

# Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο λιανικό εμπόριο Δημιουργία πρόσθετης αξίας ;

**Γιώργος Μαρτίδης**

Συνέταιρος Χρηματοοικονομικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών  
(Financial Advisory Services)



## Ενότητες παρουσίασης

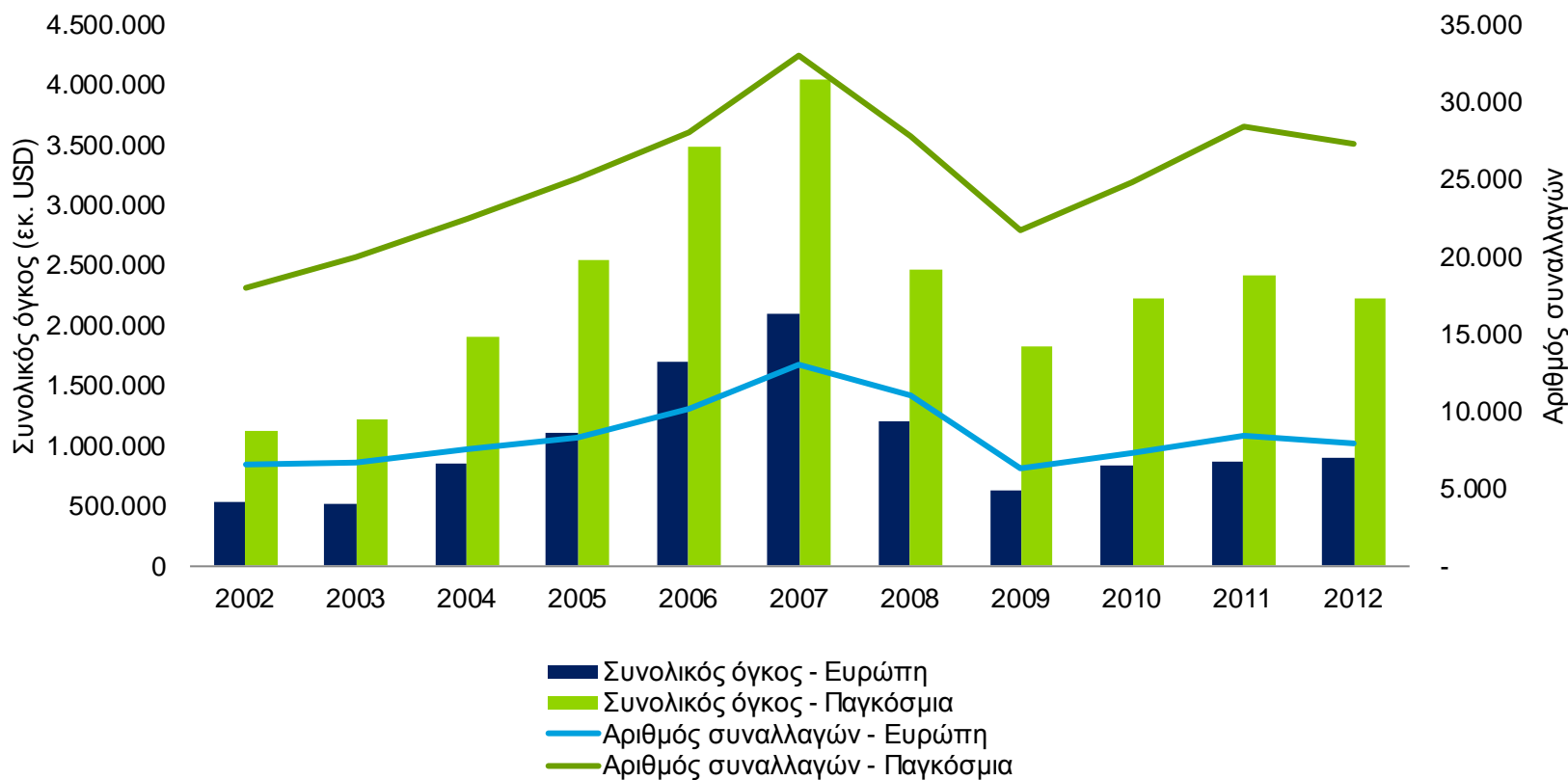
1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Παγκόσμια και Ευρωπαϊκή δραστηριότητα – Ιστορική ανασκόπηση
2. Ώθηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης
3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης
4. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη εξαγορά ή συγχώνευση
5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην Κύπρο
6. Τρόποι χρηματοδότησης εξαγορών / συγχωνεύσεων

# 1. Ιστορική ανασκόπηση

Ανασκόπηση της παγκόσμιας  
και ευρωπαϊκής  
δραστηριότητας σε εξαγορές  
και συγχωνεύσεις

# 1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Παγκόσμια και Ευρωπαϊκή δραστηριότητα – Ιστορική ανασκόπηση

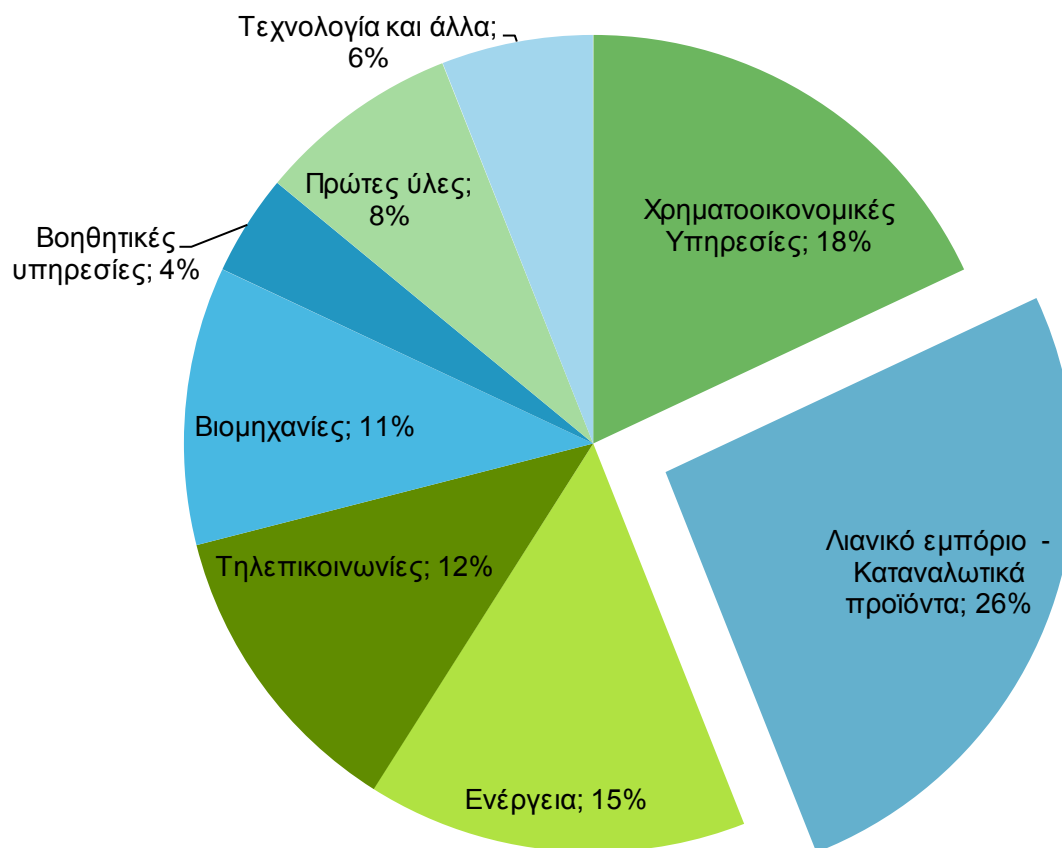
## Παγκόσμια & Ευρωπαϊκή δραστηριότητα



Πηγή: Bloomberg Global Legal & Financial Advisory Mergers and Acquisition Rankings

# 1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Παγκόσμια και Ευρωπαϊκή δραστηριότητα – Ιστορική ανασκόπηση

Παγκόσμια δραστηριότητα - Ανάλυση όγκου συναλλαγών κατά κλάδο (2012)



Πηγή: Bloomberg Global Legal & Financial Advisory Mergers and Acquisition Rankings

## 2. Ώθηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Γιατί μια εταιρεία λιανικού εμπορίου να προχωρήσει σε μια εξαγορά/συγχώνευση; Ποια τα οφέλη και ποια τα μειονεκτήματα;

## 2. Ώθηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Κίνητρα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου



## 2. Ωθηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μέθοδοι μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου





### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας

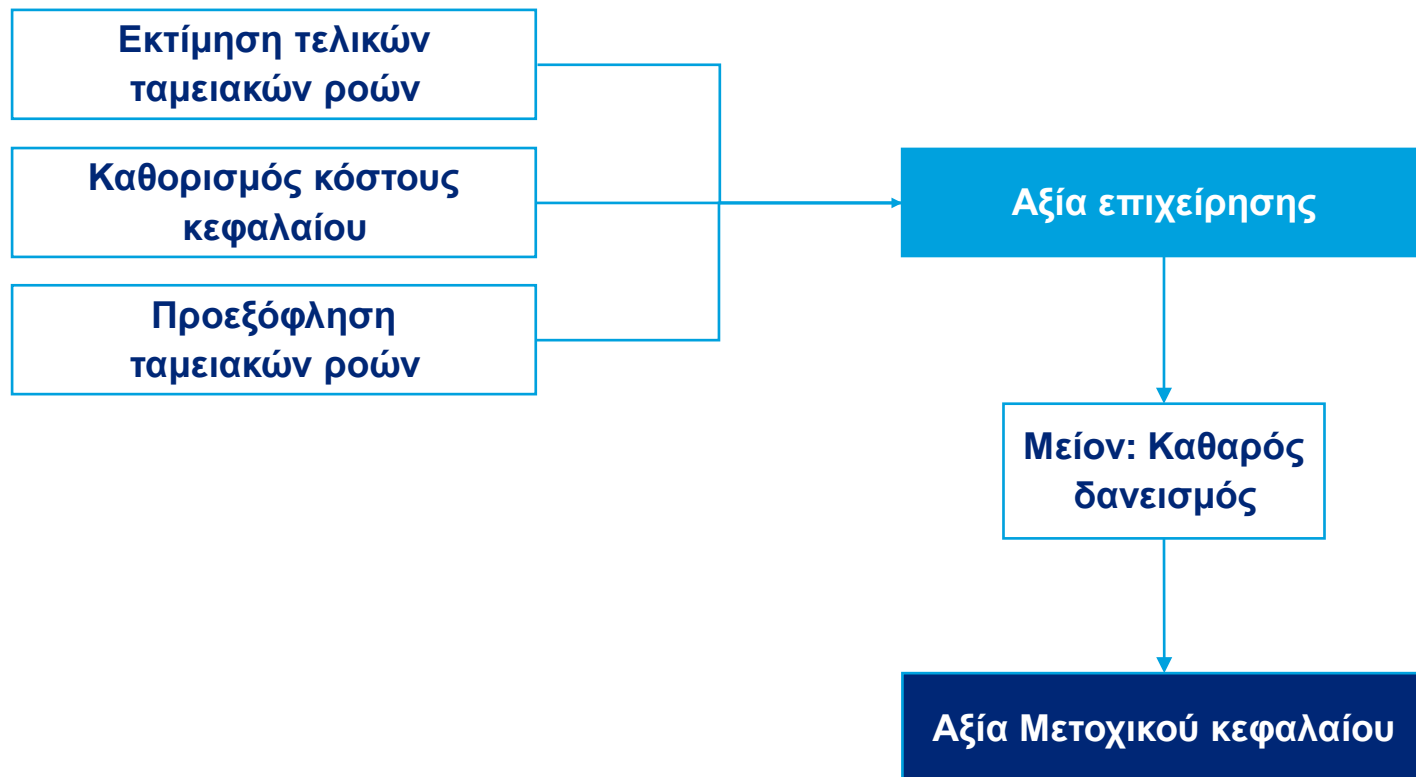
Ανάλογα με τα στοιχεία της εταιρείας μπορούν να επιλεγούν μια ή δυο κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης.

### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης



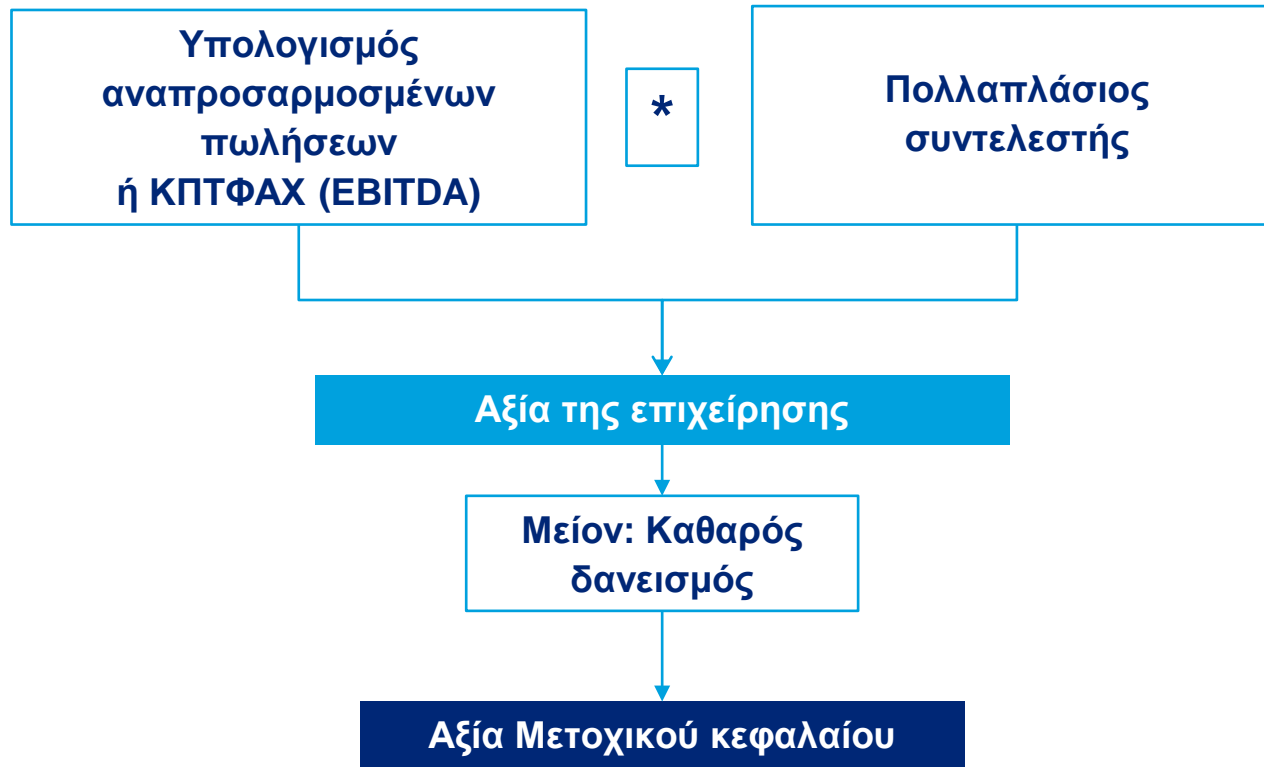
### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μέθοδος προεξοφλητικών ταμειακών ρών (DCF)



### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μέθοδος πολλαπλάσιου συντελεστή (Multiples approach)



### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης

Στοιχεία ενεργητικού (Asset based approach)

Κατάλληλη μέθοδος για εταιρείες που θα ρευστοποιηθούν ή που λειτουργούν σε ζημιά.

Επίσης θεωρείται κατάλληλη μέθοδος για εταιρείες που κατέχουν σημαντικά στοιχεία ενεργητικού.

Καθορισμός της καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας στοιχείων ενεργητικού και παθητικού.

Ακατάλληλη μέθοδος για επικερδείς εταιρείες.  
Χρήσιμο εργαλείο καθορισμού της ελάχιστης αξίας μιας επικερδούς επιχείρησης

### 3. Μέθοδοι για τον υπολογισμό της δίκαιης αξίας μιας εταιρείας για σκοπούς εξαγοράς ή συγχώνευσης

Πώς οι συνέργειες επηρεάζουν την τιμή εξαγοράς μιας εταιρείας



Ο **αγοραστής** είναι πρόθυμος να πληρώσει την αξία της επιχείρησης, όπως υπολογίζεται από τα σημερινά δεδομένα, και **μέρος των συνεργειών**.

Ο **πωλητής** είναι πρόθυμος να πωλήσει σε τιμή **τουλάχιστον** στην **αξία της εταιρείας του** με βάση τα υφιστάμενα δεδομένα.

4. Προϋποθέσεις για μια  
επιτυχημένη εξαγορά ή  
συγχώνευση

## 4. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη εξαγορά ή συγχώνευση

**Μόνο ένα μέρος των εξαγορών/  
συγχωνεύσεων έχει επιτυχημένη έκβαση!!**

**Τι μπορεί να πάει λάθος και  
ποιές είναι οι σωστές  
πρακτικές που πρέπει να  
ακολουθούνται;**





## 4. Προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη εξαγορά ή συγχώνευση

### Πριν τη συγχώνευση / εξαγορά

Υπολογισμός αξίας εταιρείας

Αξιολόγηση συνεργειών

Ανεξάρτητος Οικονομικός Έλεγχος

Ανεξάρτητος Νομικός Έλεγχος

Κύριοι όροι συμφωνίας εξαγοράς / συγχώνευσης

Ευνοϊκοί όροι δανείου

### Κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης / εξαγοράς

Κουλτούρα, ηγεσία και εταιρική διακυβέρνηση

Επικοινωνία, πελάτες

Διοίκηση – υπάλληλοι, τεχνολογία και πολιτική

### Μετά τη συγχώνευση / εξαγορά

Ομαλή έναρξη διαδικασιών – Λεπτομερές πλάνο εξαγοράς / συγχώνευσης (Post Merger Integration Plan)

# 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην Κύπρο

# 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην κυπριακή αγορά

Δομή αγοράς FMCG στην κυπριακή αγορά



# 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην κυπριακή αγορά

Πρόσφατα παραδείγματα συνεργασιών στην κυπριακή αγορά

Εταιρεία 1



Εταιρεία 2



Νέα εταιρεία



## 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην κυπριακή αγορά

Πρόσφατα παραδείγματα συνεργασιών στην κυπριακή αγορά

Προμηθευτής

Διανομέας



## 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην κυπριακή αγορά

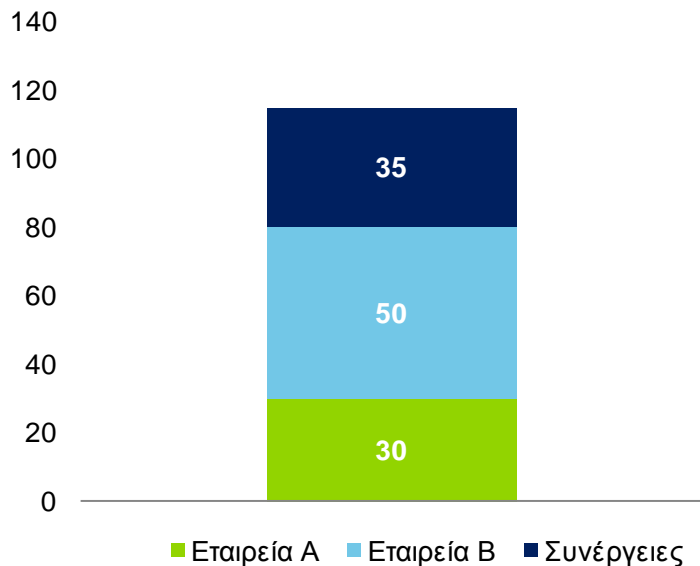
Παράδειγμα δημιουργίας πρόσθετης αξίας μετά από συγχώνευση

Εταιρεία A		Εταιρεία B		Νέα Εταιρεία	
Πωλήσεις	100	Πωλήσεις	250	Πωλήσεις	350
Κόστος πωλήσεων	(40)	Κόστος πωλήσεων	(150)	Κόστος πωλήσεων	(170)
<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>60</b>	<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>100</b>	<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>180</b>
Διοικητικά έξοδα	(20)	Διοικητικά έξοδα	(30)	Διοικητικά έξοδα	(40)
Έξοδα πωλήσεων	(10)	Έξοδα πωλήσεων	(20)	Έξοδα πωλήσεων	(25)
<b>Καθαρό κέρδος</b>	<b>30</b>	<b>Καθαρό κέρδος</b>	<b>50</b>	<b>Καθαρό κέρδος</b>	<b>115</b>

# 5. Συγχωνεύσεις και συνεργασίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην κυπριακή αγορά

Παράδειγμα δημιουργίας πρόσθετης αξίας μετά από συγχώνευση

## Καθαρό κέρδος Νέας Εταιρείας



## Συνέργειες

**Πιθανή αύξηση πωλήσεων** μέσω της αυξημένης παρουσίας των προϊόντων της Νέας Εταιρείας σε διάφορα σημεία πώλησης ή/και **πιθανή μείωση κόστους πωλήσεων** (κόστος αγοράς προϊόντων λόγω μεγαλύτερης αγοραστικής δύναμης)

**Μείωση μισθολογίου** λόγω ενοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

- 1 διευθυντική ομάδα
- Συγχώνευση προσωπικού πωλήσεων
- Συγχώνευση προσωπικού διανομής (σε περίπτωση που η διανομή γίνεται μέσω ιδίων πόρων)
- Συγχώνευση γραφειακού προσωπικού

**Μείωση λειτουργικών και άλλων εξόδων:**

- Ενοίκια (αποθήκες / γραφεία)
- Μειωμένο κόστος διαφημίσεων
- Μειωμένα έξοδα αυτοκινήτων / διανομής
- Μειωμένα έξοδα ηλεκτρισμού και άλλων λειτουργικών εξόδων λόγω μειωμένης χρήσης κτηριακών εγκαταστάσεων (π.χ. τηλέφωνα, ασφάλειες, επισκευές και επιδιορθώσεις κτλ.)

## 6. Τρόποι χρηματοδότησης μιας εξαγοράς / συγχώνευσης





# Contacts

**Deloitte.**

Deloitte Limited  
Maximos Plaza, Tower 1, 3<sup>rd</sup> Floor  
213 Arch. Makariou III Avenue  
CY-3030 Limassol  
Cyprus

George Martides  
Partner  
Financial Advisory Services

Tel: +357 25 86 86 04  
Mobile: +357 99 43 46 47  
gmartides@deloitte.com  
www.deloitte.com





This document is confidential and prepared solely for your information. Therefore you should not, without our prior written consent, refer to or use our name or this document for any other purpose, disclose them or refer to them in any prospectus or other document, or make them available or communicate them to any other party. No other party is entitled to rely on our document for any purpose whatsoever and thus we accept no liability to any other party who is shown or gains access to this document.

Deloitte Limited is a private company registered in Cyprus (Reg. No. 162812). Offices: Nicosia, Limassol, Larnaca

Deloitte Limited is the Cyprus member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), a UK private company limited by guarantee, whose member firms are legally separate and independent entities. Please see [www.deloitte.com/cy/about](http://www.deloitte.com/cy/about) for a detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.

**Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited**