



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας: «Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης διακίνησης αγαθών, κεφαλαίων και ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης αποτελεί προτεραιότητα για κάθε οικονομική μονάδα. Ανάλυση στρατηγικών αναπτυξης μέσω των εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών»

Πτυχιακή Εργασία των

Αγγέλη Κυριακή (7443)

Νικολοπούλου Αικατερίνη (7033)

Τσιαμούλη Σοφία (6792)

Επιβλέπων εκπαιδευτικός: Παπακωνσταντίνου Παναγιώτα

ΠΑΤΡΑ, Ιούνιος 2009

Περίληψη

Διάχυτη είναι η γνώμη ότι έχουμε εισέλθει σε μια νέα εποχή, η οποία προσδιορίζεται ως εποχή της παγκοσμιοποίησης. Όπως δείχνουν οι διάφορες μελέτες και αναλύσεις για την παγκοσμιοποίηση, την ωθούν και προσπαθούν να την επιβάλλουν οι πολυεθνικές και οι υπερεθνικές εταιρίες και οι θυγατρικές τους σε διάφορες χώρες που στοχεύουν αποκλειστικά και μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Είναι η ολοένα και πιο εύθραυστη ισορροπία που απορρέει από την αποσταθεροποίηση των τεχνικών και ταυτόχρονα εμπορικών συνθηκών που έχουν πλέον επικρατήσει σε παγκόσμια κλίμακα.

Στα πλαίσια της δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Κοινότητα (ΕΚ), δημιουργήθηκε και η ανάγκη ύπαρξης μιας κοινής εσωτερικής αγοράς, που θα είχε ελευθερία κινήσεων, δηλαδή ελευθερία στην κυκλοφορία των εργαζομένων, των αγαθών, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων.

Για τους πολίτες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) η ελεύθερη κυκλοφορία οπουδήποτε στην Ένωση έχει ουσιαστικά επιτευχθεί και έχουν το δικαίωμα να ζουν, να εργάζονται και να ταξιδεύουν ελεύθερα.

Η υλοποίηση της ελεύθερης κυκλοφορίας των κεφαλαίων από την 1η Ιουλίου του 1990 αποτέλεσε το πρώτο στάδιο της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης που κορυφώθηκε με την καθιέρωση του ευρώ.

Οι κατασκευαστές μέσα και έξω από την ΕΕ γνωρίζουν ότι μπορούν να κατασκευάσουν τα προϊόντα τους με ένα κοινό σύνολο τεχνικών χαρακτηριστικών και να τα πουλάνε σε ολόκληρη την ΕΕ, πλέον έχει πετύχει σε μεγάλο βαθμό την άρση των φραγμών στην κυκλοφορία των αγαθών, οι οποίοι έδιναν σε εταιρίες ορισμένων χωρών ένα άδικο πλεονέκτημα.

Οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί διεθνώς και δεδομένου της παγκόσμιας πλέον νέας οικονομίας, τις τελευταίες δεκαετίες, είχαν σαν αποτέλεσμα την έντονη επιθυμία των επιχειρήσεων να επεκταθούν και να κατακτήσουν μια από τις κορυφαίες θέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο με τη βοήθεια στρατηγικών ανάπτυξης.

Έτσι ιδανική λύση σε αυτή τη περίπτωση είναι οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν είναι κάτι καινούριο ωστόσο αποτελούν το βαρόμετρο της οικονομικής δραστηριότητας και θα διαδραματίσουν σημαντικό

ρόλο στις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις για την ανάπτυξη τόσο των κρατών όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων.

Σε παράλληλη θέση έρχονται οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες αν και έχουν «καρποφορήσει» τα τελευταία χρόνια έχουν καταφέρει να αποκτήσουν ισχυρό έδαφος βάση των αποτελεσμάτων τους εν συγκρίσει με άλλες στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1^ο Το φαινόμενο της Παγκοσμιοποίησης.....	10
1.1 Ορισμοί της Παγκοσμιοποίησης από διάφορους αναλυτές.....	11
1.1.1 Θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά.....	12
1.2 Η θεωρία της Παγκοσμιοποίησης, οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της στην Διεθνή Κοινότητα.....	15
1.3 Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στα πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης της οικονομίας.....	18
1.3.1 Συνέπειες και επιπτώσεις.....	22
Κεφάλαιο 2^ο Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και η δημιουργία μίας ενιαίας αγοράς.....	24
2.1 Συνέπειες της ενιαίας αγοράς.....	26
2.2 Η ελεύθερη διακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού εντός του Ευρωπαϊκού Χώρου.....	27
2.3 Η ελεύθερη κυκλοφορία του κεφαλαίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).....	31
2.3.1 Οι διατάξεις της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την ελευθέρωση των κεφαλαίων.....	34
2.4 Η ελεύθερη διακίνηση αγαθών ως βασικό χαρακτηριστικό για την εγκαθίδρυση μίας ενιαίας αγοράς.....	35
Κεφάλαιο 3^ο Η επιχειρηματικότητα ως πρωτεύον παράγοντας για την εξέλιξη κάθε οικονομικής μονάδας.....	41
3.1 Εισροές για εκκίνηση στρατηγικής σκέψης.....	42
3.2 Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική.....	43
3.2.1 Τα πέντε p της στρατηγικής.....	45
3.3 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	46
3.3.1 Ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος.....	47
3.3.2 Ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος.....	49
3.4 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	52
3.5 Διαμόρφωση της στρατηγικής επιλογής.....	55
3.6 Αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής.....	57

3.7	Είδη επιχειρησιακών στρατηγικών.....	65
Κεφάλαιο 4^ο Στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.....		
4.1	Ορισμοί εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	78
4.1.1	Είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	79
4.1.2	Πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	81
4.1.3	Διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	82
4.2	Κίνητρα και παρενέργειες εξαγορών ή συγχωνεύσεων.....	83
4.3	Λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε).....	86
4.4	Αποτελέσματα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	88
4.5	Οδηγίες για μία επιτυχημένη σύναψη εξαγοράς ή συγχώνευσης.....	90
4.6	Νομοθεσία εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	91
4.6.1	Θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	92
4.6.2	Θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδος.....	94
4.7	Οι τάσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε&Σ) στον ελληνικό χώρο εν συγκρίσει με τον ευρωπαϊκό.....	96
4.7.1	Οι εξελίξεις του 2008 και οι προοπτικές του 2009 στην παγκόσμια αγορά συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	97
4.7.2	Οι εξελίξεις του 2008 και οι προοπτικές του 2009 των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα.....	99
4.7.3	Ακυρωθείσες συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών το 2008.....	100
4.8	Μελέτη περιπτώσεων συγχωνευμένων και εξαγοράζουσων επιχειρήσεων.....	101
4.8.1	Μελέτη περιπτώσεων στον τραπεζικό τομέα.....	101
4.8.2	Μελέτη περιπτώσεων στις φαρμακοβιομηχανίες.....	106
4.8.3	Μελέτη περιπτώσεων αυτοκινητοβιομηχανιών.....	108
4.8.4	Μελέτη περιπτώσεων στο τομέα της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών.....	119
4.8.5	Μελέτη περιπτώσεων στον τομέα των ποτών – τροφίμων.....	114

Κεφάλαιο 5^ο Στρατηγικές συμμαχίες στον παγκόσμιο χώρο.....	117
5.1 Ορισμός και είδη στρατηγικών συμμαχιών.....	117
5.2 Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.....	119
5.3 Σύγκριση στρατηγικών συμμαχιών με άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών.....	122
5.4 Σε ποιους τομείς δραστηριότητας αναπτύσσονται οι στρατηγικές συμμαχίες.....	124
5.5 Λόγοι που συνηγορούν για στρατηγικές συμμαχιών.....	124
5.6 Ανάλυση των οφελών από τις στρατηγικές συμμαχίες.....	127
5.7 Λόγοι και τρόποι διάλυσης στρατηγικών συμμαχιών.....	128
5.7.1 Λόγοι διάλυσης.....	129
5.7.2 Τρόποι διάλυσης.....	130
5.7.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας.....	131
5.8 Προϋποθέσεις επιτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών.....	132
5.9 Διεθνείς επιχειρησιακές συνεργασίες – Η ελληνική εμπειρία.....	134
Συμπεράσματα – Αποτελέσματα.....	143
Βιβλιογραφία.....	148
Παράρτημα.....	153

Εισαγωγή

Ο όρος παγκοσμιοποίηση, άγνωστος ως πριν μερικά χρόνια, τουλάχιστον για το πλατύ κοινό, σήμερα είναι στα χείλη όλων. Ο παγκόσμιος και ο εγχώριος έντυπος και ηλεκτρονικός τύπος καθημερινά μας βομβαρδίζουν με σχετικά άρθρα, ρεπορτάζ, αναλύσεις και επισημάνσεις. Και ο τελευταίος πολίτης της χώρας κάπου, κάποτε έχει ακούσει κάτι για την παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο χωρίς σαφές εννοιολογικό περιεχόμενο. Ένα φαινόμενο που προκαλεί τελευταία έντονες αντιδράσεις από ένα νέο και συνεχώς ογκούμενο παγκόσμιο κίνημα. Και το περίεργο είναι ότι δε διαθέτει εμφανή σημάδια κρατικής δύναμης και εξουσίας εναντίον της οποίας συνηθίσαμε να αντιστρατευόμαστε μέχρι σήμερα. Όσο όμως λιγότερο χειροπιαστό είναι, τόσο περισσότερες ανησυχίες και φοβίες δημιουργεί, ενισχύοντας τη θέληση για αντίσταση στην περιθωριοποίηση ατόμων και λαών και στη διαφαινόμενη τάση για παγκόσμια πολιτισμική ισοπέδωση και ομογενοποίηση.

Έτσι, πρόθεση της Ευρωπαϊκής Συνθήκης υπήρξε από την αρχή η εγκαθίδρυση μιας ενιαίας αγοράς σε διάφορους τομείς και επίπεδα και η γένεση ενός ενιαίου χώρου απουσία εσωτερικών συνόρων και περιορισμών. Για την επίτευξη του στόχου αυτού απαιτείται η ύπαρξη και ουσιαστική διασφάλιση της ελευθερίας κυκλοφορίας στις τέσσερις βασικές εκφάνσεις της: ελευθερία κυκλοφορίας εμπορευμάτων, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Η αρχή της ελεύθερης κυκλοφορίας προβλέπεται εξαρχής από την ιδρυτική Συνθήκη της Ρώμης σύμφωνα λοιπόν με αυτή, η ελεύθερη κυκλοφορία προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων είναι από τις πιο σημαντικές θεμελιώδεις αρχές, διαθέτουσες νομική ισχύ που σηματοδοτούν την οικονομική και συνολική αυτοτέλεια των ευρωπαϊών πολιτών και προσδιορίζουν ένα χώρο που αποτέλεσε ιστορικά το πεδίο ανάπτυξης οικονομικών ελευθεριών. Η σημασία των αρχών αυτών γίνεται εμφανής και στη νομολογία του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΔΕΚ), όπου υπάρχει ρητή αναφορά στη βασική θέση τους για το ευρωπαϊκό οικοδόμημα.

Στο πλαίσιο που διαμορφώνεται από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον (παγκοσμιοποίηση, ανταγωνισμός, χρηματαγορές, καινοτομία, καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις, κ.λπ.) παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα δημιουργούνται και νέοι κίνδυνοι για τις οικονομικές μονάδες. Οι σύγχρονες

επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να επιλέξουν και να υιοθετήσουν την κατεύθυνση που επιθυμούν να ακολουθήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις δυνάμεις και τις δυνατότητές τους. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν μια στρατηγική ανάπτυξης ώστε να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα γι' αυτήν.

Συμμέρουςα λύση αποτέλεσαν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε αρχικά στις αγγλοσαξονικές χώρες, ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο, με μεγαλύτερη δραστηριότητα στις ΗΠΑ. Σήμερα, η στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον και αποτελεί το βαρόμετρο τόσο από πλευράς επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και από πλευράς οικονομικής πολιτικής. Και αυτό γιατί οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί διεθνώς και δεδομένου της παγκόσμιας πλέον νέας οικονομίας, τις τελευταίες δεκαετίες, είχαν σαν αποτέλεσμα την έντονη επιθυμία των επιχειρήσεων να επεκταθούν και να κατακτήσουν μια από τις κορυφαίες θέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παρόλα αυτά, μία νέα στρατηγική έχει γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς τη τελευταία δεκαετία. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες.

Η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό να παρουσιάσει το παγκόσμιο φαινόμενο που ορίσαμε ως παγκοσμιοποίηση, το οποίο επηρεάζει όλη τη γη, από τους ανθρώπους της μέχρι και τα αγαθά της με αποτέλεσμα την ύπαρξη των ελευθεριών τους, αλλά και τις οικονομικές μονάδες με το να χρησιμοποιούν μεθόδους και στρατηγικές για την ανάπτυξή τους και για την κατάκτηση της πρώτης θέσης αφήνοντας πίσω τους ανταγωνιστές.

Το σχέδιο δράσης που θα ακολουθηθεί θα περιλαμβάνει πέντε κεφάλαια και πολλά μικρότερα τμήματα, τα οποία θα μας δώσουν και την ολοκληρωμένη μορφή της έρευνας. Ο σχεδιασμός προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα θα αφορά κυρίως το θεωρητικό υπόβαθρο (βιβλιογραφικές αναφορές) βάσει τις οποίες θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα ορισθούν, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και τα χαρακτηριστικά του καθώς και ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, συνέπειες

και επιπτώσεις στα πλαίσια του φαινομένου αυτού.

Έπειτα θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στη δημιουργία της ενιαίας αγοράς και στις ελευθερίες που θεμελιώθηκαν ενόψει αυτής της δημιουργίας.

Στο τρίτο κομμάτι θα αναλύσουμε το ρόλο που παίζει η στρατηγική στην πορεία της επιχείρησης, ξεκινώντας από τη σκέψη και καταλήγοντας στην υλοποίηση αυτής.

Στο τέταρτο και προτελευταίο μέρος αυτής της μελέτης, αρχικά θα δώσουμε την έννοια, τον τρόπο διεξαγωγής, τα αποτελέσματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών δίνοντας πρακτικές συμβουλές για επιχειρήσεις που σκοπεύουν να συνάψουν αυτό το είδος στρατηγικής ανάπτυξης όπως επίσης και τη νομοθεσία που ισχύει σήμερα τόσο σε εθνικό αλλά και σε κοινοτικό επίπεδο για τις συναλλαγές αυτές. Έπειτα θα ακολουθήσουν οι εξελίξεις και προοπτικές αυτών για το περασμένο και το τρέχον έτος αντίστοιχα και θα μελετήσουμε επιχειρήσεις των κλάδων με τη μεγαλύτερη δραστηριότητα σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Στο τέλος θα αναφερθούμε, και εδώ όπως παραπάνω, στον ορισμό των στρατηγικών συμμαχιών, στον τρόπο διεξαγωγής, στα αποτελέσματα αυτών καθώς και στις προϋποθέσεις για την ύπαρξη μιας επιτυχημένης συνεργασίας και θα δούμε πως επηρέασαν τόσο τη διεθνή κοινότητα όσο και την Ελλάδα στηριζόμενοι και εδώ σε παραδείγματα επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη μελέτη υποστηρίχτηκε από δευτερογενή στοιχεία, η εύρεση αυτών προήλθε από βιβλιογραφική έρευνα αλλά και δικτυακή μελέτη, ενώ συγχρόνως έγινε η απαιτούμενη προσπάθεια να δοθούν και συγκεκριμένα πρακτικά παραδείγματα, για καλύτερη υποστήριξη της μελέτης. Μετά από αξιολόγηση επιλέχθηκαν πηγές που αναφέρονται στην παγκοσμιοποίηση, στην ενιαία αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις ελευθερίες της όπως και σε είδη στρατηγικών των επιχειρήσεων, συγκεκριμένα στρατηγικές συμμαχίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις και πως αυτές βοηθούν στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, αλλά και σε μοντέλα ανάπτυξης τα οποία σε συνδυασμό με τα στρατηγικά μοντέλα οδήγησαν σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι μόνοι περιορισμοί στη συγκεκριμένη μελέτη εντοπίστηκαν στη δυσκολία εύρεσης βιβλιογραφικών πηγών που να συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της μελέτης, ο λόγος εντοπίστηκε στην πολυπλοκότητα αλλά και στην

μοναδικότητα του θέματος μολαταύτα τα ευρισκόμενα στοιχεία ήταν επαρκή για τη διεξαγωγή της μελέτης.

Κεφάλαιο 1^ο Το φαινόμενο της Παγκοσμιοποίησης

Παγκοσμιοποίηση είναι ένας ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στη διεθνή εξάπλωση της οικονομίας, της πληροφορίας, των αντιλήψεων, της συνεργασίας καθώς επίσης και στις αλληλοεξαρτώμενες, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές διαδικασίες που εμπλέκονται στην επαφή και την αλληλεπίδραση των ανθρώπων, του κεφαλαίου, των αγαθών, της πληροφορίας, των ιδεών, των επικρατέστερων αντιλήψεων, τις αξίες στη συνεχή εξάπλωση και αύξηση των συνόρων. Το μέγεθος και η ταχύτητα της αλληλεπίδρασης αυτής έχει αυξηθεί και συνεχίζει να αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου, μέσα από τις νέες αντιλήψεις και τεχνολογίες, κάτι που δείχνει ξεκάθαρα ότι ο χρόνος έχει βοηθήσει την διόγκωση της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης ως έναν διεθνή παράγοντα εξέλιξης και επιρροής της ζωής.

Ο χρόνος που πέρασε βοήθησε τον άνθρωπο και την αλληλεπίδραση του με τις κοινότητες του κόσμου, όμως οι ρυθμοί της εξέλιξης της δεν είχαν από την αρχή την ίδια ταχύτητα. Η παγκοσμιοποίηση, στην πραγματικότητα ξεκίνησε από πολύ παλιά, με αποτέλεσμα να μην είναι μία αποκλειστική έννοια του παρόντος αλλά ένας παράγοντας της ανθρώπινης εξέλιξης με τις δικές του θετικές και αρνητικές επιδράσεις σε όλους τους κλάδους.

Με άλλα λόγια, η παγκοσμιοποίηση άρχισε από τότε που οι άνθρωποι ανακάλυψαν την αλήθεια του θεωρήματος ότι μέσα από οικειοθελείς ανταλλαγές αγαθών και υπηρεσιών αυξάνεται η υλική ευημερία και βελτιώνεται η ποιότητα ζωής του μέσου πολίτη στις χώρες που συμμετέχουν. Για αυτό, οι δυνάμεις που προωθούν το άνοιγμα των οικονομιών και κοινωνιών στο διεθνές εμπόριο και στις άλλες πολυσχιδείς ανταλλαγές είναι σήμερα πανίσχυρες και καμία χώρα από μόνη της δεν είναι αρκετά δυνατή για να αντισταθεί. Όλα αυτά τα στοιχεία έχουν ενισχύσει τόσο πολύ την δύναμη και την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης ώστε πλέον να είναι ένα φαινόμενο το οποίο συγκεντρώνει την προσοχή του πλανήτη.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει γίνει αντικείμενο προβληματισμού, μελέτης αλλά και αντίδρασης καθώς, όπως όλα τα φαινόμενα, έχει επιδράσεις και συνέπειες σε διάφορους τομείς της λειτουργίας του συνόλου αλλά και του ατόμου. Παρατηρείται ένα διογκωμένο κύμα διαμαρτυρομένων πολιτών μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται τελευταία και εξέχοντες εκπρόσωποι της διανοήσης, της πολιτικής, της θρησκείας και του πολιτισμού. Αυτό σημαίνει

ότι, ενώ αρχικά οι αντιδράσεις προέρχονταν από κάποιες περιθωριακές ομάδες που αντιτίθενται στο σύστημα της ελεύθερης οικονομίας και κοινωνίας, σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει και πρέπει να δούμε μήπως μέσα από την κριτική που διατυπώνεται αναδεικνύονται και προβλήματα, τα οποία χρειάζονται να αντιμετωπισθούν. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι ένα από τα ευρέως αναγνωρίσιμα οφέλη της παγκοσμιοποίησης είναι η βελτιωμένη πρόσβαση στην πληροφόρηση. Νέες και πιο γρήγορες μέθοδοι επικοινωνίας, εμπορική αύξηση των αγαθών, των υπηρεσιών, της τεχνολογίας και δυναμικών προτύπων, διεθνών ταξιδιών και μετανάστευσης οδήγησαν στην δημιουργία ενός «Παγκόσμιου Χωριού».¹

1.1 Ορισμοί της Παγκοσμιοποίησης από διάφορους αναλυτές

Πολλοί αγνοί και συχνά ανυποψίαστοι ιδεολόγοι διαβλέπουν στην παγκοσμιοποίηση μία προσπάθεια να μετατραπεί ο πλανήτης μας σε μία μεγαλούπολη χωρίς φτωχογειτονιές. Να γίνει μία διεθνής γειτονιά με άφθονα υλικά και πνευματικά αγαθά. Όραμα ελκυστικό που μπορεί όμως να γίνει εφιάλτης κάτω από τις σημερινές συνθήκες πορείας της παγκοσμιοποίησης, μας προειδοποιούν αρκετοί αναλυτές.

Οι νεομαρξιστές, για παράδειγμα, ορίζουν την παγκοσμιοποίηση απλά ως ένα νέο στάδιο καπιταλιστικής συσσώρευσης που στοχεύει στην παγκόσμια κυριαρχία και καταδυνάστευση των λαών καθώς και στην πολιτισμική τους ισοπέδωση.

Οι νεοφιλελεύθεροι αναλυτές, αντίθετα, υποστηρίζουν ότι η παγκοσμιοποίηση είναι το φυσικό επακόλουθο της τεχνολογικής επανάστασης που επέφερε καταλυτικές αλλαγές στα μέσα παραγωγής, επικοινωνίας, ψυχαγωγίας και τελικά της εκπαίδευσης. Η τάση αυτή, προσθέτουν, επιταχύνθηκε από την κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού και ως συνεπεία αυτής είναι η απόλυτη κυριαρχία του καπιταλιστικού συστήματος.

¹ Οι μαύρες τρύπες της οικονομίας, (2001), σ.12

Οι οπαδοί του τρίτου δρόμου (A.Giddens) ορίζουν την παγκοσμιοποίηση ως ένα σύνθετο πλέγμα διαδικασιών, το οποίο καθοδηγείται από ένα κράμα πολιτικών και οικονομικών παραγόντων. Αλλάζει την καθημερινή μας ζωή και δημιουργεί ταυτόχρονα νέα διεθνή συστήματα και δυνάμεις.

Άλλοι αναλυτές τονίζουν ότι η παγκοσμιοποίηση, ενώ είναι κάτι το αυτονόητο και αναμενόμενο, δεν είναι ούτε καινοφανές ούτε κάτι μη αντιστρέψιμο. Το κεφάλαιο ήταν παγκοσμιοποιημένο ήδη από το 16^ο αιώνα και η εργασία επίσης παγκοσμιοποιημένη από τον 19^ο αιώνα, όταν η μετανάστευση ξεπέρασε κάθε όριο.

Άλλοι πάλι αναλυτές, όπως ο Γάλλος Emm.Todd, αμφισβητούν αυτό καθεαυτό το φαινόμενο. Η υπόθεση της παγκοσμιοποίησης δεν έχει υπόσταση, ισχυρίζονται. Δεν είναι παρά μύθος, σκηνοθεσία του αισθήματος αδυναμίας της πολιτικής και πολιτιστικής ελίτ.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Alain Touraine περιορίζει την παγκοσμιοποίηση σε μια οικονομική τάση. Με την άποψη αυτή φαίνεται να συντάσσεται και ο δικός μας Κωνσταντίνος Τσουκαλάς, ο οποίος διαβλέπει δυσκολίες στη λειτουργία της Δημοκρατίας ελλείψει ρυθμιστικών κανόνων της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ορίζει την παγκοσμιοποίηση ως την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των χωρών όλου του κόσμου μέσα από την επιτάχυνση των ανταλλαγών προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την απεριόριστη επέκταση των συναλλαγών σε παγκόσμια κλίμακα.

1.1.1 Θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά

Τελικά τι είναι η παγκοσμιοποίηση; Καλό ή κακό; Μαύρο ή άσπρο, όπως πολλοί διατείνονται; Πιστεύουμε ότι η παγκοσμιοποίηση έχει και θετικές και αρνητικές πλευρές. Στα θετικά της στοιχεία μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω:

α) Διευκολύνει την αμοιβαία προσέγγιση και κατανόηση ανθρώπων και λαών.

β) Επιταχύνει την ενσωμάτωση στην παγκόσμια οικονομία κοινωνιών που στο παρελθόν ήταν περιθωριοποιημένες.

γ) Δημιουργεί πλούτο που διαχέεται, έστω και προκλητικά ανισομερώς, σε ευρύτατα κοινωνικά στρώματα.

δ) Βελτιώνει το επίπεδο ποιότητας της ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων της γης, πράγμα που αποδεικνύεται από την επιμήκυνση του ορίου ζωής, τη μείωση της θνησιμότητας νεογνών και μητέρων και τον περιορισμό του αναλφαβητισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.

ε) Διευρύνει την ελευθερία του λόγου και τις άλλες πολιτιστικές ελευθερίες λόγω δυσκολίας, αν όχι πλήρους αδυναμίας, ελέγχου των ηλεκτρονικών μέσων ενημέρωσης από τα αυταρχικά και αντιδημοκρατικά καθεστώτα.

Στην παγκοσμιοποίηση όμως, προσάπτονται, όχι αδίκως, και τα ακόλουθα αρνητικά στοιχεία:

α) Διευρύνει το χάσμα μεταξύ πλουσίων και φτωχών χωρών, αλλά και σε κάθε χώρα μεταξύ των εχόντων και μη εχόντων.

β) Διογκώνει τη χρηματιστηριακή σφαίρα σε βάρος της παραγωγικής οικονομίας.

γ) Ευνοεί την άναρχη ανάπτυξη και, κινούμενη με μόνο κριτήριο το κέρδος, δε δείχνει κανένα σεβασμό στον εργαζόμενο και στο περιβάλλον.

δ) Απομειώνει τη δύναμη του κράτους που θα μπορούσε να αποτελέσει κάποιο εμπόδιο στην υποχώρηση των ανθρωπιστικών αξιών μπροστά στις αρχές του ελεύθερου εμπορίου.

ε) Αποτελεί απειλή για τους δημοκρατικούς θεσμούς, αφού τα εθνικά κέντρα είναι υποχρεωμένα να προσαρμόζονται στις επιταγές διεθνών κέντρων που δεν ελέγχονται δημοκρατικά.

στ) Απαλλάσσει τους φορείς της οικονομικής εξουσίας από τον έλεγχο της πολιτικής, με αποτέλεσμα την απορύθμιση των κανόνων διασφάλισης και προστασίας των εργαζομένων και των κανόνων κοινωνικής δικαιοσύνης και πολιτικής διαπραγμάτευσης.

ζ) Ισοπεδώνει τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες των επιμέρους λαών με την επικράτηση μιας μόνο γλώσσας, της αγγλικής, και με την ομογενοποίηση του τρόπου ζωής και της νοοτροπίας.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία που ανοίγει απροσδόκητες προοπτικές, αλλά εγκυμονεί και τεράστιους κινδύνους. Είναι μια διαδικασία που δε φαίνεται εύκολα αναστρέψιμη. Συνεπώς η επιλογή είναι να ενταχθεί μια χώρα σε αυτή ή όχι. Μπορεί άραγε μια χώρα, ιδιαίτερα η δική μας, να αντέξει το κόστος της μη ένταξης; Εάν η απάντηση στο ερώτημα είναι αρνητική, τότε το μόνο που μας απομένει είναι να αγωνιστούμε

συλλογικά για τη διεύρυνση των θετικών και τον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών της παγκοσμιοποίησης. Για τον σκοπό αυτό χρειάζονται παρεμβάσεις, ιδιαίτερα στον τομέα της οικονομίας, όπως:

α) Τιθάσευση της υπερβολικής χρηματιστηριακής ρευστότητας με ταυτόχρονη ενθάρρυνση της ακινητοποίησης των κεφαλαίων για παραγωγικές επενδύσεις με μέτρα, όπως ο φόρος TOBIN, ο έλεγχος του ξεπλύματος χρήματος και η κατάργηση των φορολογικών παραδείσων

β) Αύξηση των προγραμμάτων αναδιανομής του πλούτου μεταξύ των πλουσίων και των φτωχών χωρών και μεταξύ των κοινωνικών ομάδων στις διάφορες χώρες, όχι απλά και μόνο για λόγους κοινωνικής δικαιοσύνης, αλλά και για την αποτροπή μελλοντικών συγκρούσεων και κοινωνικών αναταραχών.

γ) Η προώθηση σε κρίσιμα κέντρα λήψης αποφάσεων ανθρώπων που να εμπνέονται από τις αξίες της παγκόσμιας ειρήνης, της κοινωνικής δικαιοσύνης και του σεβασμού της ελευθερίας και της ιδιαιτερότητας κάθε ανθρώπου και κάθε λαού.

Στο επίπεδο του πολιτισμού οι παρεμβάσεις μας πρέπει να στοχεύουν προς την κατεύθυνση της αλλαγής της νοοτροπίας μας ως προς τους άλλους πολιτισμούς. Πρέπει να μάθουμε να τους σεβόμαστε, να αφομοιώνουμε τις αρετές τους και παράλληλα να καταπολεμούμε το ομογενοποιητικό και ενοποιητικό πολιτισμικό μοντέλο. Χρειάζεται ακόμη να διορθώσουμε το στυγνό πραγματισμό μας και την ποσοτική αντίληψη των πραγμάτων και συγχρόνως να υπερασπιζόμαστε τις δημοκρατικές ελευθερίες και τα ανθρώπινα δικαιώματα σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του κόσμου.

Ο κόσμος στον οποίο ζούμε είναι ένας κόσμος πολύπλοκος και απρόβλεπτος. Ο σταθερός κόσμος που ξέραμε έχει αντικατασταθεί πλέον από έναν άλλο που επικρατούν η ρευστότητα, το απρόοπτο και το μεταβλητό. Όπου κυριαρχούν οι επιστήμες της πολυπλοκότητας και του χάους. Όπου οι λύσεις στα διάφορα προβλήματα είναι διεπιστημονικές. Η νέα εποχή που έχει ήδη αρχίσει να χαράζει μας επιφυλάσσει απροσδόκητες μεταβολές στη ζωή μας. Ακόμη και τα πιο μακρινά συμβάντα, οικονομικά ή μη, θα μας επηρεάζουν πιο άμεσα και πιο γρήγορα απ' ό,τι σήμερα.²

² Τσαγκαράκης Π., (2009)

1.2 Η θεωρία της Παγκοσμιοποίησης, οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της στην Διεθνή Κοινότητα

Η σημερινή μορφή του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης είναι μαζική και σαρωτική, σε έκταση, όλων των εποχών. Ο τρόπος που επηρεάζει η παγκοσμιοποίηση τον κόσμο σήμερα είναι ένας συνδυασμός από σχεδόν όλα τα μέσα και όλους τους παράγοντες της επαγγελματικής, κοινωνικής, πολιτικής, ιδιωτικής και καθημερινής ζωής. Η αλληλεπίδραση των πολιτισμών φέρνει επανάσταση σε αξίες και αντιλήψεις. Η πολιτική του κράτους παντρεύεται με την πολιτική της συμμαχίας των διεθνών πολιτικών και στρατιωτικών οργανισμών και έρχεται σε επαφή με την περίπλοκη διεθνή πολιτική. Η οικονομία της χώρας επηρεάζει και επηρεάζεται από την οικονομία της περιοχής και του υπόλοιπου κόσμου. Η κοινωνία παρακολουθεί και προσαρμόζει τα πιστεύω της σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εποχών. Η ιδιωτική ζωή και η πληροφορία τρέχουν σε νέες ταχύτητες. Η καθημερινότητα έχει αλλάξει για πάντα.

Μέσα από το σύνολο των κατηγοριών των επιδράσεων και των αλλαγών που αυτές φέρνουν στον κόσμο, ξεχωρίζουν τέσσερις βασικοί τομείς στους οποίους επιδρά η παγκοσμιοποίηση στους επαγγελματικούς κλάδους:

α) Η οικονομία επηρεάζεται από την παγκόσμια αγορά, από τον τρόπο που η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και βρίσκει λύσεις στα ζητήματα που ορθώνονται γύρω από την οικονομική επιβίωση και ανάπτυξη. Η παγκόσμια αγορά επιδρά σχεδόν στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων στο κάθε κρατικό ή ιδιωτικό οικονομικό σύστημα, πράγμα που σημαίνει ότι η αγορά επιδρά καταλυτικά στην οικονομική πολιτική και στη διαχείριση του κάθε επαγγελματικού κλάδου.

β) Η ανάπτυξη υπαγορεύει στον κάθε κλάδο ότι πρέπει να ακολουθεί τους ρυθμούς του ανταγωνισμού και της εξέλιξης. Η παγκόσμια ανάπτυξη επιδρά σε πολλούς τομείς στο κάθε επάγγελμα και καθορίζει την ποιότητα, την βιωσιμότητα και συνεπώς και το μέλλον σε κάθε τομέα.

γ) Η παγκόσμια επικοινωνία, διαχειρίζεται την πληροφορία μέσω του διαδικτύου και των μέσων μαζικής ενημέρωσης με αποτέλεσμα να διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις της κοινής γνώμης πάνω σε θέματα του κάθε κλάδου αλλά και σε γενικότερα ζητήματα. Η ανάπτυξη και η

επίδραση της επικοινωνίας είναι τέτοια πλέον ώστε κάθε κλάδος έχει τη δική του επικοινωνιακή δράση και πολιτική.

δ) Η ταυτότητα είναι ένα ευαίσθητο και πολλές φορές παραμελημένο ζήτημα καθώς πολλοί κλάδοι σήμερα αλλάζουν και προσαρμόζονται με βάση την επιβίωση και το κέρδος και όχι τον χαρακτήρα και την ποιότητα, έννοιες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να θεωρούνται εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την λειτουργική επιβίωση.

Οι γενικοί αυτοί τομείς των επιδράσεων διαμορφώνουν το κλίμα στο οποίο πρέπει να κινηθεί κάθε ιδιαίτερο επαγγελματικό ή άλλο σώμα για να προσαρμοστεί και να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση ως φαινόμενο θεωρείται από πολλούς μία θετική στροφή για την ανθρωπότητα, όχι μόνο επαγγελματικά αλλά σε αρκετά επίπεδα. Το όραμα ενός ενωμένου ισχυρού πολιτισμένου κόσμου είναι μία εικόνα που στο παρελθόν δεν ολοκληρώθηκε με κανέναν άλλο τρόπο.

Η θεωρία της παγκοσμιοποίησης βασίζεται στις παραπάνω επιδράσεις για να υποστηρίξει ότι ένας ενωμένος κόσμος είναι εφικτός. Η παγκοσμιοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρότερες οικονομίες, σε πιο οργανωμένα συστήματα και μεγαλύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επικοινωνίας. Ήδη ο κόσμος έχει μία καλή γνώση, μέρους, από αυτά τα αποτελέσματα. Η θεωρία και η πραγματικότητα συμφωνούν στις θετικές επιδράσεις της παγκόσμιας αλληλεπίδρασης.

Μέχρι στιγμής η κοινότητα του κόσμου απολαμβάνει ανάπτυξη στις σχέσεις των κρατών, στις επιστήμες, στην οικονομία και στη λειτουργία των συστημάτων. Η πληροφόρηση, η έρευνα, η ανταλλαγή της γνώσης, η επικοινωνία, η εύκολη πρόσβαση στο παγκόσμιο δίκτυο, η ενημέρωση, η δημιουργία και δράση πολλών διεθνών οργανισμών, η συνεργασία και ανάπτυξη των εθνών, όλες αυτές είναι αδιαμφισβήτητες θετικές επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης στον πλανήτη μας. Η πράξη δικαιώνει εν μέρει την θεωρία της παγκοσμιοποίησης η οποία ασχολείται με τα οφέλη της επικοινωνίας, της άμιλλας, της ελευθερίας και της διαχείρισης των πόρων.³

Από την άλλη πλευρά όμως έρχεται σε αντιπαράθεση η σημερινή πραγματικότητα όπως την διαμορφώνουν οι σχέσεις, οι λειτουργίες και οι κανόνες

³ International Forum on Globalization, (2003)

των χωρών σε οικονομικό, πολιτικό, στρατιωτικό και πολιτισμικό επίπεδο η οποία αποτελεί το υπάρχον παγκόσμιο μοντέλο.

Η θεωρία της παγκοσμιοποίησης ασχολείται με ένα παγκόσμιο μοντέλο βασισμένο στη συνεργασία και την λειτουργία των χωρών – κρατών κάτω από το καθεστώς κανόνων διεθνούς δικαίου με σκοπό την πρόοδο και την ανάπτυξη. Το παγκόσμιο μοντέλο έχει να επιδείξει πολέμους, εκβιασμούς, οικονομικές και πολιτικές συγκρούσεις από πολυεθνικές εις βάρος τριτοκοσμικών χωρών, εκμετάλλευση, ισοπεδωτισμό εκατομμύρια ανθρώπων κάτω από το όριο της φτώχειας και της εξαθλίωσης και αγεφύρωτες ανισότητες. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων ρίχνει φως στις αρνητικές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης.

Η παγκοσμιοποίηση της τεχνολογίας και της επιστήμης έφερε τον κίνδυνο της απώλειας του ελέγχου της δημιουργίας και κυκλοφορίας όπλων και άλλων τεχνολογικών απειλών. Η ελευθερία και η ευημερία ολόκληρων λαών γίνεται θύμα πιέσεων και συμφερόντων. Η παγκοσμιοποίηση έφερε την επικοινωνία αλλά και την προπαγάνδα του δυτικού κόσμου όπως και την ισοπέδωση των αξιών.

Η αγορά του κόσμου κυριαρχείται από τους οικονομικούς κολοσσούς με το κεφάλαιο να αποδυναμώνει τις μικρότερες επιχειρήσεις. Η κατανάλωση και η επένδυση των χρημάτων γίνεται πάνω στη διακίνηση του κεφαλαίου και όχι πάνω σε πραγματικά αγαθά. Το μονοπώλιο, οι συμφωνίες των λίγων και ισχυρών εις βάρος των πολλών, η ανασφάλεια και η κρίση των αγορών, η ταχύτητα των αλλαγών, η ειδίκευση, η ανεργία, οι νέες ασθένειες που συγκλονίζουν και όλα τα άλλα προβλήματα της παγκόσμιας σκακιέρας είναι μόνο μέρος από τις πολλές αρνητικές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης

Γι' αυτό το λόγο Διεθνείς οργανισμοί δημιουργήθηκαν για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και να προστατέψουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα στην εργασία (I.L.O. International Labour Organization), το διεθνές εμπόριο (W.T.O. World Trade Organization), το περιβάλλον, την παγκόσμια υγεία και την ίδια την σταθερότητα και ασφάλεια του πλανήτη.⁴

⁴ Juan Somavia, (2004)

1.3 Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στα πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης της οικονομίας

Στο σημερινό κόσμο και δεδομένων των μεγάλων οικονομικών συμφερόντων που υπάρχουν μεταξύ των κρατών, η φιλοσοφία της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αποτελεί την επικρατούσα ιδεολογία. Οι κυβερνήσεις των χωρών θεωρούν ότι μέσα από την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης θα μπορέσουν να βελτιώσουν το εισόδημα των εργαζομένων αλλά και το επίπεδο της απασχόλησης, ενώ από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις θεωρούν την ανταγωνιστικότητα όχι μόνο ως βραχυπρόθεσμο στόχο, αλλά και ότι με την αύξηση των κερδών τους θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους τους στόχους.

Σήμερα λόγω της ραγδαίας βελτίωσης του παγκόσμιου δικτύου στις επικοινωνίες, που καταργεί πολλά εμπόδια για τις συναλλαγές από μεγάλη απόσταση, προσφέρονται πολλές δυνατότητες στις επιχειρήσεις μέσα από τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό, την διαχείριση με την χρησιμοποίηση της τηλεματικής και των τηλεπικοινωνιών καθώς και της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων, ανθρώπινου δυναμικού, αγαθών εξουδετερώνουν σχεδόν τα παραδοσιακά εμπόδια στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους πέρα από τον εθνικό τους χώρο.

Επίσης το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας των διαφόρων χωρών προσδιορίζει το βαθμό διεθνοποίησης της οικονομίας τους, δηλαδή το άνοιγμα των οικονομιών τους στην διεθνή αγορά προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίου, που χαρακτηρίζεται από τη υψηλή ένταση του εξωτερικού εμπορίου και της κίνησης κεφαλαίων.

Ακόμη πρέπει να επισημανθεί ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται μόνο από τις τιμές, το κόστος του κεφαλαίου, τους μισθούς, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τις εμπορικές πολιτικές αλλά και την ικανότητα των εθνικών κρατών ή περιφερειακών οργάνωσεων να επηρεάσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις σε κρίσιμους τομείς, όπως βιοτεχνολογία, νέα υλικά, πληροφορική και τηλεπικοινωνίες.

Έτσι λοιπόν η λογική της ανταγωνιστικότητας που οδήγησε την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων δεν είναι τίποτα άλλο από μία πολιτική που αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση του επιχειρηματικού κέρδους και βάση για νέα θεωρία περί οργάνωσης και διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι να δούμε τις διεργασίες της προσπάθειας περιφεροποίησης των κρατών και της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι η επιτάχυνση των τεχνολογικών εξελίξεων και οι ραγδαίες βελτιώσεις και ανακαλύψεις στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής, της τεχνολογίας κ.ά οδηγούν τα κράτη και τις επιχειρήσεις σε μία παραπέρα προσπάθεια αναζήτησης νέων συμμαχιών, συνεργασιών σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο ώστε να εξασφαλίσουν τεχνολογίες και πόρους για νέες αγορές σε παγκόσμια κλίμακα.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η δημιουργία του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Διεθνούς Τράπεζας και της GATT αποσκοπούσε στην οικονομική συνεργασία των κρατών ελεύθερης αγοράς. Μέσω αυτών των οργανισμών οι Η.Π.Α επιδίωκαν την ισχυροποίηση της θέσης τους με κέντρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων την Ευρώπη. Ταυτόχρονα με το σχέδιο Μάρσαλ προσπάθησαν να ανοικοδομήσουν το γρηγορότερο την Ευρώπη για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον τότε αναδυόμενο ανατολικό συνασπισμό.

Όσον αφορά το ΑΕΠ μεταξύ 1970 και 1989 στις Η.Π.Α αυξήθηκε 4,24 φορές, στην ΕΕ 6,7 φορές και στην Ιαπωνία 12,2 φορές.

Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με την ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας, στην Ιαπωνία δαπανάται το 3,5% του ΑΕΠ, στην ΕΕ το 2,1% και στις Η.Π.Α το 2,38%.

Στο μέλλον ιδιαίτερη σημασία θα δίνεται στο επίπεδο κατάρτισης και ειδίκευσης του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η έρευνα θα γίνεται σε ορισμένους τομείς στρατηγικής σημασίας, όπως πληροφορική, οπτικοακουστική, ρομποτική, περιβάλλον, τεχνολογία αυτοκινήτων, τηλεπικοινωνίες, βιοτεχνολογία και τεχνολογία νέων υλικών.

Στην Ευρώπη η σύγκλιση των χωρών – μελών της ΕΕ συντελείται κατ' αρχήν με την ολοκλήρωση της αλληλεξάρτησης των οικονομιών τους σε περιφερειακό επίπεδο, έπειτα με την μελλοντική διεύρυνση των χωρών – μελών της ή ακόμη και με κοινή εμπορική πολιτική, όπως η Τελωνειακή Ένωση με κάποιες άλλες τρίτες χώρες π.χ κράτη Βορείου Αφρικής, Τουρκία ή ακόμη και με μία απλή εμπορική πολιτική, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ).

Παρ' όλα αυτά ακόμη και σήμερα πολλές χώρες προσπαθούν και ενισχύουν με διάφορα προγράμματα επιχειρήσεις τους και άλλες τεχνολογικές

δραστηριότητες για να εξασφαλίσουν πλεονεκτήματα στον εθνικό τους χώρο. Έτσι για παράδειγμα έχουμε το παράδοξο ιαπωνικές επιχειρήσεις με συμπράξεις που έκαναν με ευρωπαϊκές να αποσπούν ενισχύσεις μέσω ειδικών προγραμμάτων της ΕΕ για την ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας. Στο θέμα αυτό όμως πολλοί πιστεύουν ότι αυτές οι ενισχύσεις της ΕΕ συμβάλλουν στην απασχόληση του ερευνητικού προσωπικού της ΕΕ και από το αποτέλεσμα θα επωφεληθούν και άλλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Αυτή ακριβώς η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων μέσω της νομιμοποίησης τους σε άλλο περιφερειακό χώρο είναι μια πρώτη μορφή της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας κάποιας επιχείρησης που ξεφεύγει από τα όρια του εθνικού χώρου και προβάλλει ως αναγκαιότητα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη βελτίωση του εισοδήματος των εργαζομένων και της απασχόλησης της χώρας της περιφέρειας που βρίσκεται η επιχείρηση. Άρα μπορεί να αναφερθεί ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας προκύπτει από την συνεχή ανάγκη των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στον τεχνολογικό τομέα, καθώς επίσης και να διευρύνουν τις δραστηριότητες τους σε νέες αγορές, προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην διεθνή αγορά και επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση των παγκόσμιων και περιφερειακών οικονομιών και πολιτικό-αμυντικών συσχετισμών.

Με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων οι διαμάχες των συμφερόντων μετατοπίζονται πλέον από το επίπεδο των διεθνικών ομάδων επιχειρήσεων μέσω των τεχνολογικών εξελίξεων που έτσι αφαιρούν τις δυνατότητες και τα μέσα προστασίας αυτών, ενώ αντίθετα επιβάλλουν τη ενοποίηση του παγκόσμιου οικονομικού χώρου και την παραπέρα οργάνωση του διεθνούς εμπορίου και των συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο παρελθόν η ανάπτυξη μεγάλων εθνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων στηρίχθηκε περισσότερο σε εθνοκεντρικά συστήματα ελέγχου, οργάνωσης, ενίσχυσης της τεχνικής και παραγωγικής διαδικασίας, διείσδυσης και παραγωγής σε ξένες αγορές και χώρες.

Σήμερα οι συγκρούσεις συμφερόντων μετατοπίζονται σταδιακά αλλά σταθερά από το επίπεδο των κρατών-εθνών και των περιφερειακών οργανώσεων στο επίπεδο των διεθνικών ομάδων επιχειρήσεων που θα έχουν ανταγωνιστικό χαρακτήρα ιδιαίτερα στον τομείς των σύγχρονων τεχνολογιών, οι οποίες θα αφαιρούν όλο και περισσότερο τις δυνατότητες και τα μέσα προστασίας των

εθνικών κυβερνήσεων ή και των περιφερειακών οργανώσεων και αντίθετα θα επιβάλλουν την ενοποίηση του παγκόσμιου οικονομικού χώρου και την παραπέρα οργάνωση του διεθνούς εμπορίου και των συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων, των αγορών συναλλάγματος, της εγκατάστασης πιστωτικών ιδρυμάτων σε συνδυασμό με τις ραγδαίες εξελίξεις στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής έχουν αφαιρέσει πολλά από τα παραδοσιακά μέσα νομισματικής πολιτικής που χρησιμοποιούσαν τα κράτη-έθνη για να προστατευθούν από τις κερδοσκοπικές κινήσεις των κεφαλαίων.

Οι παραπάνω τεχνολογικές εξελίξεις δεν καθορίζουν μόνο νέους όρους στο παγκόσμιο εμπόριο αλλά επιβάλλουν και νέους κανόνες στην ελεύθερη παροχή των υπηρεσιών. Έτσι στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου και τις αποφάσεις για την παραπέρα απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου η γενική εικόνα είναι ότι η περιφερειοποίηση θα χάνει έδαφος διαχρονικά προς όφελος της παγκοσμιοποίησης.

Η κινητήρια δύναμη της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων είναι όπως αναφέρθηκε η ανταγωνιστικότητα, η οποία ως δείκτης επίδοσης κάποιας επιχείρησης εξαρτάται και από τα αποτελέσματα της οικονομίας της χώρας που έχει ως έδρα αλλά και όλης της περιφέρειας που αυτή ανήκει (π.χ. Ε.Ε – μακροοικονομικές επιδόσεις). Άρα κατά πρώτον για να μπορεί μία ανταγωνιστική επιχείρηση να εκσυγχρονίζει τις μεθόδους παραγωγής της, να πραγματοποιεί και να εφαρμόζει υψηλής ποιότητας έρευνα και τεχνολογία πρέπει να δρα σε υγιές μακροοικονομικό περιβάλλον.

Η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας δεν εξαρτάται όμως μόνο από το κόστος παραγωγής και ειδικότερα από το κόστος εργασίας. Τα σύγχρονα και τεχνολογικά ανεπτυγμένα προϊόντα ενσωματώνουν όλο και λιγότερη εργασία ενώ το περιεχόμενο τους σε «γνώση» ως αποτέλεσμα της έρευνας και της τεχνολογίας συνεχώς αυξάνεται.

Η σύγχρονη θεωρία του διεθνούς εμπορίου στηρίζεται περισσότερο στις οικονομικές κλίμακες (διεύρυνση αγορών), στις ατέλειες του ανταγωνισμού και την οργάνωση των επιχειρήσεων, από ό,τι στα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τον πλήρη ανταγωνισμό, για να εξηγήσει τις παγκόσμιες συναλλαγές. Η θεωρία αυτή παίζει, σήμερα, καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής των διαφόρων χωρών.

Σήμερα το 16% της παγκόσμιας βιομηχανίας παραγωγής ελέγχεται από τις πολυεθνικές και παγκόσμιες επιχειρήσεις. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην παγκοσμιοποίηση λόγω της μείωσης του κόστους μεταφοράς των προϊόντων και η εξέλιξη της τεχνολογίας διευκολύνει την οργάνωση σε δίκτυα των σύγχρονων παγκόσμιων επιχειρήσεων.

Στο διεθνές εμπόριο υπό τον όρο διεθνοποίηση εννοούνται εξαγωγές και εισαγωγές, ενώ υπό τον όρο πολυεθνικοποίηση άμεσες επενδύσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες. Στο επίπεδο του εθνικού κράτους η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων οδηγεί σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες επιχειρήσεων παρά την ύπαρξη αντιμονοπωλιακών νόμων που έχουν ως μοναδικό στόχο την προστασία του ανταγωνισμού. Το εθνικό κράτος επίσης ενθαρρύνει την πολυεθνικοποίηση των εθνικών επιχειρήσεων ακόμη και αν αυτό σημαίνει μείωση των θέσεων εργασίας προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε παγκόσμια κλίμακα.

Γενικά μπορεί να αναφερθεί ότι η μεν πολυεθνική επιχείρηση έχει εθνοκεντρική και συγκεντρωτική δομή διοίκησης, ενώ αντίθετα η σύγχρονη παγκόσμια επιχείρηση είναι διασπασμένη σε πολλαπλές ομάδες και υποομάδες στα πλαίσια μιας ευέλικτης πολιτικής λήψης αποφάσεων.

Τέλος οι συμμαχίες, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια άλλη στρατηγική και πολιτική για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους σε παγκόσμια κλίμακα.

1.3.1 Συνέπειες και επιπτώσεις

Ο πρώτος κίνδυνος που υπάρχει σήμερα είναι ότι με την παγκοσμιοποίηση οι επιχειρήσεις θα πιέζουν τις κυβερνήσεις των κρατών σε περιοριστικές πολιτικές, προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους, όπως την εισοδηματική, φορολογική πολιτική αλλά και το κράτος πρόνοιας, δηλαδή την υγειονομική περίθαλψη, τα επιδόματα ανεργίας, τις συντάξεις κ.λ.π. Έτσι όμως οι χώρες με χαμηλό κόστος εργασίας, χωρίς συστήματα κοινωνικής ασφάλισης και όρους για προστασίας του περιβάλλοντος δεν θα μπορούν ποτέ οι ίδιες να βελτιώσουν την κοινωνική θέση των εργαζομένων αυτών παρά μόνο εν μέρει την οικονομική.

Άλλη κοινωνική συνέπεια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας είναι η αύξηση της ανεργίας λόγω της υπερεπάρκειας αγαθών και υπηρεσιών που θα έχουν αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας με

τους ξέφρενους ρυθμούς που μπορεί να έχει και με την ραγδαία αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, την κακή χρησιμοποίηση των πρώτων υλών και της αγροτικής οικονομίας, την ανεξέλεγκτη βιομηχανική και τουριστική ανάπτυξη, εάν δεν ελεγχθεί σωστά, θα έχει ως συνέπεια την συνεχή υποβάθμιση του οικολογικού συστήματος του πλανήτη, την ρύπανση του περιβάλλοντος και την εξάντληση των πόρων της γης.

Ο κίνδυνος με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και τις ραγδαίες εξελίξεις στις επικοινωνίες και τις μεταφορές έχει σχέση με την επιδίωξη των επιχειρήσεων να επιβάλλουν λιγότερο ευνοϊκούς εργασιακούς όρους στις ανεπτυγμένες χώρες με τον φόβο της μελλοντικής ανεργίας και της μετεγκατάστασης παραγωγικών μονάδων.

Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και η παγκοσμιοποίηση των αγορών με τις τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τους κοινωνικούς συσχετισμούς που έχουν αρνητικά αποτελέσματα στις κοινωνικές ισορροπίες, δεδομένου ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες παρεμποδίζουν την απορρόφηση της ανεργίας, τις μισθολογικές αυξήσεις και έτσι τα συστήματα της κοινωνικής ασφάλισης και οι κοινωνικές ανισότητες διευρύνονται στο κράτος πρόνοιας.

Τέλος απειλούνται οι ισορροπίες από την συνεχή υποβάθμιση του οικολογικού συστήματος του πλανήτη λόγω της τουριστικής και βιομηχανικής ανάπτυξης, της ρύπανσης του περιβάλλοντος και της εξάντλησης των πόρων. Ακόμη με την παγκοσμιοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών αυξάνεται ο κίνδυνος οικονομικών κρίσεων λόγω ανεπαρκούς ρυθμιστικού πλαισίου σε παγκόσμια βάση.⁵

⁵ Μαθιουδάκη Μ., κ.ά., (2004) σ. 7

Κεφάλαιο 2^ο Η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και η δημιουργία μίας ενιαίας αγοράς

Ένα σύγχρονο και εξελισσόμενο φαινόμενο στον διεθνή οικονομικό χώρο, είναι οι οικονομικές ενοποιήσεις μεταξύ κρατών. Μία από αυτές τις οικονομικές ενοποιήσεις ήταν και η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), της οποίας η Συνθήκη υπογράφηκε το 1957. Τη Συνθήκη αυτή υπέγραψαν αρχικά οι χώρες της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Ιταλίας, του Βελγίου, του Λουξεμβούργου και της Ολλανδίας. Από 1.1.1973 έγιναν δεκτές οι αιτήσεις ένταξης στην ΕΟΚ της Αγγλίας, της Ιρλανδίας και της Δανίας. Στη συνέχεια, το 1981 έγινε η ένταξη της Ελλάδας, το 1986 έγινε η ένταξη άλλων δύο ευρωπαϊκών χωρών, της Ισπανίας και της Πορτογαλίας και το 1995 πραγματοποιήθηκε η ένταξη της Αυστρίας, της Φιλανδίας και της Σουηδίας.

Υπήρχαν άλλες δύο οικονομικές κοινότητες: η Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα Χάλυβα (ΕΚΑΧ), της οποίας η Συνθήκη υπογράφηκε το 1951 και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα Ατομικής Ενέργειας (ΕΚΑΕ), της οποίας η Συνθήκη υπογράφηκε το 1957. Οι τρεις αυτές Κοινότητες ΕΟΚ, ΕΚΑΧ και ΕΚΑΕ τροποποιήθηκαν το 1986 από την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη και το 1992 από την Συνθήκη του Μάαστριχτ ή αλλιώς τη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι, από την 1.11.1993 τίθεται σε ισχύ η Συνθήκη του Μάαστριχτ και πλέον υπάρχει μία Ευρωπαϊκή Ένωση. Σήμερα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 27. Η τελευταία διεύρυνση πραγματοποιήθηκε την 1.5.2004 όπου οι 10 νέες χώρες μέλη είναι η Εσθονία, η Κύπρος, Η Λετονία, η Λιθουανία, η Μάλτα, η Ουγγαρία, η Πολωνία, η Σλοβακία, η Σλοβενία και η Τσέχικη Δημοκρατία και το 2008 που εντάχθηκαν η Βουλγαρία και η Ρουμανία.

Οι οικονομικές ενοποιήσεις ή οικονομικές κοινότητες, χαρακτηρίστηκαν σαν ένα οικοδόμημα, που στηριζόταν σε δημοκρατικά πολιτεύματα και όλα τα κράτη-μέλη που συμμετείχαν σε αυτό το οικοδόμημα, υιοθέτησαν ένα κοινό σύστημα κανόνων, που στόχο είχε το κοινό συμφέρον.

Προϋπόθεση, όμως, για μια οικονομική ενοποίηση, στα πλαίσια της δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, (ΕΚ) ήταν η σταδιακή δημιουργία και ανάγκη ύπαρξης μιας ενιαίας εσωτερικής αγοράς, που θα είχε ελευθερία κινήσεων και θα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που διέπουν μια εγχώρια αγορά. Για να γίνει ο σκοπός αυτός πραγματικότητα, ήταν ανάγκη να

εναρμονιστούν οι ισχύοντες κανόνες, να γίνει προσέγγιση της νομοθεσίας και των φορολογικών δομών των κρατών-μελών, να ενισχυθεί η νομισματική συνεργασία, όπως επίσης και η συνεργασία των επιχειρήσεων και να καταργηθούν όλοι οι τεχνικοί, φυσικοί και φορολογικοί φραγμοί.

Οι τεχνικοί φραγμοί, αναφέρονται στην κυκλοφορία των εμπορευμάτων, του εργατικού δυναμικού στην κοινή αγορά υπηρεσιών, στην κίνηση κεφαλαίων, στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για βιομηχανική συνεργασία και στην εφαρμογή του κοινοτικού δικαίου ενώ οι φυσικοί φραγμοί, αναφέρονται στους ελέγχους των εμπορευμάτων και των προσώπων.

Τέλος, οι φορολογικοί φραγμοί, αφορούν μια κοινή φορολογική πολιτική, που στόχο είχε την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών, των υπηρεσιών και των συντελεστών παραγωγής. Η δημιουργία της εσωτερικής αγοράς στον κοινοτικό χώρο, ουσιαστικά προβλέπεται από τη Συνθήκη της Ρώμης, η οποία υπογράφηκε το 1957.

Η ενιαία αγορά είναι η εσωτερική αγορά τη Κοινότητας που είναι κοινή για όλα τα κράτη που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη εγχώρια αγορά στον εκβιομηχανισμένο κόσμο. Η πρόθεση της Ευρωπαϊκής Συνθήκης υπήρξε από την αρχή η εγκαθίδρυση μιας ενιαίας αγοράς σε διάφορους τομείς και επίπεδα και η γένεση ενός ενιαίου χώρου απουσία εσωτερικών συνόρων και περιορισμών. Για την επίτευξη του στόχου αυτού απαιτείται η ύπαρξη και ουσιαστική διασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας στις τέσσερις βασικές εκφάνσεις της:

1. Την ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων
2. Την ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών
3. Την ελεύθερη κυκλοφορία των κεφαλαίων και
4. Την ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών

Δημιουργήθηκε για διάφορους λόγους και κυρίως για να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για την συνεχή οικονομική και πολιτική ολοκλήρωση της Ευρώπης με κύριο στόχο την απελευθέρωση κάθε οικονομικής δραστηριότητας.

Η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Αγοράς είναι πιθανότατα το μεγαλύτερο σχέδιο οικονομικής ολοκλήρωσης που πραγματοποιήθηκε ποτέ και αποτέλεσε το μεγαλύτερο θεμέλιο για την επόμενη φάση της ολοκλήρωσης της ΕΕ, την δημιουργία της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (ΟΝΕ), ενώ

παράλληλα συμβάλλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης.

Παρά το στόχο της, που είναι η ολοκλήρωση των εθνικών οικονομιών, η ενιαία αγορά δεν επιδιώκει την κατάργηση των εθνικών διαφορών στη γλώσσα, την πολιτιστική παράδοση, την ταυτότητα ή τις παραδόσεις. Αντίθετα, βασίζεται στην αναγνώριση από τα κράτη-μέλη όλων των σχετικών εθνικών διατάξεων των άλλων χωρών. Επίσης, αναγνωρίζεται η αρχή της επικουρικότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται στο πλησιέστερο δυνατό επίπεδο με τον πολίτη.

Η δημιουργία της ενιαίας αγοράς ήταν αποτέλεσμα μιας πολύπλοκης διαδικασίας προϋπόθεση της οποίας ήταν η έγκριση λεπτομερούς νομοθεσίας σε ένα ευρύ φάσμα τομέων πολιτικής ώστε να εξαλειφθούν τα φυσικά, τεχνικά και φορολογικά εμπόδια.⁶

2.1 Συνέπειες της ενιαίας αγοράς

Για τις επιχειρήσεις:

- Μειωμένο κόστος στις ενέργειες, στις ασφάλειες, στις μεταφορές, στις υπηρεσίες, στο χρήμα.

Για τους καταναλωτές:

- Μειωμένες τιμές από τον αυξημένο ανταγωνισμό
- Διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων και μεγαλύτερη προσφορά
- Τροποποίηση του ΦΠΑ και των ειδικών φόρων

Για την εθνική διοίκηση:

- Στη οικονομική και νομισματική πολιτική μεγαλύτερη σύγκληση
- Περιορισμός στις δυνατότητες λήψης φορολογικών και νομισματικών μέτρων
- Λιγότερα εθνικά μέτρα για την προστασία της εθνικής βιομηχανίας
- Περιορισμένες δυνατότητες στη χρησιμοποίηση των εθνικών τεχνικών προδιαγραφών
- Απελευθέρωση των κρατικών προμηθειών

Για τους καταθέτες και τους δανειζόμενους:

- Αύξηση των τραπεζικών ιδρυμάτων

⁶ Δαγτόγλου Π.Δ., (1998), σ.468

- Διαφοροποίηση των φόρων επί του εισοδήματος και της κινητής περιουσίας
- Μείωση του επιτοκίου

Απελευθέρωση της εργασίας:

- Επιπτώσεις ευνοϊκές για την επιχείρηση
- Πλήρης απελευθέρωση των εργαζόμενων μισθωτών και ανεξάρτητων
- Αύξηση των θέσεων εργασίας

Για τους αλλοδαπούς:

- Πιθανή δημιουργία της Ευρώπης των τοιχών
- Τεράστιες ευκαιρίες για επενδύσεις στη μεγάλη αγορά ⁷

2.2 Η ελεύθερη διακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού εντός του Ευρωπαϊκού Χώρου

Η αντίληψη ότι στο κέντρο του ευρωπαϊκού οικοδομήματος οφείλει να είναι ο άνθρωπος ως προσδιοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της οικονομίας, προσέδωσε μια πολιτική διάσταση στις κοινοτικές δραστηριότητες. Έτσι, καθοδόν παρατηρείται επέκταση τόσο του εύρους των φορέων των δικαιωμάτων όσο και του περιεχομένου του, που έφτασε μέχρι την ελευθερία μετακίνησης του ευρωπαϊού πολίτη μέσα στον ευρωπαϊκό χώρο χωρίς να είναι απαραίτητη η πλήρωση πλήθους προϋποθέσεων που απαιτούνταν στο παρελθόν (συνάλλαγμα, έγγραφα μετακίνησης) Μια σημαντική εξέλιξη αποτέλεσε και η καθιέρωση «ευρωπαϊκής ιθαγένειας».

Με το άρθρο 39 (παλαιό άρθρο 48 ΣυνθΕΟΚ) ξεκινά ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια της ΣυνθΕΚ που αναφέρεται στην ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων, των αγαθών και των κεφαλαίων. Συγκεκριμένα για τη διάταξη του άρθρου 39, αυτή προβλέπει την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων στα πλαίσια του ευρωπαϊκού χώρου, δηλαδή της κοινότητας. Το περιεχόμενο της ελευθερίας αυτής είναι η χωρίς φραγμούς μετακίνηση προσώπων από ένα κράτος μέλος σε άλλο κράτος μέλος προς τον σκοπό της αναζήτησης ή άσκησης εργασίας. Με βάση το δικαίωμα αυτό, ένας πολίτης κράτους μέλους μπορεί να ζει και να εργάζεται σε οποιοδήποτε άλλο κράτος μέλος και να απολαμβάνει τα ίδια

⁷ Παγουλάτος Κ., κ.ά. (χ.χ), σ. 10

δικαιώματα και την ίδια μεταχείριση με τους πολίτες του κράτους αυτού. Σήμερα, εντάσσεται στο γενικότερο δικαίωμα της ελεύθερης κυκλοφορίας των προσώπων, η οποία είναι μία από τις θεμελιώδεις ελευθερίες που εγγυάται η κοινοτική νομοθεσία και η οποία παρέχει στους πολίτες της ΕΕ το δικαίωμα να μετακομίζουν ως συνταξιούχοι ή να σπουδάζουν σε άλλη χώρα της ΕΕ, ακόμη και να ζουν εκεί χωρίς απαραίτητα να ασκούν οικονομική δραστηριότητα. Αποτελεί, ίσως, το σημαντικότερο δικαίωμα που η κοινοτική νομοθεσία παρέχει στους πολίτες.

Η ελεύθερη διακίνηση των μισθωτών και μη μισθωτών εργαζομένων επιτρέπει στους πολίτες της Κοινότητας να ζητούν στο εσωτερικό τις καλύτερες συνθήκες ζωής και εργασίας από αυτές που τους παρέχει η περιοχή της καταγωγής των. Αυξάνει λοιπόν πάρα πολύ τις πιθανότητες βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου του ατόμου. Συγχρόνως η ελεύθερη κυκλοφορία μειώνει τις κοινωνικές πιέσεις στις πιο φτωχές χώρες και περιοχές της ΕΕ και επιτρέπει μια βελτίωση των συνθηκών ζωής του υπόλοιπου πληθυσμού. Γενικά, μέσα στην ΕΕ διευκολύνει την προσαρμογή της προσφοράς εργασίας στις μεταβολές της ζήτησης των επιχειρήσεων και επιτρέπει συγκυριακές πολιτικές πιο συναφείς και αποτελεσματικές σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Επομένως η ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της κοινής αγοράς καθώς και στην ελαστικότητα και αποδοτικότητα της αγοράς εργασίας.

Επιπροσθέτως, για τους πολίτες των κρατών-μελών της ΕΕ η ελεύθερη διακίνηση οπουδήποτε στην Ένωση έχει ουσιαστικά επιτευχθεί, έτσι ο κοινοτικός εργαζόμενος διατηρεί το δικαίωμα να διαμένει στο κράτος μέλος της επιλογής του, να αποκτά πρόσβαση στην απασχόληση σύμφωνα με το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο χωρίς να υφίσταται καμία διάκριση, να ασκεί την απασχόληση που επέλεξε κάτω από καθεστώς ίσης μεταχείρισης χωρίς να στερείται τα περαιτέρω υπηρεσιακά κι άλλα οφέλη που συνεπάγεται η απασχόληση αυτή για τους ημεδαπούς, όπως και τα παρεπόμενα δικαιώματά του, να παραμένει στο κράτος μέλος και μετά το πέρας της εργασίας του σε αυτό και τέλος να ταξιδεύουν ελεύθερα. Για να ταξιδέψει κανείς έξω από τη χώρα του χρειάζεται ταυτότητα ή διαβατήριο, αλλά όχι visa, άδεια εργασίας ή άλλο ειδικό έγγραφο-άδεια. Στα περισσότερα κράτη-μέλη, ωστόσο, πρέπει κανείς να δηλωθεί στις αρχές, αν θέλει να μείνει για διάστημα μεγαλύτερο από διακοπές.

Όταν προσλαμβάνουν εργαζομένους, οι εργοδότες δεν επιτρέπεται να κάνουν διακρίσεις μεταξύ των υποψηφίων με κριτήριο την εθνικότητα (με εξαίρεση ειδικούς, ευαίσθητους τομείς, όπως η εθνική ασφάλεια). Μπορούν, όμως, να απαιτούν από τους υπαλλήλους τους να έχουν ευχέρεια σε ορισμένες γλώσσες που χρειάζονται στη δουλειά τους. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως «φραγμός εισδοχής».

Είναι γεγονός ωστόσο ότι, μολονότι υπήρξε σημαντική και ευρύτατη νομοθετική προσπάθεια εκ μέρους της ΕΕ, τα προβλήματα που αφορούν την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων δεν έχουν πλήρως επιλυθεί καθώς ανακύπτουν στην ουσία σημαντικότερα κωλύματα τα οποία ακόμα δεν έχουν τύχει πλήρους νομοθετικής ρύθμισης. Ένας από τους μεγαλύτερους φραγμούς για εκείνους που θέλουν να εργαστούν έξω από τη χώρα τους είναι η προϋπόθεση ύπαρξης συγκεκριμένου τίτλου σπουδών ή κατάρτισης, (είτε πρόκειται για επαγγέλματα που απαιτούν χρόνια ανώτερης εκπαίδευσης είτε για επιτηδεύματα που απαιτούν ειδική κατάρτιση), ακόμα και σε μέρη όπου η βασική κατάρτιση είναι παρόμοια, τέτοια άτομα ενδέχεται να χρειαστεί να περάσουν από μακρά εκπαίδευση, ώστε να πιστοποιηθεί εκ νέου η καταλληλότητά τους για εργασία στα νέα κράτη-μέλη. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν η προϋπηρεσία στο κράτος μέλος καταγωγής, η ανομοιότητα ως προς τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης των εργαζομένων από κράτος σε κράτος, οι γλωσσικές διαφορές κ.α. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εξέταση κατά πόσο μπορούν να αποτελούν προσκόμματα διορισμού των εργαζομένων ορισμένες άλλες ιδιότητες πνευματικής φύσεως, που δεν είναι μεν η ιθαγένεια, πλην είναι απόλυτα συνδεδεμένες και συμφυείς προς αυτήν όπως π.χ. το θρήσκευμα και η γλώσσα που αναφέραμε και παραπάνω. Οι εργαζόμενοι συχνά δυσκολεύονται να βρουν δουλειά σε χώρες άλλες από αυτήν στην οποία απέκτησαν τους τίτλους τους. Για να λύσει αυτό το πρόβλημα, η ΕΕ έχει δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβαίας αναγνώρισης των διπλωμάτων, έτσι ώστε όσοι έχουν τα προσόντα για να εργαστούν σε ένα δεδομένο πεδίο σε ένα κράτος-μέλος να μπορούν να ακολουθήσουν το ίδιο επάγγελμα σε οποιοδήποτε άλλο κράτος-μέλος, με τις ίδιες προϋποθέσεις όπως στον τόπο τους. Σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ιατρικά, έχουν γίνει ειδικές συμφωνίες για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών παντού στην Ένωση.

Το δικαίωμα της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων συμπληρώνεται και από τις διατάξεις για τον συντονισμό των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης.

Παρόλα αυτά για τους εργαζομένους ένας ακόμη μεγάλος φραγμός είναι η «μεταφερσιμότητα» των δικαιωμάτων σύνταξης, τα επιδόματα ανεργίας και ασθένειας και άλλες πτυχές της κοινωνικής ασφάλισης. Τα εθνικά συστήματα έχουν στηθεί στη βάση ότι τα άτομα εισφέρουν σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής και μετά εισπράττουν τις συντάξεις τους, όταν αποσύρονται. Εκείνοι που έχουν εργαστεί σε διαφορετικά κράτη-μέλη μπορεί να καταλήξουν να έχουν συγκεντρώσει μερικά επιδόματα σε δύο ή περισσότερα εθνικά συστήματα. Παρότι οι κανόνες της ΕΕ υπαγορεύουν ότι οι εισφορές που γίνονται σε διαφορετικά κράτη-μέλη στη διάρκεια της εργασιακής ζωής προστίθενται στα επιδόματα που ορίζονται σε εθνικό επίπεδο, η πολυπλοκότητα του συστήματος παραμένει φραγμός για την κυκλοφορία των εργαζομένων. Όσοι έχουν πιο καλοπληρωμένες θέσεις μπορούν να φροντίσουν για μια καλύτερη σύνταξη και ιατρική περίθαλψη καταφεύγοντας στον ιδιωτικό τομέα, συνεπώς αυτός ο φραγμός αφορά περισσότερο τις πιο κακοπληρωμένες δουλειές.

Οι εργαζόμενοι από τις δέκα χώρες που εντάχθηκαν στην ΕΕ το 2004 (εκτός από την Κύπρο και τη Μάλτα) ακόμα αντιμετωπίζουν περιορισμούς, όταν αναζητούν εργασία σε ορισμένα κράτη-μέλη. Αυτά τα μεταβατικά μέτρα εκτίθενται λεπτομερώς στις Συνθήκες Προσχώρησης: ορίζεται μια μεταβατική περίοδος από δύο έως επτά χρόνια, στη διάρκεια της οποίας απαιτείται μια ειδική άδεια εργασίας, για να εργαστεί κάποιος στα «παλιά» κράτη-μέλη. Η Γερμανία και η Αυστρία είναι τα μόνα κράτη-μέλη που σκοπεύουν να αποκλείσουν την πρόσβαση στις δικές τους αγορές εργασίας για όλο το διάστημα των επτά ετών, δηλαδή μέχρι το 2011. Για τους πολίτες της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας, που είναι μέλη της ΕΕ από το 2007, οι περιορισμοί στην αγορά εργασίας θα αρθούν υποχρεωτικά την 1η Ιανουαρίου του 2014. Αν και όταν η Τουρκία ενταχθεί στην ΕΕ, είναι πιθανό μερικά κράτη-μέλη να απαιτήσουν μια πολύ μεγαλύτερη μεταβατική περίοδο.

Αν και έχει πλεονεκτήματα, η ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων παρουσιάζει επίσης και μειονεκτήματα, όπως τη μείωση των πιο δυναμικών στοιχείων του ανθρώπινου πλούτου των περιοχών προέλευσης των μεταναστών και την υπερφόρτωση της κοινωνικής υποδομής των περιοχών όπου συγκεντρώνονται μετανάστες. Άρα, η ελεύθερη κυκλοφορία της εργατικής δύναμης μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν είναι πανάκεια. Πρέπει να κατευθύνεται και να συνοδεύεται με κοινωνικά μέτρα υπέρ των μεταναστών και

των οικογενειών των. Πρέπει κυρίως να οδεύει παράλληλα με μια δυναμική περιφερειακή πολιτική ικανή να δημιουργεί απασχόληση στις πιο υπανάπτυκτες περιοχές της ΕΕ, έτσι ώστε στο μέλλον να κρατήσει επί τόπου τον υπόλοιπο πληθυσμό. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις η ελευθερία της κυκλοφορίας και της εγκατάστασης είναι ένα κοινωνικό κεκτημένο των μισθωτών εργαζομένων της Ένωσης.⁸

2.3 Η ελεύθερη κυκλοφορία του κεφαλαίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)

Η ελεύθερη κυκλοφορία του κεφαλαίου ήταν βασικό τμήμα του ευρωπαϊκού οικοδομήματος και απαραίτητη για την ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών, των προσώπων και των υπηρεσιών. Οι προσπάθειες για την απελευθέρωση του κεφαλαίου ξεκίνησαν τη δεκαετία του '60. Η Συνθήκη της Ρώμης, η οποία είχε υπογραφεί το 1957 και είχε δημιουργήσει την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, επέτρεπε την ελευθέρωση της κυκλοφορίας του κεφαλαίου, κατά το μέτρο που ήταν αναγκαίο για την καλή λειτουργία της κοινής αγοράς.

Οι οδηγίες των ετών 1960 και 1962, που είχαν εκδοθεί σχετικά με την κίνηση του κεφαλαίου, δεν αφορούσαν μία πλήρη απελευθέρωση της κυκλοφορίας του κεφαλαίου, παρά σταθεροποιούσαν την κατάσταση που ήδη είχε δημιουργηθεί. Η οδηγία του 1972, που αφορούσε τη ρύθμιση της διεθνούς ροής κεφαλαίων και ουδετεροποίησης των ανεπιθύμητων επιπτώσεων στην εσωτερική ρευστότητα, μείωσε το τότε επίπεδο απελευθέρωσης που είχαν καθιερώσει οι προηγούμενες οδηγίες των ετών 1960 και 1962. Με αυτές τις οδηγίες, το κοινοτικό δίκαιο εξασφάλιζε στους πολίτες των κρατών - μελών το δικαίωμα να προβαίνουν σε πληρωμές σε όλη την κοινότητα, που είχαν σχέση με την ελευθερία εγκατάστασης (άμεσες επενδύσεις, κινήσεις κεφαλαίων προσωπικού χαρακτήρα και κινήσεις σχετικές με τις ανταλλαγές εμπορευμάτων). Το 1988 εκδόθηκε η οδηγία 88/361/ΕΟΚ, η οποία κατήργησε όλες τις προηγούμενες και επιτεύχθηκε η πλήρης απελευθέρωση των κινήσεων κεφαλαίου σε εφαρμογή του άρθρου 67 της Συνθήκης. Η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων και των πληρωμών γενικότερα στον κοινοτικό χώρο προβλέπεται, όπως προαναφέρθηκε, από τη Συνθήκη της Ρώμης. Εξαιτίας της άμεσης συσχέτισης της οικονομικής και

⁸ Ευστρατόγλου Κ.Β., (1994)

νομισματικής πολιτικής με την ελεύθερη κίνηση των κεφαλαίων, παρουσιάστηκαν διάφορα προβλήματα και ιδιομορφίες κατά τη διάρκεια της προσπάθειας για την πλήρη απελευθέρωση των κεφαλαίων.

Η απελευθέρωση έγινε σταδιακά και οι δυσκολίες που εμφανίστηκαν για την επίτευξη μιας Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης ήταν αρκετές. Οι πράξεις που απελευθερώθηκαν άμεσα με τις οδηγίες των ετών 1960 και 1962 ήταν:

- Οι άμεσες επενδύσεις,
- Οι κινήσεις κεφαλαίων προσωπικού χαρακτήρα,
- Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πιστώσεις που συνδέονταν με εμπορικές συναλλαγές ή με παροχές υπηρεσιών,
- Οι μεταφορές συναλλάγματος σε εκτέλεση συμβάσεων ασφάλισης,
- Οι συμβάσεις πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας και
- Οι σχετικές μεταφορές κεφαλαίων και η κτήση τίτλων διαπραγματεύσιμων σε χρηματιστήρια και η υλική μεταφορά τους.

Η Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (ΕΕΠ), έθεσε την ελεύθερη κυκλοφορία του κεφαλαίου στο ίδιο επίπεδο με τα αγαθά και τις υπηρεσίες, με την έκδοση της οδηγίας 88/361/ΕΟΚ, η οποία οδήγησε στην πλήρη απελευθέρωση του κεφαλαίου στην Ε.Ε.. Έτσι, την 1.7.1993 τέθηκε σε ισχύ η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση ή Συνθήκη του Μάαστριχτ και η πλήρης απελευθέρωση της κίνησης του κεφαλαίου αποτέλεσε πλέον διάταξη της ίδιας τη Συνθήκης. Τώρα όλα τα κράτη μέλη εφαρμόζουν καθεστώς πλήρους ελευθερίας της κίνησης του κεφαλαίου και τα άρθρα που την αφορούν είναι τα 56 έως 60 της Συνθήκης.

Η Συνθήκη της ΕΟΚ δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό για την έννοια της κίνησης των κεφαλαίων, γι' αυτό μπορούμε να πούμε ότι «κίνηση κεφαλαίων» είναι κάθε μονομερή μεταφορά χρηματικών αξιών από ένα κράτος μέλος σε κάποιο άλλο, όπως για παράδειγμα με τη μορφή άμεσων επενδύσεων ή τη μορφή πιστωτικών τίτλων. Στη Συνθήκη ορίζεται ότι την ελεύθερη διακίνηση των κεφαλαίων την απολαμβάνουν τα φυσικά και τα νομικά πρόσωπα, τα οποία έχουν την κατοικία τους σε μια από τις χώρες - μέλη της Κοινότητας. Έτσι ο όρος ιθαγένεια δεν χρησιμοποιήθηκε και τη θέση του πήρε ο όρος κατοικία. Η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων συνεπάγεται την κατάργηση των θεσμικών απαγορεύσεων και την αντιμετώπιση των παραγόντων που μπορεί να παρεμποδίσουν την κίνηση των κεφαλαίων ανάμεσα στα κράτη μέλη.

Το στάδιο της πραγματοποίησης της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων από άποψη κοινοτικής νομοθεσίας, δεν είχε σημειώσει καμιά πρόοδο. Αντίθετα, τα κράτη - μέλη δεν διατηρούσαν μόνο σημαντικούς περιορισμούς στις μη απελευθερωμένες διακινήσεις, αλλά υιοθετούσαν και νέους. Επίσης προσέφευγαν επανειλημμένα στη λήψη ασφαλιστικών μέτρων για την αποκατάσταση της ισορροπίας στο ισοζύγιο πληρωμών τους. Βάσει των παραπάνω δεδομένων, τα οποία το ΔΕΚ όφειλε οπωσδήποτε να λάβει υπόψη του, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το 1972 (Οδηγία Συμβουλίου) το Συμβούλιο μείωσε το τότε επίπεδο απελευθέρωσης, που είχαν καθιερώσει οι προηγούμενες οδηγίες των ετών 1960 και 1962, καθώς επίσης ότι μια πλήρης ελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίου, θα μπορούσε να φέρει διαταραχή στο ισοζύγιο πληρωμών ενός ή περισσότερων κρατών μελών και έτσι να προκαλέσει προβλήματα στην καλή λειτουργία της κοινής αγοράς, επηρεάστηκε το σκεπτικό του δικαστηρίου και το κέντρο βάρους έπεσε στην έκδοση οδηγιών από το Συμβούλιο, που θα εφαρμόζονταν για να ισχύει η απελευθέρωση των κινήσεων κεφαλαίων. Έτσι το ΔΕΚ, έδωσε προτεραιότητα στην εθνική σταθερότητα του κράτους μέλους για την εξυπηρέτηση του συμφέροντος και των στόχων της κοινότητας με αποτέλεσμα η κυκλοφορία κεφαλαίου μεταξύ των κρατών-μελών δεν υπόκειται πλέον, θεωρητικά, σε κανέναν περιορισμό. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να γίνουν και να ρευστοποιηθούν επενδύσεις παντού στην ΕΕ χωρίς να χρειάζεται προηγουμένως έγκριση της κυβέρνησης και ότι δεν υπάρχουν όρια στις κινήσεις κεφαλαίων ή στις αλλαγές μεταξύ νομισμάτων. Η καθιέρωση του ευρώ διευκόλυνε αυτές τις κινήσεις κεφαλαίων.

Φυσικά οι κυβερνήσεις διατηρούν το δικαίωμα να ελέγχουν και να επιβεβαιώνουν τις κινήσεις, για την αποφυγή φοροδιαφυγής μεγάλης κλίμακας. Επιπλέον, έχουν τοποθετηθεί αυστηροί μηχανισμοί ελέγχου για την παρακολούθηση ύποπτων συναλλαγών που μπορεί να περιλαμβάνουν την κυκλοφορία παράνομου χρήματος μέσα από τη διαδικασία του «ξεπλύματος». Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται να ενημερώνουν τις αρχές για τέτοιες συναλλαγές. Πρόσφατα, επίσης, με την αύξηση του φόβου για τρομοκρατικές ενέργειες, έχουν τοποθετηθεί πρόσθετοι μηχανισμοί ελέγχου, σε μια προσπάθεια

να εντοπιστούν τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία ή την υποστήριξη τρομοκρατικών επιθέσεων.⁹

2.3.1 Οι διατάξεις της Συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για την ελευθέρωση των κεφαλαίων

Οι θεμελιώδεις διατάξεις της Συνθήκης για την ελευθερία διακίνησης κεφαλαίου αναφέρονταν στα άρθρα 67 έως 73 Συνθ.ΕΚ:

Σύμφωνα με το άρθρο 67, τα κράτη μέλη καταργούσαν προοδευτικά μεταξύ τους, κατά τη μεταβατική περίοδο και με τα αναγκαία μέτρα για την καλή λειτουργία της κοινής αγοράς, τους περιορισμούς για την κίνηση των κεφαλαίων, τα οποία ανήκαν σε πρόσωπα που διέμεναν εντός των κρατών μελών, και τις διακρίσεις μεταχειρίσεως βασιζόμενες στην εθνικότητα της διαμονής των μερών ή του τόπου τοποθέτησεως.

Σύμφωνα με το παραπάνω άρθρο, έπρεπε τα κράτη μέλη κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου να καταργήσουν τους αμοιβαίους περιορισμούς που αφορούσαν τη διακίνηση των κεφαλαίων, τα οποία ανήκαν σε πρόσωπα που διέμεναν στα κράτη μέλη, καθώς και τις δυσμενείς διακρίσεις που στηρίζονταν στην ιθαγένεια ή την κατοικία των προσώπων στον τόπο της επένδυσης.

Το άρθρο 68, συμπλήρωνε από πολλές απόψεις τη βασική διάταξη του άρθρου 67 Συνθ.ΕΚ και όριζε μεταξύ άλλων ότι όταν το κράτος - μέλος κατά την κίνηση των απελευθερωμένων κεφαλαίων, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου, εφαρμόζει τον εσωτερικό του κανονισμό, ο οποίος αφορά την κεφαλαιαγορά και την πίστη, το κάνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην δημιουργούνται διακρίσεις.

Κατά το άρθρο 69, το Συμβούλιο εξέδιδε τις αναγκαίες οδηγίες για την προοδευτική εκτέλεση των διατάξεων του άρθρου 67.

Το άρθρο 70, επιχειρούσε να εμποδίσει την εκμετάλλευση του διαφορετικού βαθμού απελευθέρωσης της συναλλαγματικής πολιτικής των κρατών - μελών, όσον αφορούσε τις κινήσεις κεφαλαίων μεταξύ τους και των τρίτων χωρών. Γι' αυτό, για τον συντονισμό της συναλλαγματικής πολιτικής των κρατών - μελών, αναγνώριζε στο Συμβούλιο τη δυνατότητα έκδοσης σχετικών οδηγιών, μετά από ομόφωνη συμφωνία και πρόταση της Επιτροπής.

⁹ Τσέλιου Μ., (2005)

Το άρθρο 71 συμπλήρωνε το άρθρο 67ΣυνθΕΚ, και έθετε πρόσθετες δεσμεύσεις, που δεν επέτρεπαν την εισαγωγή νέων συναλλαγματικών περιορισμών που θα επηρέαζαν αρνητικά τις κινήσεις κεφαλαίων, ύστερα από δήλωση κράτους μέλους, να υπερβεί το επίπεδο απελευθέρωσης που προβλεπόταν στα άρθρα 67 και 69ΣυνθΕΚ, εφόσον το επέτρεπε η κατάσταση του ισοζυγίου πληρωμών του, και η Επιτροπή απεύθυνε στα κράτη - μέλη τις ανάλογες συστάσεις.

Η αρχή της απελευθέρωσης, υφίσταται περιορισμό από το άρθρο 73ΣυνθΕΚ, που προέβλεπε ότι στις επείγουσες περιπτώσεις και χωρίς την εξουσιοδότηση της Επιτροπής, θα λαμβάνονταν μέτρα προστασίας στον τομέα της διακίνησης κεφαλαίου, όταν οι διακινήσεις κεφαλαίων επέφεραν διαταραχές στη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς σε ένα κράτος - μέλος.

Κατά την εφαρμογή των παραπάνω διατάξεων και ειδικότερα του άρθρου 69ΣυνθΕΚ, εκδόθηκαν η πρώτη οδηγία για την ελευθέρωση κεφαλαίων της 11^{ης} Μαΐου 1960 και η συμπληρωματική αυτής της 18ης Δεκεμβρίου 1962, με τις οποίες σταθεροποιήθηκε η κατάσταση απελευθέρωσης, η οποία είχε μέχρι τότε επιτευχθεί.

Μετά το έτος 1962, δεν σημειώθηκε πρόοδος στην απελευθέρωση της διακίνησης κεφαλαίου, μέχρι το 1988 που εκδόθηκε νέα οδηγία. Αντίθετα, έχει υποστηριχθεί ότι η οδηγία του Συμβουλίου της 21 Μαρτίου 1972, περί ρύθμισης της διεθνούς ροής κεφαλαίων και ουδετεροποίησης των ανεπιθύμητων επιπτώσεων στην εσωτερική ρευστότητα, επέφερε ορισμένης έκτασης ανάσχεση της ελευθέρωσης κεφαλαίων, γιατί μείωσε το τότε επίπεδο απελευθέρωσης που είχαν καθιερώσει οι προηγούμενες οδηγίες των ετών 1960 και 1962.¹⁰

2.4 Η ελεύθερη διακίνηση αγαθών ως βασικό χαρακτηριστικό για την εγκαθίδρυση μίας ενιαίας αγοράς

Η ελεύθερη διακίνηση αγαθών αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του στόχου εγκαθίδρυσης μίας ενιαίας αγοράς εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είναι μία από τις τέσσερις «ελευθερίες» που δημιουργήθηκαν από τη Συνθήκη για την Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Η λέξη «αγαθά» περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που καλύπτουν τομείς όπως η ενέργεια (λ.χ. φυσικό αέριο και

¹⁰ Κριμπα Δ., (1990), σ. 185

ηλεκτρική ενέργεια), τα βιομηχανικά και αγροτικά προϊόντα, τα προϊόντα διατροφής και άλλα.

Τα αγαθά πρέπει να είναι ελεύθερα να διακινούνται σε όλη την ΕΕ, να μπορούν να αγοράζονται και να πωλούνται, χωρίς να υπόκεινται σε δαπανηρές και χρονοβόρες διαδικασίες, περιττούς ελέγχους ή άλλους αδικαιολόγητους περιορισμούς. Αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο με την κατάργηση των δασμών αλλά και με την κατάργηση ή εναρμόνιση όλων των μέτρων που μπορεί να εμποδίζουν το εσωτερικό εμπόριο. Τέτοια μέτρα είναι οι διάφορες τεχνικές απαιτήσεις ή πρότυπα που υπάρχουν στα κράτη-μέλη. Η προσπάθεια εναρμόνισης τέτοιων απαιτήσεων και προτύπων οδηγεί σε μία γενική βελτίωση στην ποιότητα των αγαθών που πρέπει να παράγουν οι κατασκευαστές, προς τελικό όφελος του καταναλωτή. Τα κράτη-μέλη είναι αυτά που ελέγχουν πόσο εύκολα τα αγαθά μπορούν να περνούν τα σύνορα και είναι τα μόνα που μπορούν να θέσουν εμπόδια στο εσωτερικό εμπόριο της Ένωσης μόνο στις περιπτώσεις που δικαιολογούνται για λόγους δημόσιων ηθών, δημόσιας πολιτικής, ασφάλειας και υγείας, προστασίας εθνικών θησαυρών και βιομηχανικής περιουσίας καθώς και για προστασία των καταναλωτών και του περιβάλλοντος. Όμως, ακόμα και σε τέτοιες περιπτώσεις δεν πρέπει να υπάρχει διάκριση μεταξύ αγαθών που παράγονται στη χώρα και των αγαθών που εισάγονται σε αυτή, τα μέτρα πρέπει να είναι κατάλληλα για τους κινδύνους που αντιμετωπίζονται και τα εμπόδια στο εμπόριο ή τη διακίνηση αγαθών πρέπει να είναι τα ελάχιστα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Ενώ είναι υπόθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να εξασφαλίσει ότι, ενεργώντας με τον τρόπο αυτό, τα κράτη-μέλη εφαρμόζουν τον κοινοτικό νόμο.

Μερικές φορές αντί να νομοθετήσει για την ίδια τη φύση του προϊόντος, η ΕΕ καθορίζει τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες το προϊόν μπορεί να κυκλοφορήσει εντός της ΕΕ, λ.χ. η οδηγία για τα όπλα που εισάγει την απαίτηση να τους χορηγείται «δελτίο πυροβόλου όπλου». Κάποιες φορές οι παραγωγοί λειτουργούν μέσα σε ένα «ελαφρύ» πλαίσιο κανονισμών, για παράδειγμα κάτω από συστήματα συνεργατικής ή ατομικής ρύθμισης, όπου οι κατασκευαστές μοιράζουν αντίστοιχα ή αναλαμβάνουν όλη την ευθύνη εξασφάλισης της συμμόρφωσης των προϊόντων τους στις ισχύουσες προδιαγραφές. Στην περίπτωση αυτή το αντιστάθμισμα σε οποιοδήποτε αυξανόμενο κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλεια ή το περιβάλλον προβλέπεται από τους ελέγχους της αγοράς. Αποτελεσματική εποπτεία της αγοράς σε εθνικό επίπεδο, που βασίζεται σε πλήρη συνεργασία μεταξύ κρατών-μελών,

προστατεύει την ασφάλεια του καταναλωτή και διατηρεί ίσο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών. Εξασφαλίζει συμμόρφωση με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς και εγγυάται την ανάκληση από την αγορά προϊόντων τα οποία είναι επικίνδυνα ή που δεν πληρούν τις προδιαγραφές της ΕΕ, είτε προέρχονται από την ΕΕ είτε από τρίτες χώρες.

Η ΕΕ χρησιμοποιεί οργανισμούς που εδρεύουν σε διάφορα κράτη-μέλη προκειμένου να παρέχει υποστήριξη στη διαχείριση της ενιαίας αγοράς. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Αξιολόγησης των Φαρμακευτικών Προϊόντων στο Λονδίνο, παρέχει τεχνική υποστήριξη για να βοηθήσει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να επιτρέψει ασφαλή και αποτελεσματικά φάρμακα για χρήση σε ανθρώπους και ζώα.

Η διευκόλυνση της αγοράς και πώλησης αγαθών εντός της ΕΕ είναι επωφελής για τους καταναλωτές, οι οποίοι απολαμβάνουν μια ευρύτερη επιλογή προϊόντων στην αγορά, συχνά σε χαμηλότερες τιμές αφού ευρύτερη επιλογή σημαίνει μεγαλύτερος ανταγωνισμός για την προσέλκυση των καταναλωτών. Οι περισσότεροι από εμάς θεωρούν όλα αυτά αυτονόητα. Ορισμένοι είναι απλώς πολύ νέοι, ώστε να θυμούνται την εικόνα που παρουσίαζαν τα ράφια των super markets τριάντα ή σαράντα χρόνια πριν. Αλλά ακόμη και οι μεγαλύτεροι έχουν την τάση να μην εκτιμούν το μέγεθος της αλλαγής, διότι αυτή έγινε σταδιακά. Όλοι περιμένουμε πλέον σήμερα να μπορούμε να βρούμε τα ιταλικά ζυμαρικά, το γαλλικό τυρί ή τη βελγική μπίρα της προτίμησής μας στα καταστήματα τροφίμων της περιοχής μας. Το ίδιο ισχύει επίσης με τα μη εδωδιμα προϊόντα. Εάν ρίξουμε μια ματιά στα σπίτια μας μπορεί να δούμε μια τηλεόραση από την Ολλανδία, ένα πλυντήριο από τη Γερμανία, έπιπλα από την Σουηδία κ.ο.κ.

Η ελεύθερη διακίνηση των αγαθών είναι επίσης επωφελής για την ευρωπαϊκή οικονομία, η οποία απαιτεί μια ευρεία, υγιώς ανταγωνιστική αγορά προκειμένου να αναπτυχθεί. Περίπου το 75% του ενδοκοινοτικού εμπορίου αφορά αγαθά. Δημιουργώντας μια αληθινή, ενιαία λειτουργική ευρωπαϊκή αγορά αγαθών παρέχεται στις επιχειρήσεις της ΕΕ η εγχώρια πλατφόρμα, την οποία έχουν ανάγκη για να αναπτυχθούν και να ανταγωνιστούν στη διεθνή σκηνή, προσελκύοντας επενδύσεις και προσφέροντας εργασία. Τέλος, όλοι οι Ευρωπαίοι αισθάνονται τα οφέλη αυτής της ανάπτυξης, με τη μορφή περισσότερων και καλύτερα αμειβόμενων θέσεων εργασίας και -γεγονός εξίσου σημαντικό- μεγαλύτερης ασφάλειας στην απασχόληση.

Η Κοινότητα έχει θεσπίσει πλήθος νομοθετημάτων όλα αυτά τα χρόνια, ιδιαίτερα τη δεκαετία του '80, σχεδιασμένων να απομακρύνουν τα τεχνικά εμπόδια στην ελεύθερη διακίνηση των αγαθών εντός της ΕΕ – η οποία έχει αποδειχθεί εξαιρετικά επιτυχής. Βεβαίως, η ίδια η φύση της παραγωγής αγαθών (που ανταποκρίνεται πάντα στην καινοτομία αγκαλιάζοντας νέες τεχνολογίες) σημαίνει ότι η Κοινότητα πρέπει συνεχώς να αντιδρά σε κάθε νέα ανάπτυξη, ενώ είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους μεγαλύτερους περιορισμούς στην ελεύθερη κίνηση προϊόντων έχουν πλέον καταργηθεί. Περισσότερη νομοθεσία θα χρειαστεί για να αναθεωρήσει, να απλοποιήσει και να βελτιώσει το μεγαλύτερο μέρος των κανόνων που ήδη υπάρχουν. Λιγότερες προτάσεις θα καλύψουν περιοχές όπου δεν υπήρχε προηγούμενη κοινοτική νομοθεσία. Αντί αυτού, η έμφαση δίνεται στην προσπάθεια να καταστεί το υπάρχον σώμα κανόνων αποτελεσματικότερο.

Σε ορισμένους τομείς, το πεδίο εφαρμογής της απλοποίησης μπορεί να είναι σημαντικό, όπως για παράδειγμα στον τομέα του αυτοκινήτου. Είναι προγραμματισμένο να μειωθεί η κοινοτική νομοθεσία από 100 περίπου βασικές οδηγίες και 300 εκτελεστικές και τροποποιητικές νομικές πράξεις σε λιγότερες από 20 βασικές πράξεις και τη νομοθεσία εφαρμογής τους.

Επίσης, μία άλλη βελτίωση που απαιτείται είναι μια αλλαγή στον τρόπο προσέγγισης της Επιτροπής, η οποία είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση της ενιαίας αγοράς. Δεν είναι μόνο τα ίδια τα αγαθά που αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται η αγορά. Μέχρι σήμερα, προβλήματα στην ελεύθερη διακίνηση των αγαθών αντιμετωπίζονταν κυρίως από επιχειρήσεις ενός κράτους-μέλους οι οποίες προσπαθούσαν να πουλήσουν τα αγαθά τους σε ένα άλλο κράτος-μέλος. Σήμερα, με την αύξηση της διασυνοριακών αγορών (οι οποίες έχουν διευκολυνθεί από την εισαγωγή του ευρώ και την αυξανόμενη εξοικείωση με το Internet), είναι ο καταναλωτής που αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Ο εν λόγω καταναλωτής μπορεί να είναι ιδιώτης που προσπαθεί να πραγματοποιήσει μια αγορά για δική του χρήση ή μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση που ψάχνει υλικά ή εξαρτήματα. Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται δεν σχετίζονται με τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά με πιο γενικά θέματα όπως περιορισμοί ή χρεώσεις στην παράδοση των προϊόντων, υπηρεσίες μετά την πώληση, διαφορές φόρων, χρεώσεις που σχετίζονται με τα μέσα πληρωμών.

Κοινωνικές και πολιτιστικές συμπεριφορές είναι δυνατόν να κινητοποιήσουν τα κράτη-μέλη να εισαγάγουν εθνικά μέτρα, ή να πάρουν θέσεις όταν υιοθετούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία, οι οποίες έχουν ένα αντίθετο αποτέλεσμα στην ελεύθερη διακίνηση των αγαθών. Πολλά κράτη-μέλη αντέδρασαν ή συζήτησαν έντονα σε επίπεδο Κοινότητας, να περιορίσουν την ελεύθερη διακίνηση όπλων, ναρκωτικών, οιοπνευματωδών ποτών, αυτόματων μηχανών παιχνιδιών και πορνογραφικού υλικού.

Ως βιομηχανικές, ανεπτυγμένες χώρες, όλα τα κράτη-μέλη επιθυμούν να διασφαλίσουν τη δημόσια υγεία, την ασφάλεια στην εργασία και την οδική ασφάλεια, την ασφάλεια του περιβάλλοντος κ.ο.κ.

Αξιολογώντας τους λόγους για περιοριστικά μέτρα από τα κράτη-μέλη, η αρχή της ελεύθερης διακίνησης των αγαθών εκτιμά προσεκτικά τις ιδιαιτερότητες και τα πιστεύω αυτών. Αντίθετα, μια προσεκτική εκτίμηση γίνεται για την ανάγκη του μέτρου που λαμβάνεται ή προτείνεται από το κράτος-μέλος και από την αναλογικότητα αυτής της δράσης στο πρόβλημα στο οποίο απευθύνεται.

Μια αιτιολογημένη και λογική απάντηση σε ένα αληθινό πρόβλημα από ένα κράτος-μέλος δεν αντιβαίνει στους κανόνες της Κοινότητας που προωθούν την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών. Εντούτοις, μέτρα που λαμβάνονται με σκοπό να προστατέψουν για παράδειγμα την δημόσια υγεία, τα οποία όμως στοχεύουν πραγματικά στην προώθηση των συμφερόντων του εθνικού μονοπωλίου, θα απορρίπτονται.

Η ελεύθερη διακίνηση των αγαθών μπορεί επίσης να ανασταλεί όπου προκύπτουν άγνωστοι μέχρι τούδε κίνδυνοι που συνδέονται με ένα δεδομένο προϊόν. Ο κοινοτικός νόμος αναγνωρίζει την αρχή της προφύλαξης, σύμφωνα με την οποία η δράση μπορεί να ληφθεί για να προστατεύσει από ενδεχόμενους κινδύνους τη δημόσια υγεία, την υγεία των ζώων, των φυτών και του περιβάλλοντος, όπου έγκαιρη επιστημονική ανάλυση επισημαίνει ενδεχόμενο κίνδυνο.

Η Επιτροπή μπορεί να οδηγηθεί από την αρχή της προφύλαξης σε προπαρασκευαστικές προτάσεις για νομοθεσία και τα κράτη-μέλη μπορεί να επικαλούνται την αρχή ως υποστήριξη στα ληφθέντα εθνικά μέτρα. Όπως πάντα, το πρόβλημα συνίσταται στο πώς να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της ανάγκης προστασίας ζωτικών δημοσίων συμφερόντων και αποτροπής αδικαιολόγητης προσφυγής στην αρχή της προφύλαξης ειδικά όπου μπορεί να

κρύβονται προστατευτικά κίνητρα. Σε περιπτώσεις που επικαλείται η αρχή της προφύλαξης, η εξισορροπητική αυτή πράξη περιπλέκεται αν η επιστημονική αξιολόγηση δεν καθορίζει με ακρίβεια το επίπεδο κινδύνου που μπορεί να δημιουργηθεί.¹¹

¹¹ Σύνδεσμος Βιομηχανιών Θεσσαλίας και Κεντρικής Ελλάδος, (2009)

Κεφάλαιο 3^ο Η επιχειρηματικότητα ως πρωτεύον παράγοντας για την εξέλιξη κάθε οικονομικής μονάδας

Επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την καινοτομία, την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Στην Ελλάδα θεωρείται από επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους αναγκαίο να γίνει μια προσπάθεια ένταξη της στην εκπαίδευση, με το σκεπτικό πως βοηθάει στην ανάπτυξη της παιδείας, της οικονομίας και της κοινωνίας. Υπάρχουν Οργανισμοί που προάγουν την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως το JCI (Junior Chamber International), η JADE, η EUROPEN και άλλοι.¹²

Η Επιχειρηματικότητα αποτελεί για την Ευρωπαϊκή Ένωση κυρίαρχο στόχο ενθάρρυνσης και ο λόγος είναι γιατί οι νέες και οι μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν το 99% του συνόλου, σε σχέση με τις μεγάλες, αφενός κινητοποιούνται πολύ πιο εύκολα αφετέρου δημιουργούν περισσότερες θέσεις εργασίας. Μάλιστα με την ευελιξία που διαθέτουν συμβάλλουν στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής κυρίως σε περιοχές που υπάρχει υστέρηση στην ανάπτυξη, ανεργία και πληθυσμοί που μειονεκτούν κυρίως λόγω απόστασης από μεγάλα αστικά κέντρα.

Η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας. Είναι χαρακτηριστικό των ατόμων που μπορούν να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες γύρω τους, να τις εκμεταλλευτούν και να πετύχουν προστιθέμενη αξία, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο της αποτυχίας -που πολλές φορές στην Ελλάδα σημαίνει κοινωνική κατακραυγή-, αλλά ικανοποιώντας όμως την επιθυμία της ανεξαρτησίας και της προσωπικής επιτυχίας

Η επιχειρηματικότητα ως πρωτοβουλία αυξάνει την ανταγωνιστικότητα με συνέπεια οι άλλες επιχειρήσεις να αντιδρούν βελτιώνοντας προϊόντα ή υπηρεσίες και οι καταναλωτές να έχουν ευρύτερο πεδίο επιλογών και πολλές φορές και μείωση των τιμών.

¹² Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, (2009α)

Η κοινή γνώμη - εκτός αυτών που προανέφερα - ως κριτής της επιχειρηματικότητας αρχίζει να προσδοκά περισσότερα όχι μόνο σε θέματα ποιότητας και τιμών, αλλά και σε θέματα κοινωνικής ευθύνης, δηλαδή απαιτεί να ικανοποιούνται παράγοντες κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων.

Όλα υποδεικνύουν την ικανότητα του επιχειρηματία να μετασχηματίζεται επιχειρηματικά αναμορφώνοντας την στρατηγική του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμόζεται πάντα στις ανάγκες της αγοράς, εισάγοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, επομένως διαμορφώνοντας εκ νέου την αγορά, πράγμα που απαιτεί πραγματικές επιχειρηματικές ικανότητες και όχι απλή επιθυμία ανεξάρτητης εργασίας και γρήγορης προσωπικής οικονομικής επιτυχίας.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι πολύ ελεύθεροι επαγγελματίες δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στον σοβαρό τομέα της γνώσης του αντικειμένου και των αναγκαίων δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχει. Επίσης ο χειρισμός με επιτυχία των φορολογικών θεμάτων, των ζητημάτων της χρηματοδότησης και του ελέγχου του κόστους παραγωγής, έχουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του «επιχειρείν».

Όλα τα παραπάνω έχουν σοβαρό αντίκτυπο σε αυτό που ονομάζουμε ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, δηλαδή στην ικανότητα της να παραμένει στη προτίμηση του κοινού και φυσικά ο κύριος παράγοντας είναι η έλλειψη επιχειρηματικής παιδείας και κουλτούρας.¹³

3.1 Εισροές για εκκίνηση στρατηγικής σκέψης

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

¹³ Χαρακίδης Κ., (2006)

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Τέλος οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχος

3.2 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή και όραμα, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα πως η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιομορφων αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτήν.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο-διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.¹⁴

3.2.1 Τα πέντε p της Στρατηγικής

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)

Η στρατηγική ως σχέδιο

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

Η στρατηγική ως τέχνασμα

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

¹⁴ Παπαδάκης Β., (2002α), σ. 30-34

Η στρατηγική ως τοποθέτηση

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Η στρατηγική ως προοπτική

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.¹⁵

3.3 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο:

¹⁵ Παπαδάκης Β., (2002β), σ. 40-42

- ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- οικονομικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- δημογραφικό περιβάλλον
- παγκόσμιο περιβάλλον

3.3.1 Ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος

Πολιτική – Νομική διάσταση

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

Κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση

Οι σημαντικότεροι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κ.ά.

Δημογραφική διάσταση

Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Τεχνολογική διάσταση

Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Παγκόσμια διάσταση

Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

➤ **Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

➤ **Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις.** Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και

διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

➤ **Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.** Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.

➤ **Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες.** Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

➤ **Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.** Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

3.3.2 Ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς. Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα

σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

- Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.
- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.
- Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)
- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η

επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου ¹⁶

3.4 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Υλικοί πόροι.** (π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις). Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μία άλλη απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση τους.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.
- **Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.
- **Άυλοι πόροι.** Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μία ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άυλοι πόροι όπως η «φήμη και η «καλή θέληση» έχουν μεγάλη αξία.

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι

¹⁶ Παπούλιας Δ., (2002)

ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε οριακές ικανότητες, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας. Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληρεί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί)
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο απομίμησης εξαρτάται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Διάρκεια / Σταθερότητα.** Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα.
- **Διαύγεια.** Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- **Μεταβιβασιμότητα.** Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης
- **Δυνατότητα αντιγραφής.** Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν του ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση τους σε 5, 10 ή 15 χρόνια από σήμερα. Το που θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται: **Αποστολή ή Όραμα**. Το όραμα που έχετε για το μέλλον είναι ο πυρήνας του επιχειρησιακού σας σχεδίου. Με αφετηρία το όραμα αυτό, μπορείτε να θέσετε στόχους για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησής σας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια σε όλους όσοι εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί μία εναρμονισμένη προσέγγιση. Οι επιχειρησιακοί σας στόχοι είναι οι επίσημες περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε μία σειρά στόχων για το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή το marketing. Οι στόχοι που βάζετε αποτελούν το πρώτο βήμα διαμόρφωσης της "στρατηγικής" της επιχείρησης. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Αποστολή

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς
- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

Όραμα

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

Φιλοσοφία

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική

- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική
- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη ¹⁷

3.5 Διαμόρφωση της στρατηγικής επιλογής

Μία στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για τη πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. Κατανόηση των αναγκών

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσει μία επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών. Θα πρέπει να ξέρει ποιοι είναι οι πελάτες ώστε να μπορεί να γίνει σωστή τοποθέτηση της εταιρίας και του προϊόντος. Θα πρέπει να κατανοήσει η εταιρία τις τεχνολογικές τάσεις της αγοράς όπως και τις τάσεις των ίδιων των πελατών της ή των καταναλωτών που στοχεύει.

2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης

Εδώ πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες ως προς την αλληλεπίδραση με τον πελάτη (ηλεκτρονικό εμπόριο, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη και κανάλια διανομής), το προσωπικό (εκπαίδευση, κουλτούρα και διαχείριση γνώσης), τεχνολογία (συστήματα ERP και μηχανογράφησης) και βασική υποδομή (έρευνα και ανάπτυξη, ανθρώπινοι πόροι, λογιστικά συστήματα). Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει μία SWOT ανάλυση και να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της όπως και τις προοπτικές και τις απειλές. Θα πρέπει να ευθυγραμμισθεί το όραμα της επιχείρησης με τις δυνατότητες της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3. Προγραμματισμός Καινοτομίας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιλέξουν οι επιχειρήσεις το σχέδιο ανάπτυξης. Υπάρχουν τα εξής υποδείγματα για την ανάπτυξη των στρατηγικών καινοτομίας:

¹⁷ Βαγιωνάκης Μ., κ.ά., (χ.χ), σ. 18

- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτομικά προϊόντα για να καθορίσουν μια νέα αγορά, αφού έχει ήδη αναγνωριστεί μια ιδιαίτερη ανάγκη που έχει ο πελάτης. Σημαντικό ρόλο παίζει η τεχνολογία. Αν και το στρατηγικό πλεονέκτημα, ως επί το πλείστον, έρχεται με την διαφοροποίηση στην τιμή, η διαφοροποίηση μπορεί να παίζει μεγάλο ρόλο στην στρατηγική.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτομικά προϊόντα για να δημιουργήσουν μία νέα αγορά, βασιζόμενη στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτομικές δραστηριότητες για την επεξεργασία συναλλαγών.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτομικές δραστηριότητες για τις επικοινωνίες με πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορεί να δίνουν περιγραφή των προϊόντων τους με on-line φόρμες παραγγελίας.
- Το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μείωση του κόστους συγκέντρωσης πληροφοριών.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις παρέχουν στους καταναλωτές της ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και άμεση επικοινωνία μαζί πελάτες που είναι μακριά σε χαμηλό κόστος.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτομικές εφαρμογές για τη κατασκευή ολοκληρωμένου συστήματος προμήθειας – διανομής με σύγχρονα συστήματα όπως το ERP.

Όσον αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία αναφέρεται παρακάτω, αυτή θα πρέπει να βασίζεται στο όραμα και το σχέδιο που έχει δημιουργηθεί. Θα πρέπει οι δύο «σύμμαχοι» με έμφαση στους στόχους της επιχείρησης να εφαρμόζουν μία νέα στρατηγική. Επειδή αυτή η αλλαγή δεν θα έχει άμεσο αποτέλεσμα και ίσως να συναντήσει κάποιες αντιστάσεις, θα πρέπει να διαμορφωθεί μία ευρύτερη στρατηγική αλλαγής των δύο εταιρειών.¹⁸

¹⁸ Συλλογικό Έργο, (2007)

3.6 Αξιολόγηση, επιλογή και υλοποίηση στρατηγικής

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο. Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως π.χ. ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους.

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα

περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

- τα δυνατά σημεία της, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της
- τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως
- τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδραση τους

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες ενώ με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

- **Δυνάμεις**
 - Ευέλικτη στρατηγική
 - Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
 - Πλεονεκτήματα κόστους
 - Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
 - Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
 - Ηγετική θέση στην αγορά
 - Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
 - Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
 - Ισχυρή διαφήμιση
 - Ποιότητα προϊόντων
 - Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους
- **Αδυναμίες**
 - Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
 - Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
 - Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις

- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
 - Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
 - Χαμηλή κερδοφορία
 - Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
 - Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
 - Πολύ ρηχή γραμμή προϊόντων
 - Αδυναμία στον τομέα του marketing
- **Ευκαιρίες**
- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
 - Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές
 - Επέκταση της γραμμής προϊόντων
 - Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
 - Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
 - Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές
 - Εξαγορά ανταγωνιστών
 - Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
 - Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- **Απειλές**
- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
 - Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
 - Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
 - Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
 - Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
 - Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
 - Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
 - Δημογραφικές αλλαγές

Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση βοηθάει στην:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Εδώ πρέπει να αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

Στρατηγική Προϊόντων

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, ευκολία στη χρήση κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα.
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τι το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

Πλάνο Marketing (Marketing Plan)

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά -μαζί με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία η μη της επιχείρησης. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας στόχου της. Επίσης πρέπει να περιγράφουν:

- **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.
- **Προϊόν:** Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)
- **Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.

- **Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.
- **Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.

Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Σε περίπτωση εφαρμογής e-Επιχειρείν πρέπει να ληφθούν υπόψη για όλα τα παραπάνω οι ιδιαιτερότητες που θα υπάρχουν όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθάνε πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο). Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε η επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του e-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο (time and space management). Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχείρηση. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
- Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η

επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Τα μοντέλα αξιολόγησης ερευνούν το κατά πόσο οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή αξιολογούν τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι κατά πόσο η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώστηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

Μοντέλο Rumelt

Ο Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής:

- **Συνέπεια στρατηγικής** σε σχέση με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- **Συμφωνία – Ταύτιση** της στρατηγικής με το εξωτερικό περιβάλλον
- **Πρόνοια** για τη δημιουργία αλλά και **διατήρηση** ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- **Εφικτότητα.** Να μη δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά και ούτε να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα

Μοντέλο Lynch

Ο Lynch προτείνει τα ακόλουθα τρία κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής:

- **Καταλληλότητα της στρατηγικής.** Κατά πόσο η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον.

- **Αποδεκτότητα της στρατηγικής.** Κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι.
- **Εφικτότητα της στρατηγικής.** Κατά πόσο μπορεί να εφαρμοσθεί στην πράξη, λόγω των διαφόρων ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το περιβάλλον μπορεί να διερευνηθεί με βάση τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που παρουσιάζονται για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χτιστεί πάνω στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, ειδικά πάνω στις θεμελιώδεις ικανότητες, ώστε να εξαλείψει τυχόν αδυναμίες. Τα παραπάνω στοιχεία περιέχονται σε μια διαδικασία ανάλυσης δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών (ανάλυση swot).

Ανάλυση Αποδεκτότητας

Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες, εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους, δηλαδή ως προς την δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Τα κριτήρια ανάλυσης είναι:

- Η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής
- Ο βαθμός κινδύνου που εγκυμονεί
- Η αποδοχή της από τις ομάδες συμφερόντων

Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μια και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προβλήματα της κλπ, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που

απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της όσο και κατά την διάρκεια υλοποίησης της.¹⁹

3.7 Είδη επιχειρησιακών στρατηγικών

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί π.χ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Σύμφωνα λοιπόν με τους συγγραφείς Hitt, Ireland και Hoskisson²⁰ «επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές». Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

➤ **Στρατηγική χαμηλού κόστους:** μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε

¹⁹ η-Επιχειρείν, (2003)

²⁰ Hitt M.A., et al. (2001), pp.231

χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

➤ **Στρατηγική διαφοροποίησης:** μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

➤ **Στρατηγική niche ή εστίασης:** στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. Ας δούμε εδώ μερικά ενδιαφέροντα σημεία τους. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για

τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο σπάνταρ προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής. Τέλος ένα άλλο εξαιρετικά σπουδαίο σημείο. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του.

Από τα παραπάνω βγαίνει ένα σημαντικό μήνυμα: μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρ' όλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Κάτι που οδήγησε πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις στο παρελθόν σε εκτεταμένο προγραμματισμό, υπερπαραγωγή πληροφοριών και χοντρούς τόμους με λεπτομερή στοιχεία, γραφειοκρατία, μαρασμό του επιχειρηματικού πνεύματος και που μετέτρεψε το στρατηγικό μάνατζμεντ από το πιο δημιουργικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποια ετήσια τυπολατρική ιεροτελεστία στρατηγικών πλάνων και κατανομής πόρων. Επιπλέον, την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν στον ανταγωνιστικό ορίζοντα πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν καμιά απολύτως δυσκολία στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και ελκυστικών χαρακτηριστικών σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να “πιάσει” και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την “ορθολογική” αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η

ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη. Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική:

- όταν δεν είναι εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του niche
- όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο niche
- όταν η niche επιχείρηση δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά
- όταν η αγορά έχει πολλά niche από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:

- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche
- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς
- η μεγάλη ελκυστικότητα του niche που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλο μέγεθος ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Ένα παράδειγμα στρατηγικής niche είναι η εταιρία Enterprise-Rent-A-Car στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι αφανείς πρωταθλητές είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική niche. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές

πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές λεπτομερείς, σχετικά με τη μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

α) αποφάσεις δομής δηλ. κτίρια και εξοπλισμός: αποφάσεις δυναμικότητας, εγκαταστάσεων, τεχνολογίας και καθετοποίησης. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Παραδοσιακά οι αποφάσεις αυτές θεωρούντο “στρατηγικής” φύσης.

β) αποφάσεις υποδομής δηλ. συστήματα μάνατζμεντ: αποφάσεις για εργαζόμενους, ποιότητα, προγραμματισμό παραγωγής, οργάνωση. Οι αποφάσεις υποδομής είναι συνήθως πιο τακτικής φύσης αφορούν καθημερινές αποφάσεις για τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν σωρευτικά την ίδια επίδραση όπως και οι αποφάσεις δομής. (Ένας άλλος πιο μοντέρνος τρόπος είναι να δει κανείς τις παραπάνω αποφάσεις σαν αποφάσεις για hardware και software.)

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα π.χ. μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης. Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της “γραμμής συναρμολόγησης” (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών ετών. Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση π.χ. αποφασίσει να “κυνηγήσει” τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με

μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα. Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (π.χ. το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ένας από τους λόγους που πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρχικά προβλήματα χαμηλής ανταγωνιστικότητας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ήταν τόσο η αμέλεια της παραγωγής γενικά, όσο και οι ξεκάρφωτες αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή. Πολλές αποφάσεις δομής π.χ. λόγω μυωπικής επιδίωξης βραχυπρόθεσμων στόχων, παίρνονταν με τη νοοτροπία “ας διαλέξουμε κάτι που θα μας δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα τα λιγότερα προβλήματα”. Πολλά από τα λάθη αυτά, παρά τις τεράστιες βελτιώσεις έχουν αφήσει το σημάδι τους σε πολλούς κλάδους της αμερικανικής βιομηχανίας. Το σύγχρονο μάνατζμεντ όμως επιβάλλει όχι απλώς την παραγωγή να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να γίνεται πηγή σοβαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι μεγάλης σημασίας. Είδαμε ήδη π.χ. την απόφαση του Ομίλου Νηρέυς να έχει εγκαταστάσεις σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, την Dow να αυξάνει τη δυναμικότητα της όχι με νέες εγκαταστάσεις αλλά με επέκταση των παλιών, την Enterprise Rent-A-Car να έχει εκατοντάδες χιλιάδες αυτοκίνητα και χιλιάδες γραφεία ενοικίασης, συνδεδεμένα με ένα δίκτυο υπολογιστή, την Southwest Airlines να έχει ένα μόνο τύπο αεροσκάφους. Οι

αποφάσεις αυτές έχουν τη λογική τους μέσα στις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων αυτών.

Θα δούμε επίσης πώς πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας βρέθηκαν προ εκπλήξεων έναντι πιο ικανών επιχειρήσεων, κυρίως γερμανικών και ιαπωνικών. Ένα από τα βασικά ατού των γερμανικών επιχειρήσεων ήταν οι συνεπείς αποφάσεις τους στη δομή, σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Αλλά στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα κάτι τέτοιο ίσως δεν είναι πλέον αρκετό και ίσως δεν είναι τόσο σπουδαίο όσο οι αποφάσεις υποδομής. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το ατού των πολύ ανταγωνιστικών ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν και είναι η υποδομή: ο ανθρώπινος παράγοντας, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, οι τρόποι που ενεργούν, οι διαδικασίες που ακολουθούν, το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζονται. Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα είναι μεν πιο δύσκολο αλλά παρουσιάζει άπειρες ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στο κάτω-κάτω όσο και εξελιγμένη να είναι μια τεχνολογία παραγωγής δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ανθρώπινο μυαλό. Κάποτε η General Motors, η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στις ΗΠΑ και στον κόσμο, στη βιασύνη της και τους πειραματισμούς της να ξεφορτωθεί τα δύστροπα εργατικά συνδικάτα της, είχε τη φαινή ιδέα να αυτοματοποιήσει εντελώς μερικά εργοστάσια της. Όπως ανακάλυψε αργότερα τα βιομηχανικά της ρομπότ ήταν περιορισμένων διανοητικών ικανοτήτων και έτσι πολύ δύσκαμπτα στην παραγωγή. Και βέβαια δεν μπορούσαν ποτέ να κατεβάσουν τις χιλιάδες ιδέες βελτίωσης που κάθε χρόνο οι εργαζόμενοι της Honda προτείνουν, που κάνουν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική και ευκολότερη, την παραγωγικότητα και την αμοιβή τους υψηλότερη, το προϊόν της καλύτερο, την Honda πιο επικερδή και με μεγάλη ανάπτυξη. Ακόμα και σήμερα πολλοί μάνατζερ εκπλήσσονται με την “απουσία” αυτοματοποίησης δυτικού τύπου από πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους.

Είναι ακριβώς αυτό το σημείο που είναι ενδιαφέρον για την ελληνική επιχείρηση σε θέματα παραγωγής. Η νέα υπερσύγχρονη εγκατάσταση ή η τελευταίου τύπου τεχνολογία έχει τη θέση της και βέβαια πρέπει να είναι προσεκτικά διαλεγμένη. Αλλά δεν αρκεί. Πάνω-κάτω την έχουν όλοι. Η Honda και η General Motors χρησιμοποιούν τις ίδιες πρέσες, τα ίδια εξαρτήματα συναρμολόγησης. Η Honda χρειάζεται περίπου ένα Σαββατοκύριακο για να κάνει τις κατάλληλες μετατροπές, για να αρχίσει την παραγωγή ενός καινούργιου

μοντέλου στην αμερικανική μονάδα της, με Αμερικανούς μάνατζερ και Αμερικανούς εργάτες. Η General Motors 2-3 μήνες! Ακριβώς εκεί παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι σήμερα, στην παραγωγή, στο πώς εκμεταλλεύεται κανείς τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του, πώς οργανώνεται, πώς δημιουργεί τις συνθήκες που καλλιεργούν την ευρηματικότητα των εργαζομένων, πώς δίνει όλα τα ατού του σε ένα γερό σύνολο, πώς ενεργεί, πώς σκέπτεται.

Στρατηγικές Σταθερότητας: Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Στρατηγικές Ανάπτυξης: Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- **Κάθετης ολοκλήρωσης.** Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς/λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- **Οριζόντιας ολοκλήρωσης.** Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)
- **Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη και Ασυσχετιστη).** Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ

- **Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς.** Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της, μίας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας
- **Ανάπτυξης αγοράς.** Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές
- **Ανάπτυξης προϊόντων.** Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων.

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής: Είναι ίσως αναπόφευκτο κάποιες επιχειρήσεις στη διάρκεια της ζωής τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους(επανεστίαση δραστηριοτήτων).

Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων: Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών. Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών). Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη μορφή που υπήρχε πριν. Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- **Οριζόντια:** όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.
- **Κάθετη:** όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής
- **Συμπληρωματική:** όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται

- **Φιλικές:** όταν δύο εταιρίες επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμο
- **Επιθετικές / Εχθρικές:** όταν η διοίκηση της εταιρίας – στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε σαν αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους. Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγορές – συγχωνεύσεις, είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά π.χ. εκ μέρους των Τραπεζών, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ), οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Αυτό που θα πρέπει να ελεγχθεί είναι και το κατά πόσο η συνεργεία αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων της και υπολογισμός των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (έσοδα, κέρδη, κόστος) αλλά και των μειονεκτημάτων. Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται:

- έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα:
 - εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής
 - σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα
 - επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.²¹

²¹ Ευθύμογλου Πρ., (1990), σ.123

Κεφάλαιο 4^ο Στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί διεθνώς και δεδομένου της παγκόσμιας πλέον νέας οικονομίας, τις τελευταίες δεκαετίες, είχαν σαν αποτέλεσμα την έντονη επιθυμία των επιχειρήσεων να επεκταθούν και να κατακτήσουν μια από τις κορυφαίες θέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Συμφέρουσα λύση αποτέλεσαν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν είναι κάτι καινούριο ωστόσο αποτελούν το βαρόμετρο της οικονομικής δραστηριότητας και θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις για την ανάπτυξη τόσο των κρατών όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων, αφού παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον όχι μόνο από πλευράς οικονομικής πολιτικής αλλά και από πλευράς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε αρχικά στις αγγλοσαξονικές χώρες, ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο, με μεγαλύτερη δραστηριότητα στις ΗΠΑ, η οποία διαθέτει ιστορία περίπου εκατό ετών. Οικονομικοί μελετητές έχουν αναφέρει πέντε κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στις ΗΠΑ. Το πρώτο κύμα εμφανίστηκε την περίοδο 1895-1904, το δεύτερο κύμα την περίοδο 1922-1929, το τρίτο ήταν αυτό της περιόδου 1940-1947. Το τέταρτο κύμα παρουσιάστηκε το 1960 με εξαγορές διαφοροποιημένων εταιριών και το τελευταίο το οποίο ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται έως σήμερα. Και τα πέντε κύματα έλαβαν χώρα τις περιόδους όπου η οικονομία της χώρας απολάμβανε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης όπως επίσης και μεγάλες επιχειρηματικές εξελίξεις όπως, απελευθέρωση των κεφαλαιαγορών, την τεχνολογική επανάσταση, το άνοιγμα των διεθνών αγορών και η επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Στον αντίποδα, η ιστορία της Ευρώπης σε αυτού του είδους συναλλαγές δεν είναι τόσο μεγάλη, εάν εξαιρέσουμε την Μεγάλη Βρετανία. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές έλαβαν χώρα στην Ευρώπη την τελευταία εικοσαετία λόγω του έντονου ανταγωνισμού μετά τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη δημιουργία της ευρωπαϊκής πια αγοράς. Στην Ελλάδα, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές έλαβαν χώρα αργότερα από ότι οι υπόλοιπες χώρες εξαιτίας κυρίως του μικρού μεγέθους της αγοράς και της οικογενειακής μορφής των επιχειρήσεων.

Κατά καιρούς οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν χαρακτηριστεί είτε, ως αναπόφευκτο κακό καθώς έχουν την τάση δημιουργίας μονοπωλίων είτε, ως αναπόφευκτο φυσικό επακόλουθο που έχουν ως στόχο την αύξηση της αξίας της επιχείρησης και την εδραίωση τους στο ανταγωνιστικό διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Οι τέτοιου είδους συναλλαγές τα τελευταία χρόνια αποτέλεσαν και μια νέα μορφή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων για αυτό το λόγο, έχουν αναπτυχθεί διάφορες επιχειρηματικές στρατηγικές σχετικά με τον τρόπο που θα πραγματοποιήσουν την συγχώνευση καθώς επίσης και μορφές κρατικής πολιτικής υπό την μορφή παροχής κινήτρων στις επιχειρήσεις και αναδιάρθρωσης του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

4.1 Ορισμοί εξαγορών και συγχωνεύσεων

Σήμερα διατίθενται στη διεθνή βιβλιογραφία οι παρακάτω βασικοί ορισμοί:

- ➔ **Συγχώνευση (merger)** : ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με τον σχηματισμό μιας νέας, με την εξαφάνιση της νομικής προσωπικότητας όλων των συγχωνευμένων εταιριών.
- ➔ **Εξαγορά (acquisition/ take over)**: η απόκτηση του ελέγχου μιας επιχείρησης (με την απόκτηση της πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου της εξαγορασθείσας εταιρίας) με ή χωρίς τη συμφωνία management της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Οι εξαγορές δύνανται να πραγματοποιηθούν με δύο τρόπους:

1. Όταν τις μετοχές κατέχει ένας μικρός αριθμός μετόχων, τότε η εξαγορά πραγματοποιείται ύστερα από συμφωνία των μετόχων που κατέχουν την πλειοψηφία των μετοχών και
2. Όταν οι μετοχές ανήκουν σε ευρύτερο κοινό η εξαγορά μπορεί να πραγματοποιηθεί, είτε με συμφωνία του αγοραστή με τους μετόχους, είτε με την εξαγορά των μετοχών μέσω του Χρηματιστηρίου ή τέλος, με την υποβολή προσφοράς για την αγορά του συνόλου των μετοχών (take over bid).

Η διαφορά μεταξύ συγχώνευσης και εξαγοράς είναι πως στο πρώτο είδος το μετοχικό κεφάλαιο των δύο εταιριών διανέμεται μεταξύ των μετόχων, ενώ στο δεύτερο ο έλεγχος της εξαγορασθείσας επιχείρησης περνά στα χέρια του

αγοραστή. Επίσης, μια ακόμη διαφορά που μπορούμε να εντοπίσουμε είναι στο γεγονός ότι στην περίπτωση της εξαγοράς, η προσφορά για την αγορά των μετοχών γίνεται χωρίς τη συγκατάθεση της διεύθυνσης της εταιρίας, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης η προσφορά προϋποθέτει την συγκατάθεση της διεύθυνσης και των δύο εταιριών.

Στην περίπτωση της εξαγοράς όταν οι μετοχές και των δύο εταιριών βρίσκονται στο Χρηματιστήριο δεν είναι δυνατό να διαχωριστεί εάν η προσφορά γίνεται με καταβολή χρημάτων ή την ανταλλαγή μετοχής προς μετοχή διότι, ο αποδοχέας της προσφοράς “μετοχή προς μετοχή” μπορεί αμέσως να τις πωλήσει για μετρητά ή το αντίθετο.

Τέλος, υπάρχει η περίπτωση συνδυασμού των δύο αυτών μεθόδων, δηλαδή συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση, η επιτυχία της οποίας όμως εξαρτάται κυρίως από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της, αλλά και από τις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες της χώρας.

4.1.1 Είδη εξαγορών και συγχωνεύσεων

Τα είδη των εξαγορών ή συγχωνεύσεων κατηγοριοποιούνται με βάση:

α) Τον τρόπο προσφοράς της εξαγοράς σε:

- **Δημόσια προσφορά στους μετόχους (Public Tender Offer)**
- **Συγχώνευση (Merger)**
- **Proxy Fights**, η εφαρμογή των οποίων συναντάται στις ΗΠΑ και αφορούν την προσπάθεια μερίδας μετόχων ή της Διοίκησης να αποκτήσουν τον έλεγχο της εταιρίας και του Διοικητικού Συμβουλίου προτρέποντας τους μετόχους να ψηφίσουν μέσω αντιπροσώπων (proxy contests).

β) Τη στάση του management της επιχείρησης στόχου (target company):

- **Εχθρική (Hostile)**, όταν η εξαγορά γίνεται χωρίς την συμφωνία της διοίκησης της εξαγορασθείσας επιχείρησης.
- **Φιλική (Friendly)**, όταν η εξαγορά γίνεται με την συμφωνία της διοίκησης της εξαγορασθείσας επιχείρησης.

γ) Τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας των επιχειρήσεων:

- **Συμπληρωματικές (complementary mergers)**, όταν οι δραστηριότητες τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες

- › **Οριζόντια Συγχώνευση (horizontal mergers)**, η οποία αναφέρεται σε επιχειρήσεις με ίδιο κλάδο δραστηριότητας που βρίσκονται σε απευθείας ανταγωνισμό
- › **Κάθετη Συγχώνευση (vertical mergers)**, η οποία αναφέρεται σε διαφορετικά τμήματα των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, είτε προς τα εμπρός (forward vertical integration), είτε προς τα πίσω (backward vertical integration).
- › **Ασυσχέτιστες ή διακλαδικές (Unrelated mergers ή conglomerates)**, που αφορούν κλάδους δραστηριότητας που δεν σχετίζονται μεταξύ τους.

δ) Δύο ειδικές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι:

- › **Η μοχλευμένη εξαγορά (Leverage Buy-Out)**. Μια νέα μορφή εξαγοράς που πραγματοποιείται με πρωτοβουλία των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή εφαρμοζόταν συνήθως σε βιομηχανικές χώρες όπως στις ΗΠΑ, ωστόσο περιλαμβάνει μεγάλους κινδύνους διότι τα διευθυντικά στελέχη για να αποκτήσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την εξαγορά αναγκάζονται να δανειστούν από τράπεζες.
- › **Η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκηση τους (Management Buy-Out)**. Στην περίπτωση αυτή, η οποία είναι συγγενική με την προηγούμενη, μία επιχείρηση εξαγοράζεται από τα διευθυντικά της στελέχη. Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να χρηματοδοτηθεί από τα διευθυντικά στελέχη, η εξαγορά αναφέρεται σε μία περιφερειακή θυγατρική ή παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι αυτοί εξωτερικής μεγέθυνσης μιας επιχείρησης είναι ταχύτεροι και λιγότερο δαπανηροί από την εσωτερική μεγέθυνση και δεν προσθέτει επιπλέον δυναμικότητα στο χώρο που δραστηριοποιείται. Ωστόσο, θα πρέπει να βασίζονται σε οικονομικά κριτήρια ειδάλλως θα τυχουν αποτυχίας δημιουργώντας κρίσεις στην αγορά και ιδίως στις χρηματιστηριακές αγορές.²²

²² Γεωργακοπούλου Β., (2002α)

4.1.2 Πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Τα τελευταία χρόνια η πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων εφαρμόζεται ευρέως και αναπτύσσεται σε γρήγορους ρυθμούς. Μόνο το 1996 πάνω από 100.000 εταιρίες σε όλο τον κόσμο, εφάρμοσαν την πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων, με σκοπό τη βελτίωση της θέσεώς τους στην αγορά.

Παραδείγματα εξαγορών και συγχωνεύσεων, έχουμε πάρα πολλά, όπως τις συμμαχίες BP και MOBIL, τη συγχώνευση της τράπεζας του TOKIO και της τράπεζας Mitsubishi, των φαρμακευτικών εταιριών Sandoz και Ciba -Geigy, της Glaxo και της Wollcome, των αεροπορικών εταιριών Air France και Sabena, των τηλεπικοινωνιακών εταιριών British Telecom και MCI, των εταιριών Siemens και Philips, της Nestle και Perrier, της Hewlett Packard Co. με τη Veritone Incorporation.

Η πολιτική όλων των πιο πάνω εταιριών, καθώς και πολλών άλλων που τις οδήγησαν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι, κυρίως, οι ακόλουθες επιδιώξεις:

- Να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους.
- Να διεισδύσουν σε νέες αγορές.
- Να μειώσουν το λειτουργικό κόστος.
- Να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αποτελεσματικότερα κ.α.

Αν και η μείωση του λειτουργικού κόστους και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανταγωνισμού, είναι οι βασικοί λόγοι για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, εν τούτοις μακροπρόθεσμα οι εταιρίες αποβλέπουν ακαθόριστα στην ανάπτυξη των εταιριών και στην ανανέωσή τους, μέσω νέων προϊόντων και νέων αγορών.

Έτσι, στην προσπάθειά τους οι εταιρίες να χαράξουν στρατηγικές διαφοροποίησης στην ανάπτυξη, βασίζονται σε μια σειρά από βασικές στρατηγικές, όπως:

- Τις στρατηγικές διαχείρισης χαρτοφυλακίων διαφόρων προϊόντων σε διαφορετικές αγορές.
- Της στρατηγικής της δημιουργίας οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου η εταιρία αποβλέπει στη δημιουργία ή δραστηριοποίησή της σ' ένα βασικό βιομηχανικό τομέα.
- Της ανάπτυξης ανταγωνιστικής στρατηγικής, με σκοπό η επιχείρηση να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς της.

4.1.3 Διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι μέθοδοι εξωτερικής μεγέθυνσης σύμφωνα με την προσέγγιση του Sudarsam Sudi διενεργούνται σε πέντε στάδια:

1. Ανάπτυξη εταιρικής στρατηγικής (corporate strategy collection), όπου επιλέγεται η κατάλληλα εταιρική στρατηγική ώστε να βρίσκεται σε αρμονία με τις επιμέρους ανταγωνιστικές στρατηγικές (business strategies) των επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης. Για την τελική απόφαση της στρατηγικής επιλογής χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι ανάλυσης όπως η τύπου Pest, των Πέντε Δυνάμεων του Porter, Swot και Πόρων και Ικανοτήτων.

2. Τελική Επιλογή στρατηγικής Εξαγοράς (selection of acquisition strategy), όπου, προσδιορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η επιλεγμένη στρατηγική. Για την επιτυχή ολοκλήρωση πρέπει να εξετασθεί η εξαγορασθείσα επιχείρηση (target) βάση της καταλληλότητας της, (strategic fit) από πλευράς πόρων και ικανοτήτων, έτσι ώστε να υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί πλεονέκτημα. Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο δημιουργείται αξία (value creation) από τη συγχώνευση δηλαδή, τα κέρδη πάνω από το κόστος κεφαλαίου για την απόκτηση της επιχείρησης η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω αύξησης της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων ή της συνεργίας.

3. Οικοδόμηση της συμφωνία εξαγοράς και διαπραγμάτευση (deal structuring and negotiation), το οποίο περιλαμβάνει θέματα όπως την επιλογή των συμβούλων (επενδυτικών τραπεζών, δικηγόρων, ορκωτών ελεγκτών, φορολογικών συμβούλων), έλεγχο (due diligence) της εταιρίας στόχου από την κατάλληλη ομάδα εσωτερικών ή εξωτερικών ελεγκτών / συμβούλων, με σκοπό την απόκτηση πληρέστερης εικόνας της επιχείρησης - στόχου (νομικές, οικονομικές, φορολογικές, MIS, σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, εταιρική κουλτούρα). Επίσης πραγματοποιείται αποτίμηση της εξαγορασθείσας επιχείρησης και καθορίζεται η κλίμακα τιμών του premium που θα δοθεί από την αγοράστρια εταιρία, ώστε να μην υπάρξουν μεγάλες απώλειες από την συγχώνευση. Ακόμη, γίνεται διαπραγμάτευση όσον αφορά τις διοικητικές θέσεις που θα κατέχουν οι διοικητικές ομάδες των δύο εταιριών μετά τη συγχώνευση (πολλές φορές το ζήτημα αυτό έχει γίνει η αιτία μη ολοκλήρωσης της συγχώνευσης), και τέλος, αναπτύσσονται διάφορες τακτικές εξαγοράς από την αγοράστριαεταιρία και

μορφές αμύνης από την εξαγορασθείσα επιχείρηση σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο.

4. Ενσωμάτωση της εξαγορασθείσας εταιρίας (post - acquisition integration), το οποίο σχετίζεται με τη διαχείριση των προβλημάτων της επιχείρησης, τα οποία είτε δεν είχαν προβλεφθεί είτε δημιουργήθηκαν νέα. Επιπλέον σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται τόσο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και η ενοποίηση των συστημάτων παραγωγής, οργάνωσης και πληροφόρησης.

5. Αξιολόγηση της συγχώνευσης και εκμάθηση (post - acquisition audit and learning). Αποτελεί το πιο σημαντικό στάδιο καθώς εδώ διεξάγονται διάφορα συμπεράσματα αναφορικά με το τι έγινε σωστά ή όχι, δηλαδή εάν η εξαγορά ήταν επιτυχής. Επιχειρήσεις με πείρα στις εξαγορές (acquisitions expertise) σπάνια αγνοούν το συγκεκριμένο στάδιο ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν το στάδιο αυτό με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστή εκτίμηση του παρελθόντος.²³

4.2 Κίνητρα και παρενέργειες εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Παρότι δεν υπάρχει μοναδική θεωρία να εξηγήσει τους λόγους που οι επιχειρήσεις κάνουν εξαγορές και συγχωνεύσεις, η πλούσια διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει αρκετούς λόγους (κίνητρα) ανάληψης των σχετικών δραστηριοτήτων και υποδεικνύει τις αντίστοιχες πηγές ωφελειών.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στα κάτωθι κίνητρα:

- (1) Δημιουργία λειτουργικών συνεργιών
- (2) Δημιουργία χρηματοδοτικών συνεργιών
- (3) Αντικατάσταση μη αποτελεσματικής διοίκησης
- (4) Ενίσχυση της μονοπωλιακής δύναμης της αγοράζουσας εταιρείας
- (5) Ικανοποίηση προσωπικών επιδιώξεων των διευθυντικών στελεχών.

Οι λειτουργικές συνέργιες περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους ως αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας (economies of scale) και οικονομιών φάσματος (economies of scope), τη μείωση των συνολικών δαπανών και την αύξηση των συνολικών πωλήσεων. Οι οικονομίες κλίμακος αναφέρονται στη δυνατότητα της νέας επιχείρησης που προέρχεται από τη συνένωση των

²³ Κυριαζής Δ., (2004)

ξεχωριστών εταιρειών να επιμερίσει το σταθερό κόστος της παραγωγικής διαδικασίας σε μεγαλύτερο αριθμό μονάδων παραγωγής. Οι οικονομίες φάσματος αναφέρονται στη μείωση του κόστους παραγωγής από την προσθήκη συναφών παραγωγικών διαδικασιών (π.χ. μια τράπεζα επεκτείνεται μέσω εξαγοράς σε αμοιβαία κεφάλαια) λόγω χρησιμοποίησης της ίδιας τεχνολογίας και του ίδιου δικτύου διανομής και για τις δύο επιχειρήσεις.

Η μείωση των συνολικών δαπανών προέρχεται από τη μείωση των θέσεων εργασίας, των εγκαταστάσεων και άλλων σχετικών δαπανών που δεν χρειάζονται πια. Η αύξηση των πωλήσεων συνήθως προέρχεται από τη συμπληρωματικότητα των δικτύων διανομής των επιχειρήσεων που συνενώνονται με αποτέλεσμα οι συνολικές πωλήσεις να είναι μεγαλύτερες από το άθροισμα των πωλήσεων των ξεχωριστών επιχειρήσεων.

Οι χρηματοδοτικές συνεργίες αναφέρονται στην επιπλέον δανειοληπτική ικανότητα της νέας οικονομικής οντότητας και στις αντίστοιχες υψηλότερες φορολογικές απαλλαγές από τόκους, καθώς επίσης και στις επιπλέον φορολογικές απαλλαγές από τη δυνατότητα της νέας επιχείρησης να εκμεταλλευθεί αχρησιμοποίητες φορολογικές απαλλαγές της αγοραζόμενης επιχείρησης. Η αντικατάσταση μη αποτελεσματικής διοίκησης αναφέρεται ως το κυριότερο κίνητρο των εχθρικών (hostile) εξαγορών. Το βασικό επιχείρημα εδώ είναι πως τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης επιχείρησης έχουν καλύτερη λειτουργική απόδοση υπό τη διεύθυνση της νέας διευθυντικής ομάδας (management). Η ενίσχυση της μονοπωλιακής δύναμης αναφέρεται στη μείωση του ανταγωνισμού στον συγκεκριμένο κλάδο ως αποτέλεσμα της εξαγοράς ή της συγχώνευσης και στην αντίστοιχη δημιουργία μονοπωλιακών κερδών για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ενώ τα ανωτέρω τέσσερα κίνητρα συνδέονται με επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιδιώκουν την αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της επιχείρησης, το πέμπτο κίνητρο συνδέεται με αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών που δεν είναι πάντοτε συμβατές με τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά απορρέουν από την επιδίωξή τους να αποκομίσουν προσωπικές ωφέλειες (π.χ. υψηλότερες αμοιβές, εάν αυτές συνδέονται με το μέγεθος των πωλήσεων, κύρος, κ.λπ.) από τη δημιουργία μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων.

Πέρα από τις οικονομικές συνέπειες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στις επιχειρήσεις που συνενώνονται, μπορεί να έχουν κάποιες παρενέργειες στη

γενικότερη οικονομία. Οι κυριότερες παρενέργειες σχετίζονται με:

- (α) τη συγκέντρωση οικονομικής δύναμης σε περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων,
- (β) την ασφάλεια του χρηματοπιστωτικού συστήματος και
- (γ) τη ροή πληροφοριών στις κεφαλαιαγορές.

Αναφορικά με το πρώτο θέμα, το επιχείρημα είναι πως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις εταιρειών μειώνουν τον αριθμό εταιρειών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο και έτσι μπορεί να μετατρέψουν έναν ανταγωνιστικό κλάδο σε ολιγοπωλιακό ή και μονοπωλιακό, όπου οι λίγοι παραγωγοί μπορούν να επηρεάζουν την αγοραία τιμή και παραγωγή. Οι διάφορες χώρες, για να αποτρέψουν τέτοιου είδους εξελίξεις, έχουν θεσπίσει αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες που εμποδίζουν εκείνες τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις που δημιουργούν «κυρίαρχες» επιχειρήσεις και αναγκάζουν άλλες επιχειρήσεις σε διάσπαση όταν έχουν γίνει «κυρίαρχες» στον κλάδο τους ή στη γεωγραφική τους περιοχή.

Όσον αφορά το δεύτερο θέμα, η αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στη δεκαετία του '80 στις ΗΠΑ ενίσχυσε τον προβληματισμό σχετικά με τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις αυτών των δραστηριοτήτων στην ασφάλεια του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Το βασικό ερώτημα εδώ είναι εάν αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης οδηγούν σε σημαντική αύξηση της δανειοδότησης των επιχειρήσεων και εάν η υψηλότερη δανειοδότηση δημιουργεί κινδύνους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Τέλος στο τρίτο θέμα, αναγνωρίζεται πως οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις εταιρειών προκαλούν επανεκτίμηση των περιουσιακών τους στοιχείων και οδηγούν σε σημαντικές αποκλίσεις των προσφερομένων τιμών εξαγοράς σε σχέση με τις τρέχουσες χρηματιστηριακές αξίες των μετοχών των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων. Το μέγεθος αυτής της απόκλισης («πριμ εξαγοράς») είναι δύσκολο να υπολογιστεί σε περιβάλλον ανεπαρκούς πληροφόρησης. Για να επιτευχθεί ένα δίκαιο πεδίο δράσης για όλους τους συναλλασσομένους, είναι απαραίτητο οι νόμοι που διέπουν την κεφαλαιαγορά να επιβάλουν άμεση και πλήρη αποκάλυψη όλων των σχετικών πληροφοριών και να προβλέπουν για την ύπαρξη επαρκών χρονικών περιθωρίων ισχύος μιας δημόσιας προσφοράς προς εξαγορά (tender offer), ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έχουν τη δυνατότητα αξιολόγησης των σχετικών προτάσεων.

Γενικά υπάρχουν δυο αντίθετες απόψεις για τα παραπάνω θέματα. Από τη μια πλευρά υποστηρίζεται πως οι στρατηγικές αυτές εξασθενίζουν τον

ανταγωνισμό, μειώνουν την οικονομική αποτελεσματικότητα και επαυξάνουν τη χρηματοπιστωτική αστάθεια. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται πως αυτές αποτελούν ένα φυσικό και υγιές επακόλουθο των δυνάμεων της αγοράς, δηλαδή οι εξαγορές μετακινούν παραγωγικούς πόρους στις πιο ωφέλιμες χρήσεις και αναγκάζουν τα διευθυντικά στελέχη να ασκούν πιο αποτελεσματική διοίκηση.

Όλο αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εξαγορές και συγχωνεύσεις να βελτιώνουν την καθολική οικονομική αποτελεσματικότητα και την ικανότητα των εταιρειών να αντιμετωπίζουν τον διεθνή ανταγωνισμό.²⁴

4.3 Λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε)

Όπως αναφέρεται στη μελέτη της εταιρείας Business Insights Ltd (2004) παράγοντες της αγοράς με εξειδίκευση σε Σ&Ε αναφέρουν ότι το 60% των Σ&Ε αποτυγχάνουν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, τα αποτελέσματα ακαδημαϊκών μελετών κυρίως στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη, συχνά φανερώνουν ότι δεν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες περικοπές κόστους και οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εξόδων. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αποτυχία των Σ&Ε σχετίζονται με τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιούνται οι εξαγορές.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των κινήτρων αντιπροσώπευσης θεωρούν πολλές Σ&Ε αποτέλεσμα της προσπάθειας των διευθυντικών στελεχών να μεγιστοποιήσουν την ατομική τους ευημερία και όχι αυτή των μετόχων. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ επιδιώκουν προσωπικούς στόχους όπως αύξηση των αποδοχών τους, διαφοροποίηση κινδύνου, δημιουργία «αυτοκρατοριών», σε βάρος της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Οι Hadlock, Houston και Ryngaert (1999) αναφέρουν, για παράδειγμα, ότι κατά την εξαγορά μιας τράπεζας ενώ οι μέτοχοι κερδίζουν τουλάχιστον από την αύξηση της τιμής των μετοχών κατά τη διάρκεια της ανακοίνωσης, τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να έρθουν αντιμέτωπα με μειωμένο έλεγχο της τράπεζας, τοποθέτηση σε χαμηλότερες θέσεις εργασίας ή ακόμα και διακοπή συνεργασίας. Συνεπώς, κατά τη διάρκεια των

²⁴ Ρεϊζόγλου Ν., κ.ά., (2007β), σ.26

διαπραγματεύσεων, τα διευθυντικά στελέχη, ίσως πρέπει να διαλέξουν μεταξύ της μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων και της δικής τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Roll (1986), οι μάνατζερ κάνουν λάθη κατά την αξιολόγηση των Σ&Ε λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούν Σ&Ε ακόμα και αν δεν υπάρχουν περιθώρια για συνεργειακά αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά, οι μάνατζερ της εξαγοράστριας εταιρείας, λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, πιστεύουν ότι η εκτίμηση τους για την αξία της επιχείρησης-στόχου υπερέχει αυτής της αγοράς ή των αντικειμενικών στοιχείων και καταλήγουν μάλιστα εξαιτίας της αλαζονείας τους αυτής, να πληρώνουν παραπάνω από ότι θα έπρεπε τις επιχειρήσεις-στόχους. Ο Arnold (1998) επισημαίνει ότι οι Σ&Ε τείνουν να αυξάνονται όταν οι επιχειρήσεις ή οι εθνικές οικονομίες σημειώνουν άνοδο επί συναπτά έτη. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι τις περιόδους αυτές οι μάνατζερ νιώθουν πιο ικανοποιημένοι με τους εαυτούς τους με συνέπεια να υπερεκτιμούν ακόμα περισσότερο τις ικανότητες τους.

Τέλος, η αναφορά της Business Insights Ltd συνοψίζει διάφορους άλλους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν οι Σ&Ε, όπως έλλειψη μακροχρόνιου σχεδιασμού, έλλειψη εμπειρίας, δυσκολίες συνένωσης των δύο επιχειρήσεων κυρίως λόγω διαφορετικής κουλτούρας και συνεργασίας-συνύπαρξης του προσωπικού, χρονικοί περιορισμοί κατά τον σχεδιασμό και ολοκλήρωση των Σ&Ε.²⁵

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης και οι λόγοι αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης.

²⁵ Ζαπουνίδης Κ., κ.ά., (2007)

Πίνακας 4.1: Λόγοι πραγματοποίησης και αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω των εξαγορών ή συγχωνεύσεων

Λόγοι Πραγματοποίησης	Λόγοι Αποτυχίας
Οικονομίες κλίμακος και φάσματος	Δυσκολίες ενοποίησης
Συνδυασμός πόρων / Εκμετάλλευση υπερβάλλουσας ρευστότητας	Ανεπαρκής αξιολόγηση της εταιρίας στόχου
Αύξηση δυναμικής στην αγορά	Υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές
Κόστος & χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων	Αδυναμία υλοποίησης συνεργιών
Υπέρβαση εμποδίων εισόδου	Ρόλος στελεχών / Διοικητική αλαζονεία
Αύξηση διαφοροποίησης / Εξάλειψη χαμηλής αποδοτικότητας εταιρίας στόχου	Δημιουργία πολύ μεγάλης επιχείρησης
Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού	Υπερβολικό χρέος

Πηγή: Παπαδάκης Β.Μ., (2002α), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα, σ. 405

4.4 Αποτελέσματα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αντιμετωπίζονται στη σημερινή εποχή ως κάτι το αναπόφευκτο μπροστά στις ευκαιρίες και προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι διασυνοριακές και συσχετιζόμενες εξαγορές δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους. Ωστόσο, υπάρχει η άποψη πως η αξία της ενιαίας εταιρίας που δημιουργείται από τη συγχώνευση είναι κατά μέσο όρο μικρότερη από εκείνη προ της συναλλαγής.

Πιο συγκεκριμένα, μελέτες αναφορικά με το θέμα αυτό, έχουν αναδείξει ότι οι αποδόσεις των μετοχών της εξαγοράστριας εταιρείας αυξάνονται. Ιδιαίτερα στις εχθρικές εξαγορές οι αποδόσεις της εξαγοραζόμενης εταιρίας είναι σημαντικά υψηλότερες από την πραγματική αξία των μετοχών της.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της αποδοτικότητας των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι είτε μέσω των τιμών των μετοχών, είτε μέσω της συγκριτικής ανάλυσης των λογιστικών μεγεθών πριν και μετά τη συγχώνευση.

Επίσης, παρά τις απόψεις μιας μερίδας ερευνητών πως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν σημαντικό εργαλείο στο πλαίσιο της νέας

παγκοσμιοποιημένης οικονομίας υπάρχει και η άποψη μιας άλλης μερίδας ερευνητών, οι οποίοι υποστηρίζουν πως ανεξαρτήτως των τεράστιων μεταβιβαζόμενων κεφαλαίων και των αντίστοιχων κερδών που αποκομίζονται από τους μετόχους, υπάρχουν σημαντικές συνέπειες σε άλλους τομείς της γενικότερης οικονομίας όπως:

A. Η τεράστια συγκέντρωση οικονομικής δύναμης, δημιουργώντας κατ' αυτό τον τρόπο ένα ολιγοπωλιακό περιβάλλον. Ο μικρός αυτός αριθμός των επιχειρήσεων καθορίζει τις τιμές της αγοράς και την παραγωγή ενώ, οι επιχειρήσεις με μικρότερη ανταγωνιστικότητα οδηγούνται σε διάσπαση.

B. Η ασφάλεια του χρηματοπιστωτικού συστήματος, το οποίο δημιούργησε έντονους προβληματισμούς αναφορικά με το εάν οι εξαγορές οδηγούν σε σημαντική αύξηση της δανειοδότησης των επιχειρήσεων και εάν αυτό δημιουργεί κινδύνους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Γ. Τη ροή πληροφοριών της κεφαλαιαγοράς, καθώς οι εξαγορές προκαλούν επανεκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των εταιριών δημιουργώντας αποκλείσεις μεταξύ της τιμής εξαγοράς και της τρέχουσας χρηματιστηριακής αγοράς τους. Το ιδανικό για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο είναι η θέσπιση νόμων σύμφωνα με τους οποίους θα επιβάλλεται άμεση και πλήρη αποκάλυψη των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας καθώς και τη θέσπιση ενός χρονικού διαστήματος μέχρι την υποβολή δημόσιας προσφοράς ώστε, να διατίθεται επαρκή χρονικό περιθώριο οι ενδιαφερόμενοι να αξιολογήσουν τα υπάρχοντα δεδομένα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η αξία που δημιουργείται από την συναλλαγή αρχικά ευνοεί τους μετόχους της εξαγοραζόμενης εταιρίας όμως η αξία αυτή μεταφέρεται στους μετόχους της ενιαίας επιχείρησης. Ακόμη, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να υπάρξουν σημαντικά εργαλεία ανάπτυξης περαιτέρω τομέων της οικονομίας εκτός των επιχειρήσεων, εάν στη στρατηγική των εταιριών που προβαίνουν σε εξωτερική μεγέθυνση συμπεριλαμβανόταν κοινωνικοί παράγοντες- περιορισμοί.²⁶

²⁶ Σακέλλης Μ., (2001), σ.237

4.5 Οδηγίες για μία επιτυχημένη σύναψη εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μετά από όσα αναφέραμε για λόγους πραγματοποίησης και αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων, στη συνέχεια επιχειρούμε να δώσουμε συγκεκριμένες συμβουλές στα στελέχη που σκοπεύουν να εμπλακούν σε κάποια εξαγορά ή συγχώνευση. Αυτές είναι οι εξής:

1. **Συνειδητοποιημένοι λόγοι εξαγοράς:** είναι απολύτως απαραίτητο για την εξαγοράζουσα επιχείρηση να γνωρίζει το γιατί θέλει αυτή τη συμφωνία και να έχει επιχειρήματα να το στηρίξει, προκειμένου να πείσει.
2. **Μη αποκάλυψη των σχεδίων:** δεν πρέπει να αποκαλύπτεται σε ευρύ κοινό στη εταιρία – στόχο η πρόθεση εξαγοράς. Αυτό δίνει σε όλες τις εχθρικές προς την εξαγορά ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρείας – στόχου το χρόνο να προετοιμάσουν την άμυνά τους και να αποφύγουν τελικά την εξαγορά.
3. **Προσεκτική χρηματοοικονομική ανάλυση και αυτοέλεγχος:** πολλές φορές τα στελέχη παρασύρονται από την επιθυμία τους να πραγματοποιήσουν την εξαγορά και προσφέρουν περισσότερα χρήματα, ενώ θα πρέπει να διατηρούν τη ψυχραιμία τους και να μην ξεπερνούν την μέγιστη τιμή που έχουν ορίσει.
4. **Εγρήγορση:** είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση.
5. **Μέτοχοι:** είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την κίνησή της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους.
6. **Ξεκάθαρο όραμα:** λόγω της ανησυχίας που χαρακτηρίζει συνήθως το προσωπικό των εταιρειών που συγχωνεύονται ή γίνονται αντικείμενο εξαγοράς, είναι σημαντικό να μοιραστούν, τα ανώτατα στελέχη των δύο εταιριών με το προσωπικό τους, το όραμα και την αποστολή της νέας εταιρείας, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα το ρόλο τους μέσα στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης και να αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μέσα σ' αυτή.

7. **Έμφαση στη κουλτούρα:** είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εκάστοτε επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρίας έτσι ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές εκπλήξεις.
8. **Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων:** είναι το δυσκολότερο και πιο επικίνδυνο στοιχείο που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την ολοκλήρωση μια τέτοιας διαδικασίας. Όσο πιο γρήγορα επανέλθουν τα πράγματα στην κανονική τους ροή, τόσο λιγότερα προβλήματα θα αντιμετωπίσουν από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Είναι σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να ασχοληθούν όσο χρόνο χρειάζεται με τους ανθρώπους, που αποτελούν άλλωστε και την ψυχή της επιχείρησης. Παράλληλα πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία με το προσωπικό, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα παράλυσης και πτώσης του ηθικού
9. **Φιλικές διαδικασίες:** η ΕήΣ καλό θα είναι να γίνει από την αρχή μέσα σε κλίμα φιλικό προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται.
10. **Δημιουργία μιας επιχείρησης που μαθαίνει:** είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μία επιχείρηση που να έχει την ικανότητα να «μαθαίνει» (μαθησιακή οργάνωση/ learning organization). Και αυτό γιατί όταν ολοκληρωθούν οι ενέργειες μιας επιχείρησης για μια συμφωνία, πρέπει να τις επανεξετάζει για να δει ποιες από αυτές ήταν ορθές και ποιες όχι, ποιες από αυτές απέτρεψαν και ποιες επέσπευσαν μια καταστροφική εξέλιξη. Μια επιχείρηση πρέπει να μαθαίνει από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της και να μετατρέπει τις εξαγορές σε μοναδική της ικανότητα.²⁷

4.6 Νομοθεσία εξαγορών και συγχωνεύσεων

Το σύστημα των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοελεγχόμενο. Δημιουργεί, δηλαδή μόνο του τους κανονισμούς, διότι βασίζεται περισσότερο σε πρακτικούς κανόνες για μεγαλύτερη ευελιξία χωρίς αυτοί να είναι πάντοτε κατοχυρωμένοι.

Υπάρχουν όμως, περιπτώσεις που το αυτοελεγχόμενο σύστημα δεν είναι ικανοποιητικό και είναι αναγκαίο να επέμβει το κράτος. Μέχρι σήμερα δεν υπήρχε

²⁷ Παπαδάκης Β., (2002γ), σ.438

κάποια ιδιαίτερη δεσμευτική ρύθμιση ούτε από το Κοινοτικό Δίκαιο αλλά ούτε σε εθνικό επίπεδο.

4.6.1 Θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Από πλευράς ΕΕ, η αρχική πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αναφορικά με τις προσφορές εξαγοράς, υποβλήθηκε στις 19 Ιανουαρίου 1989 και ακολούθησε τροποποίηση της στις 10 Σεπτεμβρίου 1990, η οποία όμως δεν έγινε δεκτή από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Η τελική πρόταση αποφασίστηκε στις 4 Ιουνίου 1999 κατά τη Σύνοδο του Συμβουλίου με θέμα την “Εσωτερική Αγορά”, η οποία όμως έως σήμερα, δεν έχει εφαρμοστεί. Στόχος της αποτελεί η προστασία της μειοψηφίας των μετόχων και των εργαζομένων της υπό εξαγορά εταιρίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τις Γενικές Αρχές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου η πρόταση προσφοράς θα πρέπει να απευθύνεται προς όλους τους κατόχους των μετόχων της προς εξαγοράς εταιρίας και όχι μόνο στο ποσοστό που της εξασφαλίζει τον έλεγχο της προβλέποντας ταυτόχρονα την εξαγορά του συνόλου των μετοχών σε «δίκαιη τιμή». Η εξαγοράστρια εταιρία θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να καταβάλλει οποιοδήποτε χρηματικό ποσό καθώς και οποιαδήποτε άλλη μορφή καταβολής συναλλάγματος. Η πρόταση του Συμβουλίου δίνει την δυνατότητα στα κράτη - μέλη της ΕΕ να θεσπίσουν επιπρόσθετους όρους και διατάξεις από αυτές του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου.

Τα κράτη - μέλη έχουν την δυνατότητα να ορίζουν, υπό ορισμένες συνθήκες μια μεταβατική περίοδο καθώς και κάποια επιπρόσθετα μέτρα για την προστασία των μειοψηφούντων μετόχων της υπό εξαγοράς εταιρίας. Τα μέτρα αυτά πρέπει να προβλέπονται για την περίπτωση μεταβίβασης του ελέγχου και να περιλαμβάνουν ειδικά οικονομικά αντισταθμίσματα για την μειοψηφία των μετοχών της εξαγοράζουσας εταιρίας. Στην περίπτωση της απόκτησης μετοχών οι οποίες δεν αντιστοιχούν στο ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου με το οποίο αποκτάται ο έλεγχος της εταιρίας στη γενική συνέλευση, δεν τίθεται υποχρέωση υποβολής προσφοράς.

Η διαδικασία προσφορών ανατίθεται στην αρμόδια εποπτική αρχή η οποία προσδιορίζεται από την αγορά που είναι διαπραγματεύσιμες οι μετοχές της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Λόγω της ύπαρξης όμως πολλών περιπτώσεων όπου οι τίτλοι των εξαγοραζόμενων εταιριών είναι διαπραγματεύσιμοι σε περισσότερες

από μία αγοράς (εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών), θα πρέπει να προσδιοριστεί, ποια θα αποτελέσει την εποπτική αρχή η οποία θα αποτελείται από διοικητικά στελέχη και που θα καλύπτει κάθε αγορά που δραστηριοποιείται η εξαγορασθείσα επιχείρηση. Το διοικητικό αυτό όργανο ενώ παλαιότερα όφειλε να είναι ουδέτερο καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας εξαγοράς με μοναδική εξαίρεση την περίπτωση αναζήτησης εναλλακτικών προσφορών, σήμερα όχι μόνο μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του αλλά θα πρέπει να κάνει εκτενή αναφορά στα συμφέροντα της εταιρίας και των εργαζομένων.

Επίσης, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ορίζει αναφορικά με το έγγραφο προσφοράς, ότι, η πρόθεση της εξαγοράστριας εταιρίας να υποβάλει προσφορά θα πρέπει να γνωστοποιηθεί το συντομότερο δυνατό έτσι ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος να διαρρεύσουν απόρρητες πληροφορίες έναντι χρηματικού ποσού. Στο έγγραφο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες αναφορικά με το ύψος της προσφοράς καθώς και τη μέθοδο αποτίμησης που ακολουθήθηκε για τον προσδιορισμό της καθώς επίσης και λεπτομέρειες για τον τρόπο καταβολής του τιμήματος.

Το χρονικό διάστημα για την τελική απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της προσφοράς ελαττώνεται από τέσσερις σε δύο εβδομάδες. Βέβαια υπάρχει η πιθανότητα το κράτος – μέλος να ορίσει παράταση της προθεσμίας με σκοπό τη σύγκλιση γενικής συνέλευσης.

Στην πρόταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου παρατηρούνται αρκετά κενά τα οποία εντοπίζονται στο όριο εξαγοράς, δηλαδή, την έλλειψη καθορισμού του ορίου συμμετοχής της απορροφούσας επιχείρησης που οδηγεί σε υποχρεωτική προσφορά αν και, το όριο αυτό τίθεται συνήθως από το κράτος. Επίσης, η υποχρέωση υποβολής προσφοράς με καταβολή χρημάτων που απαιτείται μόνο όταν το αντάλλαγμα δεν αποτελείται από ρευστοποιήσιμες μετοχές μπορεί να μην αποκρίνεται στην οδηγία περί προστασίας των μειοψηφούντων μετόχων. Στην οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δεν υπάρχουν διατάξεις που να εμποδίζουν τα κράτη- μέλη από την θέσπιση υποχρεωτικής καταβολής ενός μέρους τοις μετρητοίς, δημιουργώντας την πιθανότητα ο μέτοχος να αρνηθεί την προσφορά και να προβεί σε ανταλλαγή των μετοχών σε πραγματικούς όρους, εφόσον μετά την εξαγορά οι μετοχές της εξαγορασθείσας εταιρίας σημειώνουν πτώση.

Εντοπίζεται επίσης ασάφεια όσον αφορά την προσφορά με «δίκαιη τιμή» προς όλους τους μετόχους. Αυτό θα πρέπει να προσδιοριστεί καθώς υπάρχει φόβος τα κράτη- μέλη της ΕΕ να ορίσουν διαφορετικές «ειδικές τιμές».

Τέλος, ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός διασυννοριακών συγχωνεύσεων δημιουργεί το ερώτημα, εάν θα πρέπει να μειωθεί ο χρόνος μεταφοράς των περιουσιακών στοιχείων της εξαγορασθείσας εταιρίας, ο οποίος σήμερα είναι τέσσερα έτη, ώστε να υπάρχει πιο σύντομη δέσμευση μειώνοντας το χρονικό περιθώριο μεταφοράς στα δύο έτη.

4.6.2 Θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδος

Στην Ελλάδα ο νόμος παλαιότερα απαιτούσε να γίνεται αποτίμηση σε πραγματικές τιμές από τη Διεύθυνση Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης. Σήμερα ο νόμος έχει τροποποιηθεί και ορίζει ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις μέσω των εκπροσώπων τους και τις εγγυήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων, ενώ οι ορκωτοί ελεγκτές γνωμοδοτούν για την ορθότητα της αποτίμησης για κάθε μια από τις εταιρίες.

Η εξαγοραζόμενη εταιρία οφείλει να συντάσσει ισολογισμό για το τέλος της περασμένης λογιστικής περιόδου, ενώ όλες οι μετέπειτα συναλλαγές της καταχωρούνται στο λογαριασμό της απορροφούσας εταιρίας. Η συμφωνία μεταξύ των δύο διοικήσεων των εταιριών τίθεται σε εφαρμογή έπειτα από την έγκριση του ισολογισμού και του λόγου ανταλλαγής μετοχών από τη γενική συνέλευση αλλά και από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

Οι πιστωτές διαθέτουν το χρονικό περιθώριο των τριάντα ημερών για να εκφράσουν τις επιφυλάξεις τους. Εάν ωστόσο, η συγχώνευση προχωρήσει χωρίς οι πιστωτές να έχουν ικανοποιηθεί, τότε έχουν το δικαίωμα να ασκήσουν αγωγή.

Στην Ελλάδα τα προτιμώμενα εργαλεία εξωτερικής μεγέθυνσης αποτελούν οι συγχωνεύσεις επειδή δίνονται από το κράτος φορολογικά κίνητρα χωρίς να συμβαίνει όμως το ίδιο στην περίπτωση της εξαγοράς. Το 1972 θεσπίστηκε νόμος ο οποίος προέβλεπε εξαίρεση μεταβίβασης ακινήτων από το φόρο μεταβίβασης, τα τέλη χαρτοσήμου κι άλλων τελών για μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων. Επίσης, αναβολή φορολόγησης της υπεραξίας που προκύπτει από την υπερεκτίμηση των στοιχείων ενεργητικού έως ότου γίνει ρευστοποίηση της εταιρίας καθώς και την ισχύ φορολογικών κινήτρων που προϋπήρχαν. Σκοπός του νόμου αυτού ήταν ο μετασχηματισμός των ατομικών εταιριών και των

συνεταιρισμών σε Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και τις ΕΠΕ σε Ανώνυμες Εταιρίες (ΑΕ). Σύμφωνα με το νόμο η εταιρία που προκύπτει από τη συγχώνευση θα πρέπει είτε να είναι ΕΠΕ με ενεργητικό μόλις 146.735 ευρώ, είτε ΑΕ με ενεργητικό 293.470 ευρώ.

Το 1993 η κυβέρνηση εισήγαγε ακόμη ένα νόμο ο οποίος ίσχυε για τις εταιρίες που προβαίνουν σε εξαγορές θυγατρικών άλλων εταιριών ή τμημάτων τους. Ισχύουν τα ίδια φορολογικά κίνητρα με τον προηγούμενο χωρίς όμως να ισχύει εδώ η επανεκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων. Τα κατώτερα όρια παραμένουν ίδια με αυτά του νόμου του 1972, ωστόσο εάν το ενεργητικό διπλασιάζεται τότε η εταιρία δικαιούται να σχηματίσει αφορολόγητα αποθεματικά ισοδύναμα με το 10% των πραγματοποιηθέντων κερδών για τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας. Οι εταιρίες που συγχωνεύθηκαν έως τις 31 Δεκεμβρίου 2004 απόλαυσαν μείωση του συντελεστή φορολόγησης κατά 10% το πρώτο έτος, έπειτα από την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συγχώνευσης και 5% κατά το δεύτερο έτος. Σύμφωνα λοιπόν με την νομοθεσία του 1993 ο συντελεστής θα μειωθεί κατά 25% και 30% αντίστοιχα. Οι εταιρίες δεν μπορούν να αξιώσουν τα οφέλη και των δύο νόμων για αυτό θα πρέπει να επιλέξουν ποιόν από τους δύο νόμους θα εφαρμόσουν.

Επίσης για την περίοδο 2002 - 2005 δόθηκε η δυνατότητα στις συγχωνευμένες εταιρίες να τοποθετούν τα αδιανέμητα κέρδη τους σε ένα αφορολόγητο αποθεματικό με σκοπό να τα επενδύσουν σε ένα χρονικό διάστημα τριών ετών.

Ανάμεσα στα φορολογικά κίνητρα που παρέχει το ελληνικό κράτος συγκαταλέγονται φορολογικές απαλλαγές του ύψους 1% για τις εταιρίες που αυξάνουν κατά 5% τις προσλήψεις του εργατικού δυναμικού, 2% για προσλήψεις κατά 10% και 3% για προσλήψεις τις τάξης του 12,5%, με προϋπόθεση ότι δεν έχουν προηγηθεί απολύσεις.

Για να αποφύγουμε την περίπτωση όπου επιχειρήσεις με μεγάλες φορολογικές απαιτήσεις θελήσουν να συγχωνευτούν με μικρότερες για να εκμεταλλευτούν τις φορολογικές ελαφρύνσεις, θα πρέπει, όσον αφορά τις εισηγμένες εταιρίες, το κεφάλαιο της απορροφούσας εταιρίας να μην υπερβαίνει το δεκαπλάσιο του κεφαλαίου της απορροφώμενης, ενώ για τις μη εισηγμένες εταιρίες να μην ξεπερνούν το πενταπλάσιο.

Τα φορολογικά αυτά κίνητρα δεν ισχύουν όταν οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις είναι θυγατρικές ή συνδεδεμένες στο πλαίσιο ενός ομίλου με εξαίρεση την περίπτωση που κάτι τέτοιο ίσχυε πριν τις 31 Δεκεμβρίου 1996.

Επίσης, στην Ελλάδα όπως και παγκοσμίως λειτουργεί μια Επιτροπή Ανταγωνισμού με σκοπό την εξέταση των επιπτώσεων της συγχώνευσης μεγάλων εταιριών μεταξύ τους στην αγορά. Ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού είναι η αποφυγή κατοχής ηγετικής θέσης μιας επιχείρησης στην αγορά. Με αυτό εννοούμε ότι η Επιτροπή Ανταγωνισμού έχει την δυνατότητα να θέτει φραγμούς σε εταιρίες και σε θυγατρικές τους, οι οποίες θα μπορούσαν, είτε να καθορίσουν τις τιμές της αγοράς, είτε να ελέγξουν την παραγωγή ή ακόμη την τεχνολογική εξέλιξη στην αγορά.²⁸

4.7 Οι τάσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Ε&Σ) στον ελληνικό χώρο εν συγκρίσει με τον ευρωπαϊκό

Η Ελλάδα εισέρχεται τώρα στην περίοδο άνθησης των Ε&Σ γιατί τώρα ωρίμασαν τα πράγματα. Ιστορικά, το 1998 – 1999 είναι δυο έτη ωριμότητας της χώρας, όχι μόνο από πλευράς οικονομικής αλλά και, κυρίως όσον αφορά την πορεία προς την ΟΝΕ, ενός θετικού πολιτικού κλίματος και μιας ωριμότητας γενικότερα που διαχέεται στο πολιτικό σύστημα και στην κοινή γνώμη.

Θα μπορούσε βεβαίως να είχαν γίνει ακόμα περισσότερα πράγματα. Κάνουμε αυτά τα βήματα με σημαντική καθυστέρηση, όπως άλλωστε κάνουμε όλα μας τα βήματα για την πρόοδο της χώρας και τον εκσυγχρονισμό της, πάντα με μια τουλάχιστον 5ετή καθυστέρηση. Η προσπάθεια Ε&Σ που γίνεται τώρα έχει πολλά στοιχεία μιμητισμού, με την έννοια ότι δεν είναι αυτοφυής και αυθόρμητη. Σε κάθε περίπτωση οι περισσότερες από τις Ε&Σ θα κινούνται στον τραπεζικό τομέα, αν και κυοφορούνται πάρα πολλές άλλες στο χώρο των κατασκευών και στο χώρο των ξενοδοχείων και στο χώρο των κρουαζιερόπλοιων, της ναυτιλίας δηλαδή, αλλά και στο χώρο των ηλεκτρονικών και της πληροφορικής.

Νομίζουμε ότι αυτά γίνονται προς τη θετική κατεύθυνση. Μας ανησυχεί ωστόσο ιδιαίτερα η μεγάλη έξαρση που παρουσιάζει το Χρηματιστήριο σε συνδυασμό με την ανάλογο έξαρση που παρατηρείται ή θα παρατηρηθεί για Ε&Σ. Νομίζουμε ότι όσο επείγον και αναγκαίο είναι για την Ελλάδα να οδηγηθεί ας

²⁸ Γκέβρου Ζ., (2004), κεφ.2

πούμε σε μεγαλύτερη συγκέντρωση των επιχειρήσεων, άλλο τόσο χρειάζεται ένα αυστηρό, θεσμικό πλαίσιο.

Όπως συχνά συμβαίνει η πραγματικότητα ξεπερνάει αυτό που υπάρχει. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει μεγαλύτερες υποχρεώσεις απέναντι στο ευρύτερο πολιτικό-κοινωνικό σύνολο. Χρειάζεται όχι να οδηγηθούμε σε μια μεγαλύτερη γραφειοκρατία προφανώς, αλλά σε αποτελεσματικότερη ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους.

Έχουμε συχνά επαναλάβει ότι έχει μεταβληθεί ο ρόλος του κράτους όμως ως προς τα θέματα των ρυθμίσεων πρέπει το κράτος ν' αποκτήσει μεγαλύτερη ευελιξία και μεγαλύτερη ικανότητα.²⁹

4.7.1 Οι εξελίξεις του 2008 και οι προοπτικές του 2009 στην παγκόσμια αγορά συγχωνεύσεων και εξαγορών

Έτος σημαντικής μείωσης της δραστηριότητας στον κυκλικό τομέα των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών (Σ&Ε) αποτέλεσε το 2008 (βλέπε Παράρτημα Α), τερματίζοντας μία πολυετή ανοδική πορεία, η οποία διεκόπη απότομα από την έλλειψη κεφαλαίων, την καταβαράθρωση των χρηματιστηριακών αγορών, την απροθυμία ανάληψης κινδύνου και την πρωτοφανούς εύρους γενικευμένη παγκόσμια οικονομική κρίση.

Κατά το 2008 (σύμφωνα με στοιχεία του Bloomberg) η συνολική αξία των ανακοινωμένων Σ&Ε παγκοσμίως διαμορφώθηκε σε 2,50 τρισεκατομμύρια δολάρια, 38% χαμηλότερα από το 2007, που η αξία συναλλαγών είχε φθάσει στα επίπεδα ρεκόρ των 4,06 τρισεκατομμύρια δολαρίων. Ο αριθμός των ανακοινωμένων Σ&Ε μειώθηκε κατά 17% σε σχέση με το 2007, φθάνοντας τις 27.400. Το μέσο premium των συναλλαγών διαμορφώθηκε σε 37%, αυξημένο κατά 68% σε σχέση με το 2007, όπου είχε ανέλθει στο 22%.

Το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται εν μέσω ευρέων ανακατατάξεων, ενώ κατά τη διάρκεια του 2009 αναμένεται να ενταθεί η ανάγκη συγκέντρωσης δυνάμεων σε ορισμένους κλάδους προκειμένου οι εταιρείες να μπορέσουν να επιβιώσουν. Η τάση αυτή, σε συνδυασμό με τις αποτιμήσεις των εταιρειών οι οποίες έχουν φθάσει σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα, αναμένεται να οδηγήσει σε σειρά συμφωνιών.

²⁹ Γεωργακοπούλου Β., (2002β)

Στο χρηματοπιστωτικό κλάδο, το ράλι των Σ&Ε αναμένεται να συνεχιστεί και το 2009, καθώς οι λιγότερες τράπεζες οι οποίες διαθέτουν αυξημένη ρευστότητα θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει η μαζική υποτίμηση των τραπεζικών μετοχών, αναμένονται νέες κρατικοποιήσεις χρεοκοπημένων τραπεζών, ενώ για αρκετούς χρηματοπιστωτικούς οίκους η συνένωση δυνάμεων αποτελεί πλέον μονόδρομο.

Σε δυσχερέστατη κατάσταση έχει περιέλθει και ο αμιγώς κυκλικός κλάδος των αυτοκινητοβιομηχανιών, καθώς οι αυστηρές πιστωτικές συνθήκες (περίπου το 70% των πωλήσεων αυτοκινήτων γίνεται μέσω δανειακών προγραμμάτων) και η γενικότερη πτώση της κατανάλωσης έχουν πιέσει τις πωλήσεις νέων αυτοκινήτων στις ΗΠΑ στα χαμηλότερα επίπεδα των τελευταίων 26 ετών, οι λεγόμενες Big Three (Chrysler, General Motors και Ford) έχουν ανακοινώσει ότι θα αναστείλουν τη λειτουργία 59 παραγωγικών μονάδων τους, στην Ευρώπη παρατηρείται η μεγαλύτερη συρρίκνωση των τελευταίων 18 ετών, ενώ οι συνέπειες από την κρίση άγγιξαν και τις πανίσχυρες ιαπωνικές εταιρείες. Οι μεταλλευτικές βιομηχανίες επίσης αντιμετωπίζουν προβλήματα, λόγω της συρρίκνωσης της ζήτησης και της ελεύθερης πτώσης των τιμών των μετάλλων.

Ο πιεσμένος κλάδος των αεροπορικών εταιρειών αναμένεται να εμφανίσει κινητικότητα, τόσο σε εταιρείες χαμηλού κόστους (π.χ. Ryanair, Air Lingus) όσο και εθνικών αερομεταφορέων. Οι προοπτικές ενοποιήσεων στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών έχουν αυξηθεί ιδιαίτερα υπό το βάρος της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της αναμενόμενης πτώσης του τουρισμού, καθώς και της αυξημένης μεταβλητότητας της τιμής του πετρελαίου, η οποία δυσκολεύει τον οικονομικό προγραμματισμό των εταιρειών.

Γίνεται αντιληπτό πως εάν πολυεθνικές εταιρείες κολοσσοί δυσκολεύονται να επιβιώσουν πλέον παρά το μέγεθός τους, είναι θέμα χρόνου να στενέψουν τα περιθώρια επιβίωσης μεσαίων και μικρών εταιρειών. Αποτελεί μονόδρομο για πλήθος εταιρειών η εξαγορά τους από κάποια μεγαλύτερη ή η συνένωση δυνάμεων με άλλες εταιρείες του κλάδου, μέσω συγχώνευσης.

Όσον αφορά το ρόλο των Εταιρειών Ιδιωτικών Κεφαλαίων (Private Equity Funds), τα 2/3 παγκοσμίως έχουν περιορίσει δραστικά τις επενδύσεις τους, καθώς αφενός μεν προτιμούν να κρατούν μία πιο επιφυλακτική στάση, παρά το γεγονός ότι έχουν δημιουργηθεί αγοραστικές ευκαιρίες, αφετέρου δε καθίσταται σχεδόν αδύνατο να συνάψουν δάνεια εν μέσω της πρωτοφανούς πιστωτικής κρίσης.

Συνολικά για το 2009, σύμφωνα με αναλύσεις των Barclays Capital και Nomura Holdings, αναμένεται παγκοσμίως περαιτέρω πτώση των Σ&Ε της τάξης του 30%. Η σημαντική διαφορά με τα προηγούμενα έξι κύματα Σ&Ε έγκειται στο ότι οι συνένωση θα προέλθει κατά κύριο λόγο από την ανάγκη επιβίωσης των εταιρειών (mergers of necessity) και όχι από καθαρά στρατηγικής ανάπτυξης κίνητρα.

4.7.2 Οι εξελίξεις του 2008 και οι προοπτικές του 2009 των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα

Η ελληνική αγορά Σ&Ε επηρεάστηκε σε μικρότερο βαθμό από τις διεθνείς αγορές. Η Marfin Investment Group (MIG) πρωταγωνίστησε κατά το 2008, με τη μεγαλύτερη σε αξία συναλλαγή, η οποία αφορά τη μεταβίβαση του 20% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ, αρχικά προς τη MIG, και έπειτα από τη MIG προς την Deutsche Telekom.

Ακολούθησε ο κλάδος της ποντοπόρου ναυτιλίας με την εξαγορά της Quintana Maritime από την Excel Maritime Carriers έναντι 1,4 δισ. ευρώ, ενώ κινητικότητα παρατηρήθηκε επίσης και στο χώρο της τουριστικής ναυτιλίας, με συναλλαγές οι οποίες πλησιάζουν το 1 δισ. ευρώ.

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

Όσον αφορά στην ελληνική πραγματικότητα, είναι γνωστό πως ένα από τα βασικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας αποτελεί η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Μία αποτελεσματική λύση συνιστά η σύμπραξη δυνάμεων. Το κλίμα φοβίας και εσωστρέφειας, το οποίο ακόμη παρατηρείται σε μεγάλο ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οφείλει να αρχίσει να αποβάλλεται, καθώς έχει καταστεί σαφές πως η διεθνής πρακτική των Σ&Ε αποτελεί μονόδρομο για αρκετές εταιρείες, προκειμένου να θωρακιστούν και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την υφιστάμενη οικονομική κρίση.

Στην ελληνική αγορά, σοβαρά προβλήματα αντιμετωπίζουν οι εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας και Internet, ο κλάδος των ιχθυοκαλλιεργειών, η ακτοπολιτική αγορά και οι υπερχρεωμένες κατασκευαστικές εταιρείες.

Όσον αφορά στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, το μέχρι πριν ένα χρόνο Ελντοράντο της διείσδυσης στα Βαλκάνια και στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης κινδυνεύει να μετατραπεί σε Βατερλό, καθώς η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στις χώρες αυτές. Η συγκυρία αυτή, σε συνδυασμό με τη διεθνή πιστωτική κρίση και τη σαρωτική πτώση των μετοχικών αποτιμήσεων έχει πυροδοτήσει νέα σενάρια για Σ&Ε στον τραπεζικό κλάδο. Με ιδιαίτερο επίσης ενδιαφέρον αναμένεται η κατά 5 δισ. ευρώ αύξηση κεφαλαίου της Marfin Investment Group, η οποία έχει δείξει εμμέσως ότι ενδιαφέρεται για την Alpha Bank και όχι μόνο.

Εν μέσω της κρίσης, κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις διαβλέπουν σημαντικές ευκαιρίες, όπως ο όμιλος Antenna, ο οποίος πρόσφατα ανακοίνωσε ότι εξετάζει εξαγορές στον κλάδο των ΜΜΕ στο εξωτερικό, και ο κ. Λαυρέντης Λαυρεντιάδης, ακολουθώντας τα βήματα του κ. Ανδρέα Βγενόπουλου, ανακοίνωσε τη δημιουργία ενός PE Fund με στόχο τη συγκέντρωση 4 δισ. ευρώ προς εξαγορά εταιρειών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Αυτό που επιτυχώς διαβλέπουν οι ανωτέρω επιχειρηματίες είναι πως μία εξαγορά σε τόσο χαμηλό τίμημα, εν μέσω της κρίσης, έχει υψηλές πιθανότητες να αποφέρει σημαντικές αποδόσεις σε μέσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Κάθε κρίση αποτελεί έναν «κίνδυνο (wei)» και μία «ευκαιρία (ji)», όπως μας διδάσκει και το κινέζικο ιδεόγραμμα για τη λέξη «κρίση (wei ji)», και κάθε κίνδυνος για τον ανίσχυρο, αποτελεί μία ευκαιρία για τον ισχυρό.

4.7.3 Ακυρωθείσες συμφωνίες συγχωνεύσεων και εξαγορών το 2008

Ο εκρηκτικός συνδυασμός έντονης χρηματιστηριακής μεταβλητότητας και «παγώματος» των πιστωτικών αγορών αύξησε απότομα τον αριθμό των ματαιωμένων Σ&Ε, ιδιαίτερα από το Σεπτέμβριο και έπειτα. Ο αριθμός των συμφωνιών οι οποίες ακυρώθηκαν έφτασε τις 755, ενώ το ύψος αυτών άγγιξε τα 637 δισ. δολάρια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της αυστραλιανής BHP Billiton, η οποία απέσυρε την αρχική της προσφορά, ύψους 147 δισ. δολαρίων για την εξαγορά του βασικού ανταγωνιστή της στο μεταλλευτικό κλάδο, Rio Tinto, καθιστώντας την τη μεγαλύτερη συμφωνία που έχει ακυρωθεί στην επιχειρηματική ιστορία.

Είναι βέβαιο πως η μεγάλη πτώση των τιμών μετοχών παγκοσμίως θα αναγκάσει και άλλους έως πριν λίγους μήνες υποψήφιους αγοραστές να αναθεωρήσουν τις τιμές αγοράς τις οποίες έχουν προσφέρει, και οι οποίες θεωρούνταν εύλογες τη στιγμή της προσφοράς, ή ακόμη και να ακυρώσουν προσυμφωνημένες εξαγορές πληρώνοντας το απαραίτητο πρόστιμο (break-up fee). Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η αγωγή ύψους 1,2 δισ. δολαρίων από την Bell Canada Enterprises (BCE) προς την κοινοπραξία αγοραστών οι οποίες αθέτησαν την αρχική συμφωνία εξαγοράς της.³⁰

4.8 Μελέτη περιπτώσεων συγχωνευμένων και εξαγοράζουσων επιχειρήσεων

Παρακάτω παρατίθενται παραδείγματα επιχειρήσεων μερικών από των κλάδων που δραστηροποιούνται οι στρατηγικές ανάπτυξης μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων και οι οποίοι έχουν επηρεαστεί άμεσα από την οικονομική κρίση.

4.8.1 Μελέτη περιπτώσεων στον τραπεζικό τομέα

➤ EFG Eurobank Ergasias

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

- **1990:** Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking
- **1994:** Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
- **1996:** Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.
- **1997:** Συγχώνευση Eurobank- Interbank

³⁰ Σαρρήs Δ., (2009)

Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A.
Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank A.E.

- **1998:** Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών
Η CEH εξαγοράζει το 99.8% της Τράπεζας Κρήτης
Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας
Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank
- **1999:** Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank
Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών
Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (X.A.A)
Συγχώνευση EFG Eurobank-Τράπεζας Κρήτης
Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά
- **2000:** Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας
Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E.
Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας
- **2002:** Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings
Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας AEEX» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως AEEX».
- **2003:** Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας
Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας AEEX» από την EFG Eurobank Ergasias
Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%
Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως AEEX» από την EFG Eurobank Ergasias
Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd
Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank.
Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου
Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19.961% Banc Post

- Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards
- **2004:** Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings
Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%
Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6%
Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards
Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ
- **2005:** Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία
Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία
Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%
Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%
Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας
Συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ"
- **2006:** Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG
Εξαγορά 100% της Nacionalna štedionica – banka Σερβίας
Εξαγορά 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας
Συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna štedionica και EFG Eurobank a.d. Beograd Σερβίας – μετονομασία σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd
- **2007:** Εξαγορά 70% της Tekfenbank Τουρκίας
Εξαγορά 99,3% της Universal Bank Ουκρανίας
Εξαγορά της χρηματιστηριακής Prospera Securities στη Σερβία
Οργανική ανάπτυξη στην Κύπρο ³¹

➤ **Εξαγορά της Merrill Lynch από την Bank of America**

Η μεγαλύτερη αμερικανική εμπορική τράπεζα Bank of America προχώρησε στην εξαγορά της επενδυτικής Merrill Lynch, έναντι 50 δισ. δολαρίων, καθώς η τελευταία έχει καταγράψει συνολικές ζημιές ύψους 52,2 δισ. δολαρίων από την πιστωτική κρίση.

Η BoA έδωσε 29 δολάρια/μετοχή, τίμημα το οποίο είναι 70% υψηλότερο από την τιμή κλεισίματος της μετοχής στις 12 Σεπτεμβρίου 2008. Στο

³¹ EFG Eurobank Ergasias, (χ.χ)

Χρηματιστήριο της Φρανκφούρτης, η μετοχή της BoA υποχώρησε έως 14% στα 29,06 δολάρια, ενώ η Merrill κέρδισε έως 38% στα 23,60 δολάρια.

Η Merrill έχει καταγράψει συνολικές ζημιές ύψους 52,2 δισ. δολαρίων από την πιστωτική κρίση και έχει χάσει το 80% της κεφαλαιοποίησης της από τις αρχές του έτους 2008, όταν διαπραγματευόταν πάνω από τα 97 δολάρια, καθώς έχει καθαρές ζημιές ύψους 19 δισ. δολαρίων από τα ενυπόθηκα δάνεια.

Με την πώληση τερματίζεται μετά από 94 έτη η ανεξαρτησία της και στο δυναμικό της BoA θα περάσουν 16.690 υπάλληλοι, που διαχειρίζονται κεφάλαια 1,6 τρισ. δολαρίων.

Η εξαγορά εγκρίθηκε από τα Διοικητικά Συμβούλια των δύο ομίλων και κατόπιν από τους μετόχους τους, ενώ ολοκληρώθηκε την 1^η Ιανουαρίου 2009. «Η απόκτηση ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους διαχείρισης κεφαλαίων συνιστά μεγάλη ευκαιρία για τους μετόχους μας» σχολίασε ο Κεν Λιούις, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της BoA, σύμφωνα με ανακοίνωση της τράπεζας.

Ο Τζον Δέιν, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Merrill Lynch, δήλωσε ότι η συγχώνευση θα δημιουργήσει «αυτό που θα γίνει τον πρώτο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στον κόσμο». ³²

➤ **Marfin Egnatia Bank**

- **1991:** Ιδρύεται η Εγνατία Τράπεζα, με έδρα τη Θεσσαλονίκη
- **1998:** η Εγνατία Τράπεζα πλειοδοτεί στον διαγωνισμό της Α.Τ.Ε. για την εξαγορά της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος
Ιδρύεται η Marfin A.E.Π.Ε.Υ
- **1999:** Την 30/7/1999 με την υπ' αριθμ. Κ2-8832 απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης εγκρίθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της Εγνατίας Τράπεζας Α.Ε από την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος Α.Ε. Η τελευταία ημέρα διαπραγμάτευσης της μετοχής της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος στο Χ.Α.Α ήταν η 30/7/99.

Η 26/8/99 ήταν η πρώτη ημέρα διαπραγμάτευσης της Εγνατίας Τράπεζας στο Χ.Α.Α. Τον Ιούλιο του 1999 ολοκληρώθηκε η μετάβαση του συνόλου των εφαρμογών της Εγνατίας Τράπεζας και της πρώην Τράπεζας Κεντρικής

³² Newsroom ΔΟΛ, (2008)

Ελλάδος από τα Μηχανογραφικά συστήματα Hogan και Pulse αντίστοιχα, στο ολοκληρωμένο πελατοκεντρικό Τραπεζικό σύστημα Globus.

- **2000:** Στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για διείσδυση στην αγορά της Νοτιανατολικής Ευρώπης, η Εγνατία Τράπεζα εξαγόρασε το 2000 τη Τράπεζα Bnp- Dresdner (Romania) S.A η οποία μετονομάστηκε σε Egnatia Bank (Romania) S.A.
- **2001:** Εξαγοράζεται η Ελληνική Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. και εντάσσεται στον όμιλο μετονομαζόμενη σε Marfin Ελληνική Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.
- **2003:** Εξαγοράζεται η Investment Bank of Greece και δρομολογείται η συγχώνευση με τη Marfin Ελληνική Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.
- **2004:** Δημιουργείται η Marfin Financial Group μέσω της συγχώνευσης της Comm Group, της Marfin Classic Α.Ε.Ε.Χ και της Maritime and Financial Investments (πρώην Marfin Α.Ε.Π.Ε.Υ.). Παράλληλα ολοκληρώνεται και η συγχώνευση της Marfin Ελληνική Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. με την Investment Bank of Greece.
- **2006:** Ο Όμιλος προχώρησε με μια σειρά εξαγορών χρηματοοικονομικών οργανισμών εντός και εκτός Ελλάδος. Περαιτέρω, η Εταιρεία, συνεπεία Δημόσιας Πρότασης που υποβλήθηκε από την Marfin Popular Bank Public co Ltd (πρώην Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου Δημόσια Εταιρία ΛΙΜΙΤΕΔ και εφεξής Marfin Popular bank), αποτελεί θυγατρική της Marfin Popular bank η οποία έχει έδρα στη Κύπρο και η μετοχή της οποίας διαπραγματεύεται στο Χ.Α.Α και Χ.Α.Κ.
- **2007:** Τον Μάρτιο του 2007 το Διοικητικό Συμβούλιο της Εγνατίας Τράπεζας ενέκρινε το Σχέδιο Σύμβασης Συγχώνευσης δι' απορροφήσεως της «Marfin Bank ανώνυμη τραπεζική εταιρία» και της «Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς) ανώνυμη εταιρία» από την «Εγνατία Τράπεζα ανώνυμη εταιρία». Οι όροι του Σχεδίου Σύμβασης Συγχώνευσης τελούν υπό την έγκριση των Γενικών Συνελεύσεων των συγχωνευομένων εταιριών και την προϋπόθεση χορηγήσεως των κατά νόμο προβλεπόμενων αδειών ή εγκρίσεων των αρμοδίων Αρχών.³³

³³ Marfin Egnatia Τράπεζα Α.Ε, (2007)

4.8.2 Μελέτη περιπτώσεων στις φαρμακοβιομηχανίες

➤ Εξαγορά της Genentech από την Roche

Σε συμφωνία κατέληξαν τελικά η Roche Holding AG και η Genentech Inc. για την εξαγορά από την πρώτη του υπολοίπου 44% που δεν κατέχει στην Genentech έναντι 95 δολ. ανά μετοχή, αποτιμώντας την αξία της συναλλαγής στα 46,8 δισ. δολ.

Η συμφωνία τερματίζει τη διαμάχη των τελευταίων οκτώ μηνών. Σημειώνεται ότι η Genentech είχε απορρίψει τις προηγούμενες προσφορές της ελβετικής φαρμακοβιομηχανίας καθώς τις θεωρούσε "πολύ χαμηλές".

Η Roche ανακοίνωσε ότι η εξαγορά θα βελτιώσει τα κέρδη της από το πρώτο έτος μετά την ολοκλήρωσή της συναλλαγής. Η τελευταία προσφορά είναι 3% πάνω από την χθεσινή τιμή κλεισίματος της μετοχής της Genentech (12.3.2009).

Τον περασμένο Ιούλιο η Roche έχει προσφέρει 89 δολ. ανά μετοχή, ενώ τον Φεβρουάριο απευθύνθηκε απευθείας στους μετόχους της Genentech προσφέροντας 86,50 δολ. ανά μετοχή μετά την αποτυχία της να καταλήξει σε συμφωνία με την Genentech. Προχώρησε σε νέα αύξηση της προσφοράς της στις 6 Μαρτίου στα 93 δολ. ανά μετοχή μετά την απόρριψη από την αμερικανική εταιρεία των προηγούμενων προσφορών.³⁴

➤ Συγχώνευση της Schering-Plough και της Merck

Σε οριστική συμφωνία κατέληξαν οι Merck & Co., Inc. και Schering-Plough Corporation για τη συγχώνευση με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη στο πλαίσιο συναλλαγής που θα περιλαμβάνει μετρητά και ανταλλαγή μετοχών.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της συμφωνίας, οι μέτοχοι της Schering-Plough θα λάβουν 0,5767 νέες μετοχές και 10,50 δολ. σε μετρητά για κάθε μια μετοχή της Schering-Plough. Ο πρόεδρος και ο διευθύνων σύμβουλος της Merck θα αναλάβει επικεφαλής στη συνδυασμένη εταιρεία μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης.

Με βάση την τιμή κλεισίματος της μετοχής της Merck στις 6 Μαρτίου η αμοιβή που θα λάβουν οι μέτοχοι της Schering-Plough αποτιμάται στα 23,61 δολ.

³⁴ Athina 9.84, (2009α)

ανά μετοχή, ήτοι 41,1 δισ. δολ. στο σύνολο, αναφέρει σε σχετική ανακοίνωση η Merck.

Όπως επισημαίνεται, η τιμή περιλαμβάνει premium της τάξης του 34% για τους μετόχους της Schering-Plough με βάση την τιμή κλεισίματος της μετοχής της Schering-Plough στις 6 Μαρτίου, και 44% με βάση την μέση τιμή των δύο μετοχών για το διάστημα των τελευταίων 30 ημερών.

Με την ολοκλήρωση της συμφωνίας οι μέτοχοι της Merck αναμένεται να κατέχουν το 68% περίπου της συνδυασμένης εταιρείας, ενώ οι μέτοχοι της Schering-Plough αναμένεται να κατέχουν το υπόλοιπο 32%.

Η Merck ανακοίνωσε ότι θα διατηρήσει αμετάβλητο το μέρος της μετά τη συμφωνία, ενώ εκτιμά ότι θα εξοικονομήσει 3,5 δισ. δολ. ανά έτος μετά το 2011.

Παράλληλα, εκτιμά ότι η συναλλαγή θα έχει μικρή θετική επίδραση στα non - GAAP κέρδη ανά μετοχή στο πρώτο έτος μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας και σημαντική θετική επίδραση στη συνέχεια.

«Δημιουργούμε έναν ισχυρό και παγκόσμιο ηγέτη στο χώρο της υγείας με όλες τις προϋποθέσεις για την αιφόρο ανάπτυξη και την επιτυχία», δήλωσε ο κ. Clark. «Η συνδυασμένη εταιρεία θα επωφεληθεί από τις σημαντικές δράσεις έρευνας και ανάπτυξης που έχει δρομολογήσει, ένα σημαντικά ευρύτερο χαρτοφυλάκιο φαρμάκων καθώς και από την διευρυμένη παρουσία της σε σημαντικές διεθνείς αγορές, ιδίως στις ταχέως αναπτυσσόμενες αναδυόμενες αγορές. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας μας θα μας δώσει τη δυνατότητα να επενδύσουμε σε στρατηγικές ευκαιρίες, ενώ δημιουργεί εύλογη αξία για τους μετόχους».³⁵

➤ **Εξαγορά της Wyeth από την Pfizer**

Νέος κολοσσός, με κύκλο εργασιών ύψους 75 δισ. δολαρίων, στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας σχηματίστηκε στις 19.01.2009, μετά την ανακοίνωση της μεγαλύτερης εταιρίας παγκοσμίως Pfizer ότι συμφώνησε να προχωρήσει σε εξαγορά της ανταγωνίστριάς της, Wyeth, αντί 68 δισ. δολαρίων σε μετρητά και μετοχές.

³⁵ ATHINA 9.84, (2009β)

Στην ανακοίνωσή του, ο όμιλος Pfizer γνωστοποίησε ότι τα διοικητικά συμβούλια των δύο εταιριών αποδέχθηκαν τη συμφωνία, από την οποία θα γεννηθεί «ο μεγαλύτερος όμιλος στον τομέα της βιοφαρμακευτικής στον πλανήτη».

Η εξαγορά είναι η μεγαλύτερη στον κλάδο την τελευταία πενταετία και η νέα εταιρία θα απασχολεί συνολικά 130.000 υπαλλήλους ενώ τα ετήσια έσοδά της θα είναι 55% υψηλότερα από αυτά της βρετανικής Glaxo Smith Kline, της δεύτερης μεγαλύτερης εταιρίας στον κλάδο.

Η Pfizer προσφέρει σε κάθε μέτοχο της Wyeth 33 δολάρια και 0,985 μετοχές της Pfizer, αποτιμώντας στα 50,19 δολάρια τη μετοχή της Wyeth.

Πριν από τη συμφωνία, ο όμιλος Pfizer ήταν ο μεγαλύτερος φαρμακευτικός όμιλος παγκοσμίως ως προς τον κύκλο εργασιών και ο τέταρτος μεγαλύτερος ως προς τη χρηματιστηριακή αξία. Ως προς το τελευταίο κριτήριο, η Wyeth καταλάμβανε τη δέκατη θέση της κατάταξης.³⁶

4.8.3 Μελέτη περιπτώσεων αυτοκινητοβιομηχανιών

➤ Daimler – Chrysler (1998-2007)

Το 1998 η Daimler-Benz AG αγόρασε την αμερικανική εταιρία αυτοκινήτων Chrysler και διαμόρφωσε την Daimler-Chrysler AG

Από το 1998 έως το 2007 αποτελούσε, μαζί με την Chrysler, την Daimler-Chrysler. Η Daimler-Chrysler δημιουργήθηκε το 1998 από τη συγχώνευση της γερμανικής Daimler-Benz και της αμερικανικής Chrysler. Η συγχώνευση ανακοινώθηκε στις 7 Μαΐου του 1998 και ολοκληρώθηκε στις 12 Νοεμβρίου του ίδιου έτους. Η νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση παράγει επιβατικά και επαγγελματικά οχήματα με τα εμπορικά σήματα των "Chrysler", Dodge, Jeep, Mercedes-Benz, Smart και Maybach. Ο υπο-όμιλος της Chrysler διαθέτει στους πελάτες ανταλλακτικά και αξεσουάρ μέσω του εμπορικού σήματος της Mopar. Στις 14 Μαΐου 2007 Daimler ανακοίνωσε την εκ νέου διάλυση της συγχώνευσης και την πώληση της Chrysler σε εταιρεία ιδιωτικού κεφαλαίου. Η γερμανική εταιρεία θα ονομαστεί Daimler AG (αν το δεχτούν και οι μέτοχοι) και η αμερικανική Chrysler Holding LLC.

³⁶ E-tipos, (2009)

Το 2002, η νέα εταιρεία έδειχνε πως ακολουθούσε τις ίδιες στρατηγικές που είχαν οι δύο όμιλοι πριν συγχωνευθούν και δεν έδειχναν σημάδια συνένωσης. Αυτό το γεγονός οδήγησε το 2003 σε ένα δημοσίευμα της αμερικανικής Detroit News που ουσιαστικά υπονοούσε πως η συγχώνευση δεν ήταν συγχώνευση, αλλά στην πραγματικότητα εξαγορά της Chrysler από τη Daimler Benz. Αυτός ο ισχυρισμός εντάθηκε με την παραγωγή νέων μοντέλων όπως του Chrysler Crossfire (που χρησιμοποιούσε πολλά κομμάτια από την Μερτσέντες) και του Dodge Sprinter / Freightliner Sprinter (ουσιαστικά ένα Mercedes-Benz Sprinter). Η συνεργασία μεταξύ των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών αναμένεται να γίνει στενότερη υπό την προεδρία του τωρινού διευθυντή Dieter Zetsche.

Η συγχώνευση έγινε το επίκεντρο πολλών αγωγών και μηνύσεων, συμπεριλαμβανομένης μίας από τον δισεκατομμυριούχο επενδυτή και τωρινό μεγαλομέτοχο της General Motors, Kirk Kerkorian. Αυτή η μήνυση εκδικάστηκε τον Απρίλιο του 2005 και το δικαστήριο αποφάσισε υπέρ της εταιρείας, απορρίπτοντας τους ισχυρισμούς του Kerkorian.

Ο Ντίτερ Ζέτσε, πρώην πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος των Chrysler Group και Mercedes Car Group, έγινε πρόεδρος της Daimler-Chrysler την 1 Ιανουαρίου 2006.

Ο απερχόμενος πρόεδρος Jürgen E.Schrempp παραιτήθηκε από την εταιρεία στα τέλη του 2005, όντας πρόεδρος της πέμπτης μεγαλύτερης αυτοκινητοβιομηχανίας στον κόσμο. Μέσω συμφωνίας με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, ο Schrempp αποχώρησε νωρίτερα απ' ότι προβλεπόταν (δηλαδή το 2008). Στον Schrempp χρεώνεται η μεγάλη πτώση της τιμής της μετοχής της Daimler - Benz μετά τη συγχώνευση, της οποίας ήταν θερμός υποστηρικτής.³⁷

4.8.4 Μελέτη περιπτώσεων στο τομέα της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών

➤ Vodafone

Η γνωστή εταιρία τηλεπικοινωνιών Vodafone ιδρύθηκε το 1982 ως θυγατρική της Racal Electronics. Το 1985, η Vodafone φιλοξένησε στο δίκτυό της την πρώτη κλήση κινητής τηλεφωνίας στη Βρετανία .

³⁷ Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, (2009β)

Η εταιρεία υπερέβαλε διαρκώς τις προβλέψεις του αρχικού επιχειρησιακού σχεδίου και το 1987 η Vodafone αναγνωρίζεται ως το μεγαλύτερο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο.

Τον Σεπτέμβριο του 1990 γίνεται ο πλήρης διαχωρισμός των Racal και Vodafone. Ο όμιλος Vodafone, εισάγεται ως ανεξάρτητη εταιρεία στα χρηματιστήρια Λονδίνου και Νέας Υόρκης. Πρόκειται για το μεγαλύτερο διαχωρισμό εταιρειών στην επιχειρηματική ιστορία του Ηνωμένου Βασιλείου.

Το 1992 οι εταιρείες Vodafone και Telecom Finland υπογράφουν την πρώτη διεθνή σύμβαση παραγωγής GSM στον κόσμο. Το 1993 η Vodafone εγκαινιάζει το πρώτο Vodafone Centre σε κεντρικό σημείο και ανακοινώνει την πρώτη σύμβαση διανομής με τη μεγάλη βρετανική αλυσίδα κεντρικών καταστημάτων λιανικής, Comet.

Σχηματίζονται διεθνείς συνεργασίες με κοινοπραξίες στη Γερμανία, τη Νότιο Αφρική, την Αυστραλία, τα Φίτζι και την Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα, σχηματίζεται ο όμιλος Vodafone, με σκοπό την απόκτηση αδειών και την εποπτεία των συμφερόντων της εταιρείας στο εξωτερικό.

Το 1994 η Vodafone εντάσσεται στην κοινοπραξία Globalstar, για να αναπτύξει και να παρουσιάσει υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας Δορυφόρου Χαμηλής Τροχιάς. Η υπηρεσία επιτρέπει στους συνδρομητές με διπλές συσκευές GSM - δορυφόρου να χρησιμοποιούν είτε τον επίγειο σταθμό βάσης GSM ή, αν βρίσκονται εκτός κάλυψης, το δορυφορικό σύστημα για την πραγματοποίηση κλήσεων.

Το 1995 συνεχίζεται η ανάπτυξη διεθνών συνδέσεων, με συμμετοχές σε κοινοπραξίες δικτύων στην Ολλανδία, το Χονγκ-Κονγκ, τη Γερμανία και τη Γαλλία.

Την 1 η Ιανουαρίου 1997, ο Chris Gent διαδέχεται τον Sir Gerald Whent ως διευθύνων σύμβουλος. Η Vodafone αναδιοργανώνεται ριζικά, ιδίως όσον αφορά τη διανομή. Οι έξι μέχρι τότε 100% ελεγχόμενοι εμπορικοί συνεργάτες μειώνονται σε τρεις - Vodafone Corporate, Vodafone Retail και Vodafone Connect. Ως αποτέλεσμα, τα μεγέθη των συστημάτων τιμολόγησης και εξυπηρέτησης πελατών εξορθολογικεύονται, και οι εμπορικές επωνυμίες, οι υπηρεσίες λιανικής και τα προγράμματα σύνδεσης εκσυγχρονίζονται.

Το 1998 η κοινοπραξία Misrfone, στην οποία η Vodafone συμμετέχει κατά 30%, αποκτά την άδεια δημιουργίας δευτέρου δικτύου κινητής τηλεφωνίας στην Αίγυπτο. Το ίδιο έτος εξαγοράζεται το δίκτυο GSM της Νέας Ζηλανδίας.

Στις 30 Ιουνίου 1999, δημιουργείται η Vodafone Air Touch Plc, η μεγαλύτερη εταιρεία κινητών τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης συγχώνευσης μεταξύ της βρετανικής Vodafone Group Plc. και της αμερικανικής Air Touch Communications. Πριν τη συγχώνευση, τον Ιούνιο του 1999, οι Vodafone και Air Touch ήταν ήδη οι κορυφαίες εταιρείες στην ανάπτυξη και προσφορά τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στις αντίστοιχες αγορές των χωρών τους.

Η Air Touch Communications Inc συγχωνεύτηκε τυπικά με την Vodafone ADS στις 30 Ιουνίου 1999. Στις 29 Σεπτεμβρίου 1999, οι Bell Atlantic Corp. και Vodafone Air Touch Plc ανακοινώνουν την οριστική συμφωνία για δημιουργία νέας επιχείρησης κινητής τηλεφωνίας με εθνική κάλυψη -με ενιαία ονομασία και κοινή ψηφιακή τεχνολογία, αποτελούμενη από τα τμήματα κινητής τηλεφωνίας των Bell Atlantic και Vodafone Air Touch Plc US. Στα τέλη Σεπτεμβρίου 1999, η Vodafone Air Touch Plc έχει πάνω από 31 εκατ. συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας παγκοσμίως και συμφέροντα σε 24 χώρες σε πέντε ηπείρους.

Στα τέλη Νοεμβρίου 1999, η εταιρεία διαθέτει κεφαλαιοποίηση σχεδόν 90 δις στερλινών, με βάση την οποία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία του FTSE 100 και τη τρίτη του Euro Top 300. Η εταιρεία είναι μία από τις κορυφαίες 25 στον κόσμο.

Τη χρονιά 2000 ξεκινά με τις διαπραγματεύσεις για την εξαγορά της Mannesmann AG από τον όμιλο (είχαν ξεκινήσει τον Νοέμβριο του 1999). Στις 4 Φεβρουαρίου 2000, συμφωνήθηκαν με το Εποπτικό Συμβούλιο της Mannesmann οι όροι με τους οποίους η Mannesmann Θα γινόταν τμήμα του ομίλου Vodafone. Η Vodafone εξαγόρασε το 98,62% μετοχικού κεφαλαίου της Mannesman προσφέροντας 58,9646 μετοχές Vodafone AirTouch για κάθε μία μετοχή Mannesman.

Πρόκειται για την πρώτη εξαγορά γερμανικής εταιρείας από μία αλλοεθνή, αλλά και για την πρώτη μεγάλη επιθετική εξαγορά γενικά στην ιστορία της Γερμανία καταβάλλοντας 180 δισ. ευρώ, το υψηλότερο τίμημα για επιχειρηματική εξαγορά στη σύγχρονη ιστορία της Ευρώπης.

Έχοντας εξασφαλίσει τη διείσδυσή στην αγορά των ΗΠΑ με την εξαγορά της AirTouch και με τη συνεργασία με τη Bell Atlantic, η Vodafone AirTouch Mannesmann θα είναι ο ισχυρότερος διεθνής πόλος στην κινητή τηλεφωνία με την προοπτική να επεκταθεί και στην Ασία. Ο νέος κολοσσός της Vodafone AirTouch-Mannesmann Θα έχει τον μεγαλύτερο στην Ευρώπη και τον τέταρτο στον κόσμο με κεφαλαιοποίηση 342,5 δισ. δολ. Με τη συμφωνία αυτή, το μέγεθος του ομίλου σχεδόν διπλασιάζεται.

Η συμφωνία εξαγοράς της Mannesmann AG λαμβάνει την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στις 12 Απριλίου 2000 Τον Ιούνιο επήλθε συμφωνία για την εξαγορά της Orange, η οποία εξαγοράστηκε ως τμήμα του ομίλου Mannesman, από τη France Telecom. Τον Μάιο του 2000, ξεκινά η Vizzavi, κοινοπραξία 50-50 μεταξύ των Vodafone AirTouch and Vivendi Net, με στόχο την πρόσβαση ενός branded Internet portal πολλαπλής πρόσβασης για την Ευρώπη. Ο διευρυμένος Όμιλος αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία κινητών τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, και μία από τις δέκα μεγαλύτερες, με βάση την κεφαλαιοποίηση, παγκοσμίως.

Η Ευρωπαϊκή περιφέρεια είναι η μεγαλύτερη του Ομίλου και για το δεύτερο τρίμηνο του ημερολογιακού έτους ανακοίνωσε 4,38 εκατομμύρια καθαρές νέες συνδέσεις και συνδρομητική βάση άνω των 32,28 εκατ. Στην ευρωπαϊκή περιφέρεια, η Vodafone έχει τηλεπικοινωνιακά συμφέροντα σε 14 χώρες και αντιπροσωπεύει το 54% της παγκόσμιας συνδρομητικής βάσης του Ομίλου Στα τέλη Ιουνίου, στην περιφέρεια Αμερικής και Ασίας-Ειρηνικού, η Vodafone είχε συνδρομητική βάση άνω των 16,25 εκατομμυρίων, έχοντας προσθέσει πάνω από 1,46 εκατ. νέες καθαρές συνδέσεις κατά τη διάρκεια του δεύτερου ημερολογιακού τριμήνου. Η Vodafone έχει τηλεπικοινωνιακά συμφέροντα σε 7 χώρες της περιφέρειας.

Τον Μάιο του 2000, ξεκίνησε τη λειτουργία της η Verizon Wireless, συνδυασμός των επιχειρήσεων της Vodafone AirTouch και των τμημάτων κινητής τηλεφωνίας, PC και paging της Bell Atlantic. Μετά τη συγχώνευση Bell Atlantic Corp. και GTE Corp. προστίθενται στην κοινοπραξία και άλλες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, η Verizon Wireless καθίσταται η κορυφαία εταιρεία στην αγορά κινητής τηλεφωνίας των ΗΠΑ, εξυπηρετώντας πάνω από 23 εκατ. συνδρομητές και καλύπτοντας 96 από τις 100 κορυφαίες αγορές των ΗΠΑ. Η συμμετοχή του ομίλου στην Verizon Wireless ανέρχεται σε 45%.

Το 2001 η Vodafone αποκτά την Eircell, την επικεφαλής εταιρεία τηλεπικοινωνιών της Ιρλανδίας. Η Vodafone και η China Mobile (Hong Kong) Ltd (CHMK) υπογράφουν μια «συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας». Ο Όμιλος ολοκληρώνει την απόκτηση του 25% των μετοχών της Swisscom Mobile. Η Vodafone αποκτά το 17,8% των μετοχών της Airtel Movil S.A. που ανήκουν στη British Telecommunication Plc, αυξάνοντας το ποσοστό των μετοχών της στο 91,6%. Η Vodafone ανακοινώνει την πρώτη της συμφωνία συνεταιρισμού με την TDC Mobil A/S, τον επικεφαλής φορέα κινητής τηλεφωνίας της Δανίας. Το 2002 η Vodafone υπογράφει μια Συμφωνία Συνεταιρισμού με την Radiolinja Ab, τον επικεφαλής ιδιωτικό φορέα κινητής τηλεφωνίας της Φινλανδίας.

Τον Αύγουστο η Vodafone αποκτά το 50% της Vizzavi που ανήκε στην Vivendi. Η Vizzavi είναι τώρα ιδιοκτησία της Vodafone κατά 100%. Η Vodafone υπογράφει μια συμφωνία συνεταιρισμού με την MTC, τον επικεφαλής φορέα κινητής τηλεφωνίας του Κουβέιτ.

Τα μερίδια της AirTouch σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στη Νότια Ευρώπη συμπλήρωσαν τα μερίδια της Vodafone στον ευρωπαϊκό βορρά, ενώ η ενοποίηση των δραστηριοτήτων των δύο εταιρειών στην Αυστραλία, την Ιαπωνία και την Αφρική ήταν ένα καθοριστικό βήμα ως προς την εδραίωσή τους στην παγκόσμια αγορά κινητής τηλεφωνίας. Σε αυτή την βάση, λοιπόν, ήταν ιδιαίτερα προβλέψιμη η εξαγορά της Mannesmann καθώς αποτελούσε μία από τις πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ευρώπη. Στην ίδια βάση, η Vodafone επιδίωξε να αυξήσει τα μικρά αλλά σημαντικά μερίδια που είχε αποκτήσει και σε άλλες εταιρείες, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την J-Phone, τον κλάδο κινητής τηλεφωνίας της Japan Telecom η οποία κατατάσσεται τρίτη στην ιαπωνική τηλεπικοινωνιακή αγορά.

Η επιθετική εξαγορά της αμερικανικής AirTouch έναντι 62 δισεκατομμυρίων δολαρίων τον Φεβρουάριο του 1999, μέσω της οποίας η Vodafone απέκτησε πρόσβαση στην αμερικανική αγορά, ήταν η πρώτη μεγάλη συμφωνία της εταιρείας, όπως και η επιθετική εξαγορά της γερμανικής Mannesman λίγα χρόνια αργότερα, η οποία στοίχισε 113 δισεκατομμύρια στερλίνες (17,6 δις ευρώ).

Η Vodafone Group είναι αυτή τη στιγμή η μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο με παρουσία σε 28 χώρες και 100 εκατομμύρια συνδρομητές, κάτι το οποίο δεν είναι τυχαίο. Η διαρκής αναζήτηση ευκαιριών,

κυρίως στις αγορές της Γηραιάς Ηπείρου και των ΗΠΑ και κατά δεύτερο λόγο στις αγορές της Ασίας, ήταν το κύριο μέλημα του διευθύνοντος συμβούλου της Vodafone την τελευταία δεκαετία. Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα η Vodafone πραγματοποίησε περισσότερες από 50 εξαγορές και έδωσε μάχες που έμειναν στην ιστορία των επιχειρήσεων.³⁸

➤ **Εξαγορά της κορεάτικης GMarket από την EBay**

Προσφορά ύψους 1,2 δισ. δολαρίων σε μετρητά για την εξαγορά της νοτιοκορεάτικης, GMarket, υπέβαλε η δημοφιλέστερη εταιρεία online λιανικού εμπορίου των ΗΠΑ, EBay, επιδιώκοντας να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στην Ασία.

Η αμερικανική εταιρεία πρόβη σε δεσμευτική συμφωνία για την εξαγορά μεριδίου 67% της GMarket, βάσει της οποίας θα υποβάλει προσφορά της τάξης των 24 δολαρίων ανά μετοχή σε μετρητά για το σύνολο των κοινών μετοχών και των ADRs της Gmarket. Το εν λόγω τίμημα αντιστοιχεί σε premium 20% σε σχέση με την χθεσινή τιμή κλεισίματος της μετοχής της GMarket στο χρηματιστήριο Nasdaq.

Η EBay σχεδιάζει να συνδυάσει τη μεγαλύτερη ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου της Νότιας Κορέας με την δική της ήδη υπάρχουσα ηλεκτρονική αγορά στην Κορέα, γνωστή ως Internet Action Company.

«Η συμφωνία δημιουργεί ισχυρές λειτουργικές συνεργίες μεταξύ των δύο ηγετικών επιχειρήσεων της αγοράς, προσφέροντας περισσότερες ευκαιρίες για τους πωλητές αλλά και ενισχύοντας τη δυνατότητα μας να προσφέρουμε συμπληρωματικές υπηρεσίες στους καταναλωτές», δήλωσε ο διευθύνων σύμβουλος της EBay, John Donahoe.³⁹

4.8.5 Μελέτη περιπτώσεων στον τομέα των ποτών- τροφίμων

➤ **Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε.**

Οι Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. προχώρησαν στην εξαγορά του συνόλου των μετοχών της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας Α.Ε. από τον κ. Βασίλη Κουρτάκη της ομώνυμης οινοποιίας. Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε. είναι ο αποκλειστικός κάτοχος των σημάτων της μπύρας FIX. Πρόκειται για ένα από τα

³⁸ Vodafone, (2002)

³⁹ Capital, (2009)

πιο ιστορικά σήματα στην ελληνική αγορά δεδομένου ότι η FIX κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 1864 από τον Ιωάννη Φιξ.

Τα σήματα της FIX περιήλθαν στην κατοχή της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας Α.Ε. το 1995 από την Εθνική Τράπεζα, ενώ κατοχυρώθηκαν οριστικά στην εταιρία στις αρχές αυτής της δεκαετίας έπειτα από μακροχρόνιες δικαστικές διαμάχες με μέλη της οικογένειας FIX καθώς και διεκδικητές του ονόματος από το εξωτερικό.

Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, η μύρα FIX θα παράγεται πλέον στις σύγχρονες εγκαταστάσεις των Ελληνικών Μικροζυθοποιών, που βρίσκονται στην περιοχή Αυλίδα της Ευβοίας. Το προϊόν αναμένεται να κυκλοφορήσει φέτος σε βαρέλι 30lt σε 250-300 επιλεγμένα σημεία της κρύας αγοράς (εστιατόρια & bar), ενώ την Άνοιξη του 2010 θα γίνει το επαναλανσάρισμα της γυάλινης κι αλουμινένιας συσκευασίας.

Η εταιρία Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. ιδρύθηκε το 2005 από την οικογένεια Γκρέκη αξιοποιώντας την υψηλή τεχνογνωσία της στο χώρο της οινοποίησης και απόσταξης καθώς και τη 45χρονη εμπειρία της στην κατασκευή ανοξείδωτων δεξαμενών. Στο πρότυπο, υπερσύγχρονο ζυθοποιείο της εταιρίας παράγεται η μπίρα Genesis. Τον Απρίλιο του 2008 εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας, εξαγοράζοντας το 51% του μετοχικού κεφαλαίου, ο κ. Ιωάννης Χήτος, ένας εκ των βασικών μετόχων & πρόεδρος Δ.Σ. της ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ που εμφιαλώνει και διακινεί το φυσικό μεταλλικό νερό Ζαγόρι.⁴⁰

➤ **Εξαγορά της ιταλικής εταιρίας φυσικού μεταλλικού νερού Trafikante Group από την Coca-Cola 3^E**

«Άνοιγμα» στη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αγορά εμφιαλωμένου νερού, την ιταλική, πραγματοποιεί η Coca-Cola 3E Α.Ε., η οποία ανακοίνωσε χθες ότι συμφώνησε να εξαγοράσει από κοινού με την The Coca-Cola Company (TCCC) το σύνολο των μετοχών της εταιρίας Trafikante Group, παραγωγού εμφιαλωμένου φυσικού μεταλλικού νερού με σημαντικά αποθέματα νερού. Η εν λόγω εξαγορά, η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής της Coca-Cola 3E διεύρυνσης της γκάμας των προϊόντων της πέραν των ανθρακούχων αναψυκτικών, περιλαμβάνει δύο εγκαταστάσεις παραγωγής στον Νότο, καθώς και τις εθνικές μάρκες μεταλλικού νερού «Lilia» και «Lilia Kiss» (ανθρακούχο και μη ανθρακούχο). Το

⁴⁰ Admin (2009)

καθαρό τίμημα για τη συναλλαγή ανέρχεται συνολικά σε 35 εκατ. ευρώ (περιλαμβανομένης της ανάληψης του δανεισμού της εταιρίας, αλλά μη περιλαμβανομένων των εξόδων της εξαγοράς), ενώ η συναλλαγή υπόκειται σε έγκριση από τις ρυθμιστικές αρχές και αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός του δεύτερου τριμήνου του 2006. Αναφερόμενος στην κίνηση αυτή, ο διευθύνων σύμβουλος της Coca-Cola 3E Δώρος Κωνσταντίνου επεσήμανε, μεταξύ των άλλων, ότι μέσω της εξαγοράς της Trafikante, η εταιρία αποκτά μία πολύ σημαντική θέση στη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αγορά εμφιαλωμένου νερού.

Μέσω της κίνησης αυτής η εταιρία αξιοποιεί την επένδυση την οποία έχει ήδη κάνει στο δίκτυο διανομής μέσω του προγράμματος «route-to-market» στη γείτονα χώρα. Το εν λόγω πρόγραμμα «ανοίγει» τον δρόμο στην εταιρία όχι μόνο να βελτιώσει τη θέση, τα οικονομικά μεγέθη και τα μερίδια των υπαρχόντων προϊόντων της αλλά τη βοηθά να διευρύνει την γκάμα των προϊόντων της και με άλλα. Σημειώνεται ότι η Ιταλία παρουσίασε καλές επιδόσεις κατά τη διάρκεια του τρίτου τριμήνου του 2005, επιτυγχάνοντας αύξηση των ανθρακούχων αναψυκτικών. Επιπλέον, Ιταλία και Ιρλανδία ήταν δύο από τις αγορές οι οποίες συνέβαλαν καθοριστικά στην αύξηση κατά 5% του EBIT του ομίλου το εννιάμηνο Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου του 2005 στις ανεπτυγμένες αγορές λόγω των βελτιώσεων της γκάμας προϊόντων και των πρωτοβουλιών εξοικονόμησης κόστους.

Αξίζει, τέλος, να αναφέρουμε ότι ο όγκος της ιταλικής αγοράς εμφιαλωμένου νερού, σύμφωνα με στοιχεία του Euromonitor ανήλθε το 2003 στα 10,2 δις. λίτρα, καταγράφοντας την εξαετία 1998-2003 ανάπτυξη της τάξεως του 22%. Στην ίδια έρευνα επισημαίνεται ότι έως το 2008 παρατηρήθηκε περαιτέρω αύξηση της συγκεκριμένης αγοράς κατά 7,8%.⁴¹

⁴¹ Pathfinder news, (2006)

Κεφάλαιο 5^ο Στρατηγικές συμμαχίες στον παγκόσμιο χώρο

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση μιας διαφορετικής στρατηγικής προσέγγισης της στρατηγικής συμμαχίας, η οποία έχει γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς τη τελευταία δεκαετία. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες. Η συγκεκριμένη μελέτη καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Τι σημαίνει ο όρος στρατηγική συμμαχία;
2. Για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες;
3. Ποια στάδια συνήθως ακολουθούν για τη δημιουργία τους;
4. Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που προκύπτουν;
5. Αποτελούν οι συμμαχίες στρατηγικές ανάπτυξης-σύγκριση με άλλα είδη;
6. Είναι οι στρατηγικές συμμαχίες βιώσιμες εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις;

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα τα οποία προσεγγίζει το παρόν κεφάλαιο. Παράλληλα για την καλύτερη κατανόηση του θέματος, θα παρουσιαστούν αρκετές περιπτώσεις συμμαχιών μεταξύ γνωστών διεθνών και ελληνικών επιχειρήσεων.

5.1 Ορισμός και είδη στρατηγικών συμμαχιών

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Κατά μία άποψη η συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής (για παράδειγμα τρόπος υλοποίησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, ή και διείσδυσης σε νέες αγορές ή νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες).

Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Ακολουθώντας τον ορισμό αυτό, παρακάτω παρουσιάζονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών καθώς και αντίστοιχα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων που τις έχουν συνάψει.

- **Διαφημιστική συνεργασία (collaborative advertising)**

Παράδειγμα: American Express και Toys R Us (προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και την προώθηση)

- **Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (R&D partnerships)**

Παράδειγμα: Cytel και Sumimoto Chemicals (συμμαχία για την ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων)

- **Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (lease service agreements)**

Παράδειγμα: Cigna και United Motor Works (συμφωνία για παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρείες και κυβερνήσεις)

- **Κοινή διανομή (shared-distribution)**

Πριν από την ουσιαστική εξαγορά της Nissan από τη Renault, η Nissan συνεργαζόταν με τη Volkswagen (η Nissan πούλησε τα αυτοκίνητα της Volkswagen στην Ιαπωνία και η Volkswagen αυτοκίνητα της Nissan στην Ευρώπη)

- **Μεταφορά τεχνολογίας (technology transfer)**

Παράδειγμα: IBM και Apple (συμφωνία για τη ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος νέας γενιάς)

- **Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (co-operative bidding)**

Παράδειγμα: Boeing, General Dynamics και Lockheed (συνεργασία για την δυναμικότερη διεκδίκηση μεγάλου συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ)

- **Αμοιβαία παραγωγή (cross-manufacturing)**

Παράδειγμα: Ford και Mazda (σχεδιασμός και παραγωγή όμοιων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)

- **Κοινοπραξία πόρων (resource venturing)**

Παράδειγμα: Swift Chemical Co., Texas gulf, RTZ και US Borax (κοινοπραξία για εκμετάλλευση ορυχείων στον Καναδά)

- **Συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (government and industry partnering)**

Παράδειγμα: Du pont National Cancer Institute (η Du pont συνεργάστηκε μαζί με την NCI στην πρώτη φάση της δοκιμής ενός νέου φαρμάκου για τον καρκίνο)

- **Εκμετάλλευση κοινών θεμελιωδών ικανοτήτων (internal spin offs)**

Παράδειγμα: Cummins Engine και Toshiba Co. (δημιούργησαν μία νέα επιχείρηση για την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων νιτρώδους σιλικόνης)

- **Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων (cross-licensing)**

Hoffman, La Roche και Glaxo (συμφώνησαν για να εμπορευείται η πρώτη το φάρμακο κατά του έλκους, Zantac, στις ΗΠΑ)

5.2 Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Τι θα πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση που σκοπεύει να συνάψει μια στρατηγική συμμαχία; Τι επιλογές θα πρέπει να κάνει; Αυτά είναι δύο επίσης κρίσιμα ερωτήματα από τη σωστή απάντηση των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και η επιτυχία της συμμαχίας.

Ακαδημαϊκές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί την προτελευταία δεκαετία, προτείνουν η διαδικασία στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια. Αυτά πρέπει να είναι αναλλοίωτα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο της δραστηριοποίησής τους.

1. Ανάπτυξη στρατηγικής : Αναγνώριση ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός στρατηγικών στόχων προς επίτευξη
2. Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους
3. Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας
4. Λειτουργία της συμμαχίας

Αναλυτικότερα:

Ανάπτυξη Στρατηγικής

Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει διαυγείς στρατηγικούς στόχους. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφτεί τη παρούσα και τη προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αναλογιστεί το κύκλο ζωής του κλάδου και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στη κατεύθυνση των συμμαχιών. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία που επιθυμεί να αποκομίσει. Μέσα από την αύξηση των πωλήσεων τη μείωση του κόστους, και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου, που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

Αξιολόγηση συνεργατών

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση, αφού συλλέξει στοιχεία για εν δυνάμει συνεργάτες προχωρά στην επεξεργασία τους προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Έτσι με βάση τη μορφή της προσδοκώμενης συμμαχίας η επιχείρηση αναζητά συμμάχους με τους οποίους έχει έναν αξιόλογο βαθμό οργανωσιακής συμβατότητας, προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Λέγοντας οργανωσιακή συμβατότητα εννοούμε παράγοντες όπως το μέγεθος, ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η συμμετρία γνώσεων, οι διοικητικές πρακτικές, και τέλος, η πολιτισμική κατανόηση.

Επιπρόσθετα αφού διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας των άλλων επιχειρήσεων, πρέπει να αναζητηθούν δυνητικές παρούσες και μελλοντικές διαφορές και να κριθεί η εφικτότητα της επίτευξης σύγκλισης. Τρόποι που έχουν εφαρμοστεί για την εξομάλυνση αυτών των διαφορών είναι οι ακόλουθοι:

- Κοινή διοίκηση
- «Μεταγλώττιση» επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών
- Ανάπτυξη συμβατών και κατανοητών διοικητικών συστημάτων
- Πραγματοποίηση έργων από κοινού.

Διαπραγματεύσεις και Σύναψη Συμφωνίας

Το στάδιο των διαπραγματεύσεων θεωρείται το σημαντικότερο, αφού οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές παράμετροι που τίθενται προς διαπραγμάτευση από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι:

- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών
- Ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων
- Η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στη συμμαχία και
- Οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχομένων προβλημάτων στο μέλλον.

Πιο αναλυτικά, ο ρόλος των διαπραγματεύσεων συνίσταται στη διευκρινίσει των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας καθώς και των συνεισφορών και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης, επιπλέον καθορίζονται μέσα από μια διαδικασία κοινής πρόβλεψης βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα. (π.χ. προεξοφλητικό επιτόκιο, συναλλαγματικές ισοτιμίες και ρυθμός πληθωρισμού) κατανέμονται τα φορολογικά βάρη και εξετάζεται η ύπαρξη επιχειρησιακών παραγόντων και διαπραγματευόμενων μερών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργικές συνέργειες.

Κρίσιμο στοιχείο στο στάδιο των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο για τη σύναψη συμφωνίας αλλά και για την ομαλή εξέλιξη της στρατηγικής συμμαχίας, είναι η έντονη συμμετοχή και η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Μόνο έτσι τίθενται οι σωστές βάσεις για το ξεκίνημα της συνεργασίας.

Λειτουργία της Συμμαχίας

Αυτό το στάδιο επισφραγίζει και ολοκληρώνει τη δημιουργία της συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους, όπως τη σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, την εξισορρόπηση μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τον τρόπο μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμάχων. Επιπλέον μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της σωστής λειτουργίας της συμμαχίας, επιβάλλεται η αναθεώρηση ορισμένων παραμέτρων της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της συμμαχίας, στη βάση των αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό πραγματοποιείται προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα αποπροσανατολισμού και κόπωσης, τα οποία λογικά εμφανίζονται με το πέρασμα του χρόνου και που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση ή ακόμα και στη λήξη της συνεργασίας.

5.3 Σύγκριση στρατηγικών συμμαχιών με άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών

Προκειμένου να οριοθετήσουμε εννοιολογικά τις στρατηγικές συμμαχίες σε σχέση με άλλες στρατηγικές επιλογές (π.χ. εξαγορές, ή άλλες βραχυχρόνιες ή και μακροχρόνιες μορφές συνεργασίας) παραθέτουμε παρακάτω τον πίνακα 5.1, ο οποίος παράλληλα επιχειρεί μία άμεση σύγκριση των στρατηγικών συμμαχιών με δύο πολύ διαδεδομένες στρατηγικές επιλογές, τις εξαγορές / συγχωνεύσεις και τις παραδοσιακές συμφωνίες προμηθειών. Η μελέτη του πίνακα καθιστά εμφανές ότι οι στρατηγικές συμμαχίες είναι σημαντικά διαφορετικές και από τις δύο άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών, όσον αφορά όχι μόνο το χρονικό ορίζοντα, αλλά και τον κίνδυνο που συνεπάγονται, τις απαιτήσεις οργάνωσης και ηγεσίας και τέλος, τη δομή της συμφωνίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες για παράδειγμα απαιτούν ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, αλλά και αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, προϋποθέτουν κάποια μορφή αμοιβαίας ηγεσίας, κοινή λήψη αποφάσεων αλλά και νέα τυπική οργάνωση.

Πίνακας 5.1 Σύγκριση στρατηγικών συμμαχιών με άλλα είδη στρατηγικών ανάπτυξης.

	Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	Συμφωνίες Προμηθειών	Στρατηγικές Συμμαχίες
Χρόνος	Δεν υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης	Περιορισμένος χρονικός ορίζοντας	Ευρείς και μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι
Κίνδυνος	Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους αφού επωμίζεται και τα καλά και τα άσχημα χαρακτηριστικά της επιχείρησης	Η ανάληψη κινδύνου περιορίζεται στο συγκεκριμένο έργο που έχει αναληφθεί	Αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη επιχειρησιακού κινδύνου

Οργάνωση	Η επιχείρηση-αγοραστής συνήθως διενεργεί αρκετές, δύσκολες κινήσεις αναδιοργάνωσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα	Καμία διαφοροποίηση της τυπικής οργάνωσης	Νέα τυπική οργάνωση
Ηγεσία	Νέα ηγεσία προκύπτει ύστερα από την αναδιοργάνωση. Συχνά υπάρχουν προβλήματα ηγεσίας	Οι ευθύνες είναι σαφώς καθορισμένες	Υπάρχει αμοιβαία ηγεσία και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες
Δομή Συμφωνίας	Απαιτούνται πολύπλοκες συναλλαγές για ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου και των χρεών και υπάρχει κίνδυνος νομικών εμπλοκών	Βασίζεται σε συμβόλαια και ενέχει ελάχιστη ή μηδαμινή παραχώρηση πακέτων μετοχών. Συχνά πραγματοποιείται μεταξύ άνισων συνεργατών	Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων. Χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης. Χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας

Πηγή: Παπαδάκης Β.Μ., (2002β), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα, σ.455

5.4 Σε ποιους τομείς δραστηριότητας αναπτύσσονται στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συνεργασίες είναι ευρύτατα ανεπτυγμένες και καλύπτουν πρακτικά κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, σε μελέτη 5.539 συνεργασιών που διεξήχθη στις ΗΠΑ από την εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Booz-Allen and Hamilton, υπολογίστηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συνεργασιών βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ (27,9) και βιοτεχνολογίας (18,7 %). Όμως και στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών σημαντικές συνεργασίες ανακοινώνονται καθημερινά.

Αντίθετα στον υπόλοιπο κόσμο εκτός ΗΠΑ (σε σύνολο 9.997 συνεργασιών) το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η βιομηχανία (17,4 %) και οι υπηρεσίες (14,4%). Πάντως σε παγκόσμιο επίπεδο οι κλάδοι στους οποίους δημιουργούνται οι περισσότερες στρατηγικές συνεργασίες είναι το λογισμικό Η/Υ (14,3%) , οι υπηρεσίες (13,5%) , το εμπόριο (12,2%) και η βιομηχανία (12%).

5.5 Λόγοι που συνηγορούν για στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Είναι εμφανής η διαφορά των στρατηγικών συμμαχιών από τις εξαγορές (οι οποίες προϋποθέτουν πλήρη απορρόφηση), αλλά και από άλλες στρατηγικές επιλογές που έχουν περισσότερο ευκαιριακό χαρακτήρα και συνεπώς πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (όπως π.χ οι προγραμματικές συνεργασίες έρευνας και τεχνολογίας).

Κατά συνέπεια για την επιτυχή λειτουργία μιας συμμαχίας απαιτούνται θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν έχουν αναπτύξει πολλές επιχειρήσεις. Ίσως αυτή η πρόκληση που φέρνει το άγνωστο και το καινοτομικό να είναι μεταξύ των βασικών λόγων που οι στρατηγικές συμμαχίες διεθνώς εμφανίζονται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διοικητικών στελεχών.

Συνοψίζοντας, οι βασικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι οι ακόλουθοι:

- 1. Επιμερισμός κινδύνου στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ή δημιουργία καινοτομικών προϊόντων.** Αυτό ισχύει όταν οι εταιρείες προτιμούν να μην

επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται για παράδειγμα μία μεγάλη επένδυση σε μία νέα αγορά. Έτσι, επιλέγουν τη στρατηγική συνεργασίας.

2. **Επίτευξη οικονομικών κλίμακας.** Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με υψηλά κόστη προβαίνουν σε συμμαχίες με σκοπό την μείωση αυτών. Για παράδειγμα έχουμε τη συμμαχία της Ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών Telefonica και την εταιρεία μέσω ενημέρωσης Pearson. Η συγκεκριμένη συνεργασία έγινε για οικονομικούς και τεχνολογικούς λόγους.
3. **Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.** Συχνά πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς σε αγορές που εισέρχονται για πρώτη φορά. Εύγλωττο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας για πρόσβαση σε ξένη αγορά αποτελεί αυτή μεταξύ της Motorola και της Toshiba. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, η Motorola κέρδισε άδεια εισόδου στην ιαπωνική αγορά, καθώς και την απόκτηση συγκεκριμένων συχνοτήτων εκπομπής των συστημάτων κινητών τηλεφώνων της.
4. **Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέους τομείς δραστηριοτήτων.** Η συνεργασία δύο εταιρειών βοηθάει να εισχωρήσουν σε νέες τεχνολογίες και να αποκτήσουν πρόσβαση σε καινοτόμες αγορές.
5. **Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών.**
6. **Ανάγκη για εξειδικευμένες, διοικητικές δυνατότητες** οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες.
7. **Αδυναμία εξαγοράς** επιχείρησης εξαιτίας αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, ή απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν μετοχές.
8. **Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων** εκεί που η εταιρεία δεν έχει τους απαραίτητους πόρους ή και το χρόνο να δημιουργήσει τις δικές της ικανότητες στην αλυσίδα αξίας.
9. **Δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών.**
10. **Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές,** όπου οι πιθανότητες επιτυχίας μέσω εξαγορών είναι περιορισμένες.

Στον πίνακα 11.2 παρουσιάζονται οι λόγοι για δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, σε συνδυασμό με τα βασικά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά στα οποία συνήθως αντιστοιχούν.

Πίνακας 5.2 Σχέσεις επιχειρησιακών Χαρακτηριστικών και λόγων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Βασικοί Λόγοι	Διαστάσεις Επιχειρησιακών Χαρακτηριστικών		Βασικοί Λόγοι
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιμερισμός κινδύνου ▪ Οικονομίες κλίμακας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εντάσεως κεφαλαίου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εντάσεως εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελάχιστα/ κανένα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πρόσβαση αγοράς ▪ Πρόσβαση τεχνολογίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαφοροποιημένα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ομοιόμορφα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομίες κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πρόσβαση τεχνολογίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλή τεχνολογική πολυπλοκότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χαμηλή τεχνολογική πολυπλοκότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομίες κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιμερισμός κινδύνου ▪ Χρηματοδοτικοί περιορισμοί 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νέα επιχείρηση με εμβρυακή δομή 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ωριμη επιχείρηση με καθιερωμένη δομή 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πρόσβαση αγοράς
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση κινδύνου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ταχεία ανάπτυξη πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αργή ανάπτυξη πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομίες κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γεωγραφική πρόσβαση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τοπικές επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όλα

Πηγή: Παπαδάκης Β.Μ., (2002γ), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα, σ. 461

Όπως καθίσταται εμφανές, ποίος από τους λόγους θα οδηγήσει στη σκέψη για σύναψη στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο αυτή ανήκει (π.χ. η τεχνολογική

πολυπλοκότητα των προϊόντων, η ανάπτυξη της αγοράς, το μέγεθος και η οργανωτική δομή της επιχείρησης κ.λ.π).

Για παράδειγμα, βασικοί λόγοι για μία μικρή σχετικά και όχι καλά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να είναι ο επιμερισμός του κινδύνου καθώς και οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί που αυτή αντιμετωπίζει. Αντίθετα, για μία ώριμη και καλά οργανωμένη επιχείρηση, βασικός λόγος μπορεί να είναι η μεταφορά των θεμελιωδών ικανοτήτων της (core competencies) σε νέες αγορές ή η ανταλλαγή θεμελιωδών ικανοτήτων.⁴²

5.6 Ανάλυση των οφελών από τις στρατηγικές συμμαχίες

Συχνά, τα προσδοκώμενα από μια συμμαχία οφέλη είναι σημαντικά. Όπως πολύ πρόσφατα έχει υποστηριχθεί, ένα πιθανό σημαντικό πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών έναντι των άλλων μορφών στρατηγικών επιλογών είναι η αυξημένη αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI –Return on Investment). Τα αποτελέσματα από την έρευνα των Harbison & Pekar φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα προλεγόμενα:

- 1) Οι στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ των κορυφαίων 2.000 επιχειρήσεων στο κόσμο, πέτυχαν προσδοκώμενη αποδοτικότητα της επένδυσης που προσέγγιζε το 17% για περίπου μια δεκαετία.
- 2) Οι 25 πιο δραστήριες σε συνεργασίες επιχειρήσεις πέτυχαν 17.2% απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE -Return on Equity) 40 % περισσότερο από το μέσο όρο των 500 μεγαλύτερων εταιριών του περιοδικού Fortune.

Οι Harbison και Pekar δίνουν ως πιθανό λόγο εμφάνισης των εντυπωσιακών αυτών αποτελεσμάτων, το γεγονός ότι η πραγματοποιούμενη επένδυση είναι μικρότερη λόγω συνεργασίας και ότι η απόδοση είναι υψηλότερη λόγω της μόχλευσης που επιτυγχάνεται από τη καλύτερη εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων των στρατηγικών συμμάχων.

Όμως, όπως οι Hamel, Doz and Prahalad παρατηρούν, ο βαθμός στον οποίο τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν από μια συμμαχία εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες :

α) Τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων. Για παράδειγμα οι Ιαπωνικές

⁴² Λώλης Σπ., (2006)

επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την επίτευξη παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εξάπλωσης. Αντίθετα οι Δυτικές επιχειρήσεις συχνά συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό τη παραχώρηση της παραγωγικής διαδικασίας στους αποδοτικότερους Ασιάτες παραγωγούς. Η επιθυμία όμως των δυτικών επιχειρήσεων, να κερδίζουν από την εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων παραχωρώντας βασικές λειτουργίες τους, σε παλαιότερους ανταγωνιστές τους, περιόρισε την ικανότητά τους να κερδίσουν πολύτιμες γνώσεις από τους συνεργάτες τους, αφού τελικά σε πολλές περιπτώσεις τους οδήγησε σε συσσωρευτική εγκατάλειψη πολύτιμων δραστηριοτήτων και ικανοτήτων.

β) Την καταλληλότητα των εισφορών. Η ικανότητα κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης να κατανοήσει και να ενσωματώσει τις δεξιότητες του άλλου μέρους, εξαρτάται από τη φύση των ικανοτήτων και των πόρων που συνεισφέρονται από τις επιχειρήσεις. Έτσι, όπου οι ικανότητες και οι πόροι είναι υλικοί και άμεσοι, τότε η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι ευκολότερη σε σύγκριση με τη περίπτωση που αυτά τα στοιχεία είναι περισσότερο άυλα και αφορούν δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

γ) Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης. Όσο πιο πρόθυμη είναι μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία που του προσφέρουν οι συνεργάτες της, τόσο πιο κερδισμένη είναι η συμμαχία συνολικά.

δ) Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη. Με άλλα λόγια απαιτείται ο προκαθορισμός δεικτών αποδοτικότητας της συμμαχίας και συνεχής προσανατολισμός της σχέσης συνεργασίας στη κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ωφέλειας.

5.7 Λόγοι και τρόποι διάλυσης στρατηγικών συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι τίποτα άλλο από «επιχειρησιακοί γάμοι» και σαν τέτοιοι είναι δυνατόν να καταλήξουν σε «λύση δέσμευσης». Συχνά οι αιτίες της αποτυχίας συνύπαρξης εντοπίζονται σε διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, στη στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία. Μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ

«φιλικών εχθρών» έχει αναπτυχθεί μεταξύ της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δυο αυτές επιτυχημένες επιχειρήσεις, συνεργάζονται στενά στη κατασκευή εκτυπωτών laser. Το περιοδικό *fortune σε άρθρο του* εκτιμά ότι είναι μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες των τελευταίων ετών. Η Hewlett-Packard συνδύασε την τεχνογνωσία της στους προσωπικούς υπολογιστές με την εξαιρετική τεχνολογία κατασκευής μηχανών laser της Canon. Μαζί οι δυο επιχειρήσεις κατέχουν το 70% της αγοράς μονόχρωμων εκτυπωτών στις ΗΠΑ, μια αγορά που ξεπερνά τα \$3 δις. το χρόνο.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (ink jet). Μάλιστα το 1996 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών, που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο. Το ερώτημα που «βασανίζει» τους αναλυτές της αγοράς των εκτυπωτών είναι: Πόσο μπορεί να διαρκέσει αυτή η στρατηγική συμμαχία, που περισσότερο μοιάζει με μια άβολη αμοιβαία εξάρτηση;

Είναι σημαντικό να εξεταστούν τα αίτια διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι σε αυτό το σκέλος δε παρατηρείται η ομοιογένεια των κινήσεων που επικρατεί στα στάδια δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών, αλλά αντίθετα υπάρχει μια πλειάδα δυνατών καταλήξεων. Ακόμα θα πρέπει να τονιστεί ότι το γεγονός ότι κάποιες στρατηγικές συμμαχίες διαλύονται δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να μειώσει την αξία αυτής της στρατηγικής επιλογής, αφού τα θετικά αποτελέσματά της είναι εμφανή στην ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα χιλιάδων επιχειρήσεων στη παγκόσμια αγορά.

5.7.1 Λόγοι διάλυσης

Οι λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να διαλυθεί, είναι οι ακόλουθοι:

- Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής. Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Για παράδειγμα στις συμμαχίες μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών προκύπτουν συχνά παραγωγικά προβλήματα, όπως μεγαλύτερος του προβλεπόμενου χρόνος ανάπτυξης του προϊόντος ή προβλήματα στην έγκριση του φαρμάκου, τα οποία οδηγούν συχνά στη διάλυση των συμμαχιών.

- Ύπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της συμμαχίας μεταξύ της AT&T και της Olivetti, στα μέσα της δεκαετίας του '80, η οποία τερματίστηκε λόγω διαφορετικών στυλ διοίκησης.

- Ρήξη της συμφωνίας, η οποία συμβαίνει όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνός λόγος ρήξης, είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιοι εταίροι δε πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνηθεί.

- Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους. Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, την οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Συνέπεια αυτού, μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.

- Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών. Σε αυτή τη περίπτωση, προβλήματα που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές εκροές.

- Η στρατηγική συμμαχία επετέλεσε το σκοπό της. Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μερών, όπως για παράδειγμα εκείνη μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών, Sandoz & Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα. Αυτές, αφού πέτυχαν τα βασικό σκοπό τους διέλυσαν το 1990 τη συμμαχία.

Άλλες φορές μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί διότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. Επιτροπή ανταγωνισμού).

5.7.2 Τρόποι διάλυσης

Με βάση κάποια κριτήρια όπως ο προγραμματισμός, η φιλικότητα και η συναίνεση μπορούν να καταταχθούν οι τρόποι διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών σε:

- 1) Προγραμματισμένη ή μη, ανάλογα με το αν έχει οριστεί εξ αρχής όριο διάρκειας στη συμμαχία ή είναι αποτέλεσμα προβλημάτων που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της ζωής της συμμαχίας.

- 2) Φίλική ή μη, ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί κατά τις διαπραγματεύσεις διαχωρισμού των στοιχείων της συμμαχίας. Έτσι σε αρκετές περιπτώσεις , οι διαπραγματεύσεις συγκλίνουν προς κάποιους διακανονισμούς , ενώ αντίθετα σε άλλες περιπτώσεις η όλη διαδικασία οδηγείται αρχικά στο δικαστήριο για να καταλήξει τελικά σε διαιτησία.
- 3) Αμφότεροι συμφωνούν / το ένα μέλος αρνείται τη διάλυση , σε αυτή τη περίπτωση τα δεδομένα είναι περίπλοκα, γιατί όταν το ένα μέλος αρνείται να συμφωνήσει στη διάλυση της συμμαχίας τότε αυτή μπορεί να επιμηκυνθεί με αποτέλεσμα να δεσμεύει το μέλος που επιθυμεί την έξοδο από τη συμμαχία.

5.7.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας

Ύστερα από τη διάλυση της συμμαχίας οι πιθανές καταλήξεις είναι οι ακόλουθες:

- 1) Λήξη με εξαγορά ή συγχώνευση, που είναι η πιο συνήθης και κατά την οποία είτε το ένα μέλος εξαγοράζει το μερίδιο του άλλου μέλους, είτε αμφότεροι οι εταίροι πωλούν το μερίδιό τους σε κάποια άλλη εταιρία.
- 2) Λήξη με διάλυση η οποία συμβαίνει συχνά στις διεθνείς συμμαχίες.
- 3) Λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας όπου προωθείται ένας επαναπροσανατολισμός της συμμαχίας, συνήθως με πιο χαλαρούς όρους συμμετοχής και με λιγότερο μεγαλεπήβολα σχέδια.

Στο σημείο αυτό πρέπει αν τονιστεί το πόσο σημαντικό είναι να έχουν καθοριστεί από το στάδιο των διαπραγματεύσεων βασικά ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη συμμαχία και τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Μόνο έτσι μειώνεται η πιθανότητα η συμμαχία να μετατραπεί σε παγίδα για τα μέλη της. Από νομικής πλευράς, τέτοια ζητήματα αφορούν στον προσδιορισμό των συνθηκών και της διαδικασίας διάλυσης, στη διάθεση των κεφαλαίων και τον επιμερισμό των υποχρεώσεων της συμμαχίας μετά τη διάλυση καθώς και την προστασία πνευματικών και άλλων δικαιωμάτων που τα μέλη συνεισέφεραν στη συμμαχία.

Τέλος, από διοικητικής άποψης, τα βασικά στοιχεία που οφείλουν οι εταίροι, να έχουν καθορίσει είναι ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας της συμμαχίας και το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού που εργαζόταν σε αυτήν.⁴³

5.8 Προϋποθέσεις επιτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών

Θα αναλύσουμε δυο βασικές εμπειρικές έρευνες και τους παράγοντες που κάθε μια θεωρεί ως σημαντικούς για την επιτυχία μιας συμμαχίας

^η 1^η Μελέτη: Τα 4 Cs των συμμαχιών

Σύμφωνα με τη πρώτη αυτή μελέτη μια συμμαχία θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες:

- Συμπληρωματικές ικανότητες (complementary skills) προσφέρονται από τους εταίρους
- Συνεργατικές κουλτούρες (cooperative cultures) υπάρχουν μεταξύ των εταιριών
- Συμβατοί στόχοι (compatible goals) και
- Ανάλυση συμμετρικών επιπέδων κινδύνου.(Commensurate levels of risk)

Συμπληρωματικές ικανότητες (complementary skills)

Πολλές επιχειρήσεις στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική του δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής του συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται ατυχές κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιριών με συμπληρωματικές ικανότητες, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλο, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα η JVC βασίστηκε σε μια πλειάδα συμμάχων στην επιτυχημένη της προσπάθεια να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο βίντεο. Έτσι δημιούργησε συμμαχίες με τη Γερμανική Telefunken και ε την Αγγλική Thorn – EMI Ferguson για να βοηθηθεί στη κατασκευή του βίντεο. Επίσης η συμμαχία της με τη Thompson τη βοήθησε να επιτύχει στη δύσκολη Ευρωπαϊκή αγορά.

⁴³ Χαζάκης Κ., (2003), σ.33-42

Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative Cultures)

Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτουρών είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος εταίρων. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση της εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει αν υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.

Συμβατοί στόχοι (Compatible Goals)

Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει αν δεν προκαθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και των εταίρων. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι από τους πρωταρχικούς στόχους αποτυχίας των συμμαχιών και στις επιδιώξεις των εταίρων.

Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου (Commensurate levels of risk)

Η στρατηγική συμμαχία ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μια εταιρία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό εάν δε διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου μιας κοινοπραξίας. Για παράδειγμα κάθε μια από τις IBM Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματίσουν μια συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο και οι τρεις εταίροι επωφελήθηκαν.

2^η Μελέτη: Τα 8 Is επιτυχημένων συμμαχιών

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter, οκτώ είναι οι παράγοντες που οδηγούν μια συμμαχία στην επιτυχία. Και οι οχτώ λέξεις – κλειδιά ξεκινούν από I (στο αγγλικό αλφάβητο). Οι λέξεις κλειδιά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις συνεργασίας και το οικογενειακό κλίμα και είναι οι εξής:

- **Ατομική τελειότητα (Individual Excellence).** Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.
- **Σημασία (Importance).** Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.
- **Αλληλεξάρτηση (Interdependence).** Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλο. Με τη

συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους. Απ' ότι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.

- **Επένδυση (Investment).** Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.
- **Πληροφόρηση (Information).** Οι σύμμαχοι μοιράζονται ανυστερόβουλα οποιεσδήποτε πληροφορίες με στόχο το να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.
- **Ολοκλήρωση (Integration).** Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος. Διδάσκουν και μαθαίνουν ταυτόχρονα.
- **Θεσμολόγηση (Institutionalization).** Η σχέση δημιουργεί μια επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- **Ακεραιότητα(Integrity).** Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμησης και κατάχρησης πληροφοριών.⁴⁴

5.9 Διεθνείς επιχειρησιακές συνεργασίες – Η ελληνική εμπειρία

Δυστυχώς πολύ λίγη συστηματική γνώση υπάρχει γύρω από την ανάπτυξη των στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Δε γνωρίζουμε την ύπαρξη κάποιας πρόσφατης επισταμένης μελέτης στο αντικείμενο. Η πληροφόρηση, που συνήθως υπάρχει, αντλείται κυρίως από σποραδικές ειδήσεις που δημοσιεύονται στον ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό τύπο.

Στην Ελλάδα, οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στον αντίστοιχο βαθμό των άλλων ανεπτυγμένων χωρών. Αυτό δε φαίνεται παράδοξο αν λάβουμε υπόψιν τη σχετική «υπανάπτυξη» του ελληνικού μανάτζμεντ σε σχέση με το δυτικοευρωπαϊκό μοντέλο. Οι βασικοί λόγοι είναι :

⁴⁴ Anslinger P., et al., (2004), pp 18-22

1. Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα των Ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτή εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών. Συχνά η οικογενειακή δομή και κουλτούρα σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού μάνατζμεντ, και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Αυτό συνήθως έχει ως συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης ως ικανού εταίρου. Έτσι διεθνείς επιχειρήσεις που είχαν ενδιαφέρον για να συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, με μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, συχνά προτιμούν τη λύση της εξαγοράς αφού με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μέσα από τη μεταφορά αντίστοιχης διοικητικής πείρας και τεχνολογίας. Επίσης και οι ίδιες οι οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις είναι συχνά απρόθυμες να χάσουν μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία με τους άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.

2. Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες

3. Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου μέχρι πρόσφατα υπήρχαν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ. ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.

4. Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων τα οποία δεν είναι επαρκή για να προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Μια συστηματική μελέτη του οικονομικού τύπου, θα έδειχνε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα αναπτυξιακή στρατηγική. Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγικών συμμαχιών, μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους.⁴⁵

Για παράδειγμα είχε πραγματοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός συμμαχιών μεταξύ ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών, στη προσπάθειά τους να διεκδικήσουν τμήμα της μεγάλης κατασκευαστικής «πίτας» πριν τους ολυμπιακούς αγώνες του 2004. Επίσης πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν να προβούν σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να εισέλθουν σε νέες δραστηριότητες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι: BIOXΑΛΚΟ, Δημοσιογραφικός

⁴⁵ Δούβλης Θ., (2008)

οργανισμός Λαμπράκη(ΔΟΛ) και ΜΕΤΚΑ του ομίλου επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Ειδικότερα ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ ανακοίνωσαν το 2000 τη συμφωνία τους να προχωρήσουν στην από κοινού ίδρυση μεγάλης βιομηχανικής μονάδας παραγωγής λιθογραφικών πλακών για πειστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Η νέα μονάδα θα απευθύνεται τόσο στην Ελληνική όσο και στην Ευρωπαϊκή αγορά με στόχο να αναδειχθεί σε βασικό προμηθευτή υλικού στη βιομηχανία των εκτυπώσεων, η οποία παρουσιάζει αυξητικές τάσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη, μέσω της συνεργασίας αυτής, οι εταίροι προσδοκούν να συνδυάσουν τη τεχνογνωσία κάθε ομίλου. Από τη μια πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλων. Επιπλέον η νέα δραστηριότητα θα επωφεληθεί των εγχώριων και διεθνών σχέσεων αμφοτέρων των εταιρειών.⁴⁶

Παρακάτω παρουσιάζονται και άλλα παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών από όλο τον Διεθνή χώρο:

➤ **Marfin Egnatia Bank – CNP**

Στρατηγική συνεργασία ανακοίνωσε η Marfin Egnatia Bank με τη CNP Assurances. Η γαλλική CNP εξαγόρασε το 50,1% του μετοχικού κεφαλαίου της Marfin Insurance Holdings, έναντι συνολικού τιμήματος 165 εκατ. ευρώ, ενώ η αξία της εταιρείας ανέρχεται στα 305 εκατ. ευρώ. Στόχος είναι η νέα ασφαλιστική να κερδίσει μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα, ανάλογο αυτό του τραπεζικού ομίλου, που σήμερα διαμορφώνεται στο 5-6%.

Ο Α. Βγενόπουλος ανέφερε ότι η συνεργασία αυτή «στέλνει ένα αισιόδοξο μήνυμα στο σημερινό περιβάλλον της κρίσης και αποδεικνύει ότι οι εταιρείες του ομίλου μπορούν να κάνουν deal ακόμα και κάτω από αυτές τις συνθήκες».

Ο διευθύνων σύμβουλος του ομίλου Marfin, Ευθύμιος Μπουλούτας, ανέφερε ότι οι δαπάνες για ασφάλιστρα στην Ελλάδα ανέρχονται στο 2% του ΑΕΠ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Κύπρο είναι 4%, η κατά κεφαλήν ετήσια δαπάνη για ασφάλιστρα είναι μόλις 360 ευρώ, έναντι 700 ευρώ στην Κύπρο, ποσά όμως που υπολείπονται σημαντικά σε σχέση με την κατά κεφαλήν ετήσια δαπάνη για ασφάλιστρα στη Γαλλία που είναι 2.800 ευρώ και στην Ιταλία 1.600 ευρώ.

⁴⁶ Παπαδάκης Β., (2002δ), 476

Ο Gilles Benoist, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της CNP Assurances, ανέφερε ότι η εταιρεία έχει σήμερα 24 εκατ. πελάτες και πέρυσι κατέγραψε καθαρά κέρδη 1 δισ. ευρώ. Σήμερα κατέχει την πρώτη θέση στη Γαλλία στις ομαδικές ασφάλειες και στόχος της είναι η συνεργασία με τράπεζες, ώστε να διευρύνει τις δραστηριότητες της. Η CNP είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία ζωής στη Γαλλία, με υπό διαχείριση ασφάλιστρα άνω των 32 δισ. ευρώ και παρουσία σε περισσότερες από επτά χώρες.

Εξάλλου, η ασφαλιστική εταιρεία της Marfin στην Κύπρο, είχε το 2007 ηγετική θέση με μερίδιο 21,6% ενώ στην Ελλάδα το μερίδιο της είναι μόλις το 1% της αγοράς με στόχο πάντα να κατακτήσουν και στην Ελλάδα το μερίδιο που τους αναλογεί.

Ο Α. Βγενόπουλος, ερωτηθείς για το αν θα συνεχιστεί η ανάπτυξη στον τραπεζικό τομέα, σημείωσε ότι οι εργασίες της Marfin Bank συνεχίζονται κανονικά και φέτος και προσδοκά ότι η ανάπτυξη των δανείων θα είναι μεγαλύτερη του 10% που είναι ο στόχος της Marfin Egnatia, σημειώνοντας μάλιστα «χωρίς να έχουμε πάρει κρατική βοήθεια». Διευκρίνισε ωστόσο ότι η τράπεζα εφαρμόζει αυστηρότερα κριτήρια στη δανειοδότηση αφού πρωταρχικός στόχος είναι η ασφάλεια των μετόχων και καταθετών της με σωστή αξιολόγηση του κινδύνου και της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη.⁴⁷

➤ **CGSoft – NET4NET**

Υπογράφηκε σύμβαση στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών CGSOFT και Net4Net. Η συμμαχία τους προβλέπει την διανομή από την NET4NET, της προϊοντικής πλατφόρμας επιχειρηματικού λογισμικού Thesis.net της CGSOFT, στο πανελλαδικό δίκτυο των συνεργατών της NET4NET.

Η πληρότητα και η τεχνολογική υπεροχή του Thesis.net προσφέρει στο δίκτυο των συνεργατών της Net4Net την απόλυτη λύση σε αυτή τη δύσκολη οικονομική και όχι μόνο συγκυρία της αγοράς. Σήμερα, και καθώς η κρίση περνά τα σύνορα της Ελλάδας, η συνδυασμένη δράση προμηθευτή-συνεργάτη αποτελεί ίσως περισσότερο από ποτέ, τη μόνη διέξοδο για την επιβίωση και την ανάπτυξη καθώς δίνει ταυτόχρονα απάντηση στις ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές πλέον στρεβλώσεις της ελληνικής αγοράς πληροφορικής και επιχειρησιακού λογισμικού.

⁴⁷ Emeabusiness monitor, (2009)

Η συστράτευση των εταιρειών CGSoft και Net4Net με το δίκτυο των συνεργατών αποτελεί μια ισόρροπη πρόταση ανάπτυξης όλων των πλευρών.

Η NET4NET A.E. είναι η εταιρεία του Δικτύου. Επιλέγει και προωθεί software λύσεις για κάθε αγορά και στοχεύει στη διαμόρφωση μιας επόμενης ημέρας στην αγορά, που δικαιώνει και αμείβει το Δίκτυο προσφέροντας ανταποδοτικότητα στους πελάτες και συνεργάτες της. Έχει τη δυναμική και από την πρώτη μέρα πετυχαίνει cross sell στην εγκατεστημένη βάση των dealers – συνεργατών της, οι οποίοι αποτελούν το δυναμικότερο sales force της αγοράς. Ο στόχος της ανταποδοτικότητας, μέσω της συνεργασίας της Net4Net με το Δίκτυο, είναι η βάση - καταλύτης - για τους προμηθευτές της. Η δύναμη και η ανθεκτικότητα που, αποδεδειγμένα ιστορικά, χαρακτηρίζει τις εταιρείες που συμμετέχουν στη Net4Net, με την κατάλληλη διοικητική μέριμνα, διεκδικούν φιλόδοξα business plan από την πίτα των 100 εκατομμυρίων Ευρώ της συγκεκριμένης αγοράς.

Η CGSOFT καταξιωμένος παραγωγός επιχειρηματικού λογισμικού τελευταίας γενιάς (ERP, CRM, BI, MFG κλπ), είναι πιστοποιημένος συνεργάτης της Microsoft (ειδικότερα σε τεχνολογίες net) και παρέχει έτοιμες λύσεις (Thesis.net), ή λύσεις για κάθετες αγορές (Thesis.net Collection, Legal Office, κλπ). Επίσης αναλαμβάνει και εκτελεί σημαντικά έργα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό προσφέροντας υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών σ' όλο το φάσμα του «Ηλεκτρονικώς επιχειρείν». Έχει υλοποιήσει και υλοποιεί έργα για την BMW Financial Services, την HP, τον ΗΛΠΑΠ, την ΕΘΕΛ, την Prime Timers, το ΠΛΑΙΣΙΟ κ.α. Υποστηρίζει πανελλαδικό δίκτυο επιλεγμένων συνεργατών, διαθέτει έμπειρους συμβούλους για την υλοποίηση ERP λύσεων αλλά και έργων ειδικού σκοπού χρησιμοποιώντας πάντα λύσεις της αιχμής της τεχνολογίας.⁴⁸

➤ **Air France – Delta Air Line**

Η Air France και Delta Air Lines (NYSE: DAL), υπέγραψαν στις 17 Οκτωβρίου 2007 συμφωνία για την κοινή επιχείρηση μερίδιο των εσόδων και των δαπανών για τους υπερατλαντικούς διαδρομές. Η συμφωνία περιλαμβάνει συνδυασμένα έσοδα περίπου 1,5 δισ. δολάρια ετησίως κατά την πρώτη φάση της λειτουργίας και περισσότερα από 8 δισ. δολάρια ετησίως για τη δεύτερη φάση.

⁴⁸ Δαλιάνης Π., (2008)

Τελικά, η κοινή επιχείρηση προέβλεπε να αυξήσει τα έσοδα, του ανταγωνισμού και των πελατών ταξιδιωτικών επιλογών για τις βασικές γραμμές την άλλη πλευρά του Ατλαντικού.

Η πρώτη φάση άρχισε τον Απρίλη 2008 και περιλαμβάνει όλες τις πτήσεις εκτελούνται από την Air France και Delta μεταξύ της Air France Paris-CDG, Orly, Λυών, και της Delta Ατλάντα, Νέα Υόρκη - JFK, Cincinnati και Salt Lake City. Επίσης, περιλαμβάνει πτήσεις που εκτελούνται από δύο αερομεταφορές μεταξύ Λονδίνου-Heathrow και τις ΗΠΑ, συνδυάζοντας 19 καθημερινές πτήσεις και πάνω από 4.500 θέσεις ημερησίως - μια αύξηση 45% - αναμένεται να είναι μέρος της πρώτης φάσης της εφαρμογής της.

Μέχρι το 2010, η συμφωνία θα επεκταθεί σε όλες τις διατλαντικές πτήσεις που εκτελεί η Air France και Delta μεταξύ της Ευρώπης και της Μεσογείου από τη μια πλευρά και της Βόρειας Αμερικής από την άλλη πλευρά, καθώς και όλες τις πτήσεις μεταξύ Λος Άντζελες και Ταϊτής.

«Η έναρξη λειτουργίας της κοινής επιχείρησης, αποτελεί ένα σημείο καμπής στην εταιρική μας σχέση με το Delta», δήλωσε ο Jean-Cyril Spinetta, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Air France KLM Group «Η δική μας μακρόχρονη συνεργασία προετοιμάζει το έδαφος για κάποιες ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες ευκαιρίες. Από την υπογραφή της EU-US Open Skies συμφωνίας του Απριλίου του τρέχοντος έτους (2007), εμείς τώρα πρέπει να επωφεληθούμε από την μεγαλύτερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές προσφέροντας ορισμένες από τις μεγαλύτερες δυναμικές ανάπτυξης».

Μετά το καλοκαίρι του 2008 το χρονοδιάγραμμα τέθηκε σε ισχύ, πολλές από τις διατλαντικές πτήσεις της Air France και της Delta μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ θα πωλούνται σε κοινό κωδικό βάσης.

Πρώτη φάση, οφέλη από την κοινή επιχείρηση της εταιρικής σχέσης θα περιλαμβάνει:

- Είσοδος της κοινής επιχείρησης στις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον κόσμο της αγοράς, όπως η Delta που αρχικά εξυπηρετεί London – Heathrow χρησιμοποιώντας τρεις αεροδιάδρομους με:
 - London-Heathrow/Los Angeles μία πτήση που εκτελείται από την Air France
 - δύο London-Heathrow/New Υόρκη JFK πτήσεις που εκτελούνται από Delta

- London-Heathrow/Atlanta μία πτήση που εκτελείται από την Delta
- Προσθήκη τριών νέων διατλαντικών διαδρομών που δεν εξυπηρετούνται επί του παρόντος από καμία άλλη αεροπορική εταιρεία:
 - ένα Paris-Orly/New Υόρκη JFK πτήση που εκτελείται από την Delta
 - ένα Lyon / Νέα Υόρκη JFK πτήση που εκτελείται από την Delta
 - ένα Paris-CDG/Salt Lake City πτήση που εκτελείται από την Delta.
- Αυξημένες ευκαιρίες ανάπτυξης που απορρέουν από τις συνδυασμένες προσπάθειες της Air France και της Delta και αντίστοιχες πωλήσεις σε ομάδες με μεγαλύτερη πρόσβαση σε περισσότερες πτήσεις
- Αυξημένες επιλογές ταξιδιού για τους επιβάτες, συμπεριλαμβανομένων των περισσότερων πτήσεων, βελτίωση των δρομολογίων, μεγαλύτερη έκπτωση και αναβάθμιση σε θέσεις τακτικών επιβατών.

«Αυτό είναι ένα κέρδος για Delta, Air France, και για την πιστή βάση πελατών μας, τις αεροπορικές εταιρείες που πετούν πάνω από τον Ατλαντικό κάθε χρόνο», δήλωσε ο Richard Anderson, Chief Executive Officer της Delta Air Lines. «Στο πλαίσιο αυτής της νέας κοινής επιχείρησης και της αντιμονοπωλιακής ασυλίας που είχαμε από το 2002, θα έχουμε πολλά περιθώρια για τον συντονισμό των πολιτικών μας και για τις πωλήσεις μας στα διατλαντικά δίκτυα, χάρη στις πιο συνολικές και ολοκληρωμένες υπηρεσίες και διαδικασίες. Μαζί, θα είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στους επιβάτες περισσότερες επιλογές πτήσεων και συχνότητες, καλύτερα ωράρια, νέες ευκαιρίες για να κερδίσουν περισσότερα μίλια και να επωφεληθούν από το διευρυμένο δίκτυο με συνεχείς κρατήσεις».

Η κοινή επιχείρηση δεν θα οδηγήσει στη δημιουργία μιας θυγατρικής εταιρείας. Θα διοικείται από μια οργανωτική επιτροπή που αποτελείται από την Air France και Delta. Η επιτροπή θα επιβλέπει εννέα ομάδες εργασίας, αρμόδιος για το συντονισμό με την καθημερινή εφαρμογή της συμφωνίας κοινής επιχείρησης στον τομέα των δικτύων, τη διαχείριση των εσόδων, των πωλήσεων και διανομής, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, πρόγραμμα τακτικών επιβατών, των επιχειρήσεων, IT, χρηματοδότηση και το φορτίο.

Η κοινή επιχείρηση έχει αρχική διάρκεια με 31 Μαρτίου 2016 και θα ανανεώσουν για περιόδους τριών ετών, με ισχύ από την ημερομηνία αυτή.

Στις 28 Ιουνίου 2007, η Air France, η KLM, Delta, Northwest, η Alitalia και η τσέχικη CSA Airlines κήρυξε τη χορήγηση ασυλίας με το Υπουργείο

Μεταφορών των ΗΠΑ. Αν χορηγηθεί, η ασυλία αυτή θα επιτρέψει στην Air France, την KLM, Delta και Northwest να δημιουργήσει μια συμφωνία κοινής επιχείρησης μεταξύ των τεσσάρων αυτών, και τελικά εντάσσει τους υπερατλαντικούς πράξεις.⁴⁹

➤ **Συμμαχίες στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία**

Οι ιδιοκτησιακές σχέσεις ανάμεσα στις μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες αυτοκινήτων, εάν ολοκληρωθούν οι συμφωνίες που έχουν ανακοινωθεί, διαμορφώνονται ως εξής:

General Motors Corp. (ΗΠΑ) - Παραγωγή 8,5 εκατ. οχημάτων το 1999

- Ελέγχει το 100% της Saab Automobiles AB
- Ελέγχει το 20% της Fiat Auto SpA
- Ελέγχει το 20% της Fuji Heavy Industries Ltd. (Subaru)
- Ελέγχει το 49% της Isuzu Motors Co.
- Ελέγχει το 9,9% της Suzuki Motors Co.

Στόχοι: Daewoo, Land Rover

Ford Motor Co. (ΗΠΑ) - Παραγωγή 7,4 εκατ. οχημάτων το 1999

- Ελέγχει το 100% των Volvo Auto, Jaguar, Aston Martin
- Ελέγχει το 33,4% της Mazda

Στόχοι: Land Rover, Daewoo

DaimlerChrysler AG (Γερμανία) - Παραγωγή 5,5 εκατ. οχημάτων το 1999

- Ελέγχει το 100% της MCC Smart
- Ελέγχει το 34% της Mitsubishi Motors Co.

Toyota Motor Co. (Ιαπωνία) - Παραγωγή 5,5 εκατ. οχημάτων το 1999

- Συμμετοχή στις Hino και Daihatsu

Renault SA (Γαλλία) - Παραγωγή 4,7 εκατ. οχημάτων το 1999

- Ελέγχει το 36,8% της Nissan Motor Co.
- Συμμετοχή στην Dacia

Στόχοι: Samsung Motors

Volkswagen AG (Γερμανία) - Παραγωγή 5,1 εκατ. οχημάτων το 1999

- Ελέγχει το 100% των Lamborghini, Bugatti, Rolls Royce/Bentley
- Ελέγχει το 99% της Audi

⁴⁹ Roissy, (2007)

-Ελέγχει το 34% της Scania

Fiat SpA (Ιταλία)

-Ελέγχει το 100% των Maserati και Ferrari

-Ελέγχει το 80% των Fiat Auto, Alfa Romeo και Lancia

-Ελέγχει το 5% της General Motors Corp.

Hyundai Motors (Νότια Κορέα)

-Ελέγχει το 51% της Kia Motor Co.

Mitsubishi Motor Co. (Ιαπωνία)

-Ελέγχει το 13% της Hyundai Motors

BMW AG (Γερμανία)

-Πούλησε το 100% των Rover και Land Rover

-Το 2003 αποκτά από τη Volkswagen το όνομα Rolls Royce⁵⁰

⁵⁰ in.gr Αυτοκίνητο, (2000)

Συμπεράσματα – Αποτελέσματα

Όπως παρατηρούμε από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε ότι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης είναι ένα φάντασμα που πλανιέται σήμερα πάνω από τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση έχει να κάνει με τη διεθνή εξάπλωση της οικονομίας, της πληροφορίας, των αντιλήψεων, της συνεργασίας και όλων των άλλων παραγόντων και διαδικασιών που εμπλέκονται στην επαφή και στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων και των λαών καθ' όλη την ιστορία του κόσμου. Ο όρος παγκοσμιοποίηση εκφράζει την αυξανόμενη εμπορική και χρηματοοικονομική αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών. Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον ευνοεί την ελεύθερη αγορά, περιορίζει την σπουδαιότητα των εθνικών κυβερνήσεων και αναβαθμίζει το ρόλο των διεθνών οργανισμών, βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης οικονομίας αποτελεί η παγκοσμιοποίηση των αγορών, του κεφαλαίου και της εργασίας (μετανάστευση).

Οι αγορές αναπτύσσονται και διεθνοποιούνται μέσα από το παγκόσμιο εμπόριο, ενώ από την άλλη ισχυροποιούνται τα διεθνή κινήματα που αντιτάσσονται στην παγκοσμιοποίηση και θέλουν να αλλάξουν τη μορφή της.

Το διεθνές εμπόριο από τη πλευρά του επέτρεψε στις οικονομίες να εξειδικευθούν στους κλάδους προϊόντων και υπηρεσιών στους οποίους η κάθε χώρα εμφανίζει συγκριτικό πλεονέκτημα, αγοράζοντας τα υπόλοιπα αγαθά από το εξωτερικό, αφού πλέον έχουν καταργηθεί οι έλεγχοι σχετικά με την κυκλοφορία των εμπορευμάτων στην εσωτερική αγορά, και η Ένωση αποτελεί πλέον ένα ενιαίο έδαφος χωρίς σύνορα. Τέλος, η κατάργηση των τελωνειακών δασμολογήσεων ενθαρρύνει τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές που αντιπροσωπεύουν μεγάλο μέρος του συνόλου των εισαγωγών και των εξαγωγών των κρατών μελών.

Η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών στη παραγωγή και η αξιοποίησή τους από την παγκοσμιοποίηση προκαλεί την απώλεια εκατομμυρίων θέσεων εργασίας, γι' αυτό το λόγο όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι ψάχνουν να βρουν ένα καλύτερο επίπεδο εργασίας μακριά από τη χώρα τους η οποία δεν έχει τη δυνατότητα να τους το προσφέρει.

Το τεράστιο αυτό θέμα της παγκοσμιοποίησης πρέπει να αντιμετωπισθεί, να αναλυθεί και να διαπιστωθεί σε ποια έκταση μπορεί να εφαρμοστεί μέσα στα πλαίσια των διεθνών αγορών αλλά και των τοπικών αγορών και επαρχιών. Διότι

κάποια από τα στοιχεία της μπορούν να εφαρμοστούν προς όφελος κυρίως των λαών και των εργαζομένων και όχι μόνο των μεγάλων και πολυεθνικών επιχειρήσεων που έχουν μοναδικό σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Έτσι, σήμερα επιστώντας την προσοχή στα εμπόδια αυτά, η Επιτροπή έχει δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες της Ένωσης να ασκούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα δικαιώματά τους και να απολαύουν πλήρως το καθεστώς ελεύθερης κυκλοφορίας.

Από την άλλη πλευρά όμως ζούμε σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται διαρκώς και ραγδαία, η επιχείρηση ως μονάδα και κομμάτι της, αναγκάζεται να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού.

Σαν συμπέρασμα του πλαισίου των εξελίξεων θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο ότι το να ξεκινήσει κάποιος τη δική του επιχείρηση δεν είναι και τόσο εύκολο. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου του οποίου πρόκειται να αναλάβει καθώς και του χώρου του οποίου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί και να είναι δεκτικός στις τυχόν δυσκολίες που πρόκειται να αντιμετωπίσει.

Πριν ξεκινήσει την επιχείρηση του θα πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί καθώς και να λάβει υπόψη του τα μέσα τα οποία έχει στη διάθεσή του ή μπορεί να αποκτήσει.

Έπειτα ένας καλός προγραμματισμός προσφέρει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, ο οποίος απαιτεί ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς, προσαρμογή της προσφοράς στις ανάγκες της αγοράς, δημιουργία ενός κλίματος αφοσίωσης στην επιχείρηση και εμπιστοσύνης στο πρόγραμμα δράσης.

Η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να ανταγωνιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο όπως επίσης να είναι σε θέση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές και να έχει αφομοιώσει τη φιλοσοφία και τις αρχές του μάρκετινγκ σε όλα τα τμήματα και τις βαθμίδες ιεραρχίας της.

Όσο οι επιχειρήσεις θα προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες τόσο θα πρέπει να προσαρμόζεται και η στρατηγική τους, η οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

Από την μία πλευρά έχουμε τη στρατηγική μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και από την άλλη τις στρατηγικές συμμαχίες. Τελικά ποια από τις

δύο αυτές στρατηγικές ανάπτυξης είναι ικανή να φτάσει μια οικονομική μονάδα στην κορυφή;

Οι μεν, εξαγορές και συγχωνεύσεις, έχουν αποτελέσει τόσο για τις επιχειρήσεις όσο για το γενικότερο οικονομικό σύστημα των χωρών, τον μοχλό προσαρμογής τους στη νέα παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα, καθώς υπήρξαν τα μέσα ανάπτυξης και διατήρησης της ανταγωνιστικότητας τους. Το φαινόμενο αυτό δεν περιορίζεται όπως είδαμε σε κάποια περιοχή του κόσμου, αλλά αντίθετα έχει επηρεάσει όλες τις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η Ελλάδα δεν έχει άλλη επιλογή παρά να ακολουθήσει τις διεθνείς τάσεις έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρήσει και να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της στις νέες ευκαιρίες της εποχής.

Επιπλέον, αυτή η στρατηγική δημιουργεί συνεργίες που μετατρέπονται σε επιπλέον οικονομικές αξίες, οι οποίες διαμοιράζονται στους μετόχους των δύο πλευρών, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, δημιουργώντας κέρδος και στα δύο μέρη. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις όπου το κέρδος καρπώνονται μόνο οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης επιχείρησης ενώ οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης υφίστανται ζημιές. Αυτό συμβαίνει κυρίως, λόγω λανθασμένης εκτίμησης των σχετικών μεγεθών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, από τα διευθύνοντα στελέχη της εξαγοράζουσας εταιρίας. Ο κίνδυνος αυτός είναι υψηλός όταν αφορά εξαγορές στρατηγικής σημασίας ή εξαγορές εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Το ευνοϊκό όμως περιβάλλον πρέπει να ενισχυθεί με το απαραίτητο θεσμικό πλαίσιο. Η θέσπιση ενός σύγχρονου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης και η θέσπιση κανόνων προστασίας των δικαιωμάτων των μετόχων των υπό εξαγορά επιχειρήσεων αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις δημιουργίας μιας ενεργού και ανταγωνιστικής αγοράς εξαγορών. Επίσης, θα πρέπει και το ελληνικό κράτος να δημιουργήσει ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο και να προσφέρει ισχυρά κίνητρα ώστε να προσελκύσει περισσότερες ξένες επενδύσεις.

Οι συμφωνίες που έχουν επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια ήταν κυρίως μεταξύ τραπεζικών ιδρυμάτων είναι σίγουρο ότι οι εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο δε θα σταματήσουν, αν και ο ρυθμός τους είναι πιθανό να περιοριστεί. Στην Ελλάδα, υπήρξε επίσης μεγάλη κινητικότητα σε συγχωνεύσεις κυρίως εισηγμένων εταιριών.

Μελλοντικά, οι οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις στην Ευρώπη δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για εντονότερο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, και κυρίως στο κλάδο των Τηλεπικοινωνιών, της Ακτοπλοΐας, της Ενέργειας, του Λιανικού Εμπορίου και του Τραπεζικού κλάδου. Οι διασυνοριακές συμφωνίες είναι σε ανάπτυξη, επιταχύνοντας την ενοποίηση της παγκόσμιας τραπεζικής αγοράς. Πιστεύουμε ότι σε μερικά χρόνια από σήμερα ο τραπεζικός κλάδος παγκοσμίως θα αριθμεί έναν πολύ μικρότερο αριθμό τραπεζών, οι οποίες όμως θα είναι σημαντικά μεγαλύτερου μεγέθους.

Πέρα από τις οποιεσδήποτε θετικές ή αρνητικές παρενέργειες των συγχωνεύσεων και εξαγορών επί των ενδιαφερομένων επιχειρήσεων, οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές μετατροπές μπορούν να έχουν και επιπτώσεις στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας όπου οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Το θέμα λοιπόν των συγχωνεύσεων και εξαγορών παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον τόσο από πλευράς επιχειρηματικής στρατηγικής όσο και από πλευράς γενικότερης οικονομικής πολιτικής.

Όσον αφορά δε τις στρατηγικές συμμαχίες θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η βασική αρχή κάθε επιχειρηματικής συμμαχίας είναι η εξειδίκευση των δραστηριοτήτων των εταίρων, ώστε κάθε επιχείρηση να αξιοποιεί τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της και επιτρέποντας στις άλλες επιχειρήσεις να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους στα δικά τους ισχυρά σημεία. Γενικά οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα «μακροπρόθεσμης σταθερότητας μέσω του συνδυασμού πόρων και ικανοτήτων». Η ανάπτυξη επιτυχημένων συμμαχιών δεν είναι κάτι εύκολο. Οι συμμαχίες τυπικά διαρκούν αρκετό χρόνο, περιλαμβάνουν προβλέψεις για την κατανομή των κινδύνων και των κερδών, είναι προϊόν προσεκτικού σχεδιασμού, περιλαμβάνουν εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών και η τήρησή τους εξασφαλίζεται με αμοιβαίες συμφωνίες ελέγχου. Από τη φύση τους οι συμμαχίες είναι πολύπλοκες και απαιτούν σημαντικές τροποποιήσεις των παραδοσιακών επιχειρηματικών πρακτικών.

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση μας είδαμε ότι ωφελούν σε επίπεδο διαφοροποίησης και τεχνολογίας δύο οργανισμούς, και τους οδηγούν σε καινοτομικές δράσεις, στη πραγματικότητα όμως τα ευεργετικά τους οφέλη πολλές φορές δεν «συγκινούν» τους εργαζόμενους, έτσι πολλές φορές η αντίσταση στις στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να έρθει από τις επικρατούσες κουλτούρες των

οργανισμών και από το ίδιο το προσωπικό που πιστεύει ότι θίγονται κάποια προνόμια τους ή ότι η καινοτομία τους θίγει.

Για να γίνει σωστά η αλλαγή και να καμφθεί η οποιαδήποτε αντίσταση θα πρέπει να γίνει σωστή επικοινωνία και εκπαίδευση του προσωπικού. Το «όραμα» βάση του οποίου θα γίνει η καινοτομία θα πρέπει να είναι κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό, επικεντρωμένο, ευέλικτο και μεταδόσιμο. Πρέπει να επιχειρείται η μετάδοση με πολλά μέσα και να γίνεται αυτή η μετάδοση επαναλαμβανόμενα. Η ηγεσία θα πρέπει να δείξει την αφοσίωση της στο πνεύμα της αλλαγής.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει για τις εταιρίες που συμμετέχουν σε συμμαχίες είναι ότι οι συμμαχίες παράγουν πολλά θετικά αποτελέσματα: συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην αύξηση των πωλήσεων, που με τη σειρά της συμβάλλει στην ανάπτυξη των εσόδων και των συντελεστών πληρότητας και παράλληλα συμβάλλουν σε μείωση του κόστους, αν και η μείωση αυτή παραμένει μάλλον περιορισμένη.

Το επόμενο στάδιο των συμμαχιών θα είναι η ολοκλήρωση των διαφορετικών λειτουργιών των συμμάχων ώστε να μπορέσουν να αποκομίσουν όλα τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας συνεργασίας.

Η σωστή διοικητική και οργανωτική δομή θα δώσει τη δυνατότητα σε δύο επιχειρήσεις μέσα από τη συμμαχία να γίνουν καλύτερες ποιο ανταγωνιστικές και να επιτύχουν να εισαχθούν μέσω καινοτομικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων σε νέες πιο προσοδοφόρες γι' αυτές αγορές. Άλλωστε η επιβίωση επιχειρήσεων και χωρών στον παγκοσμιοποιημένο οικονομικό χάρτη απαιτεί στρατηγικές συμμαχίες, γιατί ο δρόμος της μοναξιάς οδηγεί στην απαξίωση.

Βιβλιογραφία

1. «Οι μαύρες τρύπες της οικονομίας», (30.06.2001), *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, φ.26, σελ.12
2. Τσαγκαράκης Π., (24.03.2009), «Η ελληνική εκπαίδευση σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης, θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά», Παιδαγωγική Εταιρία Ελλάδος, (online) http://www.pee.gr/pr_syn/s_nay/c/2/tsagkarakis.htm
3. «Αντοχή στην Παγκοσμιοποίηση», (Χειμώνας 2003), International Forum on Globalization, (online) <http://www.ifg.org/index.htm>
4. Juan Somavia (February 2004), «A Fair Globalization: Creating Opportunities for all», International Labour Organization, (online) http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/Fairglobalization/lang--en/index.htm
5. Μαθιουδάκη Μ., Μάργαρη Α.-Ν., (2004), «Παγκοσμιοποίηση οικονομίας και η εμπορική ναυτιλία», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Πάτρας, Πάτρα, σελ.7
6. Δαγτόγλου Π.Δ., (1998), «Η ελευθερία κυκλοφορίας προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων στο Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Δίκαιο», Αθήνα - Κομοτηνή, Εκδόσεις Σάκκουλα Αντ. Ν., σελ.468
7. Παγουλάτος Κ., Φιλλιπάκης Ν., (χ.χ), «Η κατάργηση των συνόρων είναι γεγονός ήδη γνωστό από το 1992 κατά πόσο νομίζεται ότι αυτή η ενιαία αγορά επηρεάζει πολίτες και επιχειρήσεις», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Πάτρας, Πάτρα, σελ.10 (Μάρτιος 2009)
8. Ευστρατόγλου Κ.Β., (1994), «Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων στην Κοινότητα και η πολιτική απασχόλησης στην Ελλάδα», Αθήνα, Εκδόσεις ΚΕΠΕ
9. Τσέλιου Μ., (Απρίλιος 2005), «Η ελεύθερη κυκλοφορία του κεφαλαίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, ΑΤΕΙ Κοζάνης, Παράρτημα Καστοριάς, (online) <http://artemis.teikoz.gr/Dienst/UI/1.0/Download/artemis.teikoz.kastoria/PT2005-0008>
10. Κριμπά Δ., (1990), «Διακίνηση Κεφαλαίων και συνθήκη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας», Αθήνα, ΕεμπΔ, σελ.185
11. «Ενιαία Αγορά για την Διακίνηση Αγαθών», (2009), Σύνδεσμος Βιομηχανιών Θεσσαλίας και Κεντρικής Ελλάδος μέλος του Enterprise Europe Network -

- Hellas, (online)
http://www.sbtke.gr/docs/anakooinosis/2009/DIAKINHSH_AGATHON.pdf
12. Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, (14.01.2009α), «Επιχειρηματικότητα»,
 Κατηγορία: Οικονομία, (online)
<http://el.wikipedia.org/wiki/Επιχειρηματικότητα>
 13. Χαρακίδης Κ., (2006), «5^ο Θεματικό Πεδίο Επιχειρηματικότητα – Απασχόληση-Ανταγωνιστικότητα, Η επιχειρηματικότητα στο Νομό Δράμας», Αναπτυξιακό Συνέδριο Νομού Δράμας, Δράμα 28-29 Ιανουαρίου 2006, (online)
http://www.drama.gr/anaptyxiako/eisigiseis/5_03_Harakidis.pdf
 14. Παπαδάκης Β., (2002α), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση,σελ.30-34
 15. Παπαδάκης Β., (2002β), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση, σελ.40-42
 16. Παπούλιας Δ., (2002), «Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική», Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη, κεφ.2
 17. Βαγιωνάκης Μ., Γκοσιμήδης Η., Χρήστου Π., (χ.χ), «Αναλυτική παρουσίαση του κατασκευαστικού κλάδου συγχωνεύσεις – εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες εταιριών7ης κατηγορίας 6ης τάξης», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Πάτρας, σελ.18 (Μάρτιος 2009)
 18. Συλλογικό Έργο, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
 19. «Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής», (Φεβρουάριος 2003), Αφιέρωμα: Πρακτικές η-Επιχειρείν και Διοικήσεως, η Επιχειρείν, Hellas on line, <http://go-online.gr/ebusiness/specials/article.html>
 20. Hitt M.A, Ireland D.R, Hoskisson R. E, (2001), «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», South – Western College Publishing, 4th edition, pp.231
 21. Ευθύμογλου Πρ., (1990), «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Αθήνα, Εκδότης Ευθύμογλου Πρ., σελ.123
 22. Γεωργακοπούλου Β., (2002α), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: «Εννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», Ο.Τ.Ο.Ε, (online)
http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf

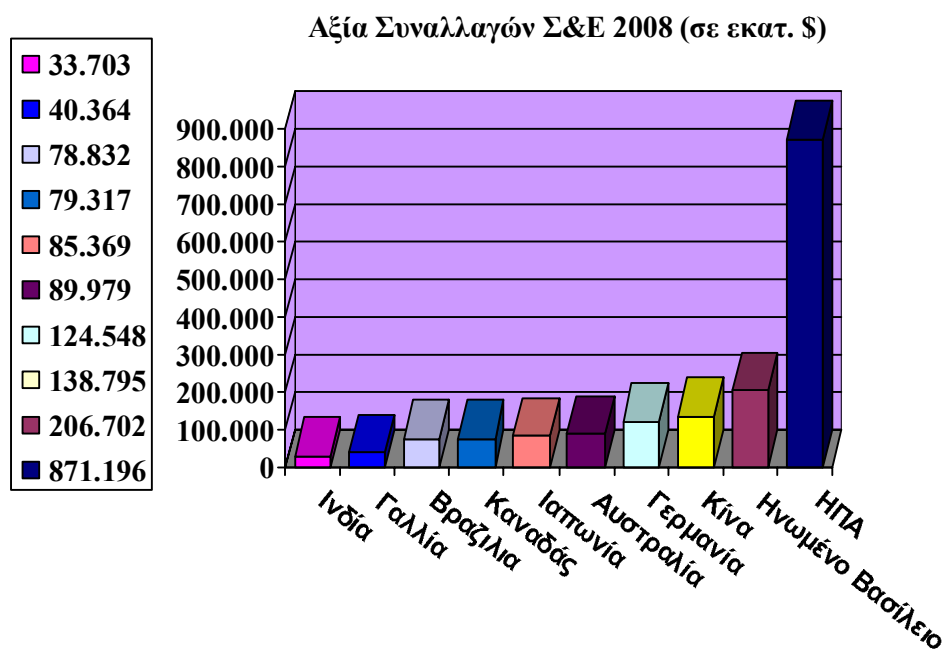
23. Κυριαζής Αθ. Δημήτριος, (2004), «*Συγχωνεύσεις και Εξαγορές*», Σημειώσεις ΜΑθήματος, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
24. Ρεϊζόγλου Ν., Μώλος Ε., (2007), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην ευρωζώνη την τελευταία δεκαετία», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Ηρακλείου, Κρήτη, σελ.26, (online) http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2007/Molos.Euagelos/document/EX_AGORA_ERGASIA.pdf
25. Ζαπουνίδης Κ., Πασιούρας Φ., (30.07.2007), «Τι παράγουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον χρηματοπιστωτικό τομέα;», εν-Thesis, (online) <http://www.enthesis.net/index.php>
26. Σακέλλης Μ., (2001), «*Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως*», Αθήνα, Εκδότης Σακέλλη Ε., Εκδόσεις ΟΜ.ΕΤ.ΕΠΙΣΤ.ΕΚΔ.& ΕΠΙΜ.ΣΤΕΛ.ΕΠ, σελ 237
27. Παπαδάκης Β., (2002γ), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση, σελ. 438
28. Γκέβρου Ζ., (02.12.2004), «*Στρατηγικές Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στην Ελλάδα και την ΕΕ. Κίνητρα, Πολιτική, Αποτελέσματα*», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Παράρτημα Καστοριάς, κεφ.2, (online) http://artemis.cslab.ntua.gr/Dienst/UI/1.0/Download/artemis.teikoz.kastoria/PT_2004-0129
29. Γεωργακοπούλου Β., (2002β), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: «*Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις*», Ο.Τ.Ο.Ε, (online) http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf
30. Σαρρής Δ., (01.04.2009), Συγχωνεύσεις και Εξαγορές: «*Εξελίξεις 2008, Προοπτικές 2009*», Υποδομή Σύμβουλοι Α.Ε, (online) <http://www.plant-management.gr/index.php>
31. EFG Eurobank Ergasias, (χ.χ), Ιστορικό, (online) <http://www.eurobank.gr/online/home/generic> (Απρίλιος 2009)
32. Newsroom ΔΟΛ, (15.09.2008), «*Εξαγορά της Merrill Lynch από την Bank of America*», Digital Genesis Α.Ε, (online) <http://www.in.gr/news/article.asp>

33. Marfin Egnatia Τράπεζα Α.Ε, (2007), Γεγονότα Σταθμός, (online) <http://www.marfinegnatiabank.gr/MarfinEgnatia/Gr/Docs/Trapeza/Gegonota>
34. Athina 9.84, (12.03.2009α), «Εξαγορά της Genentech από την Roche», Ειδήσεις: Οικονομία, (online) <http://www.athina984.gr/node/42568>
35. Athina 9.84, (09.03.2009β), «Συγχώνευση της Schering-Plough και της Merck», Ειδήσεις: Οικονομία, (online) <http://www.athina984.gr/node/42568>
36. «Η Pfizer εξαγόρασε την Wyeth», (26.01.2009), *E-tipos*, Οικονομία, (online) <http://www.e-tipos.com/newsitem>
37. Βικιπαίδεια – ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, (23.02.2009β), Κατηγορία: Αυτοκινητοβιομηχανίες, (online) <http://el.wikipedia.org/wiki/DaimlerBenz>
38. Vodafone, (Ιανουάριος 2002), Ενημερωτικό Δελτίο Συγχωνεύσεων, (online) <http://www.vodafone.gr/portal/client/cms/viewCsmPage.action>
39. «Την Κορεάτικη GMarket εξαγοράζει η EBay έναντι 1,2 δις \$», (16.04.2009), capital, (online) <http://www.capital.gr/Articles.asp>
40. Admin, (26.03.2009), «Η μύρα FIX ξαναγεννιέται από τις Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε», (online) <http://eurofoods.gr/node/442>
41. «Η Coca-Cola εξαγοράζει την ιταλική εταιρία φυσικού μεταλλικού νερού Trafikante Group», (15.02.2006), pathfinder news, (online) <http://news.pathfinder.gr/finance/business/287045.html>
42. Λώλης Σπ., (05.05.2006), «Οι διεθνείς επιχειρηματικές συνεργασίες και ο στρατηγικός σχεδιασμός ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στη Δυτική και Ανατολική Ευρώπη», Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Παράρτημα Καστοριάς, (online) <http://artemis.cs.ab.ntua.gr/teikoz.kastoria/PT2006-0095>
43. Χαζάκης Κ., (2003), «Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση», *Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων*, σελ. 33-42
44. Anslinger P., Jenk J., (2004), Creating Successful Alliances, *Journal of Business Strategy*, vol.25, is.2, pp.18-22
45. Δούβλης Θ., (2008), Στρατηγική της διοίκησης, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Λάρισας
46. Παπαδάκης Β., (2002δ), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση, σελ.476

47. «Στρατηγική συνεργασία της Marfin Egnatia με τη γαλλική CNP», (20.01.2009), Emeabusiness monitor, (online) <http://emea.gr/default.asp>
48. Δαλιάνης Π., (18.11.2008), «Στρατηγική συμμαχία της CgSoft με την NET4NET», (online) <http://www.epr.gr/release/126580/petrosDalianis>
49. Roissy, (17.10.2007), «Air France, Delta Airlines: Υπογραφή διατλαντικής στρατηγικής συνεργασίας», (online) http://news.delta.com/article_display.cfm
50. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλάζουν το τοπίο στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία», (12.04.2000), in.gr Αυτοκίνητο, (online) <http://www.in.gr/auto/news/article.asp>

Παράρτημα Παράρτημα Α

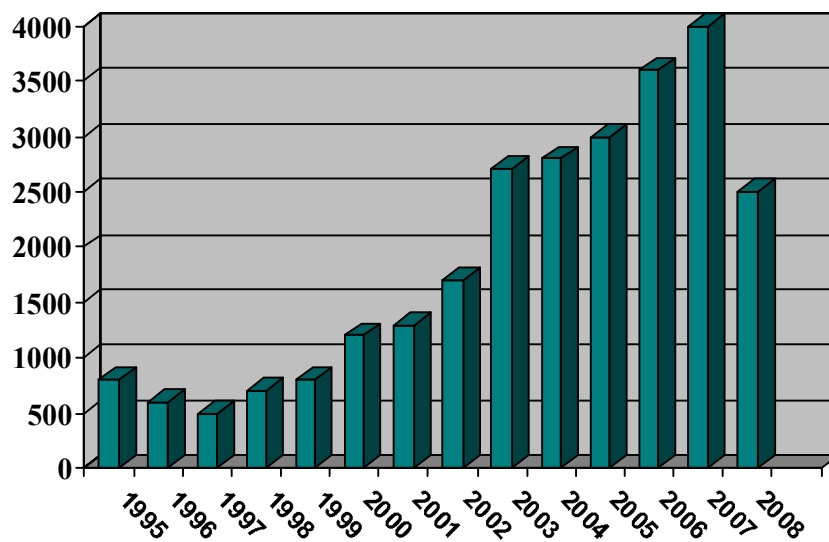
Γράφημα 1: Αξία συναλλαγών συγχωνεύσεων και εξαγορών για το έτος 2008
(σε εκατομ. \$)



Πηγή: Σαρρής Δ., (1/4/2009α), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εξελίξεις 2008 – Προοπτικές 2009», Υποδομή Σύμβουλοι Α.Ε, (online)
www.plant-management.gr/index.php

**Γράφημα 2: Αξία συγχωνεύσεων και εξαγορών παγκοσμίως από το 1995-2008
(σε εκατομ. \$)**

Αξία Σ&Ε Παγκοσμίως (σε εκατ. \$)



Πηγή: Σαρρής Δ., (1/4/2009), «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εξελίξεις 2008 – Προοπτικές 2009», Υποδομή Σύμβουλοι Α.Ε, (online)
www.plant-management.gr/index.php

