τάσεις όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ελευθερία δράσης του παγκόσμιου κεφαλαίου, η συρρίκνωση των επιχειρήσεων και η ιδιωτικοποίηση όλων των κρατικών και μη κρατικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας καθιστούν τις συγχωνεύσεις συχνό φαινόμενο. Τα υψηλά ποσοστά εμφάνισης τους τις τελευταίες δεκαετίες και η αυξητική τους τάση υπαγορεύουν την αναγκαιότητα τους τόσο για τη βιωσιμότητά τους όσο και για την επιτυχημένη τους πορεία. Πριν από οποιαδήποτε απόφαση για συγχώνευση και εξαγορά πρέπει να γίνεται μια ανάλυση τόσο του εξωτερικού (ευκαιρίες και απειλές) όσο και του εσωτερικού (αδυναμίες και δυνατότητες) περιβάλλοντος. Πρέπει να εξετάζονται παράγοντες πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Τόσο οι παράγοντες που άπτονται της συμβατότητας της κουλτούρας των συγχωνευμένων και εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, της ένωσης δηλαδή δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου, όσο και η ανεπαρκής αξιολόγηση των προσδοκώμενων συνεργειών καθώς και η δυσκολία αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών, οδηγούν σε λάθος εκτιμήσεις επηρεάζοντας έτσι τα αποτελέσματα και τις στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων που οδηγούνται σε διαδικασίες Σ&Ε.

Παρόλο το ότι κάθε Σ&Ε (μετά τις σχετικές λογιστικές και χρηματοοικονομικές εκτιμήσεις της αξίας της επιχείρησης) προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη όπως είσοδο σε νέες αγορές, δημιουργία οικονομικών κλίμακας, χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών κλπ., εντούτοις συχνά παρουσιάζουν αδυναμίες που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συχνά η επικέντρωση μόνο σε ποσοτικά μεγέθη αποβαίνει λανθασμένη, ενώ η θέσπιση ποιοτικών και περισσότερο διαχρονικών κριτηρίων εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και των εργασιακών σχέσεων.

Κοινός παρανομαστής όλων των εταιριών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι η έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο και μια ολιστική προσέγγιση του θέματος της

επιχειρηματικής επιτυχίας. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ οικονομικών αποτελεσμάτων και ευχαριστημένων εργαζομένων. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι καταλυτικός στο σχεδιασμό και ανάλυση της εργασίας, στη στελέχωση, εκπαίδευση αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού με απώτερο σκοπό την ποιότητα, την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΗΓΕΣ

- ❖ http://www.ionikienothta.gr/efhmerides/istoria_ionikis.pdf
 - ❖ <http://www.alphabank.gr>
 - ❖ <http://marfinbank.gr>
 - ❖ <http://hba.gr/5ekdosis/deltiodetails.asp?id>
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών-Εκδόσεις-Δελτίο ΕΕΤ. Γ.Παπαϊωάννου
- ❖ <http://www.eurobank.gr>
 - ❖ http://el.wikipedia.org/wiki/εμπορική_Τράπεζα_της_Ελλάδος
 - ❖ <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/oikodeltio200401.pdf>
 - ❖ <http://www.tobhma.gr> Δημοσίευση 12/12/1999
 - ❖ http://www.ine-otoe.gr/up/Docs/ekdoseis/euro_2004/enotDs.pdf
 - ❖ <http://www.greece-lawyer.com>
 - ❖ <http://www.tohrima.gr> Δημοσίευση Δεκέμβριος 2007 τεύχος 338
 - ❖ <http://www.piraeusbank.gr>
 - ❖ <http://www.piraeusbank.gr/documents/>
 - ❖ http://www.tex.unipi.gr/undergraduatenotesepix_polit_strataquialli.pdf
 - ❖ http://www.ine.otoe.gr/UpIDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf
 - ❖ <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/fi/2009/XilourisDimitris,TheodorouEua ggelia/attached-document/xilouri.pdf>
 - ❖ <http://www.greece-lawyer.com/el/%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF/%CF%83%CF%85%CE%B3%CF%87%CF%89%CE%BD%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1.html>
 - ❖ http://www.pwc.com/en_GR/gr/surveys/assets/mergers-and-acquisitions-2002-data.pdf
 - ❖ http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf
 - ❖ http://www.hypodomi.gr/docs/Hypodomi_Consulting-M_A_2008_Review.pdf
 - ❖ <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3584/1/EleutheriadouMsc2007.pdf>
 - ❖ <http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=81224>
 - ❖ <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/664/1/KOUTSOP OULOS.pdf>
 - ❖ http://www.inegsee.gr/sitefiles/studies/MELETH_30.pdf
 - ❖ http://www.pwc.com/en_GR/gr/surveys/assets/mergers-and-acquisitions-2003-data.pdf
 - ❖ http://www.pwc.com/en_GR/gr/surveys/assets/mergers-and-acquisitions-2005-data.pdf
 - ❖ http://dspace.lib.ntua.gr/bitstream/123456789/5821/1/likoudish_pmi.pdf
 - ❖ <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/oikodelt200401.pdf>
 - ❖ http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2012/LasithiotakiAggelikiVidaliEleniAggeliki/attached-document-1332408211-859832-10745/Lasithiotaki_Vidali2012.pdf
 - ❖ <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14025/1/PappasPantelisMsc2010.pdf>

- ❖ <http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/67/Soukos.pdf?sequence=1>
- ❖ <http://poseidon.library.tuc.gr/artemis/MT2008-0079/MT2008-0079.pdf>
- ❖ <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/676/1/DIDAKTORIKO%20Athanasios%20Tsagkanos%20Dioikisi%20Epixeiriseon.pdf>
- ❖ http://195.251.240.254:8080/bitstream/handle/10184/779/afragkoulis_main.pdf?sequence=3
- ❖ <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13710/1/GrimpogianniMsc2009.pdf>
- ❖ <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/1295/1/sofoudis.pdf>
- ❖ <http://www.mbasociety.gr/uploads/articles/Zontou.pdf>
- ❖ <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4464/1/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%28teliko%29.pdf>
- ❖ http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/fi/2010/FragkakisEmmanuil/attached-document-1345202002-658884-2279/Fragkakis_Emmanoyhl2010.pdf

Internet/Enimerosi_Ependutwn/esties_Ekthesis/PB-EE.gr

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Γεωργακοπούλου Β. Ν (2000) ,<<Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, Βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις>>. Διαθέσιμο στο: http://www.ine.otoe.gr./upidox/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf
- ❖ Ζησσόπουλος-Κυριαζόπουλος-Σαριγιαννίδης σελ : 140
- ❖ Κανονισμός ΕΟΚ 4064/1989
- ❖ Παπαϊωάννου Γ. (1998) <<Συγχώνευση Πιστωτικών Ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού>>, Δελτίο Ελληνικής ένωσης τραπεζών Γ τρίμηνο
- ❖ <<ΔΕΛΤΙΟ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ>>, Τεύχος Δ/1997, σελ :15-26, Γ/1998 σελ : 61-70, Γ-Δ/1999
- ❖ Χ.Σταϊκούρα και Μ.Ντελλή (2006), <<Το επίπεδο Ανταγωνισμού του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος>>, Επιστημονικό Marketing Management, Banking and Finance
- ❖ Ελληνική Ένωση Τραπεζών (Ιούνιος 2011), <<Το ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2010>>, σελ: 13-17

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Banal-Estanol, Seldeslachts (2005) <<Merger Failurs>> WZB, Markets and Political Economy Working Paper No. Sp II 2005-2009, P. 1-5
- ❖ Hannan T.H. & Pilloff S.J. (2006) <<Acquisition Targets and Motives in the Banking industry>>, Journal of money, Credit and Banking Vol 41 pp. 1167-1187
- ❖ Hadlock Ch., Houston J and M.Ryngaert (1999) <<The role of managerial incentives in bank Acquisitions>> Journal of Banking and Finance, Vol 23 pp, 221-249
- ❖ Moore R.R. (1996) <<Banking's Merger Fervor : Survival of the Fittest?>>, Financial Industry Studies, Proceedings of the federal Reserve Bank of Dallas pp 9-15
- ❖ Schmid F.A , Mark W. (2002) <<Mergers and Acquisitions in Germany>>