

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ :**

**<< ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ >>**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΦΑΖΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ  
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ  
ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ  
ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ.**

**ΠΑΤΡΑ 2003**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### Ο ανταγωνισμός στο μικροπεριβάλλον των επιχειρήσεων

1. Ανάλυση κατά Porter
2. Η οικονομική θεωρία των μορφών αγοράς
3. Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος μέσω στρατηγικών ομάδων
4. Χρηματοοικονομική ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### Το δίκαιο του ανταγωνισμού

1. Οι δασμοί
2. Οι τελωνειακές ενώσεις
3. Αθέμιτος & ελεύθερος ανταγωνισμός
4. Η προστασία έναντι του αθέμιτου ανταγωνισμού
5. Η προστασία του ανταγωνισμού κατά το κοινοτικό δίκαιο
6. Η προστασία του ανταγωνισμού κατά το Ελληνικό δίκαιο
7. Πεδίο εφαρμογής Ελληνικού και κοινοτικού δικαίου

## ΜΕΡΟΣ Γ΄

### Εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης

1. Στρατηγική χαμηλού κόστους
2. Στρατηγική διαφοροποίησης-
3. Στρατηγική εξειδίκευσης σε τμήμα αγοράς χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης
4. Στρατηγική άριστης τιμής
5. Κατανομή των γενικών στρατηγικών
6. Επιλογή της στρατηγικής

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια εκτίμηση της αγοράς θα παρουσιάσει έντονα το πρόβλημα του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός θεωρείται συχνά ως ένα δυσάρεστο χαρακτηριστικό του οικονομικού ανθρώπου. Μπορούμε όμως να πούμε ότι είναι ένα χαρακτηριστικό απαραίτητο αν πρόκειται να έχουμε κοινωνικώς αποδεκτά αποτελέσματα από τη διαδικασία της αγοράς. Ο ανταγωνισμός είναι ο ρυθμιστής που επιβλέπει την ομαλή λειτουργία της αγοράς.

Η βασική έννοια στο πρόβλημα αυτό αναφέρεται όχι στο πως θα επιβληθεί η μια επιχείρηση στην άλλη, αλλά στο πως θα συμβιώσουν μαζί σε μια έντονη ανταγωνιστική αγορά. Οπου πόλεμος διεξάγεται μεταξύ τους έχει έναν και μοναδικό στόχο, τη διατήρηση της ειρήνης σε μια αγορά, όπου θα υπάρχουν ισορροπίες που θα έχουν διαμορφωθεί από τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Στην προσπάθεια μας να προσεγγίσουμε όσο το δυνατό καλύτερα την έννοια του ανταγωνισμού μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον θα επικεντρώσουμε την ανάλυση μας σε τρία σημεία :

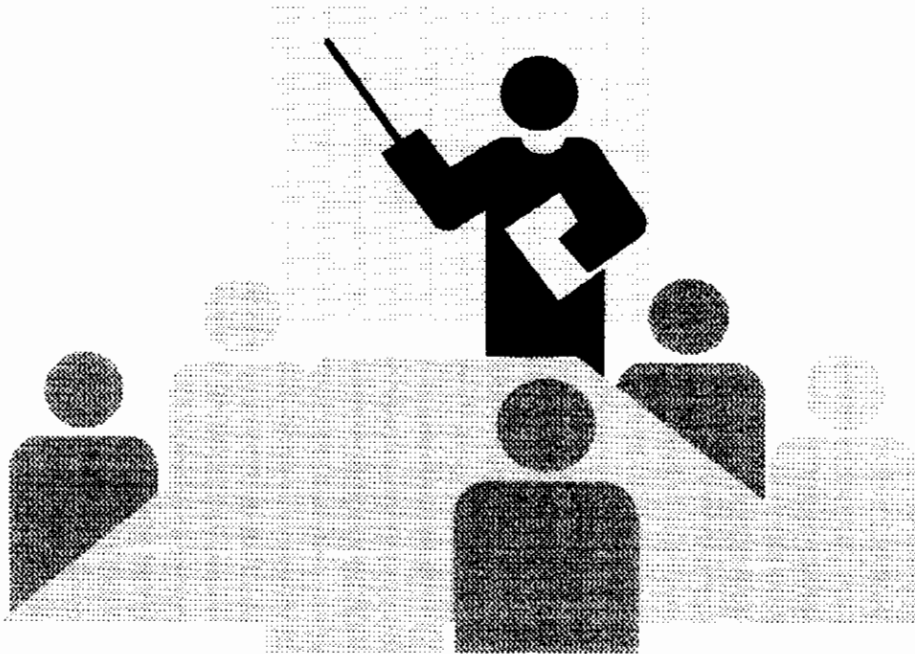
- Στην εξέταση του ανταγωνισμού στο μικροπεριβάλλον των επιχειρήσεων
- Στο δίκαιο του ανταγωνισμού
- Στις εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης.

Η εξέταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο εντάσσεται η επιχείρηση γίνεται με βάση :

1. Τη θεωρία περί ανταγωνισμού του Michael Porter.
2. Τη θεωρία των μορφών αγοράς.
3. Τη θεωρία των στρατηγικών ομάδων.
4. Τη χρηματοοικονομική ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ Α΄

<< Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ >>



## 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑ PORTER

Σύμφωνα με τον Porter, το μικροπεριβάλλον ταυτίζεται με το ανταγωνιστικό περιβάλλον ( που μπορεί να ελεγχθεί σε κάποιο βαθμό από την ίδια την επιχείρηση σε αντίθεση με το μακροπεριβάλλον ). Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει κι αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter υιοθετεί την έννοια του κλάδου σαν "ομάδας επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα". Κρίνει τον ορισμό και τον χαρακτηρίζει σαν αντιφατικό καθώς δεν προσδιορίζεται ο βαθμός υποκατάστασης που πρέπει να υπάρχει στα πλαίσια του προϊόντος, της διαδικασίας ή της γεωγραφικής αγοράς.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο δρα συνεχώς για να μειωθεί η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων προς το κατώτατο ανταγωνιστικό επίπεδο ή το επίπεδο που προσδιορίζουν οι οικονομολόγοι σε μια "πλήρως ανταγωνιστική" αγορά. Αυτό το κατώτατο ανταγωνιστικό επίπεδο ή η απόδοση "της ελεύθερης αγοράς", προσδιορίζεται από την απόδοση των μακροχρόνιων κρατικών ομολόγων πλέον του επιπέδου κινδύνου απώλειας των κεφαλαίων.

Αναφέρεται σε πέντε δυνάμεις που μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για το σχηματισμό στρατηγικής.

Η δομή του κλάδου, που προκύπτει από τις πέντε δυνάμεις, πρέπει να διακρίνεται από τους βραχυχρόνιους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία προσωρινά. Π.χ., οι οικονομικοί κύκλοι επηρεάζουν τη βραχυχρόνια κερδοφορία όλων σχεδόν των επιχειρήσεων του κλάδου, όπως και οι

ελλείψεις α' υλών, οι απεργίες κ.λ.π.. Αν και οι παράγοντες αυτοί έχουν κανονική σημασία, το κέντρο της ανάλυσης της δομής του κλάδου είναι "η **ανάλυση δομής – structural analysis**". Εντοπίζεται στον προσδιορισμό των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου που προέρχονται από την οικονομική του κατάσταση και την τεχνολογία που σχηματίζεται στο χώρο του. Οι επιχειρήσεις έχουν μοναδικές δυνατότητες και αδυναμίες σε σχέση με τη δομή του κλάδου και η δομή του κλάδου μπορεί και πράγματι αλλάζει σταδιακά με το χρόνο.

Ο ανταγωνισμός βρίσκεται στο κέντρο της επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Προσδιορίζει την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα συμβάλλουν στην απόδοση της ( όπως οι καινοτομίες, η κουλτούρα ή η καλή εφαρμογή ).

Ο πρώτος παράγοντας για τον προσδιορισμό της κερδοφορίας είναι η **ελκυστικότητα** του κλάδου. Η ανάπτυξη πρέπει να γίνει πέρα από την κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Σκοπός είναι η συνεργασία και η αλλαγή των κανόνων για χάρη της επιχείρησης. Σε οποιονδήποτε κλάδο, εθνικό, διεθνή, προσφοράς υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων, οι κανόνες του ανταγωνισμού ενσωματώνονται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις : στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, στην απειλή από υποκαταστάσα, στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και στον ανταγωνισμό άμιλλας ( rivalry) μεταξύ των παρόντων ανταγωνιστών.

Η συλλογική ισχύς των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων προσδιορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να κερδίσουν, κατά μέσο όρο, ποσοστά απόδοσης μεγαλύτερα από το κόστος κεφαλαίου

Η ισχύς των πέντε δυνάμεων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάζει όσο αλλάζει και ο κλάδος. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν είναι ίδιοι όλοι οι κλάδοι από πλευράς εσωτερικής κερδοφορίας. Σε κλάδους που οι πέντε δυνάμεις είναι ευνοϊκές, όπως στα φαρμακευτικά, στα αναψυκτικά κ.λ.π. πολλοί ανταγωνιστές έχουν



ελκυστικοί κέρδη. Αλλά σε κλάδους που είναι έντονη η πίεση από μια ή περισσότερες από τις δυνάμεις, όπως σε κλάδους αλουμινίου, παιχνιδιών, βίντεο κ.λ.π., ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν ελκυστικά κέρδη παρά τις καλύτερες προσπάθειες της διοίκησης. Η κερδοφορία του κλάδου δεν είναι μια από τις λειτουργίες για το τι μοιάζει το προϊόν ή για το αν ενσωματώνει υψηλή ή όχι τεχνολογία, αλλά για τη δομή του κλάδου. Κάποιοι διεθνείς κλάδοι είναι ιδιαίτερα κερδοφόροι, ενώ κάποιοι ττιο λαμπεροί, υψηλής τεχνολογίας όπως Η/Υ δεν είναι κερδοφόροι για όλους που ανήκουν στον κλάδο.

Οι πέντε δυνάμεις προσδιορίζουν την κερδοφορία του κλάδου επειδή επηρεάζουν τις τιμές, τα κόστη και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου - τα στοιχεία που προσδιορίζουν την απόδοση της επένδυσης (return on investment – R.O.I. ). Η ισχύς των αγοραστών επηρεάζει τις τιμές του προϊόντος, π.χ., όπως και η απειλή από τα υποκατάστατα. Η ισχύς των αγοραστών επηρεάζει το κόστος και την επένδυση, επειδή οι ισχυροί αγοραστές απαιτούν εξυπηρέτηση άριστη. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών προσδιορίζει το κόστος των α' υλών και άλλων εισροών. Η ένταση του ανταγωνισμού άμιλλας επηρεάζει τις τιμές αλλά και το κόστος ανταγωνισμού σε θέματα εργοστασίου, ανάπτυξης προϊόντος, διαφήμισης και πωλητών. Η απειλή εισόδου θέτει ένα όριο στις τιμές και σχηματοποιεί την απαιτούμενη επένδυση για να σταματήσει τις εισόδους.

Η ισχύς κάθε μιας από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι μια λειτουργία της δομής του κλάδου, ή των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών του. Η δομή του κλάδου είναι σχετικά σταθερή, αλλά μπορεί πότε πότε να μεταβάλλεται καθώς αλλάζει κι ο κλάδος. Οι αλλαγές της δομής μεταβάλλουν τη γενική και σχετική ισχύ των ανταγωνιστικών δυνάμεων και έτσι μπορεί θετικά ή αρνητικά να επηρεάσει την κερδοφορία του κλάδου. Οι πιο σημαντικές τάσεις του κλάδου επηρεάζουν τη δομή του κλάδου.

Αν οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και τα στοιχεία που προσδιορίζουν τη δομή του ήταν απλά μια λειτουργία των έμφυτων χαρακτηριστικών του κλάδου, τότε θα αρκούσε να μάθουμε καλύτερα από τους ανταγωνιστές τις δυνάμεις αυτές. Αλλά συνήθως η επιχείρηση δεν είναι φυλακισμένη από τη δομή του κλάδου. Αν η επιχείρηση μπορεί να σχηματίσει τη δομή, μπορεί να αλλάξει σε σημαντικό βαθμό την ελκυστικότητα του κλάδου προς το καλύτερο ή το χειρότερο.

Όλες οι δυνάμεις δεν είναι εξίσου σημαντικές για όλους τους κλάδους και οι σημαντικοί παράγοντες δομής επίσης διαφέρουν. Κάθε κλάδος είναι μοναδικός και έχει τη δική του μοναδική δομή. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων επιτρέπει στην επιχείρηση να "βλέπει" μέσω της πολυπλοκότητας και να προσδιορίζει τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο, καθώς και να αναγνωρίζει τις καινοτομίες που θα βελτίωναν την κερδοφορία. Το πλαίσιο αυτό δεν περιορίζει την ανάγκη για δημιουργικότητα για νέους τρόπους ανταγωνισμού στον κλάδο. Αντίθετα, κατευθύνει τις δημιουργικές δραστηριότητες των διευθυντών σε εκείνες τις πλευρές της δομής του κλάδου που έχουν και την πιο μεγάλη σημασία για τη μακροχρόνια κερδοφορία. Αναλυτικά :

#### **A. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο**

Οι νέες επιχειρήσεις θα φέρουν νέα δυναμικότητα στον κλάδο, την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και συχνά σημαντικούς πόρους. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εξαρτάται από την κερδοφορία που προσελκύει τις επιχειρήσεις. Οι τιμές μπορεί να μειωθούν ή μπορεί να αυξηθούν τα κόστη ώστε τελικά να μειωθεί η κερδοφορία. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που έχουν ήδη θέσει οι υπάρχουσες επιχειρήσεις και

από την αντίδραση των σημερινών επιχειρήσεων όταν αναμένουν οι νέες επιχειρήσεις.

Τα εμπόδια εισόδου είναι τα εξής :

- Οικονομίες Κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστη αλλαγής
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Πλεονέκτημα απολύτου κόστους
- Κρατική Πολιτική
- Αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Ο συνδυασμός των παραπάνω εμποδίων μπορεί να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε μια βιομηχανία. Άρα οι διοικούντες των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσουν την επίδραση των εμποδίων αυτών, όταν εξετάζουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.

### **Εμπόδια Εισόδου**

- **Οικονομίες κλίμακας ( economies of scale )**. Αναφέρονται στις μειώσεις του κόστους / τεμάχιο προϊόντος ( ή λειτουργίας ή παραγωγής που εντάσσεται στην παραγωγή του προϊόντος ) καθώς αυξάνει η παραγωγή σε απόλυτο μέγεθος ανά χρονική περίοδο. Οι οικονομίες κλίμακας εμποδίζουν την είσοδο πιέζοντας τη νέα επιχείρηση να εισέλθει είτε με μεγάλη κλίμακα και κίνδυνο για την ισχυρή αντίδραση των σημερινών επιχειρήσεων ή με μικρή κλίμακα και να έχει μειονέκτημα κόστους, που όμως επίσης δεν είναι επιθυμητό. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να υπάρχουν σε οποιαδήποτε σχεδόν λειτουργία της επιχείρησης στην παραγωγή, αγορά, έρευνα και

ανάπτυξη, μάρκετινγκ, δίκτυο εξυπηρέτησης, χρήση πωλητών και διάθεση.

Οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να σχετίζονται με ολόκληρη λειτουργική περιοχή ( όπως με τους πωλητές ) ή με ορισμένες μόνο λειτουργίες ή δραστηριότητες που είναι τμήμα της λειτουργικής περιοχής.

Οι όμιλοι επιχειρήσεων μπορούν να έχουν παρεμφερείς οικονομίες με τις οικονομίες κλίμακας αν μπορούν να μοιραστούν δραστηριότητες ή λειτουργίες που έχουν οικονομίες κλίμακας με άλλες επιχειρήσεις του ομίλου. Τα οφέλη από τα κοινά στοιχεία είναι ιδιαίτερα μεγάλα αν υπάρχουν κοινά κόστη. Τα κοινά κόστη υπάρχουν αν η επιχείρηση που παράγει το προϊόν Α ( ή μια λειτουργία που είναι μέρος της παραγωγής του Α ) πρέπει να έχει εσωτερικά τη δυναμικότητα να παράγει και το προϊόν Β. Η πιο γνωστή περίπτωση κοινού κόστους υπάρχει όταν οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν άυλα στοιχεία, όπως την επωνυμία και την τεχνογνωσία.

Οι επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας μπορούν να διαμοιράσουν το μεγάλο σταθερό κόστος σε πολλές μονάδες του προϊόντος απ' ότι μια μικρότερη επιχείρηση.

- **Διαφοροποίηση προϊόντος.** Σημαίνει ότι οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν επώνυμα προϊόντα και δικούς τους πελάτες που δημιουργήθηκαν από παλαιότερες διαφημίσεις, από εξυπηρέτηση πελατών, από διαφορές στο προϊόν, ή απλά επειδή είναι πρώτα στον κλάδο. Η διαφοροποίηση δημιουργεί εμπόδια επειδή η νέα επιχείρηση πρέπει να υποστεί σημαντικά κόστη για να πείσει τους αγοραστές να αλλάξουν συνήθειες. Που σημαίνει ότι πρέπει να έχουν μεγάλα αρχικά έξοδα και συχνά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πρόκειται ίσως για το πιο σοβαρό εμπόδιο στα παιδικά προϊόντα, στα καλλυντικά. Μάλιστα στον κλάδο μπύρας, η διαφοροποίηση προϊόντος μαζί με τις

υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας δημιουργούν ανυπέρβλητο εμπόδιο για τυχόν νέες επιχειρήσεις.

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια ( capital requirements )**. Η ανάγκη για μεγάλες επενδύσεις για να ανταγωνισθεί η επιχείρηση δημιουργεί εμπόδιο εισόδου, ειδικά μάλιστα αν τα κεφάλαια είναι απαραίτητα για δραστηριότητες με μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας ή για έρευνα και ανάπτυξη. Τα κεφάλαια είναι απαραίτητα για τον εξοπλισμό παραγωγής, για την εμπιστοσύνη του πελάτη, για τα αποθέματα ή για κάλυψη ζημιών πρώτης χρήσης. Π.χ, η XEROX δημιούργησε εμπόδια εισόδου όταν αποφάσισε να ενοικιάζει τα φωτοαντιγραφικά της μηχανήματα αντί να τα πωλεί ώστε να απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια κίνησης από τους ανταγωνιστές.

- **Κόστος αλλαγής ( switching costs )**. Η παρουσία κόστους αλλαγής, δηλ. κόστους που αντιμετωπίζει μια φορά ο αγοραστής αλλάζοντας από το προϊόν του προμηθευτή Α στο προϊόν του προμηθευτή Β. Τα κόστη αλλαγής μπορεί να περιέχουν κόστη επανεκπαίδευσης των υπαλλήλων, κόστη νέου εξοπλισμού, κόστη και χρόνο για έλεγχο ή ποιοτική εκτίμηση του νέου πόρου, την ανάγκη για τεχνική βοήθεια. Αν τα" κόστη αυτά είναι μεγάλα, τότε οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν μια σημαντική βελτίωση στο κόστος ή στην απόδοση για να αλλάξει συνήθειες ο αγοραστής.

- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής (Access to Distribution Channels )**. Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου μπορεί να δημιουργηθεί από την ανάγκη της νέας επιχείρησης να εξασφαλίσει κανάλια διανομής των προϊόντων της. Η έκταση στην οποία τα κανάλια διανομής έχουν αποδεχθεί ορισμένες επιχειρήσεις, πρέπει να πεισθούν από την νέα επιχείρηση ( μέσω μειώσεων στην τιμή, διαφημιστικών συνεργασιών

κ. λ. π. ) να διαθέτουν και τα δικά της προϊόντα. Όσο πιο λίγα είναι τα κανάλια χονδρικής ή λιανικής πώλησης ενός προϊόντος και οι σημερινοί ανταγωνιστές τα έχουν εξασφαλίσει, προφανώς τόσο πιο δύσκολη η είσοδος στον κλάδο. Οι σημερινοί ανταγωνιστές μπορεί να έχουν μακροχρόνιους δεσμούς ή αποκλειστικές σχέσεις με το συγκεκριμένο πωλητή. Μερικές φορές το εμπόδιο αυτό είναι τόσο ισχυρό ώστε να αναγκάζεται η' νέα επιχείρηση να δημιουργήσει δικό της δίκτυο διανομής, π. χ. TIMEX.

**- Πλεονέκτημα απολύτου κόστους ( cost advantages ).**

Οι σημερινές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν πλεονεκτήματα κόστους που δε μπορούν να αντιγραφούν από νέες επιχειρήσεις άσχετα από το μέγεθος τους και τις οικονομίες κλίμακας.

Μπορεί να είναι :

- Εύκολη πρόσβαση στις πρώτες ύλες.
- Κατοχή τεχνολογίας προϊόντος.
- Έλεγχος ιδιοκτησιακής τεχνολογίας.
- Τόπος εγκατάστασης.
- Καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και χαμηλότερο

κόστος κεφαλαίου.

- Πλεονεκτήματα καμπύλης εμπειρίας.

**- Κρατική πολιτική ( Government policy ).** Το κράτος μπορεί να περιορίσει ή να κλείσει ακόμα την είσοδο σε κάποιους κλάδους με ελέγχους όπως των συμφωνιών εκχώρησης αδειών χρήσης επωνυμίας (licensing ) και να περιορίσει την πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Οι μη απελευθερωμένοι κλάδοι είναι το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα. Άλλοι έλεγχοι από το κράτος μπορεί να αφορούν τον έλεγχο των υδάτινων πόρων για λόγους περιβαλλοντικής προστασίας και την ασφάλεια των προϊόντων.

- **Αντίδραση των υπάρχουσών επιχειρήσεων ( expected retaliation ).** Αν οι σημερινές επιχειρήσεις αντιδράσουν πολύ έντονα έτσι ώστε να κάνουν την επιβίωση της νέας επιχείρησης αφόρητη, τότε αυτή θα αποχωρήσει από τον κλάδο. Οι συνθήκες που προειδοποιούν για μια τέτοια κατάσταση είναι : παρελθούσα παρεμφερής αντίδραση, ύπαρξη επιχειρήσεων με πλεονάζοντες βασικούς πόρους για να αντιμετωπίσουν τη νέα επιχείρηση, ύπαρξη επιχειρήσεων με μεγάλη συμμετοχή στον κλάδο και πολλά ρευστοποιήσιμα στοιχεία, αργή ανάπτυξη κλάδου.

## **B. Ένταση του ανταγωνισμού άμιλλας στις σημερινές επιχειρήσεις**

Ενας κλάδος, που αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εκτοπίσουν η μια την άλλη για το μερίδιο της αγοράς λέγεται ότι δοκιμάζει ανταγωνισμό άμιλλας ( rivalry). Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι περισσότερο έντονος από το συνήθη ανταγωνισμό.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση - με τη χρήση τακτικών όπως ανταγωνισμό στις τιμές, πόλεμοι διαφημίσεων, ή εισαγωγή προϊόντων και αυξημένη εγγύηση ή εξυπηρέτηση πελατών. Ο ανταγωνισμός άμιλλας υπάρχει επειδή κάποιοι ανταγωνιστές βλέπουν την ευκαιρία ή πιέζονται να βελτιώσουν τη θέση τους. Στους περισσότερους κλάδους οι ανταγωνιστικές κινήσεις μιας επιχείρησης οδηγούν σε σημαντικές κινήσεις και τους άλλους ανταγωνιστές ( αμοιβαία εξαρτώμενες επιχειρήσεις ). Αυτή η δράση και αντίδραση των επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει ή να χειροτερεύσει τη θέση της επιχείρησης που ξεκίνησε τη δράση.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι επικίνδυνος στους ανταγωνιστές, γιατί καταλήγει να είναι πολύ δαπανηρός. Είναι επωφελής όμως στους

καταναλωτές (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, γιατί μακροπρόθεσμα εξαρτάται εάν δημιουργηθούν μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές καταστάσεις), γιατί οι τιμές διαμορφώνονται χαμηλότερες, υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ενέργειες, οι οποίες μπορεί να ελαττώσουν τα κέρδη τους βραχυπρόθεσμα, με την ιδέα ότι θα ζημιώσουν τους ανταγωνιστές τους περισσότερο μακροπρόθεσμα ή ότι θα αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Ο ανταγωνισμός άμιλλας, συνήθως, εμφανίζεται με διαφόρους τρόπους :

- πόλεμοι τιμών ( μια σειρά αντεκδικητικών μειώσεων τιμών ).
- μάχες μέσω σημαντικών δαπανών διαφημίσεων.
- αναπαραγωγή προϊόντων ( κάθε ανταγωνιστής απομιμείται τον άλλο στη δημιουργία νέων προϊόντων ).

Οι επιχειρήσεις, γενικά, προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας εντός των ορίων του νόμου. Εντούτοις, πολλοί παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν ή κλιμακώσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

α) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος και τα κέρδη του κλάδου -μειώνονται, όταν ο ρυθμός των ανταγωνιστών στον κλάδο αυξάνει και όταν οι ανταγωνιστές γίνονται περισσότερο όμοιοι από άποψη σχετικού μεγέθους και διαπραγματευτικής δύναμης και συνεπώς δεν υπάρχει κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο για να θέσει τα πρότυπα για τον ανταγωνισμό.

β) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώνεται, γιατί κάθε επιχείρηση για να διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης του παρελθόντος, πρέπει να αποσπάσει πωλήσεις από τους ανταγωνιστές της.



γ) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, εάν είναι δύσκολη η έξοδος των επιχειρήσεων από τον κλάδο.

δ) Εμπόδια εξόδου ( barriers of exit ). Κατά τον PORTER, οι επιχειρήσεις μπορεί να μην εξέρχονται από έναν κλάδο ακόμη και αν οι στόχοι τους δεν επιτυγχάνονται, διότι τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά,

Τα εμπόδια εξόδου είναι τα εξής :

**1) Οι αξίες της διοίκησης εμποδίζουν την έξοδο.**

Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να είναι δεμένοι ψυχολογικά με τον κλάδο, ώστε αυτό να θέτει εμπόδιο στην έξοδο.

**2) Άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης σχετίζονται με τα υποψήφια προϊόντα ή υπηρεσίες για έξοδο.**

Εάν άλλα επικερδή προϊόντα μοιράζονται τα δίκτυα διανομής, τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, τον παραγωγικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, κ.λ.π., η επιχείρηση μπορεί να παραμείνει στον κλάδο.

**3) Οι επενδύσεις είναι εξειδικευμένες.**

Σε πολλούς κλάδους, για τη δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης, απαιτούνται σημαντικά ποσά για επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, που είναι χρήσιμα μόνο για τον συγκεκριμένο κλάδο. Δηλαδή οι επενδύσεις είναι εξειδικευμένες σε υψηλό βαθμό και συνεπώς δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλες δραστηριότητες.

Στις περιπτώσεις αυτές η επιχείρηση παραμένει στον κλάδο με συνέπεια να παρουσιάζεται πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και ένταση του ανταγωνισμού.

#### **4) Το άμεσο κόστος εξόδου είναι υψηλό.**

Οι επιχειρήσεις πιθανόν να μην αφήνουν έναν κλάδο, γιατί το άμεσο κόστος εξόδου ( π.χ. κόστος μετεγκατάστασης, αποζημιώσεις προσωπικού κ.λ.π. ) είναι υψηλό.

ε) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όπου το σταθερό κόστος είναι υψηλό, οι αποδοτικές προσθήκες στην παραγωγική ικανότητα είναι μεγάλες και δαπανηρές ή εξωτερικοί παράγοντες οδηγούν σε επαναλαμβανόμενη ή χρόνια πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα.

στ) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι λιγότερο διαφοροποιημένα (είναι περισσότερο τυποποιημένα ) από άποψη του αγοραστή. Όταν η τιμή είναι ο μόνος διακριτικός παράγοντας για τον αγοραστή, υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο για τις επιχειρήσεις να κερδίσουν μερίδιο αγοράς με μείωση της τιμής, μια πρακτική που μπορεί εύκολα να καταλήξει σε πόλεμο τιμών.

ζ) Ο ανταγωνισμός άμιλλας γίνεται εντονότερος, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες. Η νέα επιχείρηση σε περίπτωση συγχώνευσης, εξαγοράς ή αλλαγές στη διοίκηση μπορεί να εισάγει νέες αξίες, ιδέες περί ανταγωνισμού. Όταν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ανταποκριθούν στην πρόκληση του ανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός άμιλλας μπορεί να κλιμακωθεί.

#### **Γ. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Με την εξέλιξη της τεχνικής στον τομέα της παραγωγής, ο οριζόντιος ανταγωνισμός δηλαδή ο ανταγωνισμός που ασκείται μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν ομοειδή προϊόντα, παραχωρεί τη θέση του στον κάθετο ανταγωνισμό.

Κάθετος ανταγωνισμός είναι εκείνος στον οποίο συμμετέχουν επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Δηλαδή προϊόντα σχετικά ή παρεμφερή, που να μπορούν να αντικαταστήσουν τη χρήση και την κατανάλωση του κύριου ανταγωνιστικού προϊόντος που υφίσταται στην αγορά.

Όλες οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται, κατά κάποιον τρόπο, με όλα τα υποκατάστατα προϊόντα που παράγουν οι άλλοι κλάδοι. Τα υποκατάστατα περιορίζουν τη δυνατή απόδοση του κλάδου καθορίζοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές του βασικού προϊόντος. Όσο πιο ελκυστική η ισχύς τιμής / απόδοσης από τα υποκατάστατα, τόσο πιο σταθερή η επίδραση στα κέρδη του κλάδου.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη και να λειτουργήσει με επιτυχία εξαρτάται κατά ένα μέρος και από την προσφορά καλής ποιότητας και λιγότερο δαπανηρών υποκατάστατων για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.

Τα επιτελικά στελέχη πρέπει, επίσης να εξετάσουν προσεκτικά το περιβάλλον για να διαπιστώσουν εάν υπάρχει κίνδυνος για τα προϊόντα της επιχείρησης από τα υποκατάστατα.

Οι επιχειρήσεις για να ελαττώσουν τον κίνδυνο από τα υποκατάστατα προσπαθούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές, π.χ. διαφοροποίηση του προϊόντος.

#### **Δ. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές ανταγωνίζονται πιέζοντας τις επιχειρήσεις για χαμηλότερες τιμές, για καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και όλα αυτά σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου. Κάποιες ομάδες αγοραστών είναι περισσότερο ισχυρές από κάποιες άλλες. Μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρή αν :

- Είναι συγκεντρωμένη ή αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις του πωλητή. Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων είναι ιδιαίτερα ισχυροί αν ο κλάδος έχει μεγάλα σταθερά κόστη οπότε κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιούν όλη τη δυναμικότητα.

- Αν οι αγοραζόμενες ποσότητες αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του κόστους του αγοραστή ή των αγορών του. Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις τιμές όταν διαθέτουν σημαντικούς πόρους για αγορά μεγάλων ποσοτήτων. Τότε αγοράζουν επιλεκτικά.

- Τα προϊόντα που αγοράζει είναι σταθερά ή αδιαφοροποίητα. Οι αγοραστές αφού μπορούν να επιλέγουν μεταξύ πολλών εναλλακτικών προμηθευτών αντικαθιστούν τον έναν με τον άλλο.

- Αν αντιμετωπίζει ελάχιστα "κόστη αλλαγής". Τα κόστη αλλαγής συνδέουν τον αγοραστή με συγκεκριμένο προμηθευτή. Η δύναμη του αγοραστή αυξάνει αν ο προμηθευτής έχει να αντιμετωπίσει! κόστη αλλαγής.

- Αν έχει μικρά κέρδη. Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για χαμηλότερο κόστος αγοράς. Η μεγάλη κερδοφορία των αγοραστών είναι γενικά λιγότερο ευαίσθητη στις τιμές.

- Αν ο αγοραστής τείνει να ολοκληρωθεί προς τα πίσω. Αν τείνει να ολοκληρωθεί προς τα πίσω ο αγοραστής είναι σε θέση να απαιτήσει διαπραγματεύσεις για την τιμή. Και αυτό γίνεται συνήθως με μερική ολοκλήρωση, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία τα προμηθεύεται.

- Το προϊόν του κλάδου είναι ασήμαντο για την ποιότητα των προϊόντων του αγοραστή.

Ο αγοραστής είναι πλήρως πληροφορημένος. Πληροφορημένος σχετικά με τη ζήτηση, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά ακόμη και για τα κόστη του προμηθευτή.

Μια ομάδα αγοραστών χάνει αρκετή από τη δύναμη της :

-όταν ο κλάδος, στον οποίο ανήκει ο αγοραστής, είναι ανταγωνιστικός,

- όταν το κόστος, για να στραφεί ο αγοραστής στα υποκατάστατα, είναι υψηλό,
- όταν το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας της παραγωγής και
- όταν ο προμηθευτής κατ' ουσία μπορεί να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

### **Ε. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη ως προς τους αγοραστές αν απειλούν ότι θα αυξήσουν τις τιμές ή ότι θα μειώσουν την ποιότητα του προϊόντος. Η ομάδα προμηθευτών έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη αν :

- Αποτελείται από λίγους προμηθευτές που είναι περ/σσότερο συγκεντρωμένοι από τους αγοραστές.

- Αν δεν υπάρχουν σημαντικά υποκατάστατα για το βασικό προϊόν των προμηθευτών.

- Οι αγοραστές δεν αποτελούν σημαντική δραστηριότητα των εσόδων του προμηθευτή.

- Το προϊόν των προμηθευτών είναι σημαντική εισροή για τη δραστηριότητα του αγοραστή. Και αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό για την ισχύ των προμηθευτών όταν το προϊόν δεν είναι αποθηκεύσιμο.

- Τα προϊόντα του προμηθευτή είναι διαφοροποιημένα (οπότε υπάρχουν μεγάλα κόστη αλλαγής ). Κι αυτό γιατί οι αγοραστές δε θα μπορούν το ίδιο εύκολα να υποκαθιστούν το ένα προϊόν με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό.

- Η ομάδα των προμηθευτών τείνει να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός. Σαν προμηθευτές συνήθως θεωρούμε μόνο τις άλλες επιχειρήσεις, ενώ προμηθευτής είναι και η εργασία και μάλιστα ιδιαίτερα αξιόλογος από πλευράς ισχύος.

## 2. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΑΓΟΡΑΣ

### Οι μορφές αγοράς

Οι πρώτες προσπάθειες διαμόρφωσης της έννοιας της αγοράς ήταν του Γάλλου A. Cournot ( 1838 ), ο οποίος θεώρησε ότι η αγορά είναι η περιοχή εκείνη της Οικονομικής Επιστήμης, όπου τα διάφορα συναλλασσόμενα μέρη συνδέονται με σχέσεις ελευθέρου εμπορίου με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπεται η εξισορρόπηση των τιμών. Πολύ αργότερα ο Άγγλος F. Edgeworth ( 1881 ), όρισε την αγορά σαν τόπο ανταγωνισμού, όπου μεγάλος αριθμός πωλητών και αγοραστών συγκεντρώνεται εκεί και προβαίνει σε συναλλαγές, έχοντας πλήρη και τέλεια γνώση των όρων της συναλλαγής. Τα προϊόντα σε μια ανταγωνιστική αγορά είναι απόλυτα ομοιογενή και ταυτόσημα.

Πάντως, σαν αγορά μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των επιχειρήσεων που συνεννοούνται μεταξύ τους για την αγορά ή πώληση αγαθών. Οι οικονομολόγοι προσδιόρισαν τέσσερις μορφές αγοράς ;

- τον πλήρη ανταγωνισμό
- το μονοπώλιο
- το μονοπωλιακό ανταγωνισμό
- το ολιγοπώλιο.

Στον πλήρη ανταγωνισμό και στο μονοπωλιακό ανταγωνισμό οι πωλητές είναι πολλοί και καθένας παράγει ένα πολύ μικρό μέρος της συνολικής παραγωγής στον κλάδο. Στο μονοπώλιο, όμως, ο κλάδος αποτελείται από έναν μόνο πωλητή. Το ολιγοπώλιο βρίσκεται ενδιάμεσα, καθώς υπάρχουν λίγοι πωλητές.

Οι μορφές της αγοράς διαφέρουν σημαντικά στον τρόπο καθορισμού της τιμής από μια επιχείρηση. Σε μορφή πλήρους ανταγωνισμού η επιχείρηση δεν έχει κανέναν έλεγχο στην τιμή, ενώ σε μορφή μονοπωλίου η επιχείρηση επιδρά σημαντικά στον έλεγχο της τιμής. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αγορές μονοπωλιακού ανταγωνισμού ή ολιγοπωλίου ασκούν μικρότερο έλεγχο στις τιμές από ότι στο μονοπώλιο και περισσότερο έλεγχο από ότι στον πλήρη ανταγωνισμό.

Επίσης ανάλογα με τη μορφή αγοράς το προϊόν μπορεί να είναι ομοιογενές ή όχι. Σταν πλήρη ανταγωνισμό το προϊόν είναι ομοιογενές και ταυτόσημο. Το σιτάρι του παραγωγού Α είναι ακριβώς ίδιο με το σιτάρι του παραγωγού Β. Στο μονοπωλιακό ανταγωνισμό όπως σε βιοτεχνίες ετοίμων ενδυμάτων, παράγονται κάπως διαφορετικά προϊόντα. Τα ενδύματα διαφέρουν στο σχέδιο, στο ύφασμα, στον τρόπο ραφής. Στο ολιγοπώλιο, το προϊόν μπορεί μερικές φορές να είναι ταυτόσημο. Στο μονοπώλιο, δε μπορεί να υπάρχει διαφορά στο προϊόν.

Η ευκολία εισόδου σε κάθε κλάδο εξαρτάται από τη μορφή αγοράς. Στον πλήρη ανταγωνισμό δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου ή είναι πολύ μικρά. Επαρκούν μικρές επενδύσεις για να μπει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο. Χαμηλά είναι τα εμπόδια και στο μονοπωλιακό ανταγωνισμό. Σε μορφές ολιγοπωλιακής αγοράς, τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι πολύ σημαντικά ( όπως στις αυτοκινητοβιομηχανίες ) καθώς π.χ. είναι πολύ δύσκολο να γίνει επένδυση τέτοιου ύψους. Στο μονοπώλιο η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι απαγορευτική και αν τελικά εισέλθει νέα επιχείρηση, παύει να υπάρχει μονοπώλιο.

Η μορφή αγοράς επίσης καθορίζει και την έκταση ανταγωνισμού από πλευράς προώθησης προϊόντος και διαφορών στα χαρακτηριστικά του. Στον πλήρη ανταγωνισμό δεν υπάρχει ανταγωνισμός άλλης μορφής πέραν της τιμής ( αφού το προϊόν είναι

ομοιογενές και η τιμή καθορίζεται από τις δυνάμεις της αγοράς, για ποιο λόγο να διαθέσει η επιχείρηση πόρους για διαφήμιση ; ). Στο μονοπωλιακό ανταγωνισμό, δίνεται μεγάλη σημασία σε στοιχεία ανταγωνισμού πέραν της τιμής του προϊόντος ( η βιοτεχνία ετοίμων ενδυμάτων θα ανταγωνίζεται για το στυλ, την ποιότητα ως προς τις άλλες βιοτεχνίες του κλάδου και θα προωθεί τις πωλήσεις με διαφημίσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της ). Και τα ολιγοπώλια στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στον ανταγωνισμό πέραν τη τιμής. Οι μονοπωλιακές επιχειρήσεις απασχολούνται με τη διαφήμιση με στόχο να αυξηθούν οι συνολικές πωλήσεις.

## **2.1 ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Η αγορά ενός αγαθού θεωρείται ότι είναι πλήρως ανταγωνιστική όταν παρουσιάζει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά :

- Υπάρχει μεγάλος αριθμός παραγωγών ( επιχειρήσεων ) που προσφέρουν το αγαθό.
- Το αγαθό είναι ομοιογενές.
- Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να σταματήσουν την παραγωγή, ενώ νέες επιχειρήσεις έχουν δικαίωμα να αρχίζουν την παραγωγή του προϊόντος.

Σχετικά με το πρώτο χαρακτηριστικό, δεν είναι δυνατό να προσδιορισθεί, πόσο μεγάλος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων. Ούτε είναι απαραίτητο να γίνει ο προσδιορισμός. Εκείνο που κυρίως ενδιαφέρει είναι ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι τόσο μεγάλος, ώστε καθεμιά επιχείρηση ξεχωριστά να μη μπορεί με τις ενέργειες της να επιδράσει στη διαμόρφωση της τιμής του αγαθού. Συνεπώς, για καθεμιά επιχείρηση ξεχωριστά, η τιμή του αγαθού είναι δεδομένη και



δε μπορεί να μεταβληθεί από την αύξηση ή μείωση της παραγωγής της μιας μεμονωμένης επιχειρήσεως. Αυτό συμβαίνει, γιατί η προσφορά που προέρχεται από μια επιχείρηση είναι ποσοτικά ασήμαντη σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής του συνόλου των επιχειρήσεων. Παραδείγματα αγοράς πλήρους ανταγωνισμού αποτελούν οι αγορές των γεωργικών προϊόντων. Είναι φανερό, ότι η τιμή π.χ. του λαδιού δε θα επηρεασθεί από το αν κάποιος αγρότης προσφέρει ή όχι τη δική του παραγωγή. Άλλο παράδειγμα πλήρως ανταγωνιστικής αγοράς είναι το χρηματιστήριο αξιών ( μετοχών και ομολογιών ), όπου αυτοί που προσφέρουν τίτλους ανέρχονται σε πολλές χιλιάδες. Το χρηματιστήριο της Αθήνας είναι το μικρό από πλευράς συμμετοχής ατόμων και ίσως δεν πρέπει να θεωρηθεί ως πλήρως ανταγωνιστική αγορά.

Η ομοιογένεια του προϊόντος αναφέρεται στα στοιχεία που το αποτελούν, όπως η εμφάνιση, τα συστατικά, το βάρος, το σχήμα κ.λ.ττ.. Σημασία όμως δεν έχει να είναι τα προϊόντα που προσφέρονται στην αγορά ' όμοια, αλλά να θεωρούνται ως όμοια από τους καταναλωτές. Για παράδειγμα, αν οι νοικοκυρές θεωρούν τα πορτοκάλια Κρήτης όμοια με τα πορτοκάλια Λακωνίας, τότε για την οικονομική ανάλυση τα πορτοκάλια των δύο περιοχών είναι το ίδιο προϊόν, έστω και αν έχουν διαφορές π.χ. στο μέγεθος. Αν οι καταναλωτές θεωρούν ότι δύο προϊόντα διαφέρουν, τότε για την οικονομική ανάλυση λαμβάνονται ως διαφορετικά, έστω κι αν δεν έχουν εμφανή διαφορά. Η ουσιαστική σημασία της ομοιογένειας του προϊόντος βρίσκεται στο ότι η ομοιογένεια είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσδιορισμό μιας και μόνης τιμής του προϊόντος.

Το τρίτο χαρακτηριστικό του πλήρους ανταγωνισμού είναι η ελεύθερη είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων από την παραγωγή του προϊόντος. Αυτό σημαίνει, ότι δεν υπάρχει νομική απαγόρευση για την παραγωγή του αγαθού. Επίσης σημαίνει ότι η τεχνολογία της

παραγωγής δεν αποτελεί μυστικό των επιχειρήσεων που υπάρχουν και ότι δεν υπάρχουν αξεπέραστες οικονομικές δυσχέρειες στην απόκτηση του απαραίτητου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Το χαρακτηριστικό αυτό, του πλήρους ανταγωνισμού, συναντάμε στη γεωργική παραγωγή σε πολύ ψηλό βαθμό.

Όταν ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά λείπουν, η αγορά έχει άλλη μορφή. Αν π.χ. υπάρχει μια μόνο επιχείρηση που προσφέρει το αγαθό, η αγορά χαρακτηρίζεται ως μονοπώλιο, ή αν το προϊόν δεν είναι ομοιογενές και υπάρχουν αρκετοί πωλητές, χαρακτηρίζεται ως μονοπωλιακός ανταγωνισμός.

## **2.2 ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ**

Για πολύ κόσμο οι λέξεις μονοπώλιο και ολιγοπώλιο έχουν κακή σημασία, ενώ η λέξη ανταγωνισμός έχει καλή σημασία, αν και δε θα μπορούσε ο καδένας να προσδιορίσει ακριβώς, ποια είναι η καλή ή η κακή σημασία των όρων αυτών. Συχνά έχουμε την εντύπωση ότι οι σκοποί του μονοπωλητή είναι δαιμονικοί και αρπαχτικοί, ενώ οι σκοποί του ανταγωνιστικού επιχειρηματία είναι θεάρεστοι και αλτρουιστικοί. Φαίνεται λοιπόν ότι η ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στον κόσμο του τέλειου ανταγωνισμού και στον κόσμο του πολύ ατελούς ανταγωνισμού είναι διαφορά κινήτρων και παρορμήσεων - των καλόγνωμων ανταγωνιστών και των κακοπροαίρετων μονοπωλητών.

Η αλήθεια είναι ότι τα ίδια ακριβώς κίνητρα ωθούν και τη μονοπωλιακή και την ανταγωνιστική επιχείρηση. Και οι δύο επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Στην πραγματικότητα η ανταγωνιστική επιχείρηση, αντιμετωπίζοντας την αναγκαιότητα να προσέχει το κόστος και τα έσοδα της για να επιζήσει, έχει την τάση να είναι πιο λεπτολόγος και πιο έντονα προσανατολισμένη προς το

κέρδος απ' όσο είναι η μονοπωλιακή επιχείρηση, που έχει τη δυνατότητα να τηρεί στάση λιγότερο άπληστη προς τα κέρδη.

Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια αγορά ως μονοπωλιακή είναι : ( i ) η ύπαρξη μιας μόνο επιχειρήσεως που παράγει και προσφέρει το προϊόν και ( ii ) η έλλειψη στενών υποκατάστατων του προϊόντος.

Η έλλειψη στενών υποκατάστατων είναι απαραίτητη για την έννοια του μονοπωλίου, γιατί αν για κάποιο αγαθό υπάρχουν στενά υποκατάστατα και οι καταναλωτές μπορούν να στραφούν εύκολα προς αυτά, η ύπαρξη μιας μόνο επιχειρήσεως δεν έχει πια ουσιαστική σημασία, αφού για την κρίση των καταναλωτών υπάρχουν άλλα παρόμοια προϊόντα.

Παραδείγματα μονοπωλίου χωρίς στενά υποκατάστατα είναι εύκολο να βρεθούν. Ένα τέτοιο είναι οι υπηρεσίες του ταχυδρομείου. Αντί για το ταχυδρομείο, δηλαδή την αποστολή επιστολών, ο πολίτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τηλεγραφείο ή τηλέφωνο, αλλ' αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας δε μπορούν να θεωρηθούν στενά υποκατάστατα των ταχυδρομικών επιστολών. Καλό παράδειγμα μονοπωλιακής επιχειρήσεως είναι η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού ( ΔΕΗ ), που για το προϊόν της δεν υπάρχει ουσιαστικά κανένα υποκατάστατο. Πριν από μερικά χρόνια η μπίρα "Φιξ" ήταν μονοπώλιο, με μόνο υποκατάστατο το κρασί.

### 2.2.1 Πόσο μονοπωλιακό είναι ένα μονοπώλιο ;

➤ Πως αναγνωρίζουμε ένα μονοπώλιο ; Λόγω του προβλήματος των υποκατάστατων, δεν υπάρχει απολύτως σαφές χαρακτηριστικό γνώρισμα, εκτός από λίγες περιπτώσεις όπως είναι των "φυσικών" μονοπωλίων. Συνήθως όταν μιλάμε για μονοπώλια εννοούμε ( α ) πολύ μεγάλες επιχειρήσεις με

( β ) κέρδη πολύ υψηλότερα από εκείνα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και

( γ ) σχετικά μικρό άμεσο ανταγωνισμό του προϊόντος τους.

Δεν είναι πολλές οι επιχειρήσεις που ικανοποιούν και τις τρεις αυτές συνθήκες. Π.χ. η Εκχοπ είναι μονοπώλιο με τα κριτήρια ( α ) και ( β ), αλλά όχι με το κριτήριο ( γ ). Η Polaroid είναι μονοπώλιο με το κριτήριο ( β ), αλλά όχι με το ( α ) και ίσως ούτε με το ( γ ) ( η Kodak είναι ο άμεσος ανταγωνιστής του προϊόντος της ). Επίσης ακόμα και μικρές επιχειρήσεις μπορούν να είναι μονοπώλια, όπως "," μοναδική χαρτοπαικτική λέσχη στην πόλη" που διαφημίζεται σε όλες τις ταινίες "Γουέστερν".

Ενδιαφέρουσα είναι σχετικά η περίπτωση των τηλεφωνικών εταιρειών. Στην Αμερική για παράδειγμα πολλοί νομίζουν ότι η AT&T είναι μονοπώλιο. Εντούτοις, παρόλο που το σύστημα Bell Telephone εξυπηρετεί το 82 % όλων των τηλεφωνικών συνδέσεων της χώρας, υπάρχουν κι άλλες 1800 τηλεφωνικές εταιρείες τελείως ανεξάρτητες από το σύστημα Bell

## 2.2.2 Τα κρατικά μονοπώλια

Στις σύγχρονες οικονομίες του καπιταλιστικού κόσμου υπάρχουν πολλές μονοπωλιακές επιχειρήσεις, που η τιμολογιακή πολιτική τους ελέγχεται από την κυβέρνηση. Φυσικά, στις περιπτώσεις αυτές, η μονοπωλιακή επιχείρηση δε μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Ο έλεγχος της τιμής από το κράτος έχει ακριβώς το σκοπό να περιορίσει τα κέρδη της επιχείρησης και να αυξήσει την κατανάλωση του προϊόντος από το κοινό. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η μονοπωλιακή επιχείρηση πρέπει να απολαμβάνει ένα ποσοστό κέρδους αρκετά ψηλό, ώστε να τη συμφέρει να συνεχίζει την παραγωγή του προϊόντος.

Στην Ελλάδα πιο συνηθισμένη είναι η περίπτωση των κρατικών μονοπωλίων, δηλαδή μονοπωλιακών επιχειρήσεων που αποτελούν περιουσία του Δημοσίου. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα Ελληνικά Ταχυδρομεία, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, η Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου και πολλές άλλες. Η τιμολογιακή πολιτική των κρατικών μονοπωλίων εξαρτάται από τη φύση του προϊόντος και από τον αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης. Π.χ. η τιμή αποστολής ταχυδρομικών επιστολών είναι αρκετά χαμηλή, ώστε κάθε Έλληνας είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες του ταχυδρομείου. Είναι πιθανό, ότι τα Ελληνικά Ταχυδρομεία έχουν ζημιές, τις οποίες καλύπτει ο κρατικός προϋπολογισμός. Αντίθετα, η τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος είναι αρκετά μεγάλη, γιατί ο σκοπός της ΔΕΗ είναι βέβαια η κάλυψη των αναγκών του κοινού, αλλά ταυτόχρονα και η αποφυγή σπατάλης ρεύματος, επειδή η πρώτη ύλη εισαγωγής ηλεκτρικού ρεύματος βρίσκεται σε στενότητα και εισάγεται, μειώνοντας έτσι το συναλλαγματικό απόθεμα, που είναι περιορισμένο.

Είναι φανερό, ότι η εξαφάνιση του κινήτρου της μεγιστοποίησης του κέρδους αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί το κρατικό μονοπώλιο από το κοινό μονοπώλιο. Πολύ συχνά παρουσιάζεται η άποψη, ότι τα κρατικά μονοπώλια έχουν μεγαλύτερο κόστος παραγωγής από τις αντίστοιχες ιδιωτικές επιχειρήσεις, γιατί δεν προσπαθούν επίμονα να μειώσουν το κόστος, ακριβώς επειδή δεν ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτή η άποψη μπορεί να είναι σωστή. Από αυτό όμως δε μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, όπως συχνά - και κακώς - γίνεται ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι απαραίτητη ή και ικανή προϋπόθεση για τη μείωση του κόστους. Είναι δυνατό, το κόστος να μειωθεί από μια έμπειρη και ευσυνείδητη διοίκηση του κρατικού μονοπωλίου, ανεξάρτητα από την επιδίωξη ή όχι κερδών.

## 2.3 ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ

Στον πλήρη ανταγωνισμό κάθε ατομική επιχείρηση μπορεί να προσδιορίζει την παραγωγή της σύμφωνα με τη γνωστή διαδικασία μεγιστοποίησης του κέρδους, χωρίς να υπολογίζει τη συμπεριφορά των άλλων επιχειρήσεων. Κι αυτό γιατί ξέρει, ότι οι ενέργειες της δεν επιδρούν στη διαμόρφωση της τιμής εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων και συνεπώς, δεν επιδρούν και στη συμπεριφορά των άλλων επιχειρήσεων. Μ' άλλα λόγια, η ατομική επιχείρηση ενεργεί ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις. Το ίδιο συμβαίνει και στο μονοπώλιο, όπου η μονοπωλιακή επιχείρηση είναι ελεύθερη, - ακριβής επειδή είναι η μόνη επιχείρηση -, να προσδιορίσει την παραγωγή της με μόνο κριτήριο τη μεγιστοποίηση του κέρδους της,

Αντίθετα προς τις αγορές αυτές, στο ολιγοπώλιο η ατομική επιχείρηση δε μπορεί να ενεργεί ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις. Κάθε ενέργεια της ατομικής επιχείρησης επηρεάζει την κατάσταση της αγοράς και συνεπώς την κατάσταση των άλλων επιχειρήσεων.

Παράλληλα, κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από τις ενέργειες των άλλων επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν φανερό, ότι στις επιχειρήσεις της ολιγοπωλιακής αγοράς υπάρχει σοβαρή αλληλεξάρτηση. Συνεπώς η ατομική επιχείρηση, προτού να κάνει κάποια ενέργεια που περιμένει ότι θα αυξήσει τα κέρδη της, πρέπει να υπολογίσει τις αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων στην ενέργεια της. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την αγορά τσιμέντου, όπου το σύνολο σχεδόν της παραγόμενης και προσφερόμενης ποσότητας ελέγχεται από τρεις ή τέσσερις επιχειρήσεις. Ας υποθέσουμε, ότι η αγορά βρίσκεται σε ισορροπία και κάθε επιχείρηση καλύπτει ένα μέρος από τη συνολική ζήτηση. Ας υποθέσουμε τώρα, ότι μια από τις τέσσερις επιχειρήσεις αποφασίζει να μειώσει την τιμή του δικού της τσιμέντου, για να αυξήσει

τις πωλήσεις της, χωρίς να λάβει υπόψη της την αντίδραση των υπολοίπων επιχειρήσεων. Η μείωση της τιμής θα αυξήσει τις πωλήσεις της, εφόσον το προϊόν είναι ομοιογενές ή σχεδόν ομοιογενές. Η αύξηση όμως των πωλήσεων θα προέλθει, μερικά τουλάχιστον από τη στροφή των πελατών των άλλων επιχειρήσεων προς το προϊόν με τη μειωμένη τιμή. Αυτό, στη συνέχεια, θα προκαλέσει την αντίδραση των άλλων επιχειρήσεων, που βλέπουν ότι χάνουν την πελατεία τους. Η αντίδραση τους, φυσιολογικά, θα είναι να μειώσουν και αυτές την τιμή, για να επανακτήσουν ή να αυξήσουν την πελατεία τους σε βάρος της επιχειρήσεως, που πρώτη μείωσε την τιμή. Είναι φανερό, ότι ένας τέτοιος "πόλεμος τιμών" καταλήγει σε βάρος όλων των επιχειρήσεων. Αν η ατομική επιχείρηση θέλει, μπορεί να αυξήσει την τιμή της ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις, αλλά στην περίπτωση αυτή οι άλλες μάλλον θα κρατήσουν τις τιμές τους σταθερές και έτσι η πρώτη επιχείρηση θα χάσει μέρος της αγοράς.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό, ότι στην ολιγοπωλιακή μορφή αγοράς υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση στις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η αλληλεξάρτηση αυτή είναι το βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της ολιγοπωλιακής αγοράς. Μάλιστα, ο προσδιορισμός μιας αγοράς με "λίγες" επιχειρήσεις ως ολιγοπωλιακής έχει ακριβώς την έννοια της αλληλεξαρτήσεως μεταξύ των επιχειρήσεων. Έτσι, προσδιορίζεται και το πόσο λίγες είναι οι "λίγες" επιχειρήσεις. Τόσες, ώστε να μη μπορεί καμία να ενεργήσει χωρίς να προκαλέσει την αντίδραση των άλλων.

Το προϊόν των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων μπορεί να είναι ομοιογενές ή διαφοροποιημένο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος βασίζεται σε πραγματικές διαφορές στα συστατικά στοιχεία και στην κατασκευή του προϊόντος, μπορεί όμως να βασίζεται και σε ασήμαντες διαφορές, όπως η συσκευασία, που διαφοροποιούν το προϊόν στα μάτια του καταναλωτή.

Όπως τονίσαμε και πιο πάνω, το ολιγοπώλιο είναι η πιο συνηθισμένη μορφή αγοράς στις σύγχρονες αναπτυγμένες καπιταλιστικές οικονομίες. Το ίδιο ισχύει και για ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους στην Ελλάδα, που είναι βέβαια καπιταλιστική και επιπλέον εξαρτημένη, αλλά όχι και αναπτυγμένη χώρα. Παραδείγματα ολιγοπωλιακών αγορών είναι η αγορά τσιμέντων, που αναφέραμε και πιο πάνω, η αγορά μπύρας, αναψυκτικών, απορρυπαντικών, τσιγάρων κ.λ.π.

### **2.3.1 Μερίδιο αγοράς στο ολιγοπώλιο**

Το μονοπώλιο δεν ανησυχεί για το μερίδιο του, γιατί όλη η αγορά είναι δική του. Αλλά η μάχη για τα μερίδια της αγοράς είναι το επίκεντρο του ολιγοπωλιακού αγώνα. Επιπλέον επειδή κάθε παραγωγός προσπαθεί να είναι καλύτερος από τους βασικούς ανταγωνιστές του κατά οποιονδήποτε τρόπο, η μάχη παίρνει συνήθως τη μορφή προσελκύσεως πελατών για ένα προσεκτικά διαφοροποιημένο προϊόν. Τα αυτοκίνητα Ford είναι κατασκευασμένα έτσι ώστε να ξεχωρίζουν από τα αυτοκίνητα Chevy και τα Chevy από τα Chrysler.

Στη μάχη για τα μερίδια της αγοράς, η μείωση των τιμών είναι ο τρόπος ανταγωνισμού που όλοι φοβούνται περισσότερο. Κάθε ολιγοπωλητής νομίζει ότι είναι καλύτερος από τους ανταγωνιστές του στο σχεδιασμό του προϊόντος του, ή στη διαφήμιση του, ή στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κανένας δε σκέφτεται ότι είναι καλύτερος στη μείωση των τιμών. Άλλωστε κάθε ολιγοπωλητής φοβάται ότι αν ρίξει την τιμή του προϊόντος του, οι ανταγωνιστές του θα του το ανταποδώσουν ρίχνοντας κι αυτοί την τιμή του δικού τους προϊόντος και το αποτέλεσμα θα είναι και τα μερίδια της αγοράς να μείνουν μάλλον αμετάβλητα και όλοι να γίνουν φτωχότεροι.



### 2.3.2 Η ανάπτυξη στα πλαίσια του ολιγοπωλίου

Μια σημαντική πλευρά της ολιγοπωλιακής ζωής είναι το κίνητρο για ανάπτυξη που αποτελεί χαρακτηριστικό όλων σχεδόν των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων.

Βέβαια, όλες οι επιχειρήσεις στο σύστημα της αγοράς επιδιώκουν να αναπτυχθούν. Αλλά οι μικρές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συναντούν εμπόδια στις αναπτυξιακές τους προσπάθειες, γιατί οι ανερχόμενες καμπύλες του οριακού τους κόστους δεν επιτρέπουν τη μεγάλη επέκταση του μοναδικού τους εργοστασίου ή γενικά των εργασιών τους. Τα μονοπώλια, όπως είδαμε, είναι λίγα και εξ ορισμού η ανάπτυξη τους περιορίζεται στα όρια επεκτάσεως του κλάδου τους. Για τα ολιγοπώλια οι συνθήκες αναπτύξεως είναι πολύ διαφορετικές. Πρώτον, αφού το ολιγοπώλιο είναι μεγάλη επιχείρηση, συνήθως έχει πολλά εργοστάσια και επομένως τείνει να έχει οικονομίες κλίμακας, ή μακροχρόνιες καμπύλες κόστους ανά μονάδα που είναι μάλλον οριζόντιες παρά ανερχόμενες. Ώστε, από την πλευρά του κόστους η ανάπτυξη του ολιγοπωλίου δεν εμποδίζεται, τουλάχιστον όχι για πολύ καιρό.

Δεύτερο, το τυπικό μονοπώλιο δεν παρουσιάζει τον υψηλό βαθμό συγκεντρώσεως που έχει η βιομηχανία αυτοκινήτων ή ελαστικών. Το μερίδιο του κλάδου που εξυπηρετούν οι 4 κορυφαίες επιχειρήσεις συχνά είναι μεγαλύτερο από το 50 % και η μεγαλύτερη μεμονωμένη εταιρεία συχνά εξυπηρετεί μόνο το ένα τέταρτο περίπου ή και λιγότερο του κλάδου. Έτσι, το πεδίο επεκτάσεως είναι πολύ μεγάλο και αντίστοιχα είναι πολύ ισχυρό το κίνητρο του ολιγοπωλητή για διεύρυνση του μεριδίου του. Η ανάπτυξη πραγματοποιείται συνήθως με την επανεπένδυση των κερδών σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, ή με την αγορά των έτοιμων εργοστασίων και μηχανημάτων των

μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Είναι ουσιαστικά αδύνατο να αυξήσει μια επιχείρηση τις πωλήσεις της χωρίς να αυξήσει τον κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό και κατά συνέπεια βλέπουμε ότι όλες οι επιτυχημένες ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις αυξάνουν σταθερά την αξία του κεφαλαίου τους.

Για σημαντικό χρονικό διάστημα ένα επιτυχημένο ολιγοπώλιο μπορεί να αυξήσει το μερίδιό του μ'αυτόν τον τρόπο. Αλλά από ένα σημείο και πέρα, η ανάπτυξη μέσα στην αγορά γίνεται δύσκολη. Το κόστος για να πραγματοποιηθούν πρόσθετες αυξήσεις των πωλήσεων ανεβαίνει καθώς καταβάλλεται προσπάθεια να προσελκυσθούν οι αδιάφοροι πελάτες, ενώ άλλοι πελάτες παραμένουν πιστοί στα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επίσης, μπορεί να προβάλλει το φάσμα των αντιτραστικών διώξεων γιατί η επιχείρηση αρχίζει, λόγω αναπτύξεως της να απειλεί τη μονοπώληση της αγοράς.

### **2.3.3 Η θεωρία των παιγνίων.**

Τα προβλήματα στρατηγικής οδήγησαν στην ανάπτυξη της θεωρίας των παιγνίων, μιας νέας προσέγγισης στην οικονομική ανάλυση.

Η θεωρία παιγνίων προσπαθεί να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες ολιγοπωλίου όπου υπάρχει συντονισμός και συγκρούσεις. Παιγνίδι είναι μια ανταγωνιστική κατάσταση όπου δύο ή περισσότερα άτομα επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα και κανένα απ'αυτά δεν μπορεί να προβλέψει το αποτέλεσμα. Το παιχνίδι προσδιορίζουν οι παίκτες, οι κανόνες του, τα αποτελέσματα του και οι συνθήκες πληροφόρησης κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού.

Κάθε παίκτης, που μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια επιχείρηση, είναι μονάδα λήψης αποφάσεων με περιορισμένους πόρους. Οι κανόνες του παιχνιδιού περιγράφουν πώς θα απασχολούνται οι πόροι.

Η στρατηγική αναφέρεται στο σαφή προσδιορισμό του τι θα κάνει ο παίκτης κάτω από ενδεχομενικές συνθήκες. Το αποτέλεσμα του παιχνιδιού διαμορφώνεται σαφώς από τις στρατηγικές που ακολουθεί κάθε παίκτης.

Ας πάρουμε για παράδειγμα δύο μεγάλους ανταγωνιστές, που κυριαρχούν σε έναν κλάδο. Το διοικητικό συμβούλιο της επιχειρήσεως Α συνεδριάζει μια μέρα για να αποφασίσει την πολιτική τιμών της. Ο πρόεδρος της εταιρείας αρχίζει τη συζήτηση λέγοντας : " Αξιόπιστες πηγές, που δεν μπορώ να τις αποκαλύψω, με πληροφόρησαν ότι αν ανεβάσουμε τις τιμές μας η Εταιρεία Β, ο κυριότερος ανταγωνιστής μας, θα ανεβάσει κι αυτή τις τιμές της. Υπολογίζω ότι με την αύξηση αυτή και η Εταιρεία Β και η δική μας θα ανεβάσουν τα κέρδη τους κατά \$ 10 εκατομμύρια η καθεμιά. Προτείνω λοιπόν να ανεβάσουμε τις τιμές αμέσως".

Στο σημείο αυτό ο οικονομικός διευθυντής διακόπτει τον πρόεδρο της εταιρείας. Ο οικονομικός διευθυντής, που είναι πτυχιούχος του Harvard Business School λέει: " Πρέπει να καταψηφίσω την πρόταση αυτή για δυο λόγους. Πρώτον, η Εταιρεία Β κάλλιστα μπορεί να ρίχνει δόλωμα για να μας παγιδέψει. Αν ανεβάσουμε τις τιμές, αυτή δεν θα ανεβάσει τις δικές της. Κατά συνέπεια θα χάσουμε πολλές δουλειές που θα τις πάρει η Β. Υπολογίζω ότι αυτό θα μας ζημιώσει 5 10 εκατομμύρια, ενώ η Β θα κερδίσει \$ 20 εκατομμύρια.

" Δεύτερο, ας υποθέσουμε ότι η Β πράγματι ανεβάζει τις τιμές της. Τότε, ως μεγιστοποιητές των κερδών μας, θα πρέπει σίγουρα να μην ανεβάσουμε τις δικές μας τιμές γιατί στην περίπτωση αυτή, κρατώντας χαμηλές τις τιμές μας, θα πάρουμε πολλούς πελάτες από την Β και θα κερδίσουμε \$ 20 εκατομμύρια, ενώ η Β θα χάσει \$ 10 εκατομμύρια".

" Πολύ σωστά ", λέει ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. "Όχι μόνο είναι σαφές ότι δεν πρέπει να ανεβάσουμε τις τιμές, αλλά και προτείνω να πληροφορήσουμε τη Β - διακριτικά βέβαια - ότι θα

ανεβάσουμε τις τιμές, όπως προτείνουν, για να τους παρασύρουμε να ανεβάσουν τις δικές τους. Έτσι, θα εξασφαλίσουμε τη στρατηγική μας".

Στην κατάλληλη ευκαιρία, η πληροφορία αυτή διαβιβάζεται στην Εταιρεία Β, όπου γίνεται παρόμοια συζήτηση. Η Β αποφασίζει να "δεχθεί" την πρόταση της Α, αλλά στην πραγματικότητα να μην αυξήσει καθόλου τις τιμές της. Αποτέλεσμα : καμιά εταιρεία δεν ανεβάζει τις τιμές, γιατί καμιά δεν εμπιστεύεται την άλλη. Αντί να κερδίσουν π καθεμιά \$ 10 εκατομμύρια, αν και οι δύο ύψωναν τις τιμές τους, μένουν και οι δυο στην παλιά κατάσταση και αποδέχονται τα πολύ μικρότερα κέρδη που απορρέουν από την ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

## 2.4 ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Μια αγορά χαρακτηρίζεται ως αγορά μονοπωλιακού ανταγωνισμού, όταν έχει τα εξής δύο στοιχεία : ( ί ) υπάρχουν τόσες πολλές επιχειρήσεις, που κάθε επιχείρηση μπορεί να παίρνει αποφάσεις, χωρίς να λαβαίνει υπόψη της τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων. *Λείπει δηλαδή το στοιχείο της αλληλοεξαρτήσεως.* (ü) το προϊόν κάθε επιχείρησης διαφέρει σε κάτι από τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων. Η διαφορά μπορεί να είναι σημαντική, ασήμαντη ή ακόμα και φανταστική. Στοιχεία τέτοιων διαφορών είναι η ποιότητα του προϊόντος, το σχήμα του, η συσκευασία του, το χρώμα του, η φίρμα του κλπ.

Από τα δύο αυτά χαρακτηριστικά προκύπτουν ορισμένες συνέπειες. Το γεγονός, ότι οι επιχειρήσεις είναι πολλές, κάνει πολύ δύσκολη ( και δαπανηρή ) ή αδύνατη τη φανερή ή κρυφή συμφωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, αντίθετα προς το ολιγοπώλιο, όπου οι συμφωνίες είναι συνηθισμένες. Επιπλέον, η διαφοροποίηση του προϊόντος προσθέτει ένα στοιχείο μονοπωλιακού χαρακτήρα στην

αγορά, δηλαδή η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος χωρίς να χάσει όλη την πελατεία της. Μ' άλλα λόγια η καμπύλη ζήτησεως που αντιμετωπίζει η ατομική επιχείρηση για το προϊόν της έχει αρνητική κλίση. Η διαφοροποίηση του προϊόντος, επίσης, επιτρέπει μεταξύ των επιχειρήσεων τον ανταγωνισμό όχι μόνο πάνω στην τιμή του προϊόντος, αλλά κα: πάνω σε άλλα στοιχεία και με διάφορα μέσα, όπως π.χ. είναι η προβολή ορισμένου χαρακτηριστικού του προϊόντος με τη διαφήμιση.

Είναι φανερό, ότι η μορφή αγοράς που εξετάζουμε τώρα έχει ένα-στοιχείο ανταγωνισμού ( πολλές επιχειρήσεις ) και ένα στοιχείο μονοπωλίου ( διαφοροποίηση του προϊόντος ). Γι' αυτό και λέγεται *μονοπωλιακός ανταγωνισμός*.

Ως παραδείγματα αγορών μονοπωλιακού ανταγωνισμού μπορούμε ν' αναφέρουμε τα καταστήματα νεωτερισμών, που πουλάνε ανδρικά ή γυναικεία ενδύματα, τα κουρέια και κομμωτήρια, τα συνεργεία επισκευής αυτοκινήτων κ.λ.π.

## 2.5 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Κάνοντας μια ανάλυση στις μορφές της αγοράς μπορούμε να εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα όσον αφορά στη θέση του καταναλωτή μέσα σε αυτή.

Στην τέλεια ανταγωνιστική αγορά ο καταναλωτής είναι κυρίαρχος. Πραγματικά, η αγορά της μορφής αυτής αναφέρεται συχνά ως κυριαρχία του καταναλωτή.

Ο όρος αυτός σημαίνει δύο πράγματα. Πρώτο, στην τέλεια ανταγωνιστική αγορά ο καταναλωτής προσδιορίζει την κατανομή των πόρων μέσω της ζήτησής του. Δεύτερο, ο καταναλωτής απολαμβάνει αγαθά που πωλούνται όσο το δυνατό φθηνότερα και παράγονται όσο το δυνατό αφθονότερα. Κάθε επιχείρηση παράγει τα αγαθά που ζητούν οι καταναλωτές στις μεγαλύτερες ποσότητες και με το χαμηλότερο κόστος που είναι δυνατό.

Στην αγορά ατελούς ανταγωνισμού ο καταναλωτής χάνει μεγάλο ποσοστό απ' αυτή την κυριαρχία του. Οι επιχειρήσεις εδώ έχουν τις δικές τους στρατηγικές και μεταξύ αυτών και στρατηγική επηρεασμού της ζήτησής των καταναλωτών. Τα κέρδη δε διεκδικούνται από ανταγωνιστές κι έτσι το πλεόνασμα καταναλωτή μεταβιβάζεται στους παραγωγούς. Το προϊόν δε μεγιστοποιείται, αλλά περιορίζεται στην ποσότητα που δίνει τιμές υψηλότερες από τις τιμές ανταγωνιστικής αγοράς.

### **3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

#### **Η ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Οι στρατηγικές ομάδες είναι σύνολα επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο που έχουν ίδια και εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία και ακολουθούν κοινές στρατηγικές όταν καθορίζουν βασικές μεταβλητές στη λήψη αποφάσεων.

Σε κάθε κλάδο κάποιες επιχειρήσεις στοχεύουν στην ηγεσία στο κόστος ενώ κάποιες άλλες στοχεύουν σε μια μικρή και συγκεκριμένη αγορά. Η διάκριση των επιχειρήσεων σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες βοηθά στην ανάλυση του κλάδου και στον προσδιορισμό της καλύτερης στρατηγικής του κλάδου.

Σε κλάδους καταναλωτικών αγαθών υπάρχουν επιχειρήσεις που παράγουν επώνυμα προϊόντα για λογαριασμό κάποιων επιχειρήσεων του ίδιου οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων ( captive production ) ενώ υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που παράγουν αποκλειστικά για την ελεύθερη αγορά. Τα αγαθά είναι παρεμφερή και στις δύο περιπτώσεις και ταυτόχρονα εξυπηρετούν τις ίδιες ανάγκες των αγοραστών. Προκύπτει ότι κάποιες από τις διαφορές στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων μέσα στον κλάδο παίζουν σημαντικό ρόλο στη δυναμική του κλάδου.

Η στρατηγική ομάδα είναι μέρος των επιχειρήσεων του κλάδου και προσδιορίστηκε για να κατανοηθούν οι διαφορές στην απόδοση των επιχειρήσεων. Π. χ. ομάδα επιχειρήσεων παρουσιάζει καλούς αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των διαφημίσεων ως προς τις καθαρές πωλήσεις ( πωλήσεις μείον επιστροφές ) και είναι στραμμένη στην παραγωγή πολλών επώνυμων προϊόντων. Άλλη ομάδα επιχειρήσεων

στον ίδιο κλάδο συγκεντρώνεται στην παραγωγή ενός και μόνο προϊόντος.

Κάποιες φορές διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μπορεί να ακολουθούν κοινές στρατηγικές εφ' όσον δεν υπάρχουν διαφορές στα περιουσιακά στοιχεία και στη δομή. Άλλες φορές οι αλλαγές στη δομή μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου είναι τόσο πολύ σημαντικές που διαφέρουν και οι στρατηγικές. Συνεπώς, οι ομάδες ενός κλάδου όχι μόνο μπορεί να έχουν διαφορετικές στρατηγικές, αλλά μπορεί να προστατεύονται με διαφορετικό τρόπο στην αγορά ίσως λόγω αυτών των διαφορετικών στρατηγικών και των διαφορών στα περιουσιακά στοιχεία. Μέσα σε κάθε στρατηγική ομάδα αναπτύσσεται άμεσος και έντονος ανταγωνισμός

Στα πλαίσια της ανάλυσης, η στρατηγική ομάδα βρίσκεται μεταξύ του κλάδου και της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας με μεγάλη δυσκολία κινούνται προς άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από το χαρακτηριστικό αυτό ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων δημιουργούνται καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή μπορεί να απαιτήσουν και σχεδόν πάντα απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου και / ή αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων :

**α.** Βοηθά να εκτιμήσουμε πως οι κινήσεις των ανταγωνιστών θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου. Ο κύκλος ζωής του κλάδου προσδιορίζεται τόσο από αλλαγές στην αγορά όσο και από τις κινήσεις κάποιων ανταγωνιστών.

**β.** Παρατηρώντας τις κινήσεις των ανταγωνιστών προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορούμε να



κατανοήσουμε καλύτερα το σύστημα επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται.

γ. Με την αναγνώριση των ανταγωνιστικών θέσεων που είναι κατειλημμένες από κάποια επιχείρηση μπορούμε να βρούμε ποιους ανταγωνιστές έχουμε να αντιμετωπίσουμε και ποιους μπορούμε να αποφύγουμε.

#### **4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Με τη χρηματοοικονομική μέθοδο ανάλυσης αξιοποιούμε τις ποσοτικές πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις - Ισολογισμό, Αποτελεσμάτων Χρήσεως, Χρήσεις και Πηγές Κεφαλαίων κ.λ.π.

Τα ποσοτικά στοιχεία των δημοσιευόμενων οικονομικών καταστάσεων των Α.Ε. και Ε.Π.Ε. αποτελούν τη βάση για χρηματοοικονομική ανάλυση. Η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης γίνεται με τη χρήση συγκριτικών καταστάσεων σε απόλυτα μεγέθη, καταστάσεων κοινού μεγέθους ( συνολικός συσχετισμός μεγεθών ), αριθμοδεικτών ( συσχετισμός επιλεγμένων μεγεθών ) και με εκτίμηση διαχρονικών τάσεων μεγεθών. Οι αριθμοδείκτες είναι το πιο γνωστό μέσο. Με την ανάλυση βάσει αριθμοδεικτών προσδιορίζεται η θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο, η διάρθρωση των κεφαλαίων της, η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, η αποδοτικότητα της κ.λ.π. Οι αριθμοδείκτες εκφράζονται σε απόλυτα μεγέθη ή σε ποσοστά. Προκύπτουν από το συσχετισμό λογιστικών μεγεθών έτσι ώστε να εκφράζουν μια σχέση μεταξύ τους με νόημα. Η ανάλυση βάσει αριθμοδεικτών είναι περισσότερο αποκαλυπτική αν υπάρχει δυνατότητα διαχρονικής εξέτασης τους ( συνήθως σε μια πενταετία ) οπότε μπορεί να είναι εμφανής η τάση.

Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, θα εξετάσουμε τους βασικούς αριθμοδείκτες αφού προηγουμένως τους ομαδοποιήσουμε έτσι ώστε από κάθε ομάδα αριθμοδεικτών να προκύπτει ένα γενικό συμπέρασμα για την κατάσταση της επιχείρησης.

## **ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ**

### **Α/Δ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

#### **ΟΡΙΣΜΟΣ**

Ρευστότητα είναι η ικανότητα μιας οικονομικής μονάδας να ανταποκριθεί ανώδυνα στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

#### **Ο Α/Δ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

##### **Κυκλοφορούν Ενεργητικό**

##### **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

- Ο Α/Δ Γενικής Ρευστότητας δείχνει το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης. Επίσης φανερώνει και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκηση της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης.

Το κεφάλαιο κίνησης δείχνει το όριο ασφαλείας των βραχυχρόνιων πιστωτών. Όσο μεγαλύτερο είναι τούτο σε σχέση με τις τρέχουσες υποχρεώσεις της επιχείρησης τόσο πιο ευνοϊκή είναι η θέση αυτής από την άποψη ότι μπορεί να ανταποκρίνεται στην απορρόφηση τυχόν τρεχουσών ζημιών, μειώσεων στην τρέχουσα αξία των

αποθεμάτων και προσωρινών επενδύσεων, καθυστέρησης είσπραξης μεγάλων ποσών απαιτήσεων.

- Παρέχει ένδειξη βαθμού ασφαλείας για τις βραχυχρόνιες πιστώσεις που μπορούν να χορηγηθούν στην επιχείρηση από πιστωτές. Αντανακλά την τρέχουσα ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην πληρωμή των καθημερινά απαιτητών υποχρεώσεων της.

## 2) Α/Δ ΕΙΔΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (ACID-TEST)

### Κυκλοφορούν Ενεργό -Αποθέματα

### Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Ο Α/Δ αυτός περιλαμβάνει τα στοιχεία τα οποία μετατρέπονται εύκολα και γρήγορα σε ρευστά και αγνοεί όλα εκείνα τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού τα οποία δε μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά. Δείχνει δηλαδή τόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Αν ο Α/Δ ειδικής ρευστότητας είναι γύρω στη μονάδα θεωρείται ικανοποιητικός. Αντίθετα, αν είναι μικρότερος της μονάδας δείχνει ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι ανεπαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της εταιρείας.

## 3) Α/Δ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

### Διαθέσιμο Ενεργητικό

### Ληξιπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Ο Α/Δ ταμειακής ρευστότητας μας δείχνει την επάρκεια ή όχι των μετρητών στην επιχείρηση σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες. Αυτός δηλαδή εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξωφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της με τα μετρητά που διαθέτει.

### **Α/Δ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **1) Α/Δ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

**Πωλήσεις**

**Αποθέματα**

Ο Α/Δ αυτός δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Η ικανότητα της επιχείρησης να πωλεί τα αποθέματα της γρήγορα αποτελεί θετικό βαθμό χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων.

#### **2) Α/Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ**

**Πωλήσεις**

**Σύνολο Ενεργητικού**

Ο Α/Δ αυτός εκφράζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αξιοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία της για να πραγματοποιεί πωλήσει

### **3) Α/Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

#### **Καθαρές Πωλήσεις**

#### **Απαιτήσεις**

Ο Α/Δ ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσεως οι απαιτήσεις της επιχείρησης.

### **4) Α/Δ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΞΩΦΛΗΣΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**

#### **Κόστος Πωλήσεων**

#### **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

Ο Α/Δ αυτός δείχνει πόσες φορές μέσα στη χρήση ανανεώθηκαν οι ληφθείσες από την επιχείρηση πιστώσεις ή πόσες φορές το κόστος πωληθέντων καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

### **5) Α/Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ**

#### **Καθαρές Πωλήσεις**

#### **Σύνολο Ενεργητικού**

Ο Α/Δ αυτός εκφράζει το βαθμό χρησιμοποίησης του ενεργητικού μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της

## Α/Δ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### 1) Α/Δ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ

Ίδια Κεφάλαια

Ξένα Κεφάλαια

Ο Α/Δ δανειακής επιβάρυνσης δείχνει το αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μια επιχείρηση. Η ανάλυση του α/δ αυτού δείχνει, επίσης κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τους δανειστές της.

### 2) Α/Δ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ίδια Κεφάλαια

-----X 100

Συνολικά Κεφάλαια

Ο Α/Δ αυτός αποκαλύπτει τη διάρθρωση της δομής των κεφαλαίων της επιχείρησης. Αν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος του 50 % σημαίνει ότι η επιχείρηση στηρίζεται περισσότερο στα δικά της κεφάλαια και λιγότερο σε ξένα (δείκτης οικονομικής αυτάρκειας).

### **3) Α/Δ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

$$\frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Συνολικά Κεφάλαια}} \times 100$$

Ο Α/Δ αυτός είναι συμπληρωματικός του α/δ ιδίων κεφαλαίων. Αν ο δείκτης είναι; μεγαλύτερος του 50 % σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι εξαρτημένη από ξένα κεφάλαια.

### **Α/Δ ΔΟΜΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ**

#### **1) ΕΝΤΑΣΕΩΣ ΠΑΓΙΑΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ**

$$\frac{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \times 100$$

Ο Α/Δ αυτός ανήκει στους δείκτες περιουσιακής διάρθρωσης και δείχνει τι ποσοστό του συνολικού ενεργητικού αντιπροσωπεύει η αναπόσβεστη αξία των παγίων. Το συμπληρωματικό ποσοστό αντιπροσωπεύει το κυκλοφορούν ενεργητικό. Όταν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος του 50 % η επιχείρηση χαρακτηρίζεται εντάσεως πάγιας

περιουσίας. Όταν ο δείκτης είναι μικρότερος του 50 % χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κυκλοφορούντος ενεργητικού.

## **2) Α/Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ**

$$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \times 100$$

Όσον αφορά τον α/δ αυτό αν είναι μεγαλύτερος του 50 % τότε η επιχείρηση είναι εντάσεως κυκλοφορούντος ενεργητικού ( ή εντάσεως εργασίας ). Σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι ευέλικτη καθώς επιβαρύνεται από μεταβλητά κόστη, τα οποία όμως μπορεί να περιορίσει σε περιόδους άσχημης οικονομικής κατάστασης. Ο α/δ αυτός είναι μεγαλύτερος του 50 % σε όλες τις εμπορικές επιχειρήσεις.



## Α/Δ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

### 1) Α/Δ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Μικτά Κέρδη

-----χ100

Καθαρές Πωλήσεις

\* Μικτά κέρδη = πωλήσεις - κόστος πωληθέντων

Ο Α/Δ μικτού κέρδους φανερώνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, παρέχει δηλαδή ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

### 2) Α/Δ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Καθαρά Κέρδη Χρήσεως

-----χ100

Καθαρές Πωλήσεις

Ο Α/Δ καθαρού κέρδους δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση αν αφαιρέσουμε από τις πωλήσεις το κόστος πωληθέντων και λοιπών εξόδων.

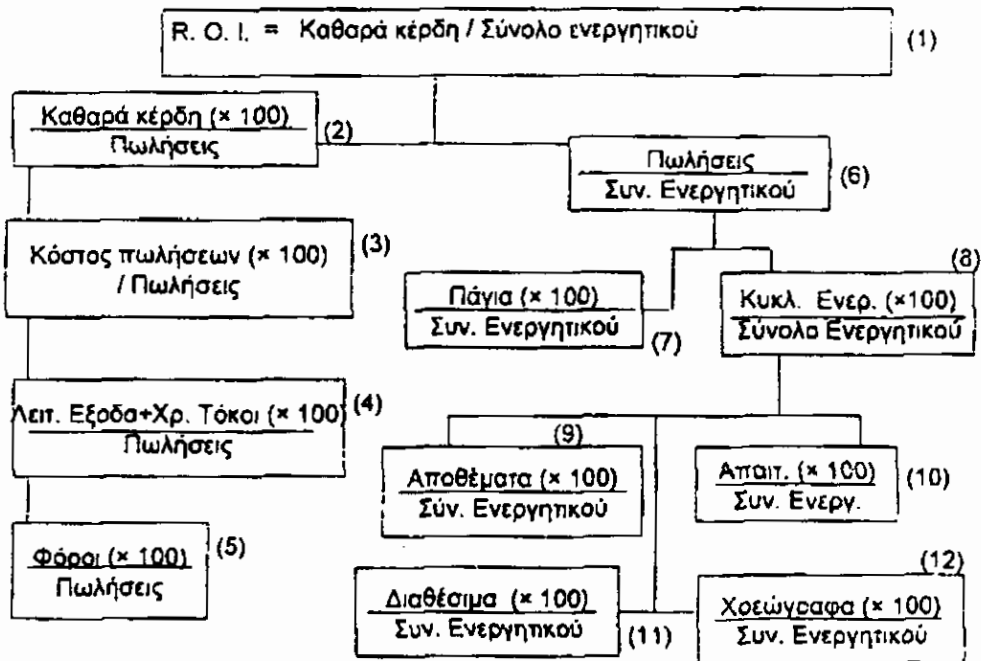
### **3) Α/Δ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ( R.O.E.)**

#### **Καθαρά Κέρδη Χρήσεως**

#### **Ίδια Κεφάλαια**

Ο Α/Δ αυτός μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτή.

## ΠΥΡΑΜΙΔΑ DU PONT



Με την πυραμίδα αυτή, πραγματοποιούμε την ανάλυση του δείκτη

### ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ

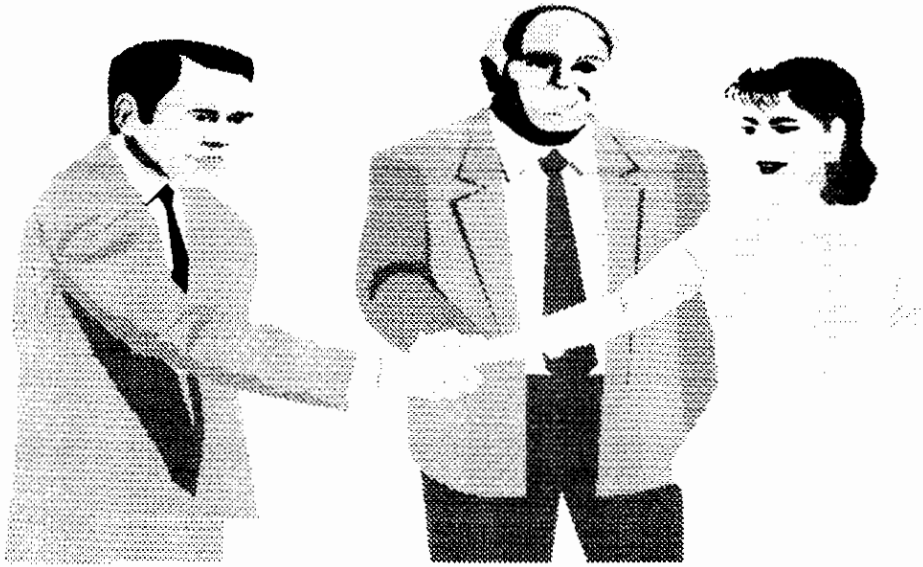
$$(\Delta.A.E.) \text{ ή } R.O.I. = \frac{\text{-----}}{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ}}$$

που είναι ο Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού. Αυτός μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης

καθώς και των επιμέρους τμημάτων αυτής και αποτελεί ένα είδος αξιολόγησης και ελέγχου της διοικήσεως.

## ΜΕΡΟΣ Β΄

<<ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ>>



## ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΓΕΝΙΚΑ, ο ανταγωνισμός στο σύστημα της ελεύθερης οικονομίας αποτελεί την κυριότερη εκδήλωση της ελευθερίας των συναλλαγών. Έχει ως σκοπό την επίτευξη χαμηλότερων τιμών, ευνοϊκότερων όρων στις συναλλαγές και καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Η ανεξέλεγκτη όμως λειτουργία της αγοράς, στο σύστημα του ελεύθερου ανταγωνισμού, μπορεί να οδηγήσει στον εκφυλισμό της. Ορισμένες" επιχειρήσεις μπορεί να τη φαλκιδεύσουν προσφεύγοντας σε αθέμιτα μέσα ή καταρτίζοντας μεταξύ τους συμφωνίες που εμποδίζουν τον καταναλωτή να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού. Ενώ, ο ανταγωνισμός μπορεί να αυτοκαταστραφεί μέσα από μια διαδικασία οικονομικής συγκέντρωσης που καταλήγει στη δημιουργία μονοπωλίων.

Για να αποτραπούν οι κίνδυνοι αυτοί, λειτουργούν στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στα πλαίσια των ευρωπαϊκών κοινοτήτων θεσμοί που επιτρέπουν την παρέμβαση του κράτους κάθε φορά που απειλείται ο θεμιτός και πραγματικός ανταγωνισμός.

## **1. ΟΙ ΔΑΣΜΟΙ**

Οι κυβερνήσεις των διαφόρων κρατών στην προσπάθεια τους να προστατέψουν τις εγχώριες επιχειρήσεις από τον εξωτερικό ανταγωνισμό καθιέρωσαν ορισμένα μέτρα όπως οι δασμοί. Οι δασμοί είναι μέτρο άσκησης προστατευτικής πολιτικής δηλαδή χρησιμοποιούνται κυρίως για την προστασία της εγχώριας βιομηχανίας και παραγωγής γενικά από τον ξένο ανταγωνισμό.

Η χρησιμότητα των δασμών όσον αφορά στην προστασία του ανταγωνισμού έγκειται στα εξής :

- α) Στην προστασία των νέων επιχειρήσεων
- β) Στην παρεμπόδιση του ντάμπινγκ ( Dumping )

### **A. Η προστασία των νέων επιχειρήσεων**

Το επιχείρημα αυτό για τους δασμούς αναφέρεται στις νέες επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από βοήθεια στην εκκίνηση τους. Έτσι οι εγχώριες βιομηχανίες δε μπορούν στα πρώτα τους βήματα να συναγωνιστούν με άλλες αλλοδαπές μεγάλες και παλιές βιομηχανίες, χωρίς δασμολογική προστασία των προϊόντων τους. Βέβαια το επιχείρημα αυτό έχει έννοια μόνο στην περίπτωση που με την προστασία οι βιομηχανίες αποκτούν ένα ορισμένο μέγεθος και μια ορισμένη ωριμότητα και μετά δεν έχουν πια ανάγκη για δασμολογική προστασία, γιατί θα μπορούν και από μόνες τους να ανταγωνιστούν τις άλλες επιχειρήσεις. Δηλαδή η προστασία δικαιολογείται μόνο για εκείνες τις επιχειρήσεις που είναι προσαρμοσμένες στους υπάρχοντες παραγωγικούς πόρους της χώρας, τις προοπτικές της αγοράς, τις ευκολίες για την απόκτηση πρώτων υλών, έτσι που λογικά θα πρέπει να περιμένουμε ότι μελλοντικά θα μπορεί να σταθούν και χωρίς

προστασία. Σε τελική ανάλυση η προστασία προσφέρει στη νέα επιχείρηση μια αγορά που της επιτρέπει να αναπτυχθεί και προϋποθέτει ότι η προστασία αυτή έχει προσωρινό χαρακτήρα.

Στην πράξη όμως όσες φορές έχουν επιβληθεί δασμοί με το επιχείρημα της προστασίας νέων επιχειρήσεων, οι δασμοί αυτοί έχουν διατηρηθεί. Με τη δασμολογική προστασία δε οι επιχειρήσεις δεν κάνουν καμιά προσπάθεια για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους και την ανταγωνιστική τους θέση, με συνέπεια να υπάρχουν σε πολλές χώρες πολλές δασμοβίωτες αντισυμβαλλόμενες επιχειρήσεις.

## **B. Η παρεμπόδιση του ντάμπινγκ (Dumping)**

Ντάμπινγκ υπάρχει όταν ένα προϊόν πουλιέται στο εξωτερικό σε τιμές χαμηλότερες από ότι πουλιέται στην ίδια περίοδο και με τους ίδιους όρους στους εγχώριους καταναλωτές. Ντάμπινγκ δημιουργείται όταν : **α)** οι παραγωγοί παίρνουν επιδοτήσεις για τις εξαγωγές που κάνουν, **β)** υπάρχει μονοπώλιο με διάκριση στις τιμές και τις αγορές και **γ)** οι παραγωγοί μπορούν να παράγουν με μειωμένο κόστος.

Το ντάμπινγκ διακρίνεται σε : **σποραδικό, πολεμικό και διαρκές**. Το σποραδικό ντάμπινγκ αναφέρεται σε περιπτώσεις υπερπαραγωγής στη χώρα που εξάγει ή σε περιπτώσεις που δημιουργούνται μεγάλα αποθέματα από τα οποία επιθυμούν οι παραγωγοί να απαλλαγούν, γιατί έχει μεταβληθεί η μόδα ή η τεχνική της κατασκευής τους. Στις περιπτώσεις αυτές δημιουργείται απότομη πτώση στις τιμές εξαγωγών σε πολύ χαμηλά επίπεδα και οι παραγωγοί προσπαθούν να εισπράξουν ότι μπορούν.

Το ντάμπινγκ γίνεται βασικά από μεγάλες επιχειρήσεις όπως τραστ, συνδικάτα κ.λ.π. που σκοπεύουν στην εξόντωση αλλοδαπών επιχειρήσεων. Η περίπτωση αυτή αναφέρεται στο επιθετικό ντάμπινγκ.



Συνήθως όμως η επιχείρηση που προσβάλλεται απαντάει με τα ίδια μέσα, δηλ. πουλάει και αυτή τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές, τόσο στη χώρα που κάνει την επίθεση, όσο και σε άλλες ουδέτερες χώρες στις οποίες η χώρα που κάνει την επίθεση πουλάει τα προϊόντα της σε τιμές ντάμπινγκ. Η τελευταία αυτή περίπτωση αναφέρεται στο αμυντικό ντάμπινγκ. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί τρομερά οξύς ανταγωνισμός που να οδηγήσει σε πτώση των τιμών σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Διαρκές ντάμπινγκ υπάρχει όταν η εξαγωγική επιχείρηση μπορεί να ασκήσει μονοπώλιο με διάκριση στις τιμές και στις αγορές. Έτσι η εξαγωγική επιχείρηση όταν πουλάει στην εξωτερική αγορά, που η ελαστικότητα της ζήτησης είναι μεγαλύτερη από την εσωτερική αγορά, θα κερδίζει.

## **2. ΟΙ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ**

Οι τελωνειακές ενώσεις καθιερώθηκαν με σκοπό την ανάπτυξη του ελεύθερου ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα αν υπήρχε τέλειος ανταγωνισμός στις οικονομίες από τις χώρες που σχηματίζουν μια τελωνειακή ένωση, δε θα υπήρχαν περιθώρια για βελτίωση στις μεθόδους παραγωγής, γιατί θα ήταν άριστες παντού. Επίσης ο ανταγωνισμός θα γίνονταν μόνο σε όρους τιμών, γιατί η ποιότητα από κάθε προϊόν θα ήταν η ίδια για όλους τους παραγωγούς. Τέλος, δε θα υπήρχαν έξοδα πωλήσεως, γιατί αυτά έχουν σχέση με διαφορισμό στα προϊόντα, που είναι χαρακτηριστικό που βρίσκουμε στον ατελή ανταγωνισμό.

Στην πράξη όμως τέλειος ανταγωνισμός δεν υπάρχει σε καμιά οικονομία και μόνο μια προσέγγιση του μπορούμε να βρούμε σε σχετικά ελάχιστες αγορές. Στις περισσότερες αγορές υπάρχει ένας

πολύ ατελής ανταγωνισμός κυρίως στη βιομηχανία που οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και η διαφοροποίηση των προϊόντων πολύ μεγάλη. Οι επιχειρήσεις σε διαφορετικές εθνικές αγορές διαφέρουν στην τεχνολογία, στις μεθόδους παραγωγής κ.λ.π. Οι ίδιες επιχειρήσεις σε άλλες χώρες προσδεύουν πολύ, σε άλλες λιγότερο και σε άλλες είναι στάσιμες. Ακριβώς σε αυτές οι διαφορές είναι που προσφέρουν μια ευκαιρία για συναγωνισμό, όταν καταργηθούν οι δασμοί. Έτσι οι βιομηχανίες που ως τώρα είχαν δασμολογική προστασία, για να επιζήσουν μετά την κατάργηση των δασμών πρέπει ή να εκσυγχρονιστούν ή να φύγουν από τη μέση. Συντηρητικές και παραδοσιακές βιομηχανίες είναι υποχρεωμένες να εφαρμόσουν βελτιωμένες μεθόδους παραγωγής και ο συναγωνισμός από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να γίνει το καλύτερο κίνητρο γι' αυτές να αλλάξουν νοοτροπία, συνήθειες και οργάνωση.

Όταν μια τελωνειακή ένωση ενισχύεται και με οικονομική ένωση με ελεύθερη διακίνηση των συντελεστών της παραγωγής και των επιχειρήσεων με συνεργασία για τη διαμόρφωση κοινής πολιτικής και τη διαμόρφωση κοινών θεσμών, τότε ο ανταγωνισμός εκτείνεται σε μεγάλη κλίμακα. Το κεφάλαιο που είναι ελεύθερο να κινείται, αποφεύγει πιεστικούς νόμους φορολογίας, ενώ η εργασία αναζητεί όχι μόνο καλύτερες συνθήκες αμοιβής αλλά και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Η επιχείρηση πηγαίνει εκεί που με δασμένες τις προοπτικές για το ίδιο κέρδος, έχει τη μεγαλύτερη ελευθερία για να λειτουργήσει. Έτσι οι κυβερνήσεις από τις χώρες που ανήκουν στον οικονομικό συνασπισμό πιέζονται να αναθεωρήσουν το φορολογικό τους σύστημα, το σύστημα κοινωνικής πρόνοιας και τη νομοθεσία που επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Και αν και αυτά τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να μετρηθούν και μόνο το πνεύμα του συναγωνισμού που εγκαινιάζεται είναι ένα από τα πιο ωφέλιμα αποτελέσματα του οικονομικού συνασπισμού.

### 3. ΑΘΕΜΙΤΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Πριν αναφερθούμε στις νομικές διατάξεις και τις ρυθμίσεις που διέπουν τον ελεύθερο και τον αθέμιτο ανταγωνισμό θα ήταν χρήσιμο να δώσουμε τους ορισμούς τους.

Ο όρος ελεύθερος ανταγωνισμός σημαίνει, ειδικότερα, την ανάγκη ανεμπόδιστης συμμετοχής σε μια οικονομική δραστηριότητα, δηλαδή με παραμερισμό των εμποδίων που άλλοι ανταγωνιστές μπορούν να παρεμβάλλουν στον οικονομικό ανταγωνισμό, είτε συνεννοούμενοι μεταξύ τους, οπότε μιλάμε για συμπράξεις επιχειρήσεων, είτε με κατάχρηση μιας ιδιαίτερα σημαντικής θέσης που κατέχουν οι συμπράττουσες επιχειρήσεις στην αγορά αγαθών ή υπηρεσιών, σε επίπεδο εθνικό, διακρατικό ( π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση ) ή και διεθνές. Με άλλα λόγια το δίκαιο παρεμβαίνει στον οικονομικό ανταγωνισμό για να εξασφαλίσει την με ίσους όρους ανεμπόδιστη συμμετοχή των ανταγωνιστών σε μια οικονομική δραστηριότητα.

Αθέμιτος, ανταγωνισμός από την άλλη μεριά σημαίνει τις προσπάθειες ενός ανταγωνιστή να αποσπάσει την πελατεία άλλου ή άλλων ανταγωνιστών με αθέμιτα μέσα. Αποτελεί, δηλαδή και ο αθέμιτος ανταγωνισμός προσπάθεια νόθευσης του ελεύθερου ανταγωνισμού, αλλά με αθέμιτα μέσα, δηλαδή με μέσα που αποδοκιμάζονται από το δίκαιο ή την ηθική των συναλλαγών, ενώ ο ελεύθερος ανταγωνισμός μπορεί να νοθεύεται και από πρακτικές που καθαυτές κρινόμενες μπορεί να μην είναι ανήθικες με τα γενικά κοινωνικά κριτήρια, απαγορεύονται όμως από το νόμο ακριβώς γιατί παρεμβάλλουν εμπόδια και νοθεύουν την άσκηση του ελεύθερου ανταγωνισμού.

#### 4. Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ENANTI ΤΟΥ ΑΘΕΜΙΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Πρώτον όσον αφορά στον αθέμιτο ανταγωνισμό στην Ελλάδα ήταν ο νόμος 146 / 1914 ο οποίος θέτει μια γενική αρχή που απαγορεύει τον αθέμιτο ανταγωνισμό και στη συνέχεια προβλέπει ειδικές περιπτώσεις αθέμιτου ανταγωνισμού.

=> Γενική ρήτρα. Σύμφωνα με τη γενική ρήτρα που καθιερώνει το άρθρο 1 ν. 146 / 14 "απαγορεύεται κατά τας εμπορικές, βιομηχανικές ή γεωργικές συναλλαγές κάθε προς τον σκοπόν ανταγωνισμού γινομένη πράξη αντικείμενη εις τα χρηστά ήθη". Επομένως αθέμιτος ανταγωνισμός είναι κάθε πράξη εμπορικού, βιομηχανικού ή γεωργικού ανταγωνισμού που είναι αντίθετη προς τα χρηστά ήθη. Ειδικότερα για τη θεμελίωση του αδικήματος του αθέμιτου ανταγωνισμού απαιτείται η συνύπαρξη των εξής προϋποθέσεων : i) Ανθρώπινη πράξη που αποβλέπει στον ανταγωνισμό και γίνεται με πρόθεση επαγγελματικής επικράτησης. Ο νόμος δεν προϋποθέτει την ύπαρξη και πρόθεση για πρόκληση ζημίας, ii) Η πράξη να αναφέρεται στις εμπορικές, βιομηχανικές ή γεωργικές συναλλαγές, iii) Η πράξη που γίνεται με σκοπό τον εμπορικό, βιομηχανικό ή γεωργικό ανταγωνισμό πρέπει να αντίκειται στα χρηστά ήθη. Πότε μια πράξη αντίκειται στα χρηστά ήθη είναι ζήτημα που κρίνει ο δικαστής λαμβάνοντας υπόψη το είδος της πράξης, τον τόπο και το χρόνο που έγινε καθώς και τις συναλλακτικές συνήθειες και αντιλήψεις που επικρατούν στην περιοχή.

=> Ειδικές περιπτώσεις αθέμιτου ανταγωνισμού.

1) Η ψευδής διαφήμιση. Η διαφήμιση είναι ψευδής όταν γίνονται δημόσια ανακριβείς δηλώσεις που αφορούν βιομηχανικές, γεωργικές ή εμπορικές συναλλαγές, μπορεί να δημιουργήσουν την εντύπωση ιδιαίτερα ευνοϊκής προσφοράς σε σύγκριση με προσφορές άλλων επαγγελματιών. Η διαφήμιση μπορεί να αφορά τόσο

εμπορεύματα όσο και υπηρεσίες, π.χ. συμβάσεις ασφάλισης. Ο νόμος αναφέρει ενδεικτικά ορισμένες περιπτώσεις τις οποίες μπορεί να αφορούν οι ανακριβείς και παραπλανητικές δηλώσεις, όπως είναι η ποιότητα ή ο τρόπος κατασκευής των εμπορευμάτων ( π.χ. ότι το μηχανοποίητο εμπόρευμα είναι χειροποίητο ), η αρχική προέλευση ( π.χ. ότι το κρασί είναι γαλλικό ενώ είναι ελληνικό ), η κατοχή βραβείων ή άλλων τιμητικών διακρίσεων, κ.α.

2) Η αναγγελία εκποίησης εμπορευμάτων που προέρχονται από πτώχευση, μολονότι τα εμπορεύματα αυτά δεν ανήκουν πια στην πτώχευση, ώστε να δημιουργείται η εντύπωση στο καταναλωτικό κοινό, ότι πωλούνται σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

3) Η Δημόσια δήλωση ότι διαλύεται το κατάστημα ή ολόκληρη επιχείρηση και ότι εκποιούνται τα εμπορεύματα εφόσον δεν προηγήθηκε δικαστική άδεια. Η άδεια δίνεται για περιοριστικά αναφερόμενους λόγους και κατά ορισμένη διαδικασία από το Μονομελές Πρωτοδικείο, για ορισμένα εμπορεύματα, για ορισμένη διάρκεια και με ορισμένους όρους, η μη τήρηση των οποίων έχει ως επακόλουθο την ανάκληση της άδειας ( αρ. 7 ν. 145 / 14 ).

4) Η διαφήμιση γενικών εκπτώσεων που δε γίνονται μέσα στα χρονικά όρια που ορίζονται με υπουργικές αποφάσεις.

5) Η συσκότιση και αλλοίωση των όρων του εμπορίου, όταν υπερβαίνει τις δυνατότητες του εμπορίου, και επιφέρει σύγχυση του καταναλωτή και αδυναμία ανταγωνιστικής αντιμετώπισης της από τον ανταγωνιστή, ενώ η ίδια η συναλλαγή δεν είναι ανταγωνιστικά αθέμιτη. Όπως π.χ. στην περίπτωση της πρόσθετης παροχής όταν αυτή διαφημίζεται όχι με ανακρίβεια, οπότε έχουμε εφαρμογή των άρθρων 3 - 6 ν. 146 /14, αλλά με ακρίβεια και είτε είναι υπέρμετρη είτε εξαρτάται από τύχη, προσεγγίζοντας το λαχείο. Καθώς και στην περίπτωση της συναλλαγής "τύπου χιονοστιβάδας" ( ν.δ. 16 - 9 9 1926 "περί απαγορεύσεως εν ταις συναλλαγαίς της συνάψεως συμβάσεων κατά το

καλούμενο σύστημα *Boule de neige* "). Πρόκειται για συναλλαγή κατά την οποία ο έμπορος υπόσχεται ή συνάπτει με τον πελάτη συμφωνία σε μικρή τιμή και ο πελάτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να συνάψει άλλη όμοια συναλλαγή με τρίτο πελάτη, ο τρίτος με τέταρτο, κ.ο.κ.

6) Η δυσφήμιση από ανταγωνιστή. Για να υπάρχει δυσφήμιση, οι ανακριβείς δηλώσεις πρέπει να γίνονται με σκοπό τον ανταγωνισμό και να αναφέρονται στην εργασία ή στην επιχείρηση, στα εμπορεύματα ή στην πίστη του επιχειρηματία, να έχουν ως περιεχόμενο ειδήσεις που μπορεί να προκαλέσουν βλάβη στις εργασίες ή την πίστη του εμπόρου και να μη μπορούν εύκολα να αποδειχθούν ως αληθινά αυτά που διαδίδονται.

7) Η κατάχρηση ή ο σφετερισμός του βιομηχανικού ή επαγγελματικού απορρήτου. Βιομηχανικό απόρρητο είναι ο τρόπος με τον οποίο κατασκευάζεται ένα προϊόν και τηρείται μυστικός από το βιομήχανο. Επαγγελματικό απόρρητο είναι κάθε τι που τηρεί μυστικό ο επαγγελματίας για λόγους επαγγελματικού συμφέροντος.

8) Η παράνομη χρήση ξένων διακριτικών, όπως εμπορικής επωνυμίας, διακριτικού τίτλου, εμβλήματος, σήματος, κ.α.

=> Ο νόμος παρέχει αστική και ποινική προστασία από τις πράξεις του αθέμιτου ανταγωνισμού. Η αστική προστασία περιλαμβάνει αξίωση για παράλειψη και αποζημίωση. Η αστική όσο και η ποινική προστασία ισχύει για όσους είναι εγκατεστημένοι στην Ελλάδα. Οι αλλοδαποί, δηλαδή αυτοί που δεν είναι εγκατεστημένοι στην Ελλάδα, μπορούν να προστατευθούν από τις πράξεις του αθέμιτου ανταγωνισμού μόνο εφόσον ισχύει η αρχή της αμοιβαιότητας, δηλαδή της ίσης μεταχείρισης των Ελλήνων με τους εγκατεστημένους στη χώρα τους.

## **5. Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ**

Η ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η ελευθερία του ανταγωνισμού μεταξύ των κοινοτικών επιχειρήσεων αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους για την ολοκλήρωση της ευρωπαϊκής ενότητας. Η πολιτική του ανταγωνισμού της Ε.Ε, που έχει σαν υπόβαθρο το σύνολο των οικονομικών και κοινωνικών αρχών της ιδρυτικής της συνθήκης, συνίσταται στην άσκηση ελέγχων για να αποτρέπονται συμφωνίες μονοπωλιακής μορφής ανάμεσα σε επιχειρήσεις και να εντοπίζονται περιπτώσεις παραβάσεων των κανόνων του ελεύθερου ανταγωνισμού και τυχόν καταχρήσεις της δεσπόζουσας θέσης που μια επιχείρηση κατέχει στην αγορά .

Τα κυριότερα νομοθετικά μέτρα που πήρε η Ε.Ε. για την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ελεύθερης κυκλοφορίας των αγαθών και του ελεύθερου ανταγωνισμού μέσα στην Κοινότητα περιλαμβάνουν :

- Την κατάργηση των τελωνειακών φραγμών που επιτρέπει την ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών.
- Την υλοποίηση της αρχής της ίσης φορολογικής μεταχείρισης εγχωρίων και εισαγομένων από άλλα κράτη μέλη αγαθών. Η αρχή αυτή επιτυγχάνεται με την εναρμόνιση των εθνικών συστημάτων εμμέσων φόρων ( εισαγωγή φόρου προστιθέμενης αξίας, Φ.Π.Α. ) ώστε να εξασφαλίζονται συνθήκες ισότιμου ανταγωνισμού μεταξύ προϊόντων διαφορετικών κρατών - μελών.
- Την απαγόρευση επιβολής απαγορεύσεων ή περιορισμών ( ποσοστώσεων ) στις εισαγωγές ή άλλων μέτρων που έχουν ισοδύναμο προς τους περιορισμούς αποτέλεσμα.

- Το υποχρεωτικό άνοιγμα των διαγωνισμών κρατικών προμηθειών και ανάθεσης δημοσίων έργων στους υπηκόους άλλων κρατών - μελών και εξασφάλιση της ελεύθερης και ισότιμης συμμετοχής τους, γεγονός που προωθεί τον ελεύθερο ανταγωνισμό των υποψηφίων ιδιωτών και επιχειρήσεων από όλα τα κράτη - μέλη.
- Την υποχρέωση σταδιακής άρσης των αποκλειστικών δικαιωμάτων εμπορίας, που απολαμβάνουν τα κρατικά μονοπώλια εμπορικού χαρακτήρα, με στόχο την πλήρη απελευθέρωση των εισαγωγών ομοειδών προϊόντων.
- Τη θέσπιση ενός ιδιαίτερου συστήματος ανταγωνισμού μέσα στις χώρες - μέλη της Ένωσης που περιέχει όλες τις εγγυήσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής της στον τομέα αυτό. Το σύστημα περιλαμβάνει ουσιαστικές ρυθμίσεις που αφορούν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, τις δημόσιες επιχειρήσεις και τα συστήματα κρατικών ενισχύσεων αλλά και διαδικαστικές διατάξεις που καθορίζουν τα αρμόδια όργανα για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού καθώς και τον τρόπο εφαρμογής τους.

## **5.1 ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η Συνθήκη της Ε.Ο.Κ. στο άρθρο 3 αναφέρει, ότι η κοινή αγορά βασίζεται σε κανόνες που εξασφαλίζουν τον ελεύθερο και ανόθευτο ανταγωνισμό εντός αυτής.

Αν θέλουμε το έδαφος των κρατών μελών να αποτελέσει μια αληθή κοινή αγορά, δεν αρκεί να εξασφαλίσουμε, ότι δε θα εμποδίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία εμπορευμάτων, υπηρεσιών, κεφαλαίων και



προσώπων, από κρατικά μέτρα. Πρέπει, επίσης, να εξασφαλίσουμε ότι:

- \* Οι επιχειρήσεις δε θα επαναφέρουν τα εμπόδια στην ελεύθερη κυκλοφορία των οικιακών αγαθών δια συμφωνιών που κάνουν μεταξύ τους ( συμφωνίες καταμερισμού της αγοράς, καθορισμό τιμών κ.λ.π.)
- \* Τα κράτη δε θα νοθεύσουν τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς, χορηγώντας ενισχύσεις υπό οποιαδήποτε μορφή σε ορισμένες επιχειρήσεις. Στην εξασφάλιση των όρων του ελεύθερου και ανόθευτου ανταγωνισμού αποβλέπουν οι διατάξεις των άρθρων 85 και 86 της Ε.Ο.Κ. που αφορούν "τους κανόνες που εφαρμόζονται επί των επιχειρήσεων" και των άρθρων 92 μέχρι και 94 που αφορούν τις κρατικές ενισχύσεις.

## **5.2 ΚΑΝΟΝΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗ ΣΥΜΠΡΑΞΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το άρθρο 85 Ε.Ο.Κ. απαγορεύει τις συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, τις συνενώσεις αυτών, ως και την εναρμονισμένη πρακτική τους, εφόσον αυτές παρεμποδίζουν, περιορίζουν ή νοθεύουν τον ανταγωνισμό (πραγματικό ή δυνητικό) εντός της κοινής αγοράς και δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών. Αν δεν επηρεάζουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών δεν απαγορεύονται. Μεταξύ των συμφωνιών που απαγορεύονται, περιλαμβάνονται, ιδίως, -αυτές με τις οποίες ανταγωνίστριες εταιρείες, καθορίζουν τις τιμές πωλήσεως των προϊόντων τους, περιορίζουν την παραγωγή, κατανέμουν μεταξύ τους την αγορά, εφαρμόζουν άνισους όρους έναντι των πελατών (π.χ. δεν πωλούν στις υπεραγορές) ή

εξαρτούν τη σύναψη συμβάσεων από την αποδοχή εκ μέρους των συναλλασσομένων προσθέτων παροχών, που δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο αυτών των συμβάσεων.

Οι απαγορευμένες συμφωνίες είναι αυτοδίκαια άκυρες και δε χρειάζεται δικαστική απόφαση για να ακυρωθούν. Τυχόν δικαστική απόφαση έχει απλώς διαπιστωτικό χαρακτήρα της ακυρότητας. Μολονότι δεν αναφέρονται ρητώς υπό της Συνθήκης, η Επιτροπή, το Δικαστήριο και τα Εθνικά Δικαστήρια για σωρεία αποφάσεων αποφάνθηκαν, ότι νοθεύουν τον ανταγωνισμό και επομένως είναι άκυρες, οι συμφωνίες των εταιρειών με τους αποκλειστικούς αντιπροσώπους, εφόσον απαγορεύουν σ' αυτούς να πωλούν εκτός των ορίων της περιοχής που τους έχει ανατεθεί.

Η παράγραφος 3 του άρθρου 85 επιτρέπει να εξαιρεθούν ορισμένες συμφωνίες που καλύπτουν τους όρους της απαγορεύσεως και επομένως να θεωρηθούν νόμιμες, αν πληρούν τις εξής 4 προϋποθέσεις :

- 1) Αν συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγής ή της διάθεσης των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου.
  - 2) Αν εξασφαλίζουν στον καταναλωτή ένα δίκαιο τμήμα του οφέλους που προκύπτει.
  - 3) Δεν επιβάλλουν στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς που δεν είναι απαραίτητοι για την επίτευξη αυτών των στόχων.
  - 4) Δεν παρέχουν στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων.
- Πρέπει να συντρέχουν και οι τέσσερις προϋποθέσεις σωρευτικά για να τύχει μια συμφωνία της εξαίρεσης.

### **5.3 ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΗΣ ΘΕΣΕΩΣ**

Σύμφωνα με το άρθρο 86 Ε.Ο.Κ. είναι ασυμβίβαστη με την κοινή αγορά και απαγορεύεται σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις, που κατέχουν δεσπίζουσα θέση εντός αυτής ή σημαντικού τμήματος της, να εκμεταλλεύονται καταχρηστικά τη θέση τους αυτή, στο μέτρο που τούτο είναι δυνατό να επηρεάσει το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών.

Στην καταχρηστική εκμετάλλευση με δυσάρεστες συνέπειες για τον ενδοκοινοτικό ανταγωνισμό, περιλαμβάνονται, ιδίως, η επιβολή μη δικαίων τιμών ή άλλων όρων συναλλαγής, ο περιορισμός της παραγωγής, της διαθέσεως ή της τεχνολογικής προόδου επί ζημία των καταναλωτών, ή εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδυνάμων παροχών έναντι των εμπορικώς συναλλασσομένων, με αποτέλεσμα να περιέρχονται αυτοί σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό και η εξάρτηση της συνάψεως συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσόμενων, προσθέτων παροχών, που εκ φύσεως ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Απαγορεύεται, δηλαδή, στην επιχείρηση που έχει δεσπίζουσα θέση στην κοινοτική αγορά, άσχετα αν η έδρα της βρίσκεται εντός ή εκτός κοινότητας, να ενεργεί ανενόχλητη κατά τρόπο αυθαίρετο, ο οποίος μπορεί να θίξει τον υπάρχοντα ή δυνάμενο να δημιουργηθεί ανταγωνισμό. Κατ' αυτό τον τρόπο, αφήνεται ελεύθερο το πεδίο δράσης των " μικρότερων επιχειρήσεων προς ανάπτυξη της δραστηριότητας τους και απομακρύνεται ο κίνδυνος της δημιουργίας μονοπωλίων.

Η διάταξη του άρθρου 86, όπως και του 85, έχει άμεση ισχύ, δηλαδή τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα δύνανται να την επικαλούνται και

να ζητούν προστασία ενώπιον των εθνικών Δικαστηρίων, τα οποία δικαιούνται και υποχρεούνται να την εφαρμόσουν.

Η απαγόρευση που επιβάλλεται είναι αυτοδίκαια και δε χρειάζεται δικαστική απόφαση για να κηρυχθεί. Η ύπαρξη τυχόν απόφασης απλώς διαπιστώνει την παράβαση. Με τον κανονισμό 17 /62 του Συμβουλίου, προβλέπεται η επιβολή σημαντικών προστίμων και χρηματικών ποινών στους παραβάτες της απαγορεύσεως των άρθρων 85 και 86.

#### **5.4 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ**

Η έννοια της κρατικής ενίσχυσης καλύπτει μεγάλη ποικιλία μέτρων που αποσκοπούν στην υποβοήθηση ορισμένων επιχειρήσεων ή κλάδων παραγωγής. Σύμφωνα με τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, ενίσχυση αποτελεί κάθε παρέμβαση που υπό οποιαδήποτε μορφή, ελαφρύνει τα βάρη που κανονικά φέρει μια επιχείρηση ή ένας παραγωγικός κλάδος. Η ακριβής πηγή της ενισχύσεως δεν ενδιαφέρει, δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται αμέσως από το Κράτος, φθάνει να χρηματοδοτείται από κρατικούς πόρους, ακόμη και αν η διαχείριση της έχει ανατεθεί σε αυτόνομους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς.

Για να εξασφαλισθούν όροι ελεύθερου ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς, δεν αρκεί η καθιέρωση της ελεύθερης κυκλοφορίας των εμπορευμάτων, των υπηρεσιών, των κεφαλαίων και των προσώπων.

Πρέπει, επίσης, να εξασφαλισθεί ότι το καθεστώς του ελεύθερου ανταγωνισμού δε θα φαλκιδεύεται από κρατικές ενισχύσεις προς ορισμένες επιχειρήσεις ή κλάδους επιχειρήσεων.

Το θέμα των κρατικών ενισχύσεων η Συνθήκη της Ε.Ο.Κ. το ρυθμίζει στα άρθρα 92 έως και 94. Κατ' αρχήν, με το άρθρο 92 ορίζεται, ότι οι κρατικές ενισχύσεις που χορηγούνται υπό οποιαδήποτε

μορφή στις επιχειρήσεις και νοθεύουν ή απειλούν να νοθεύσουν το καθεστώς του ανταγωνισμού, είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά κατά το μέτρο που επηρεάζουν τις μεταξύ των κρατών - μελών συναλλαγές.

Επειδή, όμως, οι κρατικές ενισχύσεις αποτελούν, αφ' ενός ένα από τα κύρια μέσα της οικονομικής πολιτικής των κρατών και αφ' ετέρου δεν είναι δυνατό να αγνοηθεί η χρησιμότητα τους σε πολλές περιπτώσεις, όπως π.χ. όταν αποσκοπούν στην οικονομική ανάπτυξη μιας υπανάπτυκτου περιοχής, γι' αυτό, εν συνεχεία, καθορίζεται ένα~ευρύ φάσμα ενισχύσεων, που μπορούν να χορηγηθούν από τα κράτη μέλη με τη σύμφωνη γνώμη της Επιτροπής.

Με τη Συνθήκη δηλαδή, δεν καθορίζεται μια καθολική απαγόρευση των κρατικών ενισχύσεων, αλλά μια διαδικασία διαρκούς ελέγχου η οποία επιτρέπει να τις απαγορεύσουμε, όταν τα αποτελέσματά τους είναι δυνατόν να νοθεύσουν τον ανταγωνισμό στις ενδοκοινοτικές συναλλαγές, λαμβανομένης υπ' όψη και της οικονομικής συγκυρίας.

## **6. Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ**

Μέχρι το Σεπτέμβριο του 1977 που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα της κυβερνήσεως ο ν. 703 / 77 "περί ελέγχου μονοπωλίου και ολιγοπωλίου και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού", δεν υπήρχε στην Ελλάδα νομοθεσία σχετική με την προστασία του ανταγωνισμού, με μοναδική εξαίρεση την τροποποίηση του σχετικού νόμου με τον ν. 2296 /1995 "Τροποποιήσεις του ν.703 /1997"

Ο ν. 146 / 14 "περί αθεμίτου ανταγωνισμού" που χρησιμοποιήθηκε αρκετές φορές για να προστατεύσει τον ελεύθερο

ανταγωνισμό, έπαιξε βασικά το ρόλο του νομικού μέσου για την ατομική προστασία βλαπτομένων επιχειρήσεων και όχι σε θεσμός γενικότερης συστηματικής προστασίας της ανταγωνιστικής δομής της οικονομίας και των μηχανισμών με την παρέμβαση ενός υπεύθυνου κρατικού οργάνου,

Ο θεσμός της προστασίας του ανταγωνισμού, που εισάγει ο ν. 703 / 77 έχει σα σκοπό να προστατεύσει τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων από τους διάφορους περιορισμούς του εμπορικού κυκλώματος και να παρακολουθήσει τη συμπεριφορά των μονοπωλίων και ολιγοπωλίων μέσα στην αγορά.

Ο Έλληνας νομοθέτης ακολούθησε, κατά την κατάρτιση του ν. 703 / 77, το κοινοτικό σύστημα και θέσπισε κατά βάση παρόμοιες ουσιαστικές ρυθμίσεις και διαδικασίες εφαρμογής. Τα άρθρα 1 και 2 του ν. 703 / 77 ρυθμίζουν τις βασικές απαγορεύσεις. Ειδικότερα, το άρθρο 1 καθορίζει τις απαγορευμένες συμπράξεις. Τέτοιες συμπράξεις θεωρούνται όλες οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων ( αμφοτεροβαρείς συμβάσεις, ετεροβαρείς, εταιρικές συμβάσεις, άδειες εκμεταλλεύσεως σημάτων και ευρεσιτεχνιών, κ.λ.π. ), όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα να παρακωλύσουν, περιορίσουν ή νοθεύσουν τον ανταγωνισμό.

Στο άρθρο 1 ν. 703 και στο άρθρο 85 παρ. 1 της συνθήκης της Ε.Ο.Κ. αναφέρονται ενδεικτικά οι επόμενες απαγορευμένες συμ%ιάξεις που είναι απόλυτα άκυρες :

\* Αυτές που καθορίζουν άμεσα ή έμμεσα τις τιμές αγοράς, πωλήσεως ή άλλους όρους συναλλαγής. Καθορισμός όρων ή τιμών συναλλαγής μπορεί να υπάρχει και στην περίπτωση που οι υποψήφιοι αγοραστές δεσμεύονται ως προς τους όρους του εφοδιασμού τους και όταν οι υποψήφιοι πωλητές δεσμεύονται ως προς τους όρους διάθεσης προϊόντων, υπηρεσιών ή

πληροφοριών. Επίσης, όταν βιομήχανοι, χονδρέμποροι, έμποροι λιανικής πωλήσεως δεσμεύονται ως προς τους όρους πωλήσεως των προϊόντων τους (τιμές, εγγυήσεις, πιστώσεις ). Εδώ ανήκουν και οι συμφωνίες πλειοδοτών ή μειοδοτών ορισμένου διαγωνισμού να προσφέρουν ίσες ή ορισμένες τιμές.

\* Αυτές που περιορίζουν ή ελέγχουν την παραγωγή ( π.χ. συμβαλλόμενος βιομήχανος δε θα παράγει ορισμένο προϊόν ), τη διάθεση ( π.χ. συμβαλλόμενος βιομήχανος δε θα εμπορεύεται ορισμένο προϊόν ), την τεχνολογική ανάπτυξη ( π.χ. συμβαλλόμενος βιομήχανος δε θα βελτιώσει ή αλλάξει τεχνολογία ορισμένου προϊόντος ) ή τις επενδύσεις ( π.χ. συμβαλλόμενος δε θα διενεργήσει επενδύσεις για παραγωγή ή εμπορία ορισμένου προϊόντος).

\* Αυτές που κατανέμουν τις αγορές ή τις πηγές-εφοδιασμού. Οι συμβαλλόμενοι στις συμπράξεις αυτές δημιουργούν αποκλειστικότητα περιοχών ή είδους ( π.χ. στο χονδρικό εμπόριο ή στα φορτηγά αυτοκίνητα ή στην Αττική ο ένας και στο λιανικό εμπόριο ή στα επιβατικά αυτοκίνητα ο άλλος, κ.ο.κ. ) ή ποσοστά αγοράς ( δηλαδή ποσοστά της αξίας ή άλλων μετρήσεων των συνολικών πωλήσεων ορισμένου ή ορισμένων προϊόντων, ορισμένης περιόδου ). Επίσης, μπορούν να συμφωνούν αποκλειστικότητα ή ποσόστωση τμηγής εφοδιασμού, που καταλήγουν σε αποκλειστικότητα διάθεσης των ' προϊόντων που παράγουν από την προμηθευόμενη πρώτη ύλη.

\* Αυτές που εφαρμόζουν άνισους όρους για ισοδύναμες παροχές και αποβλέπουν κυρίως στην αδικαιολόγητη άρνηση πωλήσεως ή αγοράς ή άλλης συναλλαγής, κατά τρόπο που να δυσχεραίνεται η λειτουργία του ανταγωνισμού.

• Αυτές που εξαρτούν τη σύναψη συμβάσεων από την αποδοχή εκ μέρους των αντισυμβαλλόμενων προσθέτων παροχών που κατά τη φύση τους ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δε συνδέονται με το αντικείμενο των συμβάσεων ( όπως π.χ. αν συμφωνήσουν ότι θα πωλούν ηλεκτρικές συσκευές μόνο σε όποιον αγοράζει και ορισμένο αριθμό ανταλλακτικών ) αποβλέποντας στην υπαγωγή σε μειονεκτικότερη θέση του αντισυμβαλλόμενου μέρους.

1) Το άρθρο 2 ν. 703 / 77 απαγορεύει την καταχρηστική εκμετάλλευση στις συναλλαγές της δεσπόζουσας θέσης που μια ή πολλές επιχειρήσεις έχουν στο σύνολο της αγοράς ή σε σημαντικό της μέρος, αποβλέποντας είτε στη δική τους ωφέλεια είτε στη ζημία τρίτου ( όμοια είναι και η διάταξη του άρθρου 86 της συνθήκης της Ε.Ο.Κ., στην οποία όμως απαιτείται να θίγεται κατά ουσιώδη έκταση το εμπόριο ). Στο άρθρο 2 αναφέρονται ενδεικτικά οι παρακάτω τέσσερις περιπτώσεις που γίνεται κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης που έχει μια επιχείρηση.

1) Ο άμεσος ή έμμεσος εξαναγκασμός για καθορισμό είτε των τιμών αγοράς ή πωλήσεως είτε άλλων όρων συναλλαγής που δεν είναι εύλογοι. Μπορεί δηλαδή μΓ τη δύναμη της δεσπόζουσας θέσης να γίνει μείωση τιμών ή βελτίωση όρων ( π.χ. πιστοδότηση ) που είτε είναι κάτω από το κόστος, είτε υπερβαίνει τις δυνάμεις της άλλης επιχείρησης. Κυρίως όμως είναι δυνατή η καθιέρωση υψηλών τιμών πώλησης ή χαμηλών τιμών αγοράς ( προμήθειας ) και αυστηρών όρων από το μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο, επειδή δεν υπάρχει αξιόλογος κίνδυνος, από ανταγωνιστές.



- 2) Ο περιορισμός της παραγωγής, διάθεσης ή τεχνολογικής ανάπτυξης προϊόντων. Μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις μπορούν να περιορίζουν την παραγωγή, την πώληση, την ποικιλία, την ποιότητα ή τη βελτίωση των προϊόντων, ώστε να έχουν μεγαλύτερες τιμές και κέρδη κατά μονάδα ή να μη χρειάζονται νέες επενδύσεις.
- 3) Η εφαρμογή άνισων όρων για ισοδύναμες παροχές, ιδιαίτερα η αδικαιολόγητη άρνηση πωλήσεων, αγορών ή άλλων συναλλαγών κατά τρόπο ώστε μερικές επιχειρήσεις να τίθενται σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό.
- 4) Οι συνδεδεμένες συναλλαγές. Η μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή επιχείρηση, εκμεταλλεόμενη τη δεσπόζουσα θέση της, μπορεί να εξαρτήσει τη σύναψη σύμβασης από την αποδοχή πρόσθετων παροχών από τους αντισυμβαλλόμενους ή τη σύναψη πρόσθετων συμβάσεων που, σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες ή από τη φύση τους, είναι άσχετες με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Στη συνέχεια, το άρθρο 4 ν. 703 επιτρέπει τη συγχώνευση επιχειρήσεων είτε με την απορρόφηση μιας ή περισσότερων από άλλη, είτε με εξαγορά μιας ή περισσότερων από άλλη. Το άρθρο 6 επιτρέπει συμφωνίες, αποφάσεις και περιπτώσεις εναρμονισμένης πρακτικής, που αποβλέπουν αποκλειστικά στην εξασφάλιση, προώθηση ή ενίσχυση των εξαγωγών, με την προϋπόθεση ότι τηρούνται οι διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας.

Ο νόμος καθορίζει ακόμη τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των επιχειρήσεων στον τομέα του ανταγωνισμού καθώς και τις προβλεπόμενες κυρώσεις,

Υπεύθυνα πρόσωπα για την τήρηση των διατάξεων του νόμου, εναντίον των οποίων ασκείται ποινική δίωξη και επιβάλλεται η ποινή

είναι οι επιχειρηματίες στις προσωπικές επιχειρήσεις, οι ομόρρυθμοι εταίροι στις προσωπικές εταιρείες, οι διαχειριστές στις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και στους συνεταιρισμούς, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου στις ανώνυμες εταιρείες.

Αποφασιστική αρμοδιότητα, με την ίδια απόφαση, έχει ο υπουργός εμπορίου. Οι αποφάσεις ( αρνητικές, θετικές, επιβολής ποινών, επιβολής υποχρεώσεων, ανακλήσεις, συστάσεις ) λαμβάνονται από τον υπουργό εμπορίου με συμβουλευτική ανάμιξη της επιτροπής ανταγωνισμού.

## **7. ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η παράλληλη ισχύς εθνικών και κοινοτικών κανόνων προστασίας του ανταγωνισμού προβλέπεται έμμεσα στο άρθρο 87 της συνθήκης της Ρώμης, που αναφέρεται στον καθορισμό της σχέσεως "μεταξύ εθνικών νομοθεσιών ... και των κοινοτικών διατάξεων", ο οποίος όμως μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει. Συνεπώς, η οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής της ελληνικής και της κοινοτικής νομοθεσίας θα πρέπει να γίνει με βάση τις αντίστοιχες διατάξεις της κάθε μιας. Ειδικότερα :

Ο νόμος 703 / 77 ( αρθ. 32 ) ορίζει ότι έχει εφαρμογή σε όλους τους περιορισμούς του ανταγωνισμού που επενεργούν ή μπορούν να επενεργήσουν στη χώρα μας, έστω και αν αυτοί οφείλονται σε συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων ή σε εναρμονισμένη πρακτική τους, που πραγματοποιούνται ή λαμβάνονται έξω από τη χώρα ή οφείλονται σε επιχειρήσεις ή ενώσεις επιχειρήσεων που δεν έχουν εγκατάσταση στη χώρα μας. Ενώ, η συνθήκη της Ε.Ο.Κ. κηρύσσονται ασυμβίβαστες κ.λ.π. οι συμφωνίες κοινοτικών

επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημοσίου δικαίου, εφόσον τα αποτελέσματα των συμφωνιών εμποδίζουν ή νοθεύουν τον ανταγωνισμό στο χώρο της Κοινή Αγοράς και μπορούν να διαταράξουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών - μελών.

Με τη γενικότητα της διατυπώσεως του άρθρου 32 ν. 703 είναι πολύ πιθανό μια συγκεκριμένη συμπεριφορά επιχειρήσεων, ελληνικών ή κοινοτικών να εμπίπτει τόσο στην απαγόρευση του άρθρου 1 ν. 703, όσο και στην αντίστοιχη της Ε.Ο.Κ. και να επιληφθούν της σχετικής περίπτωσης .και οι Ελληνικές και οι κοινοτικές αρχές.

Το δικαστήριο των ευρωπαϊκών κοινοτήτων σε απόφαση του δέχεται την αρμοδιότητα των κρατών - μελών να παρέμβουν εναντίον μιας απαγορευόμενης συμφωνίας, κατά το εθνικό τους δίκαιο, παρόλο ότι η ίδια συμφωνία αποτελεί αντικείμενο διαδικασίας ενώπιον των κοινοτικών αρχών. Δέχεται δηλαδή, ότι μπορεί να υπάρξουν δύο παράλληλες διαδικασίες, επειδή κάθε μια νομοθεσία επιδιώκει χωριστούς σκοπούς, υπό την προϋπόθεση φυσικά ότι η εφαρμογή της εθνικής νομοθεσίας δεν παραβιάζει την ομοιόμορφη εφαρμογή των κοινοτικών κανόνων ανταγωνισμού μέσα στην κοινή αγορά. Η αναγνώριση της παράλληλης αρμοδιότητας των κρατών μελών σε θέματα προστασίας του ανταγωνισμού, βασίζεται στην αντίληψη ότι οι έννομες τάξεις των κρατών - μελών και η κοινοτική τάξη παραμένουν βασικά αυτόνομες και ανεξάρτητες μεταξύ τους.

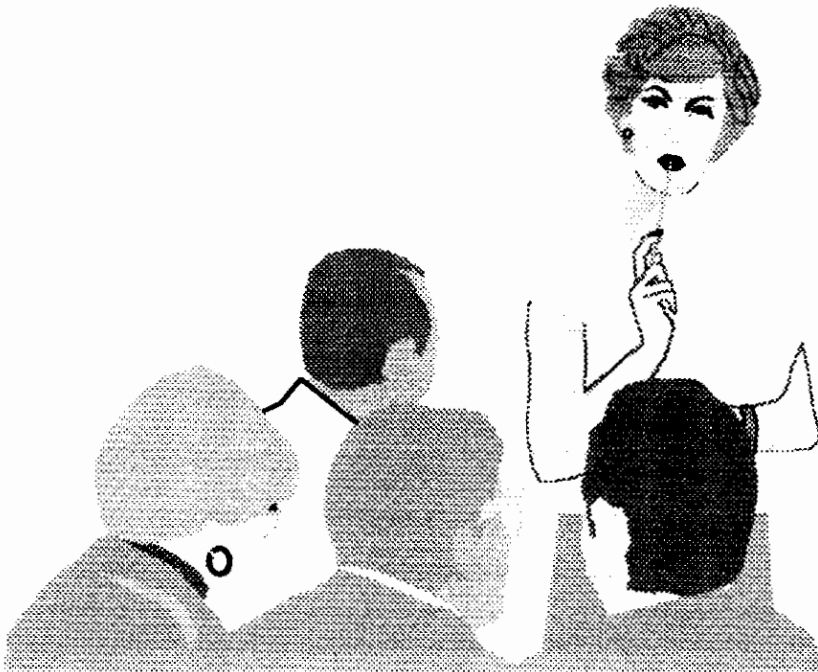
Κατά συνέπεια εφόσον δεν υπάρχει διαφορετική ρύθμιση, δεν υπάρχουν θέματα αποκλειστικής αρμοδιότητας της κοινοτικής τάξης σε βάρος των εθνικών. Ειδικότερα μάλιστα στη ρύθμιση του ανταγωνισμού όταν οι δύο ρυθμίσεις προστατεύουν διαφορετικά συμφέροντα, πρέπει, προκειμένου να κριθεί ανεκτή μια ανταγωνιστική

συμπεριφορά, να πληρούνται οι όροι και των δύο ρυθμίσεων. Πρόκειται για τη λεγόμενη θεωρία των δύο φραγμών.

Επομένως, στην περίπτωση που για μια συμφωνία περιοριστική του ελεύθερου ανταγωνισμού έχει επιληφθεί η Επιτροπή, δεν αποκλείεται καταρχήν και η εφαρμογή του ελληνικού νόμου, εφόσον η συμφωνία εμπίπτει στις διατάξεις της Ελληνικής νομοθεσίας. Αν όμως τα μέτρα που θα λάβει η Επιτροπή, θα ισχύσουν τα τελευταία, σύμφωνα με τις αρχές της ενότητας της αγοράς και της υπεροχής του κοινοτικού δικαίου. Σε περίπτωση που επιβάλλεται πρόστιμο για την ίδια παράβαση, η Αρχή που το επιβάλλει τελευταία είναι υποχρεωμένη, σύμφωνα με τη γενική αρχή της επιείκειας, να λάβει υπόψη της κατά τον καθορισμό του ποσού, το ποσό που είχε επιβάλλει προηγούμενα ή άλλη Αρχή.

## ΜΕΡΟΣ Γ'

<<ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ  
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ>>



## ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Γενικά οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που τους αποτελούν έχουν πάντοτε στη διάθεση τους περισσότερες της μιας εναλλακτικές στρατηγικές. Η επιλογή της κάθε στρατηγικής εξαρτάται από τις ιδιομορφίες της κάθε επιχείρησης, την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην ιδιοσυγκρασία του management της εταιρείας.

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει σε μακροχρόνια βάση πρέπει να έχει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων που εξυπηρετούν μια συγκεκριμένη αγορά. Ο Porter υποστηρίζει ότι η γενική στρατηγική της κάθε επιχείρησης είναι στην ουσία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αγωνίζεται η επιχείρηση να πετύχει έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της. Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το χαμηλό κόστος, η γεωγραφική θέση, η τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά και το στυλ του προϊόντος, τα νέα προϊόντα, το επώνυμο προϊόν κ.λ.π. Η γενική στρατηγική επιλέγεται από τον οργανισμό για να καθοριστεί με ακρίβεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση έναντι των κύριων ανταγωνιστών της και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί.

Οι ανταγωνιστικές κινήσεις που προσδιόρισε ο M. PORTER είναι τρεις ( generic strategies) : παραγωγή με χαμηλό κόστος, παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων ( ως προς την ποιότητα, τα χαρακτηρι - στικά, την τεχνολογία κ.λ.π. ), εξειδίκευση σε μια μικρή αγορά εξυπηρετώντας τις ειδικές ανάγκες και προτιμήσεις των αγοραστών.

Τις στρατηγικές αυτές συμπλήρωσαν άλλοι θεωρητικοί της Διοίκησης, ώστε, σήμερα να είναι τέσσερεις, όπως αναλύονται στη συνέχεια:

## 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (LOW COST STRATEGY)

Αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο προσπαθούν να επιτύχουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων τους καθώς επίσης και της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν είτε να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, είτε να οδηγήσουν εκτός αγοράς επιχειρήσεις που έχουν υψηλά κόστη και αδυνατούν να διαφοροποιηθούν ως προς την ποιότητα των προϊόντων τους ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Το πλεονέκτημα κόστους επιτυγχάνεται, σύμφωνα με τον PORTER αν το συνολικό κόστος στην αλυσίδα αξιών ( value chain ) είναι το πιο χαμηλό σε σύγκριση με το συνολικό κόστος των ανταγωνιστών. Η μείωση του συνολικού κόστους επιτυγχάνεται με αποδοτική εργασία και με καθοδήγηση των παραγόντων που οδηγούν τα κόστη ( cost drivers ) των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξιών. Επιτυγχάνεται και με αναμόρφωση ( restructuring ) της αλυσίδας αξιών ώστε να εξαιρεθούν εκείνες οι δραστηριότητες που δημιουργούν περιττά κόστη.

**α. Έλεγχος των Οδηγών Κόστους.** Η θέση κόστους είναι το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του κόστους σε κάθε δραστηριότητα σε όλη την αλυσίδα αξιών. Οι οδηγοί κόστους προσδιορίζουν το κόστος είτε δομικά ( από την οικονομική φύση της επιχείρησης ) είτε από το κόστος εφαρμογής που δημιουργείται από τον τρόπο διοίκησης των δραστηριοτήτων.

Οι δομικοί οδηγοί κόστους είναι : οι οικονομίες και αντιοικονομίες κλίμακας. Οι αντιοικονομίες προκύπτουν σε περιπτώσεις αύξησης του κόστους λόγω μη ορθολογιστικής χρήσης

των πόρων κ.λ.π. Παράγοντες διαμόρφωσης των δομικών οδηγιών κόστους είναι : Η καμπύλη εμπειρίας, οι συνδέσεις με άλλες δραστηριότητες στην αλυσίδα αξιών. Όταν το κόστος μιας δραστηριότητας επηρεάζεται από το πως εκτελούνται άλλες δραστηριότητες, οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος σύνδεσης των δραστηριοτήτων εφαρμόζοντας σωστό συντονισμό και / ή κοινή αριστοποίηση. Κοινές ευκαιρίες με άλλες επιχειρήσεις μέσα στον οργανισμό. Κοινές δραστηριότητες που επιφέρουν μείωση στο κόστος, όπως η τεχνογνωσία που μεταφέρεται από τη μισα επιχείρηση ο την άλλη. Οφέλη αϊτό την κάθετη ολοκλήρωση αντί της προμήθειας από τρίτους. Με την κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση αποκτά ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Μεταβλητές του τόπου εγκατάστασης. Ο τόπος εγκατάστασης διαμορφώνει το κόστος μεταφοράς, το κόστος α' υλών κ.λ.π.

Οι οδηγοί κόστους εφαρμογής είναι : οι πρώιμες σκέψεις που αφορούν τα πλεονεκτήματα του να κάνει η επιχείρηση την πρώτη κίνηση αλλά και τα αντίστοιχα μειονεκτήματα. Συνήθως το μεγαλύτερο επώνυμο προϊόν μπορεί να καθορίζει και να διατηρεί το χαμηλότερο κόστος από άλλα επώνυμα προϊόντα που εμφανίζονται αργότερα στην αγορά. Άλλες φορές επειδή η τεχνολογία αναπτύσσεται γρήγορα, οι καθυστερημένοι αγοραστές ωφελούνται περισσότερο καθώς αγοράζουν ένα προϊόν τεχνολογικά προηγμένο που είναι και πιο φθηνό και πιο αποτελεσματικό. Οι επόμενες επιχειρήσεις είναι σε καλύτερη ίσως θέση αφού εξοικονομούν και κόστη που προκύπτουν από την έρευνα και ανάπτυξη. Το ποσοστό χρήσης της δυναμικότητας. Όσο πιο μεγάλο το ποσοστό χρήσης της δυναμικότητας τόσο μεγαλύτερη κατανομή γίνεται στο σταθερό κόστος. Επιλογές στρατηγικής και αποφάσεις λειτουργίας, όπως η μεταβολή του αριθμού προϊόντων, η ενσωμάτωση κάποιων



χαρακτηριστικών στο προϊόν, η μεταβολή του επιπέδου έρευνας και ανάπτυξης.

**β. Αναμόρφωση της Αλυσίδας αξιών.** Σημαντικές μειώσεις του κόστους προκύπτουν αν ευρεθούν καινοτόμοι τρόποι αναμόρφωσης διαδικασιών και καθηκόντων και γίνουν περικοπές. Οι περικοπές αφορούν : την απλοποίηση στο σχεδιασμό προϊόντος, τον αποκλεισμό περιττών χαρακτηριστικών, το reengineering των κεντρικών διαδικασιών της επιχείρησης για να περικοπούν μη απαραίτητες φάσεις, μεταστροφή σε πιο απλή τεχνολογία, αποκλεισμός α' υλών που έχουν υψηλό κόστος, χρήση κατάλληλων μεθόδων πώλησης, αλλαγή τόπου εγκατάστασης, οικονομικός τρόπος καθετοποίησης κ.λ.π.

Η κουλτούρα των επιχειρήσεων αυτών είναι στραμμένη στην περικοπή του κόστους, με ελάχιστες διευκολύνσεις, με μεγάλη συμμετοχή προσωπικού στην περικοπή του κόστους.

Η στρατηγική του χαμηλού κόστους προσφέρει άμυνα στην επιχείρηση όταν αυτή ανταγωνίζεται σε πολέμους τιμών, δε βρίσκεται όμως σε καλή θέση όσον αφορά τη διαπραγματευτική θέση των αγοραστών καθώς δεν έχει περιθώρια περαιτέρω μείωσης ύστερα από πιέσεις και το ίδιο ισχύει όσον αφορά στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών που είναι πανίσχυροι ιδιαίτερα μάλιστα όταν το χαμηλό κόστος διαμορφώνεται κυρίως από τις πρώτες ύλες. Ακόμα, το χαμηλό κόστος δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές και τέλος, η επιχείρηση με το χαμηλό κόστος βρίσκεται σε καλύτερη θέση από μια νέα επιχείρηση που έρχεται στον κλάδο με υποκατάστατα προϊόντα.

Εφαρμόζεται όταν : ο πόλεμος τιμών είναι έντονος, το προϊόν του κλάδου είναι σταθερό, οι τρόποι διαφοροποίησης του προϊόντος είναι λίγοι, το προϊόν χρησιμοποιείται με έναν τρόπο, οι αγοραστές

επιβαρύνονται με μικρό κόστος αλλαγής από τον ένα προμηθευτή στον άλλο και είναι πολλοί και ισχυροί.

Η στρατηγική χαμηλής τιμής έχει και μειονεκτήματα : η νέα τεχνολογία μπορεί να μετατρέψει κι άλλες επιχειρήσεις σε επιχειρήσεις χαμηλού κόστους και οι επενδύσεις της προηγούμενης επιχείρησης να εκμηδενισθούν. Τα πλεονεκτήματα είναι βραχυχρόνια καθώς οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να μιμηθούν το προϊόν. Οι επενδύσεις χαμηλού κόστους εμποδίζουν την επιχείρηση να εισέλθει στην τρέχουσα τεχνολογία και να χρησιμοποιήσει τον πιο σύγχρονο εξοπλισμό.

Κλείνοντας, τονίζουμε ότι η στρατηγική αυτή είναι **χαμηλού κόστους ως προς τους ανταγωνιστές** και όχι απλά χαμηλού κόστους.

## **2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ( DIFFERENTIATION STRATEGIES )**

Οι περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να διαφοροποιηθούν μεταξύ τους προβάλλοντας στους καταναλωτές του προϊόντος μια συγκεκριμένη και διακεκριμένη εικόνα ( IMAGE ). Η διακεκριμένη αυτή εικόνα έχει νόημα και μπορεί να θεωρηθεί σα μια γενική στρατηγική μόνο εάν οι καταναλωτές προσλαμβάνουν αυτή τη συγκεκριμένη και διακεκριμένη εικόνα του οργανισμού.

Η διαφοροποίηση απαιτείται όταν το προϊόν δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ανάγκες και προτιμήσεις των αγοραστών. Οι διαφορετικές αυτές ανάγκες και προτιμήσεις προσδιορίζονται μέσω ερευνών αγοράς που κάνει η επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν επαρκής

αριθμός αγοραστών εξαρτάται πολύ από τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες του προϊόντος.

Η επιτυχής διαφοροποίηση επιτρέπει: στην επιχείρηση να : τιμολογεί διαφορετικά το προϊόν, να αυξάνει τις πωλήσεις της και να κερδίζει το ενδιαφέρον των αγοραστών.

Η διαφοροποίηση αυξάνει τα κέρδη αν η διαφορά μεταξύ επιβάρυνσης στην τιμή πώλησης και πρόσθετου κόστους για τη διαφοροποίηση αυτή, είναι θετική.

Η διαφοροποίηση αναφέρεται στη γεύση ( π.χ. Coca –Cola και Μπυράλ ), στην εξυπηρέτηση ( π.χ. παράδοση στο σπίτι ), στην ύπαρξη ανταλλακτικών, στα πολλά πράγματα για κάποιο ποσό ( ότι αγοράσετε 1.000 δρχ. ), στον ηλεκτρονικό σχεδιασμό (Mercedes ), στο πρεστίτζ ( επώνυμο μηχανικό ρολοί ), στην πιστότητα του προϊόντος, στην ποιότητα κατασκευής ( προϊόντα MCM ), στη σειρά που προσφέρεται ( π.χ Dr Schol ), στο μοντέρνο προϊόν και στο σεβασμό (π.χ. ενδύματα Ralph Lauren / Calvin Klein και στυλό Cross.)

Η διαφοροποίηση εντοπίζεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα της αλυσίδας αξιών. Στις αγορές και στην προμήθεια α' υλών, στην έρευνα και ανάπτυξη για βελτιώσεις στο προϊόν με πρόσθετα χαρακτηριστικά και χρήσεις ή ποικιλία, στην έρευνα και ανάπτυξη για την παραγωγική διαδικασία για ασφαλή και ποιοτική παραγωγή, στην παραγωγή λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων, στην επιμήκυνση της ζωής των προϊόντων, στη διαχείριση εκροών και στη διάθεση του προϊόντος για γρήγορη παράδοση, για λίγα αποθέματα, στο μάρκετινγκ, πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών.

Ιδιαίτερη σημασία έχει το κόστος διαφοροποίησης. Όπως κάθε προσπάθεια δημιουργεί κόστος έτσι και οι προσπάθειες για διαφοροποίηση δημιουργούν κόστος. Για να αποβεί κερδοφόρος η προσπάθεια αυτή πρέπει το κόστος διαφοροποίησης να είναι μικρότερο από τη διαφορά στην τιμή πώλησης. Άλλη εναλλακτική

περίπτωση είναι να δημιουργούνται μικρά περιθώρια κέρδους από τη διαφοροποίηση αλλά να επιτυγχάνονται πολύ περισσότερες πωλήσεις με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση του συνολικού κέρδους.

Η επιτυχής διαφοροποίηση δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές λόγω της εμπιστοσύνης των αγοραστών στα μοναδικά προϊόντα και βοηθά την επιχείρηση να μη δίνει σημασία σε απειλή από υποκατάστατα καθώς το συγκεκριμένο προϊόν έχει δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά.

Εφαρμόζεται όταν οι αγοραστές εκφράζουν πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους προτιμήσεις και χρήσεις, επίσης όταν λίγες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ακολουθούν την ίδια προσέγγιση στη διαφοροποίηση και φυσικά όταν υπάρχουν πολλοί τρόποι για διαφοροποίηση τους οποίους αξιολογούν οι αγοραστές.

Κίνδυνοι από τη διαφοροποίηση που περιγράφονται από το M. Porter είναι οι εξής : η απομίμηση, η μοναδικότητα του προϊόντος να μη μπορεί να δικαιολογήσει μια υψηλή τιμή από την προσφερόμενη αξία στον αγοραστή, η υπερβάλλουσα τιμή να μην είναι ανταγωνιστική, η μη κατανόηση της έννοιας της αξίας όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές.

### **3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Μέχρι στιγμής αναφερθήκαμε στις προσπάθειες της επιχείρησης να επιτύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής και εμπορίας του προϊόντος και στην προσπάθεια της να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της. Εξετάσαμε δηλαδή μόνο τις γενικές στρατηγικές των επιχειρήσεων και δεν εξετάσαμε τις στρατηγικές που υιοθετούν επιχειρήσεις για ορισμένα συγκεκριμένα τμήματα της

αγοράς. Αγνοήσαμε το γεγονός ότι πολλές φορές και η στρατηγική του χαμηλού κόστους και η στρατηγική της διαφοροποίησης του προϊόντος πολλές φορές συνδέονται με κάποια επιλεγμένα τμήματα της αγοράς ( φωλέες ) Έτσι έχουμε πολλές φορές συγκέντρωση των ανωτέρω προσπαθειών είτε σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή, είτε σε κάποιο τμήμα του πληθυσμού με συγκεκριμένα δημογραφικά, ψυχογραφικά ή λοιπά χαρακτηριστικά ή ακόμη σε κάποιο τμήμα του πληθυσμού με κάποια συγκεκριμένη αγοραστική συμπεριφορά.

Πολλές μικρές επιχειρήσεις καταφέρνουν και επιβιώνουν διότι πετυχαίνουν είτε χαμηλό κόστος διανομής του προϊόντος τους είτε διαφοροποίηση του προϊόντος τους σε καθαρά τοπικό επίπεδο. Σε πολλές ευρωπαϊκές περιοχές επί παραδείγματι, πολλά μοναστήρια παράγουν μττύρες που συναγωνίζονται τις μπύρες των πολυεθνικών εταιρειών. Οι μοναστηριακές μπύρες έχουν σε τοπικό επίπεδο και χαμηλότερο κόστος διανομής και διαφοροποιούνται στα μάτια των τοπικών καταναλωτών μια που θεωρούνται πολύ υψηλότερης ποιότητας από τις μπύρες των πολυεθνικών εταιρειών. Πολλές μικρές εταιρείες ακολουθούν αυτή τη στρατηγική με μεγάλη επιτυχία. Έτσι οι πολυεθνικές εταιρείες πολλές φορές βρίσκονται στο δίλημμα εάν πρέπει να ακολουθήσουν μια ενιαία στρατηγική σε διεθνές επίπεδο πετυχαίνοντας ηγεσία κόστους στην παραγωγή αλλά όχι και στη διανομή του προϊόντος ή εάν πρέπει να ακολουθήσουν διαφορετικές στρατηγικές εστίασης ( multifocus ) ανάλογα με τις ιδιομορφίες της τοπικής αγοράς. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες για παράδειγμα προσπαθούν να πετύχουν ηγεσία κόστους και να ξεπεράσουν ταυτόχρονα τις ιδιομορφίες των τοπικών αγορών κατασκευάζοντας τις μηχανές των αυτοκινήτων τους σε μια μόνο χώρα, αλλά έχουν σε διαφορετικές χώρες μονάδες κατασκευής ανταλλακτικών και συναρμολόγησης των αυτοκινήτων τους.

#### **4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΗΣ ΤΙΜΗΣ**

Η στρατηγική αυτή συνδυάζει τη στρατηγική χαμηλού κόστους με τη στρατηγική διαφοροποίησης καθώς δίνει έμφαση σε καλύτερη ποιότητα, εξυπηρέτηση, χαρακτηριστικά και απόδοση ως προς τα γενικά αποδεκτά. Στόχο έχει τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας και την ικανοποίηση των επιθυμιών των αγοραστών ως προς αυτά που πληρώνουν.

Η επιχείρηση - παραγωγός έχει το άριστο κόστος ( χαμηλότερο ) ως προς τους άλλους παραγωγούς για συγκρίσιμα προϊόντα με τα ίδια χαρακτηριστικά. Επειδή παρέχει καλύτερο προϊόν με χαμηλότερο κόστος επιτυγχάνει χαμηλό κόστος / τεμάχιο και μεγάλες πωλήσεις.

Το προϊόν αυτό πολλές φορές έχει χαρακτηριστεί μέτριο.

#### **5. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Με βάση την κατάταξη των γενικών στρατηγικών από τον PORTER μπορούμε να κατανείμουμε τις στρατηγικές αυτές ανάλογα : . α) το μέγεθος των επιχειρήσεων β) τη μορφή της αγοράς γ) τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

##### **5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

###### **A. Στρατηγικές για τις μικρές επιχειρήσεις**

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις μικρές επιχειρήσεις είναι :

1. Στρατηγική εξειδίκευσης αγοράς με χαμηλό κόστος
2. Στρατηγική εξειδίκευσης αγοράς με διαφοροποίηση
3. Στρατηγική εξειδίκευσης αγοράς με χαμηλό κόστος διαφοροποίηση.

Η στρατηγική εξειδίκευσης αγοράς με χαμηλό κόστος από τις μικρές επιχειρήσεις επειδή αυτές απευθύνονται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και ταυτόχρονα διατηρούν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Η ζήτηση για τα προϊόντα αυτά είναι ελαστική αφού ελάχιστα διαφέρουν από τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών. Οι αγοραστές διαθέτουν μικρά ποσά για τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν το κόστος χαμηλό με μικρές επενδύσεις και χαμηλό λειτουργικό κόστος.

Η στρατηγική εξειδίκευσης στην αγορά και διαφοροποίησης, όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που απευθύνονται σε μέρος πάλι της αγοράς, με πολύ διαφοροποιημένα προϊόντα. Πρόκειται για προϊόντα που έχουν ανελαστική ζήτηση και για το λόγο αυτό έχουν υψηλές τιμές. Από τις επιχειρήσεις δε γίνονται προσπάθειες μείωσης του κόστους.

Οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν να παράγουν νέα προϊόντα και ευκαιρίες στην αγορά και να ανταποκριθούν σ' αυτές.

Στα προϊόντα αυτά σημασία έχει η απόδοση, το πρεστίζ και η ασφάλεια που προσφέρουν.

Η στρατηγική εξειδίκευσης στην αγορά με χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση, εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες μέρους της αγοράς διατηρώντας ταυτόχρονα χαμηλό το κόστος.

Για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση με χαμηλό κόστος υπάρχουν τέσσερις τρόποι : η αφοσίωση στην ποιότητα, οι καινοτομίες στην παραγωγή, οι καινοτομίες στο σύστημα και η μόχλευση μέσω του οργανισμού και του πρεστίτζ.

## **B. Στρατηγικές για τις μεγάλες επιχειρήσεις**

Οι μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις εξής στρατηγικές :

1. Στρατηγική χαμηλού κόστους
2. Στρατηγική διαφοροποίησης
3. Στρατηγική διαφοροποίησης/χαμηλού κόστους
4. Πολλαπλές στρατηγικές.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική χαμηλού κόστους, παράγουν μαζικά προϊόντα απευθυνόμενες σε πελάτες ευαίσθητους στην τιμή. Η ζήτηση είναι ελαστική και τα προϊόντα των ανταγωνιστών μεταξύ τους διαφέρουν ελάχιστα. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος των λειτουργιών. Αγοράζουν μεγάλες ποσότητες α' υλών για να έχουν εκπτώσεις. Δίνουν προτεραιότητα στον έλεγχο του κόστους και στα χρηματοοικονομικά. Η έρευνα και ανάπτυξη γίνεται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και ελαχιστοποίησης του κόστους. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η απόκτηση μεγάλου μεριδίου της αγοράς με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στις προμήθειες, στην παραγωγή, στα χρηματοοικονομικά και στη διάθεση του προϊόντος. Αποφεύγουν τον πόλεμο των τιμών.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης παράγουν προϊόντα δίνοντας βάρος στην ποιότητα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, Η ζήτηση είναι



ανελαστική και οι αγοραστές δεν ενδιαφέρονται τόσο για την τιμή. Οι επιχειρήσεις αυτές κάνουν προσπάθειες για νέα προϊόντα ή νέες ανάγκες και ανταποκρίνονται σ' αυτές.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη στρατηγική χαμηλού κόστους / διαφοροποίησης απευθύνονται σε αγορές που είναι αδιάφορες στις μεταβολές της τιμής για να έχουν μοναδικά προϊόντα. Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται σαν αντιφατική.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολλαπλές στρατηγικές εφαρμόζουν περισσότερες από μια στρατηγικές ταυτόχρονα.

## **5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΑΓΟΡΑΣ**

### **A. Στρατηγικές σε καινούργιες αγορές**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σε καινούργιες αγορές βρίσκονται στη φάση της έναρξης των δραστηριοτήτων τους, προσλαμβάνουν προσωπικό, αποκτούν εξοπλισμό, προσπαθούν να διευρύνουν τη διάθεση του προϊόντος και να κερδίσουν την αποδοχή των αγοραστών. Τα κρίσιμα σημεία από στρατηγικής πλευράς, που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σε καινούργια αγορά είναι δύο. Η εξεύρεση κεφαλαίων για την έναρξη των δραστηριοτήτων της και τα τμήματα της αγοράς και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα εξασφαλίσει για το μέλλον. Καθώς στην καινούργια αγορά δεν έχουν δημιουργηθεί "κανόνες του παιχνιδιού" και οι άλλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολλές και διαφορετικές στρατηγικές, θα επικρατήσει η επιχείρηση εκείνη που έχει καλή χρηματοδότηση και έχει εφαρμόσει την καλύτερη στρατηγική καθορίζοντας τους όρους του παιχνιδιού και θα εξελιχθεί σε ηγέτιδα επιχείρηση.

Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων αυτών συνήθως είναι οι εξής :

\* Διαφοροποίηση με εξειδίκευση ώστε να παράγει προϊόν με καλή ποιότητα και χαρακτηριστικά που θα τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρησιμοποίηση άριστης τεχνολογίας και βελτίωση της ποιότητας. Αναζήτηση νέων ομάδων αγοραστών, νέων γεωγραφικών περιοχών και νέων χρήσεων.

\* Μείωση του κόστους για να μπορέσουν να αποκτήσουν νέους αγοραστές.

## **B. Στρατηγική σε ώριμες αγορές**

Το γρήγορα αναπτυσσόμενο περιβάλλον μιας νέας αγοράς δε συνεχίζει επ' άπειρον. Η μετάβαση στο ώριμο περιβάλλον γίνεται ξαφνικά και απρόβλεπτα. Μειώνεται η ζήτηση για το προϊόν και αυξάνει με τον τρόπο αυτό ο ανταγωνισμός για το μερίδιο αγοράς. Αρχίζει η μείωση της τιμής του προϊόντος. Οι αγοραστές δυσκολεύουν τις αγορές και κάνουν διαπραγματεύσεις για να συνεχίσουν να αγοράζουν. Ο ανταγωνισμός ζητά από την επιχείρηση να προσέξει το κόστος και την εξυπηρέτηση. Η επιχείρηση μειώνει το ρυθμό επενδύσεων που όμως στο μέλλον θα διαμορφώσουν μια νέα κατάσταση στα κέρδη. Σταματούν οι καινοτομίες και οι νέες χρήσεις. Αυξάνει ο διεθνής ανταγωνισμός επειδή η επιχείρηση αναζητά νέες αγορές στο εξωτερικό. Η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται για πάντα. Γίνονται πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των ανταγωνιστών, φεύγουν οι πιο αδύνατες επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές κινήσεις για να ενισχυθεί η θέση της επιχείρησης σύμφωνα με τον PORTER είναι οι εξής :

*Μείωση της σειράς προϊόντων.* Η μεγάλη ποικιλία είναι καλή όσο η αγορά αυξάνει. Αργότερα γίνεται πολύ αντιοικονομική καθώς τα κέρδη μειώνονται. Μειώνονται τα προϊόντα που βρίσκονται σε οριακό σημείο και διατηρούνται μόνο εκείνα που αποδίδουν αρκετά κέρδη.

*Μεγαλύτερη έμφαση στις καινοτομίες στη διαδικασία.* Γίνονται προσπάθειες για επανεπένδυση στη διαδικασία παραγωγής ώστε να μειωθεί το κόστος, να παραχθεί καλύτερης ποιότητας προϊόν.

*Μεγάλη έμφαση στη μείωση του κόστους.* Ο πόλεμος τιμών οδηγεί τις επιχειρήσεις να μειώνουν το κόστος / τεμ.

*Αυξημένες πωλήσεις στους σημερινούς αγοραστές.* Καθώς στην ώριμη αγορά είναι δύσκολο να υπάρξουν νέοι αγοραστές, δημιουργείται η τάση να γίνονται μεγαλύτερες πωλήσεις στους σημερινούς αγοραστές.

*Εξαγορά ανταγωνιστών σε χαμηλή τιμή,*

*Επέκταση σε διεθνές επίπεδο.* Καθώς η εγχώρια αγορά έχει ωριμάσει, αναζητούνται δυνατότητες ανάπτυξης στο εξωτερικό αν δεν υπάρχουν ισχυρές πιέσεις από τον ανταγωνισμό.

## **Γ. Στρατηγικές σε στάσιμες ή φθίνουσες αγορές**

Πρόκειται για αγορές με πωλήσεις μειωμένες ως προς το μέσο όρο της οικονομίας ή με πωλήσεις φθίνουσες. Προφανείς στρατηγικές είναι η πώληση της επιχείρησης για δημιουργία ρευστών ή το κλείσιμο της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να αποδεχθούν τις δυσκολίες και πρέπει να παραιτηθούν από υπερβολικές απαιτήσεις. Κατάλληλα κριτήρια είναι οι ταμειακές ροές και η αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων ( R.O.I. ). Οι ισχυροί ανταγωνιστές θα αποκτήσουν τις

πωλήσεις των μικρότερων ανταγωνιστών. Η εξαγορά των μικρότερων επιχειρήσεων θα καταλήξει σε μια αγορά με λιγότερους ανταγωνιστές.

Οι στρατηγικές που ακολουθούνται είναι ;

1. εξειδίκευση στην αγορά προσδιορίζοντας, δημιουργώντας και ανακαλύπτοντας τα τμήματα της αγοράς που πρόκειται να έχουν ανάπτυξη.
2. ιδιαίτερη σημασία στη διαφοροποίηση που βασίζεται στην ποιότητα και στην καινοτομία προϊόντος.
3. συνέπεια και προσοχή ώστε να μειωθεί το κόστος.

### **5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

#### **A. Στρατηγικές ηγέτιδων επιχειρήσεων**

Στην περίπτωση που η επιχείρηση ευρίσκεται ορισμένα χρόνια στην αγορά είναι επικεφαλής αυτής και έχει δημιουργήσει ένα "όνομα" στην αγορά χαρακτηρίζεται ως ηγέτιδα. Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ηγέτιδες επιχειρήσεις αποσκοπούν στη διατήρηση της θέσης που κατέχουν και είναι οι εξής :

=> *να παραμείνει σε επιθετική θέση.* Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στο ότι η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση. Οι ηγέτες τονίζουν τη σημασία του να είναι αυτοί που θα κάνουν την πρώτη κίνηση στο παιχνίδι για να υποστηρίξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να ενισχύσουν τη φήμη τους σαν ηγέτες. Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική χαμηλού κόστους θέτει σα στόχο τη μείωση του κόστους ενώ μια άλλη που εφαρμόζει τη

στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθεί συνεχώς να βρίσκει νέα προϊόντα που να μη μοιάζουν με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών τους. Για να πετύχει λοιπόν η ηγέτιδα επιχείρηση όχι μόνο αποφεύγει την υποχρέωση για κάτι αλλά φροντίζει οι ανταγωνιστές να είναι σε αμυντική θέση μέχρι να παραδωθούν. Η επίθεση περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για επέκταση της συνολικής ζήτησης της αγοράς βρίσκοντας νέες χρήσεις του προϊόντος, προσελκύοντας νέους αγοραστές και χρησιμοποιώντας πολύ τη διαφήμιση. Είναι επιχείρηση έτοιμη ανά πάσα στιγμή να βοηθήσει τους αγοραστές να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους και να στραφούν στα δικά της προϊόντα. Η στρατηγική αυτή σημαίνει ανάπτυξη πιο γρήγορα από το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου σε σύνολο και απόκτηση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.

=> *στρατηγική ενδυνάμωσης και άμυνας*. Με τη στρατηγική αυτή γίνεται δύσκολο στις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να κερδίσουν κάποιο μέρος από την αγορά. Στόχοι της αμυντικής στρατηγικής είναι να διατηρηθεί το σημερινό μερίδιο αγοράς, να ενδυναμωθεί η παρούσα θέση στην αγορά και να προστατευθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Πράξεις αμυντικές είναι ;

Προσπάθειες παρακώλυσης των επίδοξων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Οι προσπάθειες αυτές είναι οι πολλές διαφημίσεις, η μεγάλη εξυπηρέτηση των αγοραστών και τα μεγάλα κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη.

Συμπλήρωση με προσωπικές υπηρεσίες κ.λ.π. για να βελτιωθεί η θέση των αγοραστών και έτσι να μη θέλουν ή να μη μπορούν να αλλάξουν προτιμήσεις.

Επέκταση της σειράς προϊόντος ώστε να καλυφθούν όλες οι εξειδικευμένες αγορές και έτσι να μην εισέλθουν ανταγωνιστές.

Με τις τιμές να παραμένουν σε λογικά επίπεδα και με καλή ποιότητα.

Δημιουργία νέας δυναμικότητας ώστε να καλυφθεί πιθανή μελλοντική ζήτηση και να δημιουργηθεί εμπόδιο για τις νέες επίδοξες επιχειρήσεις.

Με επαρκείς επενδύσεις ώστε να παραμένουν με ανταγωνιστικό κόστος και τεχνολογική πρόοδο.

Με ευρεσιτεχνίες για εφικτές εναλλακτικές τεχνολογίες.

Με υπογραφή συμφωνιών αποκλειστικότητας με τους καλύτερους προμηθευτές και πωλητές.

Εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που κατέχουν κυρίαρχη θέση και δε θέλουν να διακινδυνεύσουν οποιαδήποτε μονοπωλιακή κατάσταση και να έρθουν αντιμέτωπες με τη νομοθεσία. Εφαρμόζεται και από επιχειρήσεις που θέλουν να "απογαλακτίσουν" την παρούσα θέση τους από κέρδη και ταμειακές ροές μια και φαίνεται να μην υπάρχουν καλές προοπτικές για τον κλάδο. Η στρατηγική αυτή όμως απαιτεί ανάπτυξη ία:α με αυτή του κλάδου και απαιτεί συνεχείς επανεπενδύσεις για να προστατευθεί η ικανότητα για ανταγωνισμό.

=> *στρατηγική ακολούθησης του ηγέτη.* Εδώ η στρατηγική θέση της ηγέτιδας επιχείρησης περιλαμβάνει τη χρήση ανταγωνιστικών δυνάμεων ( ηθικά και κανονικά ) για να ενισχύσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να είναι ευχαριστημένες παρά επιθετικές. Η ηγέτιδα επιχείρηση κρατά αντίσταση σε κάποιες επιθέσεις από μικρότερους ανταγωνιστές ( που μειώνουν την τιμή } ή σε επιθέσεις που άμεσα επηρεάζουν τη θέση της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή πρέπει να επιλέξουν τη μάχη που θα δώσουν.

## **B. Στρατηγικές επιχειρήσεων που ακολουθούν την ηγέτιδα**

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν είναι επιχειρήσεις με ασθενέστερη θέση στην αγορά από την ηγέτιδα επιχείρηση. Κάποιες από τις επιχειρήσεις αυτές πρόκειται να εξελιχθούν σε φιλόδοξες ηγέτιδες αναλαμβάνοντας επιθετικές στρατηγικές για να αποκτήσουν μερίδιο από την αγορά και ισχυρή θέση ενώ οι άλλες συμπεριφέρονται σαν ευχαριστημένες με σκοπό να διατηρήσουν τη θέση τους καθώς τους αποφέρει αρκετά κέρδη. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν αντιμετωπίζουν κάποιο επείγον πρόβλημα.

Μια επιχείρηση που φιλοδοξεί να εξελιχθεί σε ηγέτιδα χρειάζεται να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σπάνια η επιχείρηση αυτή θα μιμηθεί τις στρατηγικές της ηγέτιδας. Βασικός κανόνας στην επιθετική στρατηγική είναι να αποφεύγεται η επίθεση στην ηγέτιδα επιχείρηση με στρατηγική απομίμησης, άσχετα από τους πόρους που διαθέτει. Ακόμα, αν η επιχείρηση έχει 5 % μερίδιο αγοράς και χρειάζεται άλλο 20 % για να έχει ελκυστικά κέρδη, χρειάζεται μια πιο δημιουργική προσέγγιση και όχι μόνο "μεγαλύτερη προσπάθεια".

Αν υπάρχουν χαμηλά κόστη / τεμάχιο και έχουν οι μεγάλοι ανταγωνιστές σημαντικό πλεονέκτημα κόστους, οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν δύο μόνο βιώσιμες στρατηγικές επιλογές : είτε να προσπαθήσουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους ( και έτσι να αποκτήσουν πλεονέκτημα κόστους ) είτε να αποσυρθούν ( σταδιακά ή γρήγορα ). Οι στρατηγικές που ακολουθούν για να δημιουργήσουν μερίδιο αγοράς βασίζονται στο να παράγουν με χαμηλό κόστος και να πωλούν σε χαμηλή τιμή, χρησιμοποιούν στρατηγικές διαφοροποίησης βασισμένες στην ποιότητα, τεχνολογική ανωτερότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση, καλύτερο κόστος ή στην καινοτομία. Η επίτευξη του πλεονεκτήματος κόστους μπορεί να γίνει με εξαγορά ή με συγχώνευση με άλλες μικρές επίσης επιχειρήσεις.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν σημαντικές οικονομίες και το μεγάλο μερίδιο αγοράς δε δίνει μεγάλο πλεονέκτημα κόστους, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα στις εξής προσεγγίσεις :

1. στρατηγική εξειδίκευσης σε τμήμα της αγοράς που είναι ελεύθερο.
2. στρατηγική εξειδίκευσης σε ένα προϊόν, σε μια χρήση ή σε αγοραστές με εξειδικευμένες ανάγκες
3. στρατηγική "το δικό μας προϊόν είναι καλύτερο από των άλλων"
3. στρατηγική ευχαριστημένης επιχείρησης που ακολουθεί
4. στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγοράς
5. στρατηγική επιχείρησης με ξεχωριστή εικόνα (image)

Οι επιχειρήσεις που πρέπει να πετύχουν οπωσδήποτε μεγάλο μέγεθος πρέπει να ξεπεράσουν μερικά εμπόδια. Τη μικρότερη πρόσβαση σε οικονομίες κλίμακας, τη δυσκολία να αποκτήσει τη αναγνώριση των αγοραστών, τη δυσκολία να αντέξει οικονομικά τις πολλές διαφημίσεις και τη δυσκολία να βρει κεφάλαια για επενδύσεις. Αλλά είναι μεγάλο σφάλμα να βλέπουμε τις επιχειρήσεις αυτές σα λιγότερο κερδοφόρες ή σα μη ικανές να διατηρηθούν.

### **Γ. Στρατηγικές ασθενών επιχειρήσεων**

Η επιχείρηση με ασθενή θέση έχει τέσσερις στρατηγικές επιλογές. Αν υπάρχουν οικονομικοί πόροι μπορεί να εφαρμόσει μια επιθετική στρατηγική αλλαγής βασισμένη είτε στο χαμηλό κόστος είτε σε νέα θέματα διαφοροποίησης. Ακόμα, μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική



ενίσχυσης και άμυνας δίνοντας μάχες για να κρατήσει τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, την κερδοφορία και την ανταγωνιστική θέση της. Μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της άμεσης οπισθοχώρησης και να φύγει από τον κλάδο. Τέλος, μπορεί να ακολουθήσει τη στρατηγική της συγκομιδής, κάνοντας τις ελάχιστες δυνατές επανεπενδύσεις και κάνοντας ενέργειες ώστε να μεγιστοποιηθούν οι βραχυχρόνιες ταμειακές ροές πριν την οριστική έξοδο από τον κλάδο. Η στρατηγική αυτή αφορά μια μέση θέση ανάμεσα στη διατήρηση της παρούσας θέσης και της εξόδου. Πρόκειται για στρατηγική τέλους του παιχνιδιού που περιλαμβάνει τη θυσία της θέσης στην αγορά για να βελτιωθούν οι ταμειακές ροές ή η βραχυχρόνια κερδοφορία.

## **6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Ο καθορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών σε επίπεδο επιχείρησης και η αξιολόγηση των στρατηγικών αυτών είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για την επιλογή της στρατηγικής.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής είναι οι εξής :

1. Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από τους εξωτερικούς παράγοντες.
2. Συμπεριφορά των ανταγωνιστών.

### **A. Βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από εξωτερικούς παράγοντες**

Οι επιχειρήσεις, όπως είναι γνωστό, υπάρχουν και λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο επηρεάζεται από μετόχους, ανταγωνιστές, κράτος, συνδικάτα και γενικότερα την κοινωνία.

Ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από μια ή περισσότερες από τις ομάδες αυτές, επηρεάζει επίσης τη διαδικασία επιλογής της στρατηγικής.

Η επιλογή της στρατηγικής είναι το αποτέλεσμα των αλληλοεπιδράσεων της επιχείρησης με τις παραπάνω ομάδες. Έτσι η επιλογή της στρατηγικής είναι αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μεταξύ επιχείρησης και διαφόρων ομάδων, καθώς οι διάφορες ομάδες ελυσόμενες, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους.

Οι παρακάτω προτάσεις καθορίζουν, πως γίνεται αυτό.

α) Όσο περισσότερο εξαρτώμενη είναι μια επιχείρηση από λίγους ιδιοκτήτες ( ή μια οικογένεια ) τόσο λιγότερο ευέλικτη είναι στις στρατηγικές της επιλογές.

β) Όσο περισσότερο εξαρτώμενη είναι μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, τόσο λιγότερο ικανή είναι να επιλέξει μια επιθετική στρατηγική ( "εξαρτώμενη" στην περίπτωση αυτή ορίζεται ως σχετικά ασθενής στην ανταγωνιστική μάχη ).

γ) Όσο περισσότερο εξαρτώμενη είναι μια επιχείρηση για την επιτυχία της επιβίωσης της από λίγους πελάτες, τόσο περισσότερο ενδοτική θα είναι στην ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών ( π.χ. μείωση τιμών, κ.λ.π. )

## **B. Συμπεριφορά των ανταγωνιστών**

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει την επιλογή της στρατηγικής, είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικά κρίσιμος, ειδικά για ορισμένες βιομηχανίες.

Π. χ. η συμπεριφορά της IBM επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές επιλογές όλων των επιχειρήσεων στη βιομηχανία ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Μεταβολές από την IBM στη γραμμή προϊόντος, στις τιμές ή τη διάρθρωση της επιχείρησης κάνει όλες τις επιχειρήσεις στον κλάδο αυτό να επανεξετάζουν τη στρατηγική θέση τους.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η διόρθωση των τιμών στη βιομηχανία αυτοκινήτων της Αμερικής. Οι αποφάσεις που παίρνονται από τη General Motors σχετικά με τις τιμές των αυτοκινήτων, σχεδόν πάντοτε οδηγούν σε μεταβολές τιμών από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αυτού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Θ.**

"Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία"

Εκδόσεις Σταμούλης

**ΚΙΟΧΟΣ Π. - ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ Γ,**

"Προγραμματισμός δράσεως  
επιχειρήσεων"

Εκδόσεις Σταμούλης Πειραιάς 1933

**ΚΟΥΡΚΟΥΛΟΣ Α.**

"Διεθνές Εμπόριο"

Ο.Ε.Δ.Β. Αθήνα 1394

**ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Π.**

"Εφαρμοσμένο Marketing

Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα  
1996

**ΜΗΛΙΩΤΗ ΕΙΡ.**

"Προγραμματισμός δράσης επιχειρήσεων"

Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 1995

**ΣΕΡΕΛΕΑ Γ..**

"Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου"

Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 1993

**HEILBRONER -THURLOW**

"Τα την κατανόηση της Μικροοικονομικής"

Εκδόσεις Παπαζηση

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

"Η προστασία του ανταγωνισμού κόντα το δίκαιο  
της κοινής αγοράς"

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ