



**Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
(*πρ. Τ.Ε.Ι. Πάτρας & πρ. Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου*)

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας

**Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων: Η περίπτωση  
του consortium**

Πτυχιακή εργασία των: Νεοφώτιστος Κωνσταντίνος Α.Μ. 11981

Αρβαντίτη Αντιγόνη Α.Μ. 12006

Επιβλέπων: Γιαννούκου Ιωάννα

ΠΑΤΡΑ 2015

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	iv
Abstract.....	v
Εισαγωγή .....	1
1 Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις.....	3
1.1 Τι είναι Στρατηγική.....	3
1.2 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	4
1.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης .....	5
1.2.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης .....	6
1.3 Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies).....	7
1.3.1 Εισαγωγή Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies).....	7
1.3.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies) .....	8
1.3.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies).....	9
1.4 Εισαγωγή στις Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης (Corporate Internationalisation Strategies) .....	13
1.4.1 Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy).....	14
1.4.2 Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy).....	15
1.4.3 Διεθνής Στρατηγική (International Strategy).....	16
1.4.4 Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy) .....	17
1.4.5 Θυγατρική-Αντίγραφο (Truncated Miniature Replica).....	19
1.4.6 Θυγατρική-Προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary) .....	20
1.4.7 Χειραφετημένη Θυγατρική (World/Regional Product Mandate).....	20
1.5 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης.....	21
1.5.1 Εξαγορά (Acquisition).....	21
1.5.2 Κοινοπραξία (Joint Venture ή consortiums).....	22
1.5.3 Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance).....	23
1.5.4 Δικαιόχρηση (Franchising) .....	24

2	Θεσμικό πλαίσιο της Κοινοπραξίας-( Joint Venture ή αλλιώς consortium).....	27
2.1	Λόγοι Δημιουργίας της Κοινοπραξίας.....	27
2.1.1	Λόγοι Δημιουργίας της Κοινοπραξίας - Που και Πότε Δημιουργούνται Κοινοπραξίες .....	27
2.1.2	Κριτήρια Επιτυχημένων Κοινοπραξιών.....	29
2.1.3	Διαφορές Ανάμεσα σε Συνεργασία και Κοινοπραξία.....	31
2.2	Τύποι Κοινοπραξιών, Συμμαχιών – Μορφές Κοινοπραξίας.....	31
2.2.1	Τύποι Κοινοπραξιών – Συμμαχιών .....	31
2.2.2	Μορφές Κοινοπραξιών.....	34
2.3	Νομοθετική Διάσταση της Κοινοπραξίας – Κοινοπραξία στην Ελλάδα – Σύσταση Κοινοπραξίας .....	35
2.3.1	Νομικό πλαίσιο.....	35
2.3.2	Κοινοπραξία στην Ελλάδα .....	38
2.3.3	Σύσταση Κοινοπραξίας – Καταστατικό .....	39
3	Μεθοδολογία Έρευνας .....	42
3.1	Μεθοδολογία.....	42
3.2	Ανάλυση μελετών περίπτωσης (Case Studies).....	42
3.3	Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 1.....	43
3.3.1	Ταυτότητα εταιριών που θα κάνουν κοινοπραξία.....	43
3.3.2	Προβλεπόμενο όγκο παραγωγής και λειτουργικό κόστος.....	43
3.3.3	Πόρισμα .....	47
3.4	Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 2.....	48
3.5	Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 3.....	48
3.6	Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 4.....	49
3.7	Έρευνα - Η σύμβαση παραχώρησης - Κοινοπραξία της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου.....	49
3.7.1	Το ιστορικό του έργου .....	50
3.7.2	Η περίοδος κατασκευής .....	50

3.7.3	Η περίοδος λειτουργίας.....	50
3.7.4	Η σύμβαση κατασκευής για τη γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου.....	52
3.7.5	Οι συμβάσεις Πριν από την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ.....	52
3.7.6	Η κύρια δανειακή σύμβαση της ΕΤΕπ .....	54
3.7.7	Συντελεστές του έργου .....	56
	Συμπεράσματα .....	58
	Βιβλιογραφία .....	60

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων και δίνει έμφαση στην περίπτωση του consortium. Αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, αναφέρονται τα είδη επιχειρησιακής στρατηγικής και ποιες είναι οι εταιρικές στρατηγικές (Corporate Strategies). Τέλος γίνεται μνεία στους τρόπους στρατηγικής ανάπτυξης.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με το θεσμικό πλαίσιο της Κοινοπραξίας. Καταγράφονται οι λόγοι δημιουργίας της Κοινοπραξίας καθώς και ποιοί τύποι Κοινοπραξιών και συμμαχιών υπάρχουν. Τονίζονται οι μορφές Κοινοπραξίας, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην νομοθετική διάσταση της Κοινοπραξίας.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας γίνεται ανασκόπηση 4 μελέτων περίπτωσης που ασχολούνται με την κοινοπραξία, ενώ έχει γίνει έρευνα και καταγραφής μελέτης περίπτωσης για την σύμβαση παραχώρησης: Κοινοπραξία της γέφυρας του Ρίου-Αντιρρίου.

## Abstract

This paper discusses the Development Strategies to undertakings and emphasizes the case of the consortium. Detail in the first chapter analyzes the importance of strategy in business, the species is listed business strategy and what are the corporate strategies (Corporate Strategies). Finally reference is made to the ways of Strategy Development.

The second chapter deals with the institutional framework of consortium. Record Precisely creation of consortium well and what type consortium and symmachiov exist. Highlight forms consortium, with emphasis on nomothetiki dimension consortium.

In erefntiiko of the work is reviewed four case studies that deal with the consortium and has become a case study research and recording for concession: Consortium of the bridge of Rio Antirio.

## Εισαγωγή

Το δυναμικό στοιχείο που ανέκαθεν χαρακτήριζε την οικονομία της αγοράς γνωρίζει σήμερα μία αδιαφιλονίκητη κορύφωση: η ιλιγγιώδης εξέλιξη σε όλους τους τομείς της επιστήμης και της τεχνολογίας και η διαρκώς εντεινόμενη πλοκή των οικονομικών σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν, ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, καταστήσει τη σύγχρονη οικονομία πεδίο διαρκούς δομικής διαφοροποίησης και σκληρό ραγδαίων μεταβολών. Η ωρίμανση των οικονομικών τάσεων της δεκαετίας '80 οδήγησε, μεταξύ άλλων, σε ένταση του ξένου ανταγωνισμού, σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, αστρονομικά κόστη επενδύσεων κεφαλαίου και αυξανόμενη ζήτηση νέων τεχνολογιών. Η επιβίωση σε αυτό το διαμορφούμενο οικονομικό περιβάλλον απαίτησε και απαιτεί εγρήγορση και ευελιξία, ώστε ο καθένας από τους αναρίθμητους «παίκτες» να καταφέρει να δρέψει το μερίδιο που του αντιστοιχεί, και να αποτρέψει την «ήττα» που καιροφυλακτεί σε κάθε αλλαγή των ευμετάβολων ισορροπιών της αγοράς. Αυτή ακριβώς η απαιτούμενη προσαρμοστικότητα στις νέες ανάγκες συνιστά το γενεσιουργό λόγο μιας πληθώρας νεοσύστατων μορφών συμβάσεων σχεδιασμένων να ανταποκριθούν σε άγνωστα μέχρι τώρα δεδομένα, καθώς και το υπόβαθρο μίας γενικευμένης πλέον πρακτικής: της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ο κόσμος λοιπόν των επιχειρήσεων διανύει μία φάση μαζικών δομικών μεταβολών. Τα εθνικά σύνορα καταργούνται, η κοινωνία και περισσότερο η αγορά βαδίζουν ολοταχώς προς την οικονομία του δικτύου και ο ανταγωνισμός εντείνεται και διαφοροποιείται. Για να παραμείνουν στο παιχνίδι, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές τους και να τις προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή άλλωστε εμπεριέχεται, στην έννοια της στρατηγικής: «... Επιχειρηματική στρατηγική είναι η συνεχής προσαρμογή μιας εταιρείας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζει τους πόρους της έτσι ώστε να καταστήσει τους προκαθορισμένους στόχους της».

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, καμία επιχείρηση δεν είναι πραγματικά αυτάρκης. Στο νέο κόσμο του δικτύου οι στρατηγικές συμμαχίες και κοινοπραξίες συνιστούν κάτι περισσότερο από μία εναλλακτική λύση. Αποτελούν αναγκαιότητα. Αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες όμως δεν αφορούν πλέον τη δημιουργία ολιγοπωλίων και καρτέλ. Αντίθετα πρόκειται για «μία νέα μορφή συμμαχίας που καλείται να

αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα με την οποία βρίσκονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις στη μετα – τεχνολογική – επανάσταση εποχή». Η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί και να διευθύνει κοινοπραξίες έχει μετατραπεί σε βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι κατεξοχήν χώρος παραγωγικών μορφωμάτων που χρήζουν ορισμένης προσέγγισης. Η δεσμευτικότητα της συνεργασίας, οι σκοποί αυτής και οι επιλεγόμενοι ως προσφερότεροι τρόποι πραγμάτωσής της είναι παράμετροι που δημιουργούν ένα μωσαϊκό διευθετήσεων, από τις εξατομικευμένες διευθετήσεις όμως είναι δυνατό να συναχθούν μορφές συνεργασίας που εμφανίζουν κοινότητα χαρακτηριστικών. Μεταξύ άλλων, πολύ συχνά γίνεται πλέον λόγος για τα λεγόμενα Consortium, όρος που έχει βέβαια πιο μακροχρόνια παρουσία στο εξωτερικό, αλλά κάνει πλέον αισθητή την εμφάνισή του και στην Ελλάδα. Η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να προσφέρει στην κατανόηση τόσο της έννοιας της κοινοπραξίας η οποία αποτελεί το φευγαλέο αντικείμενο μια εκτεταμένης και εξαιρετικά συγκεχυμένης παγκοσμίως βιβλιογραφίας, της οποίας ωστόσο ορισμένα χαρακτηριστικά φαίνονται να έχουν αποκρυσταλλωθεί σε επαρκή βαθμό, ώστε να μην ξενίζει η αντιμετώπισή της ως ξεχωριστού συμβατικού τύπου.



# 1 Η Στρατηγική στις Επιχειρήσεις

## 1.1 Τι είναι Στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της
- Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)
- Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων
- Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

## 1.2 Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

*Εταιρική στρατηγική* – η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

*Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών* – η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

*Ανταγωνιστική στρατηγική* – η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρίες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά, συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά.

- Στρατηγική διαφοροποίησης

Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.

- Στρατηγική εστίασης

Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς.

### 1.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, απειλώντας την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων οι εξής:

- Κάθετη ολοκλήρωση

Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κλπ (οι τρόποι επέκτασης θα περιγραφούν στην επόμενη ενότητα και θα αποτελέσουν το κύριο αντικείμενο του παρόντος πονήματος).

- Οριζόντια ολοκλήρωση

Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα.

- Συγκέντρωση αγοράς

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να αυξήσει τις πωλήσεις τις, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

- Ανάπτυξη αγοράς

Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύνοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

- Ανάπτυξη προϊόντων

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

## 1.2.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης εντάσσεται στις στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διεθνώς. Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί. Οι μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

### 1.2.2.1 Μορφές εξαγωγικού τύπου

α) Άμεσες εξαγωγές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες

β) Εξαγωγές με διαμεσολαβητές : τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιριών

γ) Licensing : εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα· η τοπική εταιρία-licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρία-licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού

δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.ά.

δ) Franchising : αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών· η ξένη εταιρία-franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρίας-franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser.

### **1.2.2.2 Μορφές μη εξαγωγικού τύπου – παραγωγή στο εξωτερικό**

α) Άμεσες ξένες επενδύσεις

- Πλήρης ιδιοκτησία : η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρίες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών
- Κοινοπραξίες : συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιριών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων
- Στρατηγικές συμμαχίες : είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους
- Εξαγορές : μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης

β) Συμβόλαια management : μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό

Υπάρχουν και άλλες μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, όπως η παροχή τεχνογνωσίας, η παραγωγή κατά παραγγελία, η συναρμολόγηση στο εξωτερικό κ.ά. Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι μορφές άμεσων ξένων επενδύσεων και συγκεκριμένα οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι κοινοπραξίες.

## **1.3 Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies)**

### **1.3.1 Εισαγωγή Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Strategies)**

Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) είναι η στρατηγική που ακολουθεί το εταιρικό κέντρο (συνήθως η μητρική εταιρία) και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων, κινήσεων και τακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση – μητρική και θυγατρικές- για την επίτευξη των στόχων της. Πρόκειται, δηλαδή, για την κατευθυντική γραμμή που θέτει η μητρική επιχείρηση για τη ρύθμιση των διεπιχειρησιακών σχέσεων και το συντονισμό των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων επιχειρησιακών μονάδων για τη διατήρηση και αύξηση του συγκριτικού πλεονεκτημάτος της. Οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής στρατηγικής αναφέρονται στο όραμα, την αποστολή, την επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων του ομίλου.

Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις : στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (growth strategies) και στρατηγικές εξυγίανσης (turnaround strategies). Στην παρούσα εργασία θα εξετασθούν οι πρώτες δύο κατηγορίες, με ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές ανάπτυξης –οι στρατηγικές διεθνοποίησης άλλωστε κυμαίνονται στα πλαίσια των στρατηγικών ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

### **1.3.2 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)**

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι ουσιαστικά στρατηγικές «καμίας μεταβολής» σε προσανατολισμούς ή στόχους. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια πορεία πλεύσης και αποστολή, χαρακτηρίζεται εν ολίγοις από σταθερότητα. Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές (όπου δραστηριοποιείται) και στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Παράλληλα, εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη συστημάτων για καλύτερο έλεγχο. Διαθέτει τους πόρους της στις υφιστάμενες δραστηριότητες και δεν προβαίνει σε νέες επενδύσεις. Ενώ οι στρατηγικές σταθερότητας ενδείκνυνται σε περιόδους μεγάλου λειτουργικού κινδύνου, σε μακροπρόθεσμη βάση ωστόσο μπορούν να αποβούν καταστροφικές για την ευρωστία της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- □ Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy). Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με τη θέση της στην αγορά και τα παρελθόντα επιτεύγματά

της και υποστηρίζει τη συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης στρατηγικής. Βασική συνιστώσα της απόφασης για ακολούθηση της εν λόγω στρατηγικής είναι η υπόθεση πως το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) έχει παραμείνει αμετάβλητο.

- □ Στρατηγική αποκόμισης κερδών (profit strategy). Η επιχείρηση επικεντρώνεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, επιλέγοντας να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη με σκοπό την επίτευξη άμεσων κερδών. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ενδέχεται να έχει ανάγκη αύξησης της καθαρής θέσης της και ως εκ τούτου να μειώσει τις δαπάνες της (π.χ. σε έρευνα και ανάπτυξη) για να αποκομίσει τα μέγιστα κέρδη από τις πωλήσεις.
- □ Στρατηγική διαλείμματος (pause strategy). Η επιχείρηση κυρίως μετά από περιόδους εκτεταμένου «ανοίγματος» - συγχωνεύσεις, εξαγορές, άμεσες ξένες επενδύσεις - πιστεύει πως επείγει η ανασυγκρότηση των δυνάμεών της, η αναδιάρθρωση της δομής της και γενικότερα η εσωτερική της ανασύνθεση. Κυρίαρχος στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της και των διασυνδέσεων των επιχειρησιακών της μονάδων και η επίτευξη καλύτερου εσωτερικού ελέγχου.
- □ Στρατηγική πρόληψης κινδύνου (caution strategy). Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται ραγδαία και η επιχείρηση επιλέγει να αναμείνει τις εξελίξεις προσαρμοζόμενη στις νέες συνθήκες. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική αφορούν συνήθως εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή αλλαγές του νομοθετικού καθεστώτος που την επηρεάζουν άμεσα.

### **1.3.3 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)**

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πλέον αρμόζουσες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης,

ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της.

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης (π.χ. λειτουργίες) είτε μέσω εξωτερικής (π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές) και διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ολοκλήρωση/Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration). Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων. Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών, όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Συνεπώς, είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Η διεθνής βιβλιογραφία, διακρίνει δύο τύπους οικονομικής ενοποίησης, την οριζόντια (horizontal integration) και την κάθετη (vertical integration). Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Συναντάται συνήθως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η οριζόντια ολοκλήρωση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου κάθε επιχειρησιακή μονάδα παράγει ή προωθεί ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τελικά προϊόντα με βάση την από την επιχείρηση προκαθορισμένη εξειδίκευση. Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (π.χ. εμπορικό σήμα) και επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά μέσω εκμετάλλευσης συνεργειών και οικονομιών κλίμακας και μάθησης. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται



από συχνές και ραγδαίες, συνήθως τεχνολογικές, αλλαγές ή από μεγάλες απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου, όπου η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιβιώσής τους. Εκτός αυτού, η οριζόντια ενοποίηση των δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα επικερδής στρατηγική για επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά (μοναδικά) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρά τα οφέλη που αποκομίζει η οριζόντια ολοκληρωμένη επιχείρηση (π.χ. αυξημένα κέρδη, απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αύξηση μεριδίου αγοράς), μακροπρόθεσμα συνδέεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Παράλληλα, ενδέχεται να προσκρούσει στα προστατευτικά μέτρα του νομοθέτη περί απαγόρευσης του αθέμιτου ανταγωνισμού, της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά ή αντίστοιχων συμφωνιών, που ως εκ τούτου κρίνονται «αυτοδικαίως άκυρες».

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) (π.χ. διανομή) είτε προς τα πίσω (backward integration) (π.χ. προμήθειες) στο σύστημα αξίας. Στην κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση κάθε επιχειρησιακή μονάδα τελεί μία προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη<sup>80</sup>. Επομένως, οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων, ακολουθία που καθετοποιεί και ολοκληρώνει την παραγωγική διαδικασία και εντείνει το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο. Ένα τέτοιο σύστημα αποσκοπεί αφ'ενός στη συνεχή εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών με ίδια μέσα μέσω της εγκαθίδρυσης των προμηθευτικών μονάδων στις άριστες πηγές πρώτων υλών, και αφ'ετέρου μέσω ολιγοπωλιακών τακτικών στην άρση εμποδίων εισόδου σε πιθανές ομοειδής επιχειρήσεις. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια του συστήματος αξίας, ενδέχεται οι διαδικασίες που ακολουθεί να απαξιωθούν γρήγορα – με όλες τις συνεπαγόμενες συνέπειες (π.χ. μειονεκτήματα κόστους ή αποδοτικότητας) -, εάν ο κλάδος κύριας δραστηριοποίησής της υπόκειται σε γρήγορες μεταβολές. Τέλος, όπως και στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του –κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση.

- Διαφοροποίηση/Διαποίκιση δραστηριοτήτων (Diversification). Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric/related diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates). Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες – παρουσιάζουν ομοιότητες τουλάχιστον σε μία από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας τους (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη) - αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομιών εύρους.

Πρόσθετοι λόγοι για εφαρμογή στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η συμπλήρωση της «γκάμας» προϊόντων ή η εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων. Στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ασυσχέτιστες στρατηγικές διαφοροποίησης όταν δραστηριοποιούνται σε ώριμους κλάδους ή όταν διαθέτουν πλεονασματικά κεφάλαια. Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης λόγω των υψηλών κεφαλαίων και συντονισμού που απαιτεί η εφαρμογή της ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις.

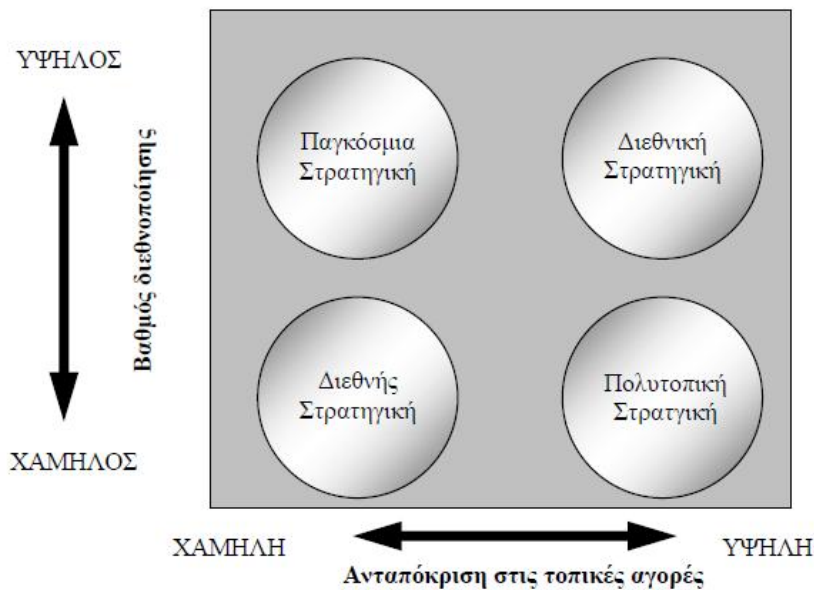
- Διείδυση αγοράς (Market penetration). Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος. ,ραστηριοποιείται, δηλαδή, στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσελκύσει νέους πελάτες (πελάτες των ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος) είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Η στρατηγική διείδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής για την επιχείρηση, μακροχρόνια μπορεί να της επιφέρει μη αναστρέψιμες ζημίες (π.χ. αντίδραση των ανταγωνιστών, απαξίωση του προϊόντος), καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν.

- Ανάπτυξη αγοράς (Market development). Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αναφέρεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές (για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις: αύξηση του μεριδίου στην παγκόσμια αγορά) μέσω διάθεσης των υπαρχόντων προϊόντων της. Συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα.
- Ανάπτυξη προϊόντος (Product development). Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω τροποποίηση (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, προσθήκη νέων χαρακτηριστικών) των ήδη υπαρχόντων για τις υπάρχουσες αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή ολοκλήρωση της προϊοντικής γραμμής της επιχείρησης.

#### **1.4 Εισαγωγή στις Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης (Corporate Internationalisation Strategies)**

Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την εταιρική στρατηγική σε τοπικό επίπεδο, καθώς αποτελεί ουσιαστικά υποκατηγορία της ανάπτυξης αγοράς. Πρόκειται, δηλαδή, για μια στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές εκτός των εθνικών συνόρων. Η εταιρική στρατηγική θέτει το γενικότερο προσανατολισμό (π.χ. διεθνοποίηση ή όχι) και η στρατηγική διεθνοποίησης καθορίζει τους στόχους στα πλαίσια των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επομένως, η εταιρική στρατηγική απαντάει στο «τι θα γίνει», ενώ η στρατηγική διεθνοποίησης στο «πώς θα γίνει».

Διακρίνουμε τέσσερα είδη στρατηγικών διεθνοποίησης με κριτήριο το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης και την ανταπόκρισή της στις τοπικές αγορές, όπως φαίνεται στο σχήμα, βάσει των οποίων κρίνεται και η καταλληλότητά τους για εφαρμογή.



Εικόνα 1 Εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης Πηγή: Barlet C.A. and Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston: Harvard Business School Press, 2002

#### 1.4.1 Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy)

Σύμφωνα με την πολυτοπική στρατηγική, η επιχείρηση (μητρική ή θυγατρική) ιδρύει θυγατρικές μονάδες σε κάθε αγορά-στόχο, με σκοπό τη βέλτιστη κάλυψη των τοπικών αναγκών. Οι νέες επιχειρησιακές μονάδες, συνήθως τύπου TMR93, προσαρμόζονται πλήρως στα διακριτικά χαρακτηριστικά (π.χ. κουλτούρα) της χώρας υποδοχής, προσαρμόζοντας τις λειτουργίες τους στις εγχώριες απαιτήσεις. Οι θυγατρικές αυτές επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του τοπικού μεριδίου αγοράς τους, αδιαφορώντας για το διεθνή ανταγωνισμό. Η εν λόγω στρατηγική υιοθετείται από επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους και που αντιμετωπίζουν κάθε τοπική αγορά ως ξεχωριστή και ιδιαίτερη. Τα κίνητρα που τις ωθούν να αναλάβουν τη συγκεκριμένη στρατηγική δράση είναι κυρίως αυξημένα κρατικά μέτρα κατά των εισαγωγών, έντονος εθνικισμός, μεγάλη τοπική αγορά, ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών για έναν ορισμένο τύπο προϊόντων (π.χ. η προτίμηση των Γερμανών για Glühwein (=ζεστό κρασί) ή αντίστοιχα των Γάλλων για vin chaud) ή άλλες συναφείς ιδιαιτερότητες της εθνικής αγοράς. Τόσο το παραγόμενο προϊόν όσο και οι στρατηγικές διανομής και προώθησης είναι απόλυτα εναρμονισμένες με τις ανάγκες και τις κυριαρχούσες πρακτικές του τόπου εγκατάστασης. Οι νέες δημιουργηθείσες μονάδες της επιχείρησης τελούν μια ολοκληρωμένη ακολουθία δραστηριοτήτων,

περιλαμβανομένων όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Οι θυγατρικές αυτές αδιαφορούν για το διεθνή ανταγωνισμό και επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στη χώρα υποδοχής. Παράλληλα, διατηρούν μια σχετική αυτονομία, καθώς η οργάνωση της πολυεθνικής επιχείρησης είναι αποκεντρωμένη.

Το γεγονός του εγχώριου προσανατολισμού των θυγατρικών και της αποκεντρωμένης οργανωτικής δομής της πολυεθνικής γεννά μια σειρά από μειονεκτήματα. Το υψηλό κόστος που συνεπάγεται η εφαρμογή της πολυτοπικής στρατηγικής καθιστά τη δημιουργία σημαντικών οικονομιών κλίμακας ουτοπική. Παράλληλα, η δυνατότητα μεταφοράς θεμελιωδών ικανοτήτων της εταιρίας ή διεξαγωγής ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου μειώνεται, καθώς αυξάνεται ο χρόνος διαμονής των θυγατρικών στην αλλοδαπή και ως εκ τούτου μειώνει το συντονισμό μεταξύ των μονάδων της πολυεθνικής επιχείρησης. Τέλος, η εσωστρέφεια των θυγατρικών ενδέχεται να καταστήσει τις δραστηριότητές τους απαρχαιωμένες, καθώς αποκόπτονται ουσιαστικά από τις διεθνείς εξελίξεις. Μη συμμετοχή στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος σημαίνει άλλωστε, πως πιθανές ευκαιρίες μπορεί να μην αξιοποιηθούν σωστά ή στην έσχατη καθόλου. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται κυρίως στις περιπτώσεις ύπαρξης υψηλών πιέσεων για ανταπόκριση στις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες και αγορές.

#### **1.4.2 Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy)**

Η παγκόσμια στρατηγική θεωρήθηκε η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στους εξωτερικούς κινητήριους μοχλούς της παγκοσμιοποίησης. Η επιχείρηση παράγει και προωθεί ένα μοναδικό «παγκόσμιο προϊόν»<sup>98</sup> διεθνώς, ενώ επικεντρώνει την παραγωγική της δραστηριότητα σε λίγες άριστες ή ευνοούμενες τοποθεσίες. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στη βελτίωση της παγκόσμιας επίδοσης μέσω της κατανομής των πόρων και της ολοκλήρωσης των λειτουργιών της πολυεθνικής επιχείρησης. Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων είναι ιδιαίτερα αυξημένα, γεγονός που επιβάλλει την ύπαρξη αυστηρών δομών συντονισμού και κεντρικού ελέγχου. Η παγκόσμια στρατηγική αποσκοπεί στην αύξηση του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης –τα σταθερά κόστη (π.χ. κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) είναι ιδιαίτερα αυξημένα. Το πλεονέκτημα αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προβεί σε πόλεμο τιμών, στον οποίο οι ανταγωνιστές της ενδέχεται να

μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Άλλωστε, αποτελεί μια προσοδοφόρα μέθοδος εξασφάλισης φθηνών πόρων και αποτροπής εξάρτησης από μια μόνο αγορά. Η παγκόσμια στρατηγική έχει μεγάλη εφαρμογή στις επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, όπου η ζήτηση απηχεί τις τοπικές προτιμήσεις και συνήθειες των καταναλωτών, η στρατηγική αυτή συναντάται σε μικρότερο βαθμό.

Αναλυτικότερα, η παγκόσμια στρατηγική ενδείκνυται σε κλάδους με ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις για λειτουργία σε χαμηλό κόστος (cost-efficiency), όπου η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι ισχυρή λόγω ύπαρξης χαμηλού κόστους αλλαγής (του πελάτη).

Η παγκόσμια στρατηγική, παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε σπουδαία συνεισφορά στην παγκόσμια βιβλιογραφία, δέχθηκε αρκετές κριτικές για την επικέντρωσή της στις οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, τονίσθηκε η ανάγκη ενός μεγαλύτερου προσανατολισμού στις εγχώριες αγορές και στις ιδιαιτερότητες του κάθε τόπου, η έλλειψη του οποίου είναι ικανή να οδηγήσει μια αμιγώς παγκόσμια στρατηγική σε αποτυχία.

#### **1.4.3 Διεθνής Στρατηγική (International Strategy)**

Η διεθνής στρατηγική επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καινοτομιών, νέων παραγωγικών μεθόδων και γενικότερα στην επέκταση της τεχνογνωσίας και του know-how. Η Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A, Research and Development, R&D) διενεργείται από τη μητρική επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια μεταφέρει τις αποκτηθείσες γνώσεις και την τεχνολογία στις θυγατρικές της. Οι θυγατρικές εκτελούν όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες, εκτός της E&A, αξιοποιώντας στο έπακρο την παγκόσμια αγορά.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν διεθνή στρατηγική επέκτασης στοχεύουν στη δημιουργία θεμελιωδών ικανοτήτων και διαφοροποιημένων προϊόντων που να τους επιφέρουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, μεταφέροντας ένα σημαντικό πακέτο ικανοτήτων και τεχνογνωσίας στις ανά τύπους επιχειρησιακές μονάδες και προσφέροντας ένα νέο, καινοτόμο προϊόν στις τοπικές αγορές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στον προσυλητισμό των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην προσήλωσή τους στις ίδιες. Αναφορικά με

τις υπόλοιπες λειτουργίες, αυτές συντονίζονται κεντρικά από τη μητρική επιχείρηση και

δεν διαφοροποιούνται ανά γεωγραφική περιοχή.

Ωστόσο, η πολυπλοκότητα της σημερινής πραγματικότητας δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν αποκλειστικά σε μία λειτουργία, όπως συμβαίνει με τη διεθνή στρατηγική. Πολύ περισσότερο απαιτείται μία συντονισμένη δράση για την ανάπτυξη όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών παράλληλα, η οποία να μπορεί ταυτόχρονα να αντεπεξέλθει στις ισχυρές απαιτήσεις των εγχώριων αγορών και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της παγκόσμιας αγοράς. Επομένως, μια στρατηγική που αμελεί τελείως τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, είναι ευνόητο πως δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα – πόσο μάλλον όταν υποφέρει από υψηλά σταθερά κόστη – για μια πολυεθνική επιχείρηση, παρά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τεχνολογίας που της προσφέρει.

#### **1.4.4 Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy)**

Το σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις τόσο της τοπικής όσο και της διεθνούς αγοράς. Από την μία πλευρά, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες στα πλαίσια του παγκόσμιου καπιταλιστικού συστήματος. Από την άλλη, η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί τη σταδιακή μείωση του σταθερού και λειτουργικού τους κόστους.

Μπροστά σε αυτή τη διττή αναγκαιότητα αναπτύχθηκε η διεθνική στρατηγική, η οποία αποσκοπεί αφ'ενός στην ικανοποιητική ανταπόκριση στις τοπικές αγορές και αφ'ετέρου στη λειτουργία υπό συνθήκες άριστου κόστους. Η επιχείρηση καλείται να προσαρμόζεται τόσο στις παγκόσμιες δυνάμεις που οδηγούν σε ομοιογενή παραγωγή, όσο και στις τοπικές που οδηγούν σε διαφοροποίηση του προϊόντος. Η διεθνική στρατηγική δεν περιορίζει την κατεύθυνση της ροής των θεμελιωδών ικανοτήτων ή/και προϊόντων και υποστηρίζει πως μπορεί να είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική ή/και σε άλλες θυγατρικές μονάδες. Επομένως, η πολυεθνική επιχείρηση που λειτουργεί σύμφωνα με τη διεθνική στρατηγική εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα τις καμπύλες μάθησης ή εμπειρίας και τις ευκαιρίες του τοπικού και διεθνούς περιβάλλοντος.

Η διεθνική στρατηγική, λόγω του ότι θεμελιώνει μια αντικρουόμενη εσωτερική αναγκαιότητα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί πρακτικά. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν να λειτουργήσουν σύμφωνα με την εν λόγω στρατηγική θα πρέπει να εξετάσουν πρωτίστως το κατά πόσο οι στρατηγικοί τους στόχοι συνάδουν με τη στοχοθέτηση της διεθνικής στρατηγικής.

Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει πέντε τύπους διεθνικών στρατηγικών:

- Στρατηγική με βάση τη χώρα προέλευσης (home-based strategy). Οι επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μονάδες προώθησης και διάθεσης των προϊόντων τους, τα οποία προμηθεύονται από τη μητρική εταιρεία. Η μητρική αποτελεί, δηλαδή, τη βασική μονάδα παραγωγής, ενώ οι θυγατρικές παίζουν δευτερεύοντα ρόλο έχοντας μόνο αρμοδιότητες marketing. Η στρατηγική αυτή δίνει ισχυρά πλεονεκτήματα κόστους στην πολυεθνική επιχείρηση, την εμποδίζει όμως να επεκταθεί πολύ γεωγραφικά.
- Στρατηγική «κεντρικού σημείου» (hub strategy). Η μητρική επιχείρηση δημιουργεί θυγατρικές σε διάφορες περιοχές, οι οποίες προμηθεύουν τις τοπικές αγορές από κεντρικά σημεία. Έτσι, τα σταθερά κόστη επιμερίζονται σε περισσότερες αγορές, γεγονός που εξασφαλίζει πλεονεκτήματα κόστους στην επιχείρηση. Ουσιαστικά πρόκειται για μια ιδιαίτερη περίπτωση της στρατηγικής με βάση τη χώρα προέλευσης, που επεκτείνεται σε διαφορετικές περιοχές.
- Στρατηγική πλατφόρμας (platform strategy). Η στρατηγική πλατφόρμας στοχεύει στην παραγωγή και διάθεση ελαφρώς διαφοροποιημένων προϊόντων για την κάλυψη ενός ευρείου φάσματος της διεθνούς αγοράς. Η παραγωγή διεξάγεται βάσει μιας πλατφόρμας - ως εκ τούτου η στρατηγική πήρε και το αντίστοιχο όνομα - που προσαρμόζεται εύκολα σε μικρές αλλαγές (π.χ. οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία). Έτσι, η επιχείρηση προσφέρει μία ευρεία γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές - λόγω της τυποποίησης του προϊόντος και της μαζικής παραγωγής.
- Στρατηγική εξουσιοδότησης (mandate strategy). Η επιχείρηση επεκτείνεται στη διεθνή αγορά μέσω εγκαθίδρυσης γεωγραφικά διεσπαρμένων θυγατρικών. Οι θυγατρικές εκτελούν εντολές της μητρικής επιχείρησης, με



την έννοια ότι συμμετέχουν στην παραγωγή, τη διάθεση ή σε άλλες λειτουργίες, ανάλογα με τις τοπικές και επιχειρησιακές ανάγκες. Η στρατηγική εξουσιοδότησης στοχεύει στην εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και εξειδίκευσης.

- Στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy). Η μητρική επιχείρηση εγκαθιδρύει εξειδικευμένες θυγατρικές σε διάφορες τοποθεσίες, επωφελούμενη από τις τοπικές ευκαιρίες. Ωστόσο, λόγω μη αυθυπαρξίας και αυτονομίας των θυγατρικών απαιτείται έντονος συντονισμός της δράσης τους. Παράλληλα, η σύλληψη ενός παγκόσμιου οράματος καθίσταται ιδιαίτερα προβληματική.

#### **1.4.5 Θυγατρική-Αντίγραφο (Truncated Miniature Replica)**

Η θυγατρική-αντίγραφο (TMR) αποτελεί μικρογραφία της μητρικής ή άλλων σημαντικών στην εταιρική δομή θυγατρικών και επένδυση στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων αγορών στα πλαίσια της πολυτοπικής εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης και της προσπάθειας της επιχείρησης για οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της. Στόχος είναι η υποκατάσταση των εξαγωγών, μιας ανεπαρκούς μεθόδου διεθνοποίησης κυρίως λόγω του εκτεταμένου κρατικού παρεμβατισμού, με μια πιο κερδοφόρα και αποτελεσματική μέθοδο κάλυψης της ζήτησης της χώρας υποδοχής. Η θυγατρική επιτελεί μόνο ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες - παράγει μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη - και διατηρεί, συνεπώς, ισχυρές σχέσεις με το περιφερειακό κέντρο της μητρικής επιχείρησης. Ιδιαίτερα όσον αφορά την E&A η θυγατρική ενστερνίζεται την τεχνογνωσία της μητρικής ή των άλλων θυγατρικών, γεγονός που την καθιστά τεχνολογικά εξαρτημένη από το πολυεθνικό δίκτυο και ιδιαίτερα ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον, όπου τα εμπόδια εισόδου και ο κρατικός παρεμβατισμός έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος εξαλειφθεί - τουλάχιστον όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση - ή έστω συρρικνωθεί, ο ρόλος της θυγατρικής-αντίγραφο συνδέεται με ανεπάρκεια της θυγατρικής να αντεπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες διεθνείς συνθήκες και με έναν αναποτελεσματικό τρόπο διεθνούς επέκτασης της πολυεθνικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, γεννήθηκε η ανάγκη αναζήτησης νέων ρόλων για τις θυγατρικών που να αρμόζουν σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό

περιβάλλον. Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει δύο τύπους αναδιάρθρωσης των θυγατρικών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και εντατικοποίησης του ανταγωνισμού, οι οποίοι παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

#### **1.4.6 Θυγατρική-Προμηθευτής (Rationalized Product Subsidiary)**

Η προσπάθεια επαναπροσδιορισμού του ρόλου των θυγατρικών οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου θυγατρικών, την θυγατρική-προμηθευτή. Το μοντέλο αυτό αποτελεί εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερίκευσης και συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Ο ρόλος της θυγατρικής-προμηθευτή συνίσταται στην παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών, τα οποία διανέμει στις υπόλοιπες μονάδες. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μορφή καθετοποίησης των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης, κατά την οποία οι θυγατρικές ή/και η μητρική εμπορεύονται ημιτελή αγαθά για την ολοκλήρωση της παραγωγής του έτοιμου αγαθού. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών-προμηθευτών και των υπολοίπων συναλλασόμενων μερών (άλλες θυγατρικές ή μητρική), κυρίως όταν το ενδιάμεσο προϊόν που διακινούν οι πρώτες βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης ή τυποποίησης. Ωστόσο, η θυγατρική δύναται να εμπορεύεται με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις το ενδιάμεσο προϊόν που παράγει. Η πρακτική αυτή αποτελεί ένα είδος κατασκοπείας των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αναφορικά με την τεχνογνωσία και τις παραγωγικές διαδικασίες. Ο τόπος εγκατάστασης της θυγατρικής είναι αποτέλεσμα έρευνας αγοράς για την εύρεση των αποδοτικότερων, σε όρους κόστους εισροών (πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό), τοποθεσιών ή χωρών.

#### **1.4.7 Χειραφετημένη Θυγατρική (World/Regional Product Mandate)**

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 αναδύθηκε ένας νέος ρόλος της θυγατρικής εταιρίας, η χειραφετημένη θυγατρική. Πρόκειται για θυγατρικές, εντολοδόχους της μητρικής, που αναλαμβάνουν την παραγωγή και προώθηση τελικών προϊόντων σε περιφερειακό (regional) ή παγκόσμιο (world) επίπεδο. Τα παραγόμενα και διακινούμενα από τις χειραφετημένες θυγατρικές αγαθά αφορούν συνήθως καινοτόμα προϊόντα, γεγονός που τους προσφέρει έναν υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας από τη μητρική επιχείρηση, χωρίς αυτό να σημαίνει πως είναι αυτόνομες, ακόμη και σε τεχνολογικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει πως η θυγατρική καθίσταται το διεθνές (ή περιφερειακό) κέντρο του προϊόντος και υπεύθυνη για την ομαλή δημιουργία, διανομή και προώθησή του. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής

είναι, όπως και παραπάνω, συνάρτηση της συμφερότερης οικονομικά και λειτουργικά τοποθεσίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της χειραφετημένης θυγατρικής είναι η ύπαρξη ικανού διοικητικού προσωπικού, το οποίο θα αξιοποιεί κάθε ενδεχόμενη ευκαιρία του εγγενούς περιβάλλοντος.

## 1.5 Τρόποι Στρατηγικής Ανάπτυξης

### 1.5.1 Εξαγορά (Acquisition)

Εξαγορά είναι η αγορά της ιδιοκτησίας μιας υπάρχουσας επιχειρησιακής οντότητας σε ένα ποσοστό ικανό να επιβεβαιώσει την αλλαγή του ελέγχου της επιχείρησης, με κατώτατο όριο το 10% της ιδιοκτησίας. Η μέθοδος της εξαγοράς αποτελεί την ταχύτερη μέθοδο εισόδου σε μια ξένη αγορά, καθώς η εξαγοράζουσα επιχείρηση δραστηριοποιείται, συνήθως, ήδη στον κλάδο της εξαγοράστριας επιχείρησης. Επομένως, δεν απαιτούνται σημαντικές κεφαλαιακές επενδύσεις για τη λειτουργία της εξαγορασθείσας επιχείρησης υπό τη νέα διεύθυνση. Μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης στην αγορά-στόχο μονάδας, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις πρακτικές της –τα εγκαθιδρυμένα δίκτυα διανομής, τη γνώση της τοπικής αγοράς, την προσήλωση των καταναλωτών στη μάρκα (brand loyalty). Τέλος, η εξαγοράστρια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και από την αύξηση του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς, με ότι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πρέπει να τονιστεί, πως η επιτυχία μιας εξαγοράς έγγυται στο βαθμό ενοποίησης των δραστηριοτήτων της εξαγοράζουσας και της εξαγοράστριας επιχείρησης, ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται κυρίως από τη σύμπτυξη της διαφορετικής επιχειρησιακής τους κουλτούρας και της αποδοχής της από το στελεχιακό δυναμικό. Τέλος, οι εξαγοράστριες επιχειρήσεις συχνά υπερεκτιμούν τη συνέργεια με την τοπική επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί το εγχείρημα σε αποτυχία. Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των εξαγορών, ωστόσο εδώ θα αναφερθούμε μόνο σε τρεις ειδικές περιπτώσεις:

- Δανεισμός για εξαγορά (Leverage buy out). Μια επιχείρηση δανείζεται κεφάλαια από ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό με σκοπό τη διενέργεια εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων κυρίως μεγαλύτερων από αυτήν επιχειρήσεων

Θεωρείται ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους εξαγοράς και ενέχει υψηλό κίνδυνο, λόγω των κυμαινόμενων χρηματοοικονομικών δεικτών δανεισμού (επιτόκιο). Συνεπώς, η πρακτική αυτή πρέπει να ακολουθείται από ώριμες σχετικά επιχειρήσεις με προβλέψιμες ταμειακές ροές και όχι από νεοσυλληφθείσες που ενέχουν υψηλό επίπεδο κινδύνου.

- Εξαγορά της διοίκησης (Management buy-in, MBI). Επιχειρήσεις με αυξημένα οικονομικά και παραγωγικά μεγέθη εξαγοράζουν τη διοίκηση (management) μιας μικρότερης επιχείρησης, με σκοπό την εκμετάλλευση των διοικητικών της ικανοτήτων και γνώσεων. Πρόκειται δηλαδή για εξαγορά του στελεχιακού δυναμικού (team capital), το οποίο είθισται να εκμεταλλευτεί η εξαγοράστρια επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της μικρότερης επιχείρησης.
- Εξαγορά από τη διοίκηση (Management buy-out, MBO). Η εξαγορά από τη διοίκηση αναφέρεται στην αγορά τμήματος ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης από το διοικητικό προσωπικό της.

### **1.5.2 Κοινοπραξία (Joint Venture ή consortiums)**

Κοινοπραξία είναι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων επιχειρήσεων, της ίδιας ή διαφορετικών εθνικοτήτων, για τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Πρόκειται για μια συμμαχία, στην οποία οι εταίροι συνεισφέρουν εισροές, που συνήθως συνθέτουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και μοιράζονται, όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περυσιακά στοιχεία. Είναι, δηλαδή, η σύμπραξη διαφορετικών δυνάμεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου σε μια αγορά-στόχο, που πιθανότατα να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας.

Η κοινοπραξία αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο μερισμού του κινδύνου της επένδυσης μεταξύ των εταίρων και συμβάλλει στη δημιουργία νέων, πιο ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν υψηλές δυνατότητες να κατακτήσουν τη τοπική ή ακόμα και τη διεθνή αγορά, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας και πεδίου για τους εταίρους. Παράλληλα, προσφέρει μία αποτελεσματική μέθοδο καταστολής του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων και διεύθυνσης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και γεωγραφικές περιοχές. Η επιχείρηση πιστεύει πως θα κερδίσει από τους εταίρους της σε γνώσεις, ικανότητες και τεχνολογία. Όταν μάλιστα η

κοινοπραξία διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των συμβαλλομένων, τότε υπάρχουν αυξημένα οφέλη για τη ξένη επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα ξεπερνά τα εμπόδια εισόδου της αγοράς-στόχου (π.χ. εάν η κυβέρνηση επιτρέπει τη διενέργεια επενδύσεων μόνο με τη συμμετοχή τουλάχιστον ενός εγχώριου επενδυτή), καλύπτει τα κενά και ελλείμματα αναφορικά με τις γνώσεις της αγοράς, επωφελείται από τη φήμη του τοπικού εταίρου, για το λόγο αυτό προτιμώνται εταίροι με κατάλληλες διασυνδέσεις, καταξιωμένοι στην τοπική αγορά- και αποκομίζει συνολικά αυξημένα κέρδη.

Όπως κάθε άμεση ξένη επένδυση, έτσι και η κοινοπραξία ενέχει τους κινδύνους της. Αρχικά, ανακύπτουν προβλήματα σχετικά με τον ακριβή καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς, του ελέγχου και της συμμετοχής στα κέρδη της κοινοπρακτικής επιχείρησης. Τα εν λόγω προβλήματα ήρθε να επιλύσει η Θεωρία των Συμβολαίων (contract theory), με τον αυστηρό προσδιορισμό των όρων του συμβολαίου. Ο περιορισμένος έλεγχος που ασκεί η επιχείρηση πάνω στη νέα μονάδα, συνεπάγεται τη μη εναρμόνιση των πρακτικών της τελευταίας με τους στρατηγικούς στόχους της πρώτης. Παράλληλα, η ασυμμετρία των στρατηγικών προσανατολισμών των εταίρων οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, που μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη λύση της συμφωνίας. Συνεπώς, η απόφαση για κοινοπραξία πρέπει να επέλθει μετά από σημαντική εξέταση του κόστους-οφέλους της επιχείρησης από την ανάληψη της εν λόγω δράσης και μόνο εάν πιστεύει πως δεν έχει τη δυνατότητα να προβεί σε μια πλήρως επιτυχημένη επένδυση με ίδια μέσα.

### **1.5.3 Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)**

Στρατηγική συμμαχία είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους κεφαλαιακούς ή άλλους πόρους για την επιτυχία της. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας με πιο μακροπρόθεσμο και στρατηγικό χαρακτήρα. Η κοινή ιδιοκτησία, που θεμελιώνουν οι στρατηγικές συμμαχίες, μπορούν να αφορούν κοινούς παραγωγικούς και χρηματοδοτικούς πόρους, ανταλλαγή μετοχών ή ακόμη και αμοιβαία ιδιοκτησία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο επιμερισμού του κόστους και του κινδύνου ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Το γεγονός αυτό

επιτρέπει στις συμμετέχουσες στη συμμαχία επιχειρήσεις να αναλάβουν μεγάλες σε παραγωγική δυναμικότητα επενδύσεις, αυξάνοντας την αγοραία δύναμή τους, και να επιτύχουν, έτσι, οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα, εξασφαλίζουν την πρόσβαση σε πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες (π.χ. τεχνογνωσία, εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες) που τους εκλείπουν. Έτσι, όχι μόνο θα επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, αλλά θα τους τρέψουν και σε άδοξες μεθόδους φυγής, που μπορούν να αποβούν μοιραίες για την επιβίωσή τους. Τέλος, οι ξένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις της εθνικότητας της στοχούμενης αγοράς, αναφορικά με τις γνώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αγοράς και των τοπικών καταναλωτών.

Παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών και τα αυξημένα κέρδη που επιφυλάσσει στους εταίρους, ο κίνδυνος διάλυσής της ελλοχεύει σε κάθε χρονική στιγμή. Ο δημοφιλέστερος τρόπος λήξης μιας στρατηγικής συμφωνίας είναι η μη επίτευξη των στρατηγικών στόχων, που τα συμβαλλόμενα μέρη επεδίωκαν με τη σύναψή της. Πρόκειται, δηλαδή, για μη προγραμματισμένη μορφή διάλυσης, που ανέκυψε λόγω προβλημάτων ή διαφωνιών μεταξύ των συμμάχων ή απλά λόγω μη αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας της συμμαχίας. Συχνά, η διάλυση στρατηγικών συμμαχιών οφείλεται σε στενότητα οικονομικών πόρων ενός εκ των εταίρων, ο οποίος ακολούθως αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας. Βέβαια, ενδέχεται κάποιος εταίρος να αποχωρήσει εθελήμενα από τη συμμαχία, λόγω μεταστροφής των στατηγικών του προτεραιοτήτων ή άλλων αλλαγών στο ενδοεπιχειρησιακό του περιβάλλον.

#### **1.5.4 Δικαιόχρηση (Franchising)**

Η δικαιόχρηση είναι παρεμφερής μέθοδος με το licensing, με τη διαφορά ότι αναφέρεται στην εξαγωγή υπηρεσιών - όχι άυλων περουσιακών στοιχείων - με τη συμμετοχή του δικαιοπαρόχου στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης. Συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος (franchiser) παραχωρεί στο δικαιοδόχο (franchisee) το δικαίωμα να δραστηριοποιηθεί εμπορικά με συγκεκριμένο τρόπο κάτω από την ονομασία του και δεσμεύεται να του προμηθεύει το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ενδιάμεσα προϊόντα και άλλες απαραίτητες εισροές για να είναι σε θέση ο δικαιοδόχος να παράγει και να διανέμει το προϊόν. Το δικαίωμα αφορά άδεια χρήσης (principal) ενός μοναδικού προϊόντος, διοικητικών ή τεχνικών ικανοτήτων, μεθόδων παραγωγής ή συσκευασίας,

επωνυμίας προϊόντος (brand name). Η αμοιβή του franchiser μπορεί να είναι μια αρχική σταθερή αμοιβή, μερίδιο επί των κερδών, αμοιβή ενοικίασης ή ένα δικαίωμα (royalty) επί των μεικτών κερδών.

Η δικαιόχρηση αποτελεί ένα γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο αύξησης του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς του δικαιοπαρόχου και εισόδου σε ξένες αγορές, καθώς αφ' ενός η κεφαλαιακή του συνεισφορά είναι περιορισμένη σε σχέση με τη διενέργεια άμεσης ξένης επένδυσης και αφ' ετέρου η επωνυμία του εξαπλώνεται με ραγδαίους ρυθμούς στη διεθνή αγορά. Λόγω της ανάγκης για αυξημένη τυποποίηση του προϊόντος, το franchising χρησιμοποιείται κυρίως από βιομηχανίες υπηρεσιών (π.χ. ξενοδοχεία, ενοικίαση αυτοκινήτων-leasing), οι οποίες ακολουθούν στρατηγική γρήγορης εστίασης στην αγορά-στόχο. Όπως και το licensing, η δικαιόχρηση ενέχει ορισμένους κινδύνους, κυρίως αναφορικά με την αξιοπιστία του δικαιοδόχου και την δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από τον δικαιοπάροχο.

Ανάλογα με το αντικείμενο της δικαιόχρησης διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Δικαιόχρηση διανομής/Εμπορική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος αντλεί το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπαρόχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν τα Coco Cola, η Levis, κ.ά.
- Δικαιόχρηση παραγωγής/Βιομηχανική δικαιόχρηση. Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου π.χ. η Pizza Hut, τα οποία στη συνέχεια πωλεί ή μεταπωλεί χρησιμοποιώντας το σήμα του δεύτερου. Το επίκεντρο του «πακέτου franchising» αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος.
- Δικαιόχρηση υπηρεσιών. Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπαρόχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου. Στην Ελλάδα επιχειρήσεις της εν λόγω κατηγορίας είναι τα φροντιστήρια ISON, το Hilton, η Avis, κ.ά.

- Μεικτή δικαιόχρηση. Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Ο franchiser παραχωρεί το δικαίωμα στον franchisee να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).



## 2 Θεσμικό πλαίσιο της Κοινοπραξίας-( Joint Venture ή αλλιώς consortium)

### 2.1 Λόγοι Δημιουργίας της Κοινοπραξίας

#### 2.1.1 Λόγοι Δημιουργίας της Κοινοπραξίας - Που και Πότε Δημιουργούνται Κοινοπραξίες

Η δημιουργία μιας κοινοπραξίας αποτελεί απόφαση δύο ή και περισσότερων εταιριών. Οι λόγοι και τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρίες να συσταθούν σε κοινοπραξία είναι πολλές φορές πολύπλοκα. Πρέπει οι εταιρείες να ξεκαθαρίσουν τους επιδιωκόμενους στόχους και σκοπούς τους, το όραμα και την αποστολή τους. Μπορεί στόχος των εταιριών να είναι να μπουν σε μία νέα αγορά με μεγάλο ανταγωνισμό, ή να ξεπεράσουν κάποιους νομικούς περιορισμούς. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει οι στόχοι των εταιρειών που αποτελούν μία κοινοπραξία να είναι όσο το δυνατόν κοινοί.

Επιπροσθέτως, οι κοινοπραξίες (joint ventures) δημιουργούνται εντός και εκτός συνόρων και όταν οι επιχειρήσεις κρίνουν ότι πρέπει να συνασπιστούν για να επιτύχουν τους στόχους τους, όπως π.χ. να εισέλθουν σε μία νέα αγορά.

Ποιοι είναι όμως οι κυριότεροι λόγοι οι οποίοι προκαλούν τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας:

Εσωτερικοί λόγοι

- Εξασφάλιση παραγωγικών συντελεστών που δεν μπορούν να αποκτηθούν μέσω αγοράς
- Μείωση κόστους
- Οφέλη οικονομικών κλίμακας
- Πλεονεκτήματα μεγέθους
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες

- Πρόσβαση σε νέους πελάτες
- Πρόσβαση σε καινοτόμες διοικητικές πρακτικές
- Ενθάρρυνση εργαζομένων
- Βελτίωση πρόσβασης σε χρηματοοικονομικές πηγές

#### Στρατηγικοί στόχοι

- Δημιουργία και εκμετάλλευση συνεργιών.
- Μεταφορά τεχνολογίας και δεξιοτήτων.
- Διαφοροποίηση
- Διεθνοποίηση
- Μείωση του κινδύνου (επιχειρησιακός κίνδυνος, αγοράς, πόρων κ.α.)
- Αντιμετώπιση κρατικών περιορισμών – Είσοδος σε κράτη με νομικούς και πολιτικούς περιορισμούς

#### Ανταγωνιστικοί λόγοι

- Δημιουργία δυνατότερων ανταγωνιστικών μονάδων.
- Επηρεασμός δομικής εξέλιξης της βιομηχανίας.
- Αμυντική απάντηση στα θολωμένα βιομηχανικά σύνορα και στην παγκοσμιοποίηση.

#### Λόγοι ανάληψης και ολοκλήρωσης ενός δημόσιου έργου

- Πολλές φορές μία και μόνο επιχείρηση δεν μπορεί να αναλάβει και να ολοκληρώσει ένα δημόσιο έργο και γι' αυτό συμπράττουν και άλλες εταιρείες, οι οποίες αποτελούν κοινοπραξία.

Συμπερασματικά, οι κυριότεροι λόγοι για να σχηματιστεί μια κοινοπραξία είναι: η μείωση του κόστους παραγωγής, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, η πρόσβαση σε αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, η βελτίωση της

ανταγωνιστικής θέσης. Επίσης, η ανάπτυξη της επιχείρησης σε μία νέα αγορά, το ξεπέρασμα των νομικών και εμπορικών εμποδίων κ.α.

Ο Kogut (υποστηρίζει ότι οι κοινοπραξίες αναπτύσσονται για τρεις κυρίως λόγους, οι οποίοι είναι: α) για να μεταφέρουμε την γνώση από την μία επιχείρηση στην άλλη ή άλλες, β) για να βελτιώσουν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις την ανταγωνιστική τους θέση και γ) για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος παραγωγής και συναλλαγής.

Αναλυτικότερα, μία, δύο ή περισσότερα νομικά πρόσωπα ενώνονται και δημιουργούν μία κοινοπραξία για να μεταφέρουν την εξειδικευμένη γνώση της μίας στην άλλη ή άλλες επιχειρήσεις. Επίσης, οι επιχειρήσεις δημιουργούν κοινοπραξίες για να αυξήσουν τα έσοδά τους μέσω της καλύτερης ανταγωνιστικής τους θέσης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Τέλος, μία κοινοπραξία γεννάται για την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και συναλλαγής, που επιτυγχάνεται με την προμήθεια α' υλών από έναν συνεταιίρο και έτσι μειώνεται το κόστος των εισροών της κοινοπραξίας.

### **2.1.2 Κριτήρια Επιτυχημένων Κοινοπραξιών**

Όταν οι επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους, συνήθως έχουν ως στόχο να τονίζουν τις νομικές ή οικονομικές πλευρές της συμφωνίας. Αλλά, οι έξυπνοι managers ξέρουν ότι οι συμμαχίες περιλαμβάνουν πολύ περισσότερα. Όπως οι ανθρώπινες σχέσεις, έτσι και οι συνεργασίες των εταιρειών είναι ζωντανά συστήματα που έχουν ατελείωτες δυνατότητες. Οι εταιρείες λοιπόν που ξέρουν πως να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δυνατότητες, έχουν το πλεονέκτημα. Η Kanter το ονομάζει «συνεργατικό πλεονέκτημα».

Οι καλύτερες οργανωτικές σχέσεις όπως και οι καλύτεροι γάμοι, είναι συνεργασίες που τείνουν να ανταποκρίνονται στα εξής κριτήρια:

- Ατομική εξαιρετική επίδοση

Και οι δύο συνεργάτες είναι ισχυροί και συμβάλλουν στη σχέση. Τα κίνητρα και των δύο γι' αυτού του είδους τη συνεργασία είναι θετικά (για να αναζητήσουν μελλοντικές ευκαιρίες) και όχι αρνητικά (για να κρύψουν αδυναμίες ή να αποφύγουν μία δύσκολη κατάσταση).

- Σημαντικότητα

Η συνεργασία ικανοποιεί βασικούς στρατηγικούς σκοπούς των συνεταίρων και γι' αυτό επιθυμούν να είναι επιτυχημένοι. Η συμμαχία αυτή έχει ρόλο κλειδί, διότι επηρεάζει τους στόχους των συνεργατών.

- Αλληλεξάρτηση

Οι συνεργάτες χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Έχουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα και ικανότητες. Κανείς από τους δύο δεν μπορεί να επιτύχει μόνος του αυτό που μπορούν μαζί.

- Επένδυση

Οι συνεργάτες επενδύουν ο ένας στον άλλον, έχοντας ως στόχο να δείξουν σεβασμό ο ένας στον άλλον. Επίσης, δείχνουν χειροπιαστά σημάδια μακροχρόνιας δέσμευσης, παρέχοντας οικονομικούς και άλλους πόρους στη συνεργασία.

- Πληροφορίες

Οι συνεργάτες μοιράζονται πληροφορίες που χρειάζονται για να λειτουργήσει η συνεργασία, οι οποίες περιλαμβάνουν σκοπούς και στόχους, τεχνικές πληροφορίες και αναγνώριση προβλημάτων.

- Ενοποίηση

Οι σύμμαχοι διαμορφώνουν συνδέσεις και τρόπους συνεργασίας, ώστε να μπορούν να λειτουργήσουν αρμονικά. Σχηματίζουν διευρυμένες συνδέσεις ανάμεσα σε πολλούς ανθρώπους και σε πολλά οργανωτικά επίπεδα. Οι σύμμαχοι γίνονται και δάσκαλοι και μαθητές.

- Θεσμοθέτηση

Η σχέση αποκτά έναν επίσημο χαρακτήρα με ξεκάθαρες αρμοδιότητες και τρόπους λήψης των αποφάσεων. Ξεπερνά τα όρια των συγκεκριμένων ανθρώπων που τη σχημάτισαν και δεν μπορεί να διαλυθεί χωρίς λόγο.

- Ακεραιότητα

Οι συνεργάτες συμπεριφέρονται ο ένας στον άλλον με αξιοπιστία και με τρόπο που να αποδεικνύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη τους. Δεν προσπαθούν να αποσπάσουν πληροφορίες με εκβιασμό, ούτε υποσκάπτουν η μία την άλλη.

### 2.1.3 Διαφορές Ανάμεσα σε Συνεργασία και Κοινοπραξία

Η Κοινοπραξία είναι μία μορφή συμφωνίας μεταξύ δύο ή και περισσότερων μερών και όχι απλώς μια μεταξύ τους συνεργασία. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στη συνεργασία εταιρειών και στην κοινοπραξία, οι εξής παρακάτω:

- Κυριότητα περιουσιακών στοιχείων: Σε μία κοινοπραξία κάποια περιουσιακά στοιχεία μπορεί να ανήκουν σε ένα μόνο μέλος. Επίσης, κάποια άλλα μπορεί να έχουν αποκτηθεί ειδικά για τη συγκεκριμένη κοινοπραξία και να πρόκειται να πωληθούν μετά τη λήξη της. Σ' αυτήν την περίπτωση κάθε μέλος έχει στην ιδιοκτησία του ένα συγκεκριμένο και αδύνατο να μοιραστεί μερίδιο από κάθε περιουσιακό στοιχείο. Αντίθετα στη συνεργασία, όλοι οι μέτοχοι διαθέτουν κάποιο περιουσιακό στοιχείο.
- Νομική ευθύνη: Το κάθε μέλος της κοινοπραξίας δε μπορεί να δεσμεύσει τα υπόλοιπα όπως συμβαίνει στις συνεργασίες, εάν δεν υπάρχουν υπογεγραμμένα συμβόλαια. Γι' αυτό το λόγο, ένα μέλος δε θεωρείται υπεύθυνο για χρέη της κοινοπραξίας, εάν γι' αυτά είναι υπαίτια τα άλλα μέλη. Παρόλα αυτά, για αναμενόμενες δραστηριότητες το κάθε μέλος καθίσταται υπεύθυνο για ένα προκαθορισμένο μερίδιο.
- Έσοδα – Έξοδα: Στόχος της κοινοπραξίας είναι η παραγωγή ενός προϊόντος που θα μοιραστεί στους συμμετέχοντες και όχι αποκλειστικά το κέρδος όπως στις συνεργασίες.

## 2.2 Τύποι Κοινοπραξιών, Συμμαχιών – Μορφές Κοινοπραξίας

### 2.2.1 Τύποι Κοινοπραξιών – Συμμαχιών

Αν θεωρήσουμε την κοινοπραξία ως μία συμμαχία κοινών στόχων και συμφερόντων τότε σύμφωνα με τον J. Bleeke and D. Ernst υπάρχουν έξι τύποι στρατηγικών συμμαχιών:

- Συμμαχία ανάμεσα σε ανταγωνιστές

Αυτές οι συμμαχίες δημιουργούνται από δύο ισχυρές εταιρείες, οι οποίες είναι αντίπαλες. Εξαιτίας των ανταγωνιστικών τους τάσεων, αυτές οι συμμαχίες τείνουν να είναι βραχυπρόθεσμες και αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στρατηγικούς και

οικονομικούς τους στόχους. Οι περισσότερες καταλήγουν είτε σε διάλυση, είτε σε συγχώνευση. Μπορεί ακόμη η μία εταιρεία να απορροφηθεί από την άλλη.

- Συμμαχίες των αδύναμων εταιρειών

Δύο ή περισσότερες αδύναμες εταιρείες ενώνουν τις δυνάμεις τους ελπίζοντας ότι μαζί θα βελτιώσουν τις θέσεις τους στην αγορά. Συνήθως όμως, γίνονται ακόμα πιο αδύναμες και η συμμαχία αποτυγχάνει με αποτέλεσμα να διαλύεται ή να συγχωνεύονται από μία τρίτη εταιρεία.

- Συμμαχίες συγκαλυμμένων πωλήσεων

Σ' αυτόν τον τύπο των συμμαχιών, μία αδύναμη εταιρεία συμμαχεί με μία δυνατή. Η αδύναμη εταιρεία παραμένει αδύναμη και συγχωνεύεται με τη δυνατή εταιρεία. Αυτού του είδους οι συμμαχίες είναι βραχυπρόθεσμες και σπάνια κρατούν πάνω από πέντε έτη.

- Συμμαχίες «σκαλωσιά»

Μία ισχυρή εταιρεία και μία αδύναμη σχηματίζουν αυτόν τον τύπο συμμαχίας. Η αδύναμη εταιρεία επιχειρεί μέσω αυτής της συμμαχίας να βελτιώσει τις δεξιότητές της. Συνήθως η αδύναμη εταιρεία παραμένει αδύναμη και συγχωνεύεται με την ισχυρότερη. Σε μερικές περιπτώσεις όμως, όπου η στρατηγική είναι επιτυχής η συνεργασία μετατρέπεται σε συμμαχία ίσων συνεταίρων, η οποία διαλύεται αφού η αδύναμη εταιρεία αποκτήσει την δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική από μόνη της.

- Συμμαχία που εξελίσσεται σε πώληση

Αυτές οι συμμαχίες ξεκινούν με δύο ισχυρές και συμβιβαστικές εταιρείες, όμως στη συνέχεια διαμορφώνονται ανταγωνιστικές τάσεις. Υπάρχει ασυμφωνία σχετικά με το ποιος θα είναι επικεφαλής και τελικά ένας από τους δύο συνεργάτες πουλά την εταιρεία στον άλλον. Παρόλα αυτά αυτού του είδους οι συμμαχίες συνήθως καταφέρνουν να επιτύχουν τους αρχικούς σκοπούς των συνεργατών και μπορεί να ξεπεράσουν τη συνήθη διάρκεια των υπόλοιπων συμμαχιών που είναι τα επτά χρόνια.

- Συμμαχίες συμπληρωματικών ισότιμων εταιρειών

Αυτός ο τύπος συμμαχιών συμπεριλαμβάνει δύο ισχυρούς και συμπληρωματικούς συνεργάτες που παραμένουν ισχυροί καθ' όλη τη διάρκεια. Αυτές οι αμοιβαία ωφέλιμες σχέσεις είναι πολύ πιθανόν να διαρκέσουν πολύ περισσότερο από επτά χρόνια.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των Κοινοπραξιών – Joint Ventures είναι η ακόλουθη:

- Συμβατική κοινοπραξία - joint venture: Οι όροι, οι υποχρεώσεις, και τα στοιχεία του παθητικού των συμβαλλόμενων μερών εκτίθενται σε μια γραπτή συμφωνία που υπογράφεται από αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη. Μη συμβατική κοινοπραξία - joint venture: Δεν υπάρχει καμία γραπτή συμφωνία, αλλά κάνει επιχειρήσεις με ένα επιλεγμένο όνομα, ενώ η συμπεριφορά των συμβαλλόμενων μερών και του νόμου καθιερώνει την ευθύνη και τις υποχρεώσεις των εταίρων στους τρίτους που πλαισιώνουν επιχειρήσεις με την κοινοπραξία.

Τέλος, λαμβάνοντας ως κριτήρια δημιουργίας κοινοπραξίας τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων και τη στρατηγική τους επικέντρωση υπάρχουν έξι τύποι joint ventures:

- Κοινοπραξία - Joint venture τεχνολογίας - αγοράς: Συνδυασμός του know-how του προϊόντος του ενός εταίρου με τη γνώση της αγοράς του άλλου.
- Κοινοπραξία - Joint venture συμπληρωματικών τεχνολογιών: Οι εταίροι συνδυάζουν τις τεχνολογίες τους για να διαφοροποιήσουν τα υπάρχοντα χαρτοφυλάκια προϊόντων – αγοράς.
- Κοινοπραξία - Joint venture πωλήσεων: Ο παραγωγός και ένας τοπικός εταίρος συνεργάζονται σε μια συμφωνία που είναι μίξη ανεξάρτητης εκπροσώπησης και ίδιου κλάδου.
- Συγκεντρωτικές Κοινοπραξίες – Joint ventures: Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μεγαλύτερες και πιο οικονομικές μονάδες.
- Κοινοπραξία - Joint venture έρευνας και ανάπτυξης: Έχουν στόχο τη δημιουργία συνεργιών μέσω κοινής χρήσης έρευνας, εκμετάλλευσης

ευκαιριών ειδίκευσης και τυποποίησης, συνδυασμού know-how και διαμοιρασμού κινδύνων.

- Κοινοπραξία - Joint venture προμηθειών: Ανταγωνιστές με παρόμοιες ανάγκες για συντελεστές παραγωγής συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν προμήθειες, να μειώσουν τα κόστη προμηθειών ή να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

### 2.2.2 Μορφές Κοινοπραξιών

Οι κοινοπραξίες ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε:

1. Κοινοπραξίες που δεν επιδιώκουν εμπορικούς σκοπούς και τις ονομάζουμε κοινοπραξίες ως αστικές εταιρείες.
2. Κοινοπραξίες που επιδιώκουν εμπορικούς σκοπούς και θεωρούνται ως εμπορικές εταιρείες.

Η κοινοπραξία ως αστική εταιρεία έχει τη μορφή της εσωτερικής εταιρείας ή της εξωτερικής επιχείρησης:

- Η κοινοπραξία ως εσωτερική εταιρεία δεν εμφανίζεται συναλλακτικά προς τρίτους και ο κάθε συμβαλλόμενος ενεργεί αποκλειστικά στο όνομά του.
- Η εξωτερική κοινοπραξία εμφανίζεται συναλλακτικά προς τρίτους είτε υπό εταιρική επωνυμία, είτε με το όνομα όλων των συμβαλλόμενων – εταίρων. Οι συναλλαγές της κοινοπραξίας διενεργούνται από όλους τους εταίρους ή από έναν εταίρο ή πληρεξούσιο που ενεργεί για λογαριασμό όλων των εταίρων.

Η κοινοπραξία ως εμπορική εταιρεία έχει τις ακόλουθες μορφές:

- Κοινοπραξία ως προσωπική εταιρεία, όπου ένας από τους εταίρους είναι ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη εταιρεία και δραστηριοποιείται εμπορικά (Εμπορικός Νόμος άρθρο 42).
- Κοινοπραξία ως αφανής εταιρεία ή μετοχική εταιρεία, πρόκειται για έναν ιδιόρρυθμο εταιρικό τύπο, διότι αποτελεί εταιρεία μόνο ως προς τις



εσωτερικές σχέσεις των εταίρων μεταξύ τους. Ένας εταίρος είναι εμφανής και συναλλάσσεται με τρίτους (Εμπορικός Νόμος άρθρα 47-50).

- Κοινοπραξία ως κεφαλαιουχική εταιρεία, αποτελείται από εταίρους Α.Ε. και Ε.Π.Ε. και η λειτουργία τους είναι σύνθετη λόγω των διατάξεων που επιβάλλεται να εφαρμοστούν κατά τη σύστασή της και της οικονομικής οργάνωσης.

## **2.3 Νομοθετική Διάσταση της Κοινοπραξίας – Κοινοπραξία στην Ελλάδα – Σύσταση Κοινοπραξίας**

### **2.3.1 Νομικό πλαίσιο**

Η κοινοπραξία, ως μορφή συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, περιβάλλεται με την κατάλληλη νομική μορφή και αποτελεί στην ουσία θυγατρική εταιρεία, όπως προείπαμε, των επιχειρήσεων μελών της. Για την κοινοπραξία δεν υπάρχει ιδιαίτερη νομοθετική ρύθμιση και ως εκ τούτου παραμένει μία οικονομική και οργανωτική έννοια, χωρίς νομική προσωπικότητα.

Ο σκοπός της κοινοπραξίας είναι πάντα οικονομικός, χωρίς παρ' όλα αυτά να επιδιώκει άμεσα την πραγματοποίηση και διανομή κερδών, αλλά την ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας των μελών της, καθώς και την αύξηση των κερδών τους, μέσα ακριβώς από αυτήν την κοινή τους δραστηριότητα. Δημιουργείται από δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία έχουν την ιδιότητα του επιχειρηματία ή της επιχείρησης.

Αντικείμενο της κοινοπραξίας αποτελεί κάθε οικονομική δραστηριότητα και συνεπώς κάθε συγκεκριμένη κοινοπραξία πρέπει να προσδιορίσει το αντικείμενο δράσης της, τόσο ως προς την έκτασή του όσο και ως προς τη χρονική του διάρκεια.

Χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε πως όσες είναι οι κοινοπραξίες σήμερα, τόσοι είναι και οι ιδιαίτεροι στόχοι και οι ιδιαίτεροι κανόνες λειτουργίας τους. Γι' αυτό άλλωστε δεν μπορεί να υπάρξει και ένα καταστατικό - τύπος για την κοινοπραξία.

Η κοινοπραξία δεν θίγει την αυτοτέλεια, τη νομική προσωπικότητα και την ανεξαρτησία των επιχειρήσεων. Στην κατάρτιση δε της ιδρυτικής σύμβασης ελεύθερα τα μέλη αποφασίζουν να περιλάβουν σ' αυτήν σειρά διατάξεων για τη ρύθμιση της οργάνωσης, τη λειτουργία της, τον τρόπο σύστασης του κεφαλαίου, τις

αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης, για τα δικαιώματα των μελών, την είσοδο ή την έξοδό τους.

Μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνται, με προϋποθέσεις βέβαια, οι υφιστάμενες νομικές μορφές εταιρικής δράσης, ως νομικό πλαίσιο κοινοπρακτικής δράσης ΜΜΕ, μολονότι καμία από αυτές δεν μπορεί να αποτελέσει το πλέον κατάλληλο νομικό πλαίσιο για κοινοπραξία.

Οι υφιστάμενες νομικές μορφές εταιρικής συνεργασίας είναι οι εξής:

- Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
- Ετερόρρυθμη Μετοχική Εταιρεία
- Συμμετοχική (αφανής) εταιρεία (Σ.Ε)
- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- Συνεταιρισμός

Μπορεί λοιπόν η Κοινοπραξία να πάρει το οργανωτικό σχήμα μίας από τις πιο πάνω εταιρείες, ανάλογα με τις ανάγκες της και υπό προϋποθέσεις. Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), η Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), ως κοινή θυγατρική περισσότερων επιχειρήσεων, όπως και Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε πολλές περιπτώσεις.

Η Συμμετοχική (αφανής) Εταιρεία (ΣΕ), η οποία αποτελεί απλή σύμβαση μεταξύ δύο τουλάχιστον προσώπων και δεν υπόκειται σε δημοσιεύσεις όπως οι άλλες εμπορικές εταιρείες (εξ ου και η ονομασία της), προσφέρεται για εκείνους τους επιχειρηματίες οι οποίοι επιθυμούν μικρής διάρκειας συνεργασία ή μυστικότητα των οικονομικοτεχνικών συνδυασμών τους και το αντικείμενο της συνεργασίας τους είναι πολύ περιορισμένο.

Ο Συνεταιρισμός, επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οργανωτικό σχήμα για κοινοπρακτική δράση ΜΜΕ. Ο Συνεταιρισμός, όμως, σύμφωνα με το Ν. 1667/89

αποτελεί ένωση φυσικών προσώπων και όχι εταιρειών και δεν δίδεται καμία απολύτως σημασία στα χαρακτηριστικά της εταιρείας αυτής καθ' εαυτής, (στην οικονομική της κατάσταση, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων κλπ), πράγμα που απαιτείται για την Κοινοπραξία. Παρ' όλες τις αδυναμίες που παρουσιάζει ο Συνεταιρισμός, ως οργανωτικό σχήμα κοινοπρακτικής δράσης στις ΜΜΕ, έχει αποδειχθεί, σε αρκετές περιπτώσεις, ιδιαίτερα στον τομέα των προμηθειών πρώτων υλών, ως ο πλέον κατάλληλος.

Εκτός από τις αναφερόμενες πιο πάνω νομικές μορφές συνεργασίας ΜΜΕ, παρατηρούμε στην πράξη να εμφανίζονται φυσικά ή νομικά πρόσωπα να εκτελούν από κοινού εμπορικές εργασίες, ανεξάρτητα από το επάγγελμα που ασκεί κάθε ένα από αυτά. Στις περιπτώσεις αυτές με ιδιωτικό συμφωνητικό καθορίζονται οι εργασίες που θα εκτελεσθούν από κοινού, το ποσοστό συμμετοχής στα κέρδη, η διάρκεια συμμετοχής κλπ. Τα κέρδη της Κοινοπραξίας αυτής επιμερίζονται μεταξύ όλων των μελών και καθένα φορολογείται ανάλογα με τη συμμετοχή του σ' αυτή.

Ο ρόλος του κράτους για την προώθηση των κοινοπραξιών και ειδικότερα της δημιουργίας κοινοπραξιών από νέους θεωρείται αποφασιστικής σημασίας. Η δημιουργία μιας νέας νομικής μορφής όσο και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων, για παράδειγμα το αυξημένο ποσοστό χρηματοδότησης με χαμηλό επιτόκιο, θεωρούνται ως βασικά θεσμικά μέσα για την προώθηση της κοινοπραξίας.

Παράλληλα, είναι απαραίτητη η παροχή εξειδικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής και νομικής φύσεως προς τους νέους, έτσι ώστε να υποβοηθούνται οι προσπάθειες "κοινοπρακτικής" τους, καθώς και η εκπόνηση ειδικών μελετών και ερευνών σε σχέση με τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε κλάδου.

Μέχρι τώρα δεν έχουν ληφθεί ειδικά μέτρα για την προώθηση της "κοινοπρακτικής δράσης" των ΜΜΕ, εκτός από ορισμένα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αναζήτηση ενός κατάλληλου νομικού πλαισίου αποτελεί μέλημα των αρμόδιων κρατικών φορέων, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, εφόσον πλέον η κοινοπρακτική δράση απασχολεί συνεχώς μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών από όλους τους κλάδους και όχι μόνο τους κλάδους των δημοσίων έργων και των τεχνικών κατασκευών, οι οποίοι υπήρξαν πρωτοπόροι στη σύσταση κοινοπραξιών.

### 2.3.2 Κοινοπραξία στην Ελλάδα

Η κοινοπραξία στην Ελλάδα είναι μία επιχειρηματική δραστηριότητα που δεν αντιμετωπίζεται από τον Εμπορικό Νόμο. Όμως η κοινοπραξία διαθέτει νομική και φορολογική οντότητα. Μόνο ο Κώδικας Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.) , στο άρθρο 2 παρ. 2, μνημονεύει την κοινοπραξία επιτηδευματιών για να σημειώσει ότι υποχρεούται και αυτή να τηρεί τα προβλεπόμενα βιβλία και στοιχεία, εφόσον ενεργεί εμπορικά. Η κοινοπραξία αποδεικνύεται με έγγραφη συμφωνία που κατατίθεται στην αρμόδια φορολογική αρχή πριν από την έναρξη των εργασιών της και τα μέλη της είναι ελεύθεροι επαγγελματίες ή ασκούν εμπορική επιχείρηση ή είναι μέλη ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης εταιρείας.

Ο χρησιμοποιούμενος όρος «κοινοπραξία» σε νομοθετικά κείμενα, αλλά και στις συναλλαγές υποδηλώνει, άλλοτε κοινωνία δικαίου ή δικαιώματος, άλλοτε συμφωνία μεταξύ επιχειρηματιών που αποβλέπει σε κερδοσκοπικές ή άλλες επιδιώξεις, όπως στον περιορισμό ή τον αποκλεισμό του ανταγωνισμού μεταξύ τους και άλλοτε σε εμπορική εταιρία.

Στην περίπτωση που δεν τηρηθούν οι σχετικές διατάξεις δημοσιότητας, τότε η κοινοπραξία θα είναι είτε ομόρρυθμη εταιρεία και τα μέλη της θα δεσμεύονται έναντι τρίτων με τα συνολικά περιουσιακά τους στοιχεία, είτε αφανής εταιρεία, η οποία στερείται νομικής οντότητας και άρα ίδιας περιουσίας. Τα εισφερόμενα περιουσιακά στοιχεία για την πραγμάτωση του σκοπού της παραμένουν στην κυριότητα του εισφέροντος, τα αποκτώμενα ανήκουν στον εμφανή εταίρο, ο οποίος υποχρεούται να τα μεταβιβάζει στους λοιπούς αφανείς εταίρους σύμφωνα με το ποσοστό συμμετοχής τους στην αφανή εταιρεία.

Επιπρόσθετα, η κοινοπραξία δεν αποτελεί έναν ιδιαίτερο εταιρικό τύπο, εκπροσωπείται από το διαχειριστή, τα μέλη της είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση του σκοπού της σύστασής και το προσωπικό της μπορεί να προέρχεται είτε από εργαζόμενους που η ίδια προσέλαβε, είτε από εργαζόμενους που έχουν ως εργοδότη τους ένα μέλος της κοινοπραξίας.

Επίσης, σύμφωνα με το Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας άρθρο 64 παρ. 3, η κοινοπραξία παρίσταται στα δικαστήρια μέσω του διαχειριστή της.

### 2.3.3 Σύσταση Κοινοπραξίας – Καταστατικό

Για την αναγνώριση μιας κοινοπραξίας φορολογικά θα πρέπει να υπάρχει καταστατικό – έγγραφη συμφωνία. Το καταστατικό μπορεί να έχει τη μορφή ιδιωτικού εγγράφου και μοιάζει με το καταστατικό των προσωπικών εταιρειών. Το κοινοπρακτικό υποβάλλεται στην οικονομική εφορία της έδρας της κοινοπραξίας και αν στο καταστατικό της αναγράφεται κάποιο ποσό ως κατατιθέμενο κεφάλαιο από τα μέλη της, τότε καταβάλλεται στην οικονομική αρχή ο φόρος συγκεντρώσεως κεφαλαίου 1%. Παρόλα αυτά, κοινοπραξία μπορεί να συσταθεί και χωρίς αρχικές οικονομικές εισφορές από τα μέρη της.

Για τη σύσταση της κοινοπραξίας πρέπει να συντρέχουν οι εξής βασικές προϋποθέσεις:

A) Έγγραφη συμφωνία. Το καταστατικό – έγγραφη συμφωνία αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο της σύστασής της. Στο εν λόγω έγγραφο περιγράφονται οι όροι που διέπουν τις σχέσεις των μελών της.

B) Διενέργεια μίας συγκεκριμένης πράξης. Η σύσταση της κοινοπραξίας θα πρέπει να αποβλέπει σ' ένα συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος αναγράφεται, είναι συγκεκριμένος και δεν έχει διαρκή χαρακτήρα. Π.χ. η κατασκευή του μετρό της πόλης Θεσσαλονίκης σε δέκα χρόνια από σήμερα. Βεβαίως, δεν αποκλείεται η συγκεκριμένη αυτή πράξη να δεχθεί κάποιες διορθωτικές τροποποιήσεις.

Γ) Ορισμένη επαγγελματική διεύθυνση. Στο καταστατικό της κοινοπραξίας θα πρέπει να αναγράφεται ορισμένη επαγγελματική διεύθυνση και θα εντάσσει αυτήν στην Δ.Ο.Υ που θα πρέπει να υπαχθεί.

Δ) Άσκηση ίδιας επιχείρησης κάθε μέλους της κοινοπραξίας. Τα μέλη της κοινοπραξίας, φυσικά ή νομικά, θα πρέπει να ασκούν δική τους επιχείρηση ή ελεύθερο επάγγελμα ή να είναι ομόρρυθμα μέλη άλλης ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης εταιρείας.

Ε) Κατάθεση του καταστατικού – έγγραφης συμφωνίας στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. Το κοινοπρακτικό πριν από την έναρξη λειτουργίας της κοινοπραξίας επιβάλλεται να κατατεθεί σε αντίγραφο στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. Η καθυστερημένη κατάθεση του καταστατικού παράγει έννομα αποτελέσματα

από την ημερομηνία της κατάθεσής του και όχι από την ημερομηνία σύστασης της κοινοπραξίας.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο της νομικής διάστασης της κοινοπραξίας στη Ελλάδα, εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η κοινοπραξία δημιουργείται για την επίτευξη ενός σκοπού που μπορεί να είναι, είτε εμπορικός, είτε όχι. Αν δεν έχει εμπορικό σκοπό, προφανώς θα είναι μία εταιρεία αστικού δικαίου με νομική προσωπικότητα ή χωρίς νομική προσωπικότητα. Αν έχει εμπορικό σκοπό αναγκαστικά πρέπει να χαρακτηριστεί ως ένας από τους γνωστούς εταιρικούς τύπους που προβλέπει το δίκαιό μας. Έτσι, αν ο εκπρόσωπός της λειτουργεί υπό την εταιρική επωνυμία θα μιλάμε για ομόρρυθμη εταιρεία, η οποία τις περισσότερες φορές είναι αδημοσίευτη και συνεπώς θα πρόκειται πιο συγκεκριμένα για «εν τοις πράγμασι» ομόρρυθμη εταιρεία. Αν πάλι λειτουργεί στο όνομά του, αλλά και για λογαριασμό και των υπολοίπων μελών της, θα πρόκειται για αφανή εταιρεία.

Το κοινοπρακτικό δεν απαιτεί διαδικασίες δημοσιότητας στο Πρωτοδικείο της έδρας ή δημοσίευσης στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης και υποβάλλεται στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. της έδρας της Κοινοπραξίας από όπου λαμβάνεται Αριθμός Φορολογικού Μητρώου. Η επωνυμία της περιλαμβάνει το ονοματεπώνυμο ή την επωνυμία όλων των συμμετεχόντων ή τουλάχιστον ενός από αυτούς, καθώς και τη φράση «και Σια».

Η περιουσία της ανήκει εξ αδιαιρέτου σε όλους τους εταίρους της, οι οποίοι μάλιστα ευθύνονται για τα εταιρικά χρέη πλήρως και αποκλειστικά, εκτός εάν συμφωνηθεί διαφορετικά με τον δανειστή-χρεώστη.

Κάθε εταίρος είναι διαχειριστής και εκπρόσωπος της εταιρίας, εκτός εάν υπάρχει αντίθετη συμφωνία των εταίρων, η οποία θα πρέπει να γνωστοποιείται στον δανειστή της Κοινοπραξίας. Τα συμβαλλόμενα μέρη δεν υποχρεώνονται σε μόνιμες δεσμεύσεις. Δεν καταστρατηγούνται οι κείμενες φορολογικές διατάξεις.

Για την εκτέλεση ενός διαφορετικού σκοπού απαιτείται η σύσταση νέας Κοινοπραξίας, έστω και εάν τα συμβαλλόμενα μέρη παραμένουν τα ίδια. Ανατίθεται από τα συμβαλλόμενα μέρη στους διαχειριστές της, οι οποίοι, όπως ακριβώς και στην ομόρρυθμη εταιρία, δεσμεύουν την Κοινοπραξία με την υπογραφή τους. Οι διαχειριστές μπορεί να αναγράφονται στο καταστατικό έγγραφο σύστασης ή μπορεί

να οριστούν αργότερα με σχετική τροποποίηση του κοινοπρακτικού της. Απαιτείται υποβολή τροποποιητικού στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.

Όταν επέλθει η επίτευξη του εταιρικού σκοπού, η Κοινοπραξία λύεται αυτόματα και εάν δεν ορίζεται διαφορετικά στο κοινοπρακτικό, οι διαχειριστές της αναλαμβάνουν και χρέη εκκαθαριστή.

Είναι δυνατή η είσοδος νέου μέλους ή η αποχώρηση κάποιου άλλου, αρκεί, στην περίπτωση της αποχώρησης, τα συμβαλλόμενα μέλη που παραμένουν, να είναι τουλάχιστον δύο. Τέλος, απαιτείται υποβολή τροποποιητικού στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.

## 3 Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1 Μεθοδολογία

Το ερευνητικό ζήτημα της έρευνας είναι η καταγραφή μιας κοινοπραξίας δυο εταιριών στην Ελλάδα. Κύριος στόχος της είναι η αποτύπωση της διαδικασίας της κοινοπραξίας σε Ελληνικό επίπεδο, η κριτική τους αποτίμηση, και η εξέταση των δυνατοτήτων, αλλά και της προσφορότερης μεθόδου.

Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν μελετήσαμε και παραθέσαμε διάφορες μελέτες περίπτωσης εταιριών που έκαναν κοινοπραξία στο εξωτερικό. Έτσι μελετάμε τις διαδικασίες κοινοπραξίας και το τι αποτελέσματα είχαν. Στο τέλος αναγράφουμε μια δική μας μελέτη περίπτωση με θέμα την Κοιπραξία της γέφυρας Ρίου – Αντιρρίου. Τα στοιχεία της έρευνας αυτής δόθηκαν από τους ιστοτόπους των εταιριών, τα οικονομικά στοιχεία που μας δόθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, έπειτα από σχετικό αίτημα καθώς και από διαφορές έρευνες και στοιχεία που βρέθηκαν από την βιβλιογραφική και διαδικτυακή ανασκόπηση.

### 3.2 Ανάλυση μελετών περίπτωσης (Case Studies)

Οι μελέτες περίπτωσης αποτελούν πραγματικά υποδείγματα που καταδεικνύουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίλυση προβλημάτων στο τομέα των κοινοπραξιών. Μπορούν επίσης να συνιστούν υποδείγματα άλλων δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν σε μια κοινοπραξία και για τη συμβολή στην επίλυση προβλημάτων στις εταιρίες. Ενώ προσεγγίσεις και τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε εννοιολογικό επίπεδο, οι λύσεις που παρατίθενται δεν μπορούν να αντιγράφονται άμεσα από την μια εταιρία στην άλλη. Πρέπει να προσαρμόζονται στο πλαίσιο την εκάστοτε εταιρία. (Robson, C. 1997)

Οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να αναζητηθούν με πολλούς τρόπους, όπως ανά καλυπτόμενο θέμα, ανά τομέα ή ανά χώρα. Για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε ανασκόπηση διαφόρων μελετών περίπτωσης και διενεργήσαμε μελέτη περίπτωσης για την γέφυρα Ρίου - Αντιρρίου.



### 3.3 Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 1

#### 3.3.1 Ταυτότητα εταιριών που θα κάνουν κοινοπραξία

Η Interkiln Corporation of America (ICA) είναι μία ιδιωτική αμερικανική εταιρεία με έδρα της το Τέξας και έχει ως αντικείμενο εργασίας της, την κατασκευή κεραμικών ειδών σ' όλο τον κόσμο. Η εταιρεία αυτή παρείχε τεχνικές γνώσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες και μ' αυτό τον τρόπο έγινε μία απ' τις πιο σημαντικές κατασκευαστικές εταιρείες κεραμικών ειδών ανά τον κόσμο. Τα κέρδη της εταιρείας είναι βραχυπρόθεσμα και προέρχονται κυρίως από δύο πηγές, την παροχή υπηρεσιών διοίκησης επιχειρήσεων (management) και τις πωλήσεις εξοπλισμού.

Αναγνωρίζοντας αυτή τους την αδυναμία, αποφάσισαν να αναζητήσουν μία μακροπρόθεσμη επενδυτική ευκαιρία, η οποία θα τους προσέφερε σταθερή ροή χρημάτων για μία μεγαλύτερη χρονική περίοδο. Αυτή η ευκαιρία ήταν η δημιουργία κοινοπραξίας με τη 'Botsuana Development Corporation'.

Η Botsuana Development Corporation (BDC) είναι κρατική εταιρεία και αποτελεί μία προσπάθεια της κυβέρνησης της χώρας για να αναπτυχθεί η βιομηχανία της και η επιχειρηματικότητά της. Τα project που αναλάμβανε αφορούσαν κυρίως τον κατασκευαστικό τομέα. Κύριος στόχος της, ήταν τα μακροπρόθεσμα κέρδη. Παρόλα αυτά, οι αποφάσεις της εταιρείας επηρεάζονταν από τις πολιτικοοικονομικές συνθήκες. Η εταιρεία ήταν αποφασισμένη να σπάσει το μονοπώλιο των ξένων προμηθευτών τούβλων. Η κυβέρνηση τότε πήρε την απόφαση να αποκτήσει η χώρα ένα εργοστάσιο το οποίο θα παρήγαγε οικοδομικά υλικά. Γι' αυτό το λόγο έψαχνε μία εταιρεία που θα μπορούσε να αναλάβει αυτό το project.

Η συμφωνία έδειχνε ιδανική και για τις δύο πλευρές. Η BDC θα εκπλήρωνε τους στόχους της με τη δημιουργία νέας βιομηχανίας και θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα θα λάμβανε και τεχνική υποστήριξη. Η ICA προσφέροντας υποστήριξη στη διοίκηση της επιχείρησης και πουλώντας τον ειδικό εξοπλισμό θα αποκτούσε βραχυπρόθεσμα κέρδη, ενώ ταυτόχρονα μακροπρόθεσμα θα αποκτούσε κέρδη από τις κοινές μετοχές και την αμοιβή για την υποστήριξη στη διοίκηση της επιχείρησης.

#### 3.3.2 Προβλεπόμενο όγκο παραγωγής και λειτουργικό κόστος

##### A. Κριτήρια εφοδιασμού

1. Ετήσια παραγωγή

α. 25.000.000 πήλινα τούβλα και κεραμικά προϊόντα ή 60.000 τόνους

β. Πρόβλεψη για επέκταση 2.000.000 λούστρινων πλακιδίων

## 2. Βασικά προϊόντα

α. Τούβλο πρόσοψης 222 X 106 X 73 mm @ 2.4 kg.ea.

β. Τούβλο απλό 222 X 106 X 73 mm @ 2.4 kg.ea.

γ. Κεραμίδι 222 X 106 X 10 mm @1.2 kg./ ζευγάρι

δ. Οδοστρωτήρας 222 X 106 X 25 mm @ 2.4 kg./ ζευγάρι

ε. Κεραμίδι στέγης 420 X 420 X 15 mm @2.6 kg.ea.

στ. Κορυφογραμμή πλακιδίων 400 X 220 X 15 mm @ 2.2 kg.ea.

## 3. Σχέδιο παραγωγής

Χρόνια λειτουργίας (προϊόντα X 1.000)

Προϊόντα	Πρώτος	Τρίτος	Πέμπτος
α. Τούβλο πρόσοψης	4.200	5.400	6.000
β. Τούβλο απλό	7.000	9.000	10.000
γ. Κεραμίδι	1.400	1.800	2.000
δ. Οδοστρωτήρας	3.500	4.500	5.000
ε. Κεραμίδι στέγης	1.260	1.620	1.000
στ. Κορυφογραμμή πλακιδίων	140	180	200

## 4. Σχέδιο λειτουργίας

α. Προετοιμασία πηλού 8 ώρες/ημέρα, 6 ημέρες/εβδομάδα, 300 ημέρες/χρόνο

β. Φορμάρισμα και πίεση 8 ώρες/ημέρα, 6 ημέρες/εβδομάδα, 300 ημέρες/χρόνο

γ. Στέγνωμα και ψήσιμο 24 ώρες/ημέρα, 7 ημέρες/εβδομάδα, 365 ημέρες/χρόνο

δ. Διαχωρισμός, συσκευασία και αποθήκευση 8 ώρες/ημέρα, 6 ημέρες/εβδομάδα, 300 ημέρες/χρόνο

ε. Υπηρεσίες 8 ώρες/ημέρα, 6 ημέρες/εβδομάδα, 300 ημέρες/χρόνο

5. Ακατέργαστη πρώτη ύλη

Χρόνια λειτουργίας ( εκατομμύρια τόνων)

	Πρώτος	Τρίτος	Πέμπτος
Αποθέματα πηλού	42.000	54.000	60.000

6. Καύσιμα, Ενέργεια, Νερό

α. Άνθρακας ασφάλτου 235 kg/1000 προϊόντα ή 5.900.000 τόνοι/ χρόνο

β. Πετρέλαιο ντίζελ 10 lt/1000 προϊόντα ή 25.000 lt/ χρόνο

γ. Ηλεκτρικό ρεύμα 200 KW/1000 προϊόντα ή 5.000.000 KW/ χρόνο

δ. Νερό 100 lt/1000 προϊόντα ή 2.500.000 lt/ χρόνο

7. Ανθρώπινο δυναμικό

Βάρδιες	Πρώτη	Δεύτερη	Τρίτη
α. Μάνατζμεντ και γραφεία	21	0	0
β. Παραγωγή	71	6	6
γ. Εργαστήριο	9	0	0
Σύνολο	101	6	6

8. Περιοχή εργοστασίου

27.000 τ.μ. γης

**B. Οικονομικά κριτήρια**

1. Τιμή πώλησης των προϊόντων

α. Τούβλο πρόσοψης	@USD 220/1.000 προϊόντα
β. Τούβλο απλό	@USD 125/1.000 προϊόντα
γ. Κεραμίδι	@USD 275/1.000 προϊόντα
δ. Οδοστρωτήρας	@USD 330/1.000 προϊόντα
ε. Κεραμίδι στέγης	@USD 440/1.000 προϊόντα
στ. Κορυφογραμμή πλακιδίων	@USD 880/1.000 προϊόντα

## 2. Έσοδα( USD X 1.000)

Χρόνος λειτουργίας	Πρώτος	Τρίτος	Πέμπτος
Σύνολο προϊόντων	4.016,6	5.164,2	5.738

## 3. Συνολική επένδυση

α. Συνολικά πάγια κεφάλαια	-USD 11.960.000
β. Εργασιακά κεφάλαια	-USD 500.000

## 4. Κεφαλαιοποίηση μετοφής και Χρηματοδότηση

α. Αρχικό κεφάλαιο - 55% Botswana Development Corp. USD 2.375.000

-25% Interkiln Corp. USD 1.080.000 -20% Άλλοι Αμερικανοί επενδυτές USD 865.000

β. Τοπικό δάνειο για το project από BDC USD 3.575.000

γ. Τοπικό δάνειο για το project USD 2.905.000

δ. Τοπικό ενδιάμεσο δάνειο τόκων USD 1.160.000

ε. Τοπικό δάνειο υπερανάληψης USD 500.000

## 5. Λειτουργικό κόστος (USD X 1.000)

Χρόνος λειτουργίας	Πρώτος	Τρίτος	Πέμπτος
α. Άμεσο λειτουργικό κόστος	738	989,75	989,75

β. Έξοδα εργοστασίου	175	175	175
γ. Διοικητικά έξοδα	411,1	411,1	411,1
δ. Έξοδα πώλησης και διανομής	38,37	38,37	38,37
ε. Απόσβεση	1.185,88	1.185,88	1.185,88
στ. Έξοδα χρηματοδότησης	843,15	592,69	293,47
Συνολικά έξοδα παραγωγής	3.473,3	3.392,79	3.093,57

#### 6. Κέρδος

Χρόνος λειτουργίας	Πρώτος	Τρίτος	Πέμπτος	
α. Έσοδα πώλησης	3.896.102	5.009.274	5.565.860	
β. Εγγύηση λειτουργίας	1.301.945	2.209.167	2.765.752	
γ. Κόστος χρηματοδότησης	843.151	592.693	293.468	
δ. Κέρδος (μικτό)	458.794	1.161.474	2.472.284	
ε. Φόροι	-	161.647	741.685	
στ. Κέρδος (καθαρό)	458.794	1.454.427	1.730.599	
ζ. Ποσοστό επιστροφής από	11,42	28,17	30,16	πωλήσεις
η. Ποσοστό επιστροφής από	10,62	33,67	40,06	αξία κτήματος
θ. IRR επί της καθαρής αξίας-	25,06%			

#### 3.3.3 Πόρισμα

Η ανωτέρω κοινοπραξία, κυρίως λόγω της πολιτικής αστάθειας, δεν ήταν επικερδής και κατέληξε σε χρεοκοπία. Δεδομένης της τωρινής κατάστασης ο γενικός διευθυντής της κοινοπραξίας αποφάσισε ότι υπάρχουν μόνο τρεις βιώσιμες λύσεις:

1. Και οι δύο συνεργάτες (ICA, BDC) πρέπει να επενδύσουν περισσότερες μετοχές, ώστε να μπορούν να πληρώνουν τα μηνιαία έξοδα.

2. Να ζητήσουν από την τράπεζα ένα συμπληρωματικό δάνειο, ώστε η κοινοπραξία να παραμείνει ζωντανή μέχρι να αυξηθούν οι πωλήσεις.

3. Να κλείσει προσωρινά το εργοστάσιο.

### 3.4 Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 2

- Κοινοπραξία της Heartware και της Electrophysiology Company (EPCO)

Η εταιρία Heartware κατασκευάζει και προμηθεύει την αγορά με ιατρικό εξοπλισμό. Η έδρα της είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ενώ η κατασκευή του προϊόντος και η τεχνική υποστήριξη βρίσκονται στην Ολλανδία. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1989 και πρώτος της στόχος, ήταν η σύναψη μιας συνεργασίας με μία ισχυρή στο συγκεκριμένο τομέα εταιρία, η οποία θα τους εξασφάλιζε αγοραστές για το παραγόμενο προϊόν. Μακροπρόθεσμος στόχος ήταν η εξαγορά της εν λόγω εταιρίας (Heartware), ώστε οι μέτοχοί της να αποκτήσουν έσοδα απ' αυτή τους την επένδυση. Τότε η EPCO, μία αμερικάνικη εταιρία που ειδικευόταν στον εξοπλισμό που αφορούσε τον εντοπισμό και τη θεραπεία της αρρυθμίας πρότεινε στη Heartware να συνεργαστούν.

Όστερα από μακρόχρονες διαπραγματεύσεις λόγω γραφειοκρατικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε η Heartware, η σύναψη της συνεργασίας δεν πραγματοποιήθηκε. Παρόλο που μετά από σύντομο χρονικό διάστημα το πρόβλημα είχε λυθεί, η EPCO δεν επιθυμούσε πλέον τη συνεργασία, καθώς είχε καταφέρει να αποσπάσει τις πληροφορίες που χρειαζόταν σχετικά με την τεχνογνωσία του δικού της εξοπλισμού, οπότε μία κοινοπραξία με τη Heartware δε θα της ήταν πλέον ωφέλιμη.

### 3.5 Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 3

- Κοινοπραξία Datacom Software Research (DSR) και Sokkisha Company Limited

Η εταιρία DSR ιδρύθηκε το 1982 με έδρα της τη Νέα Αγγλία. Το προϊόν που παράγει και εμπορεύεται είναι λογισμικό για επιστημονική έρευνα σε ξηρά και θάλασσα. Παρόμοια είναι και η δραστηριότητα της Sokkisha Company Limited από την Ιαπωνία. Και οι δύο εταιρίες επιθυμούσαν τη συνεργασία, διότι είχαν έναν κοινό στόχο: την είσοδο σε διεθνείς αγορές. Αυτή η «συμμαχία» μπορεί να χαρακτηριστεί

επιτυχημένη, γιατί σύμφωνα με τους J. Bleeke and D. Ernst και οι δύο σύμμαχοι είναι ισχυροί και έχουν παρεμφερείς στόχους.

### **3.6 Ανασκόπηση - Μελέτη περίπτωσης 4**

- Κοινοπραξία της MANA Systems Ltd (MLS) και της Fujitsu

Η εταιρία MLS κατασκευάζει και πουλά λογισμικό για μια πληθώρα διαδικασιών προγραμματισμού. Η MLS όντας μια τοπική επιχείρηση είχε ανάγκη από μία συνεργασία που θα της παρείχε οικονομική ασφάλεια μέσω της οικονομίας κλίμακας, καθώς και πρόσβαση στα κατάλληλα τεχνικά μέσα που θα της παρείχαν τη δυνατότητα να βελτιώσει τα προϊόντα της. Η εταιρία Fujitsu, με έδρα της την Ιαπωνία, αποτελούσε την ιδανική συνεργασία, διότι θεωρούνταν κορυφαία εταιρία στον τομέα των λογισμικών. Αφού ακολούθησαν αρκετές διαπραγματεύσεις, αποφάσισαν να συνάψουν συμφωνία για την αναβάθμιση των προϊόντων τους, την πώληση προγραμμάτων σε όλες τις χώρες πλην της Ιαπωνίας, ώστε να μην υποβαθμιστούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της Fujitsu.

### **3.7 Έρευνα - Η σύμβαση παραχώρησης - Κοινοπραξία της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου**

Τα συμβαλλόμενα μέρη ήταν το Ελληνικό Δημόσιο και η ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. Είναι η βασική σύμβαση με την οποία το Δημόσιο αναθέτει στον Παραχωρησιούχο τη μελέτη, κατασκευή, χρηματοδότηση, συντήρηση και εκμετάλλευση της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, παρέχοντάς του το δικαίωμα να εισπράττει διόδια για μια καθορισμένη περίοδο. Η σύμβαση κυρώθηκε από τη Βουλή στις 24 Απριλίου 1996 (νόμος 2395/96). Η διάρκειά της είναι 42 χρόνια από την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ (24 Δεκεμβρίου 1997), αλλά προβλέπεται πρόωρη λήξη σε περίπτωση πρόωρης επίτευξης της συμβατικής απόδοσης των μετοχών. Το έργο υπάγεται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (ΥΠΕΧΩΔΕ), τη δε σύμβαση παραχώρησης υπέγραψε το 1996 για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου ο Αναπληρωτής Υπουργός Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων. Ήταν η πρώτη της εποχής μας για παραχώρηση έργου υποδομής σε ιδιώτες στην Ελλάδα, με την οποία ανατέθηκε στον Παραχωρησιούχο η μελέτη, κατασκευή, χρηματοδότηση, λειτουργία και συντήρηση της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου και του εκχωρήθηκε το δικαίωμα της εισπραξής διοδίων για τη χρήση της κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης περιόδου. Η γέφυρα Ρίου - Αντιρρίου είναι η

μεγαλύτερη σε μήκος καλωδιωτή γέφυρα σε όλο τον κόσμο με συνεχές κατάστρωμα 2.250 μέτρων.

### **3.7.1 Το ιστορικό του έργου**

Ο διαγωνισμός προκυρήχθηκε το 1991 και οι προσφορές κατατέθηκαν την 1η Δεκεμβρίου του 1993. Έτσι, την 3η Ιανουαρίου 1996 το Ελληνικό Δημόσιο και η εταιρία ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. υπέγραψαν τη Σύμβαση Παραχώρησης για τη Μελέτη, Κατασκευή, Χρηματοδότηση, Συντήρηση και Εκμετάλλευση της γέφυρας Ρίου - Αντιρρίου. Η σύμβαση αυτή όμως, όπως συμβαίνει σε περιπτώσεις παραχώρησης, τέθηκε σε ισχύ στις 24 Δεκεμβρίου 1997, μία εβδομάδα μετά την ολοκλήρωση μετά από πολύμηνες και πολύπλευρες διαπραγματεύσεις του πλαισίου που εξασφάλιζε τη χρηματοδότηση του έργου, ενώ στις 25 Ιουλίου 1997 είχε υπογραφεί η κύρια σύμβαση δανειοδότησης.

### **3.7.2 Η περίοδος κατασκευής**

Στην επταετή διάρκεια των εργασιών περιλαμβάνονται: η διετής (1998 - 1999) προπαρασκευαστική περίοδος, με βασικές δραστηριότητες την ολοκλήρωση της οριστικής μελέτης της γέφυρας και την κατασκευή των εργοταξιακών εγκαταστάσεων, κυρίως δε της ξηράς δεξαμενής. η πενταετής (2000 - 2004) περίοδος κατασκευής της γέφυρας.

### **3.7.3 Η περίοδος λειτουργίας**

Η λειτουργία της γέφυρας από την ανάδοχο (παραχωρησιούχο) εταιρεία ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. ξεκίνησε από τη στιγμή που ολοκληρώθηκε η κατασκευή, τον Αυγουστο του 2004 αντί τον Δεκέμβριο του 2004, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Το 1995 η κίνηση μεταξύ Ρίου και Αντιρρίου με τις υφιστάμενες πορθμειακές γραμμές, ήταν κατά μέσο όρο 7.000 οχήματα την ημέρα. Προβλέφθηκε ότι κατά την παράδοση της γέφυρας στην κυκλοφορία η ημερήσια κίνηση θα έχει αυξηθεί σε 10.000 οχήματα. Σύμφωνα δε με μελέτες που έχουν καταρτισθεί, η αύξηση της κίνησης σε σύγκριση με το 1995 θα ενισχυθεί από την ανεξάρτητη ανάπτυξη τοπικής κίνησης ως άμεσο επακόλουθο της λειτουργίας της γέφυρας. Η Σύμβαση Παραχώρησης προβλέπει ανώτατα όρια των διοδίων, τα οποία έχει δικαίωμα να καθορίσει ο Παραχωρησιούχος. Πέραν τούτου ο Παραχωρησιούχος έχει την απόλυτη ευχέρεια να καταστρώσει δική του πολιτική διοδίων, ευνοώντας τη χρήση της γέφυρας για τοπικές μετακινήσεις με κάρτες εποχικού ή τακτικού χρήστη. Η Περίοδος



Λειτουργίας της γέφυρας από τον Παραχωρησιούχο δεν θα ξεπεράσει τα 42 χρόνια από την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ της Σύμβασης Παραχώρησης, δηλαδή τις 24 Δεκεμβρίου 2039. Μετά, το έργο θα παραδοθεί στο Ελληνικό Δημόσιο για να αναλάβει αυτό τη λειτουργία του. Η Ειδική Υπηρεσία Δημοσίων Έργων / ΣΕ.ΡΑ. παρακολουθεί το έργο σε καθημερινή βάση για λογαριασμό του Δημοσίου. Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) ανταποκρίθηκε θετικά στο αίτημα του Ελληνικού Κράτους για συγχρηματοδότηση του έργου, επειδή κρίθηκε ότι το έργο συμβάλλει στην οικονομική και κοινωνική σύγκλιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και επομένως δικαιούται την ευρωπαϊκή χρηματοδότηση. Η σύμβαση παραχώρησης της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, που υπεγράφη τον Ιανουάριο του 1996, καταρτίστηκε σύμφωνα με τα διεθνή νομικά πρότυπα, γεγονός που επέτρεψε στη συνέχεια την άντληση πόρων από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και έναν όμιλο ξένων κυρίως εμπορικών τραπεζών. Η υπογραφή της αποτέλεσε ορόσημο για την ανάπτυξη του συστήματος παραχώρησης έργων υποδομής σε ιδιώτες από το Δημόσιο.

Το συνολικό κόστος του έργου, με τη συνεκτίμηση των χρηματοοικονομικών εξόδων κατά τη διάρκεια της κατασκευαστικής περιόδου, ανήλθε σε περίπου 800 εκατομμύρια ευρώ.

Οι χρηματικές ροές κατά τη διάρκεια της επταετούς κατασκευαστικής περιόδου προβλέφθηκαν ότι θα διαμορφωθούν ως εξής:

**Έξοδα εκατ. ευρώ**

**Πόροι εκατ. ευρώ**

Κόστος κατασκευής	664.1	Ίδια κεφάλαια	68.6
Έλεγχος Μελέτης & Επίβλεψη	16.0	Επιχορηγήσεις επενδύσεων	385.1
Λειτουργικά έξοδα	50.2		
Χρηματοοικονομικά έξοδα	72.4	Δάνειο ΕΤΕπ	349.0
Σύνολο εξόδων	802.7	Σύνολο πόρων	802.7

Η χρηματοδότηση προήλθε από τις παρακάτω πηγές:

- 10% Μετοχικό κεφάλαιο

- 45% Χρηματοδοτική συμβολή του Δημοσίου
- 45% Δάνειο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, με την εγγύηση ομίλου εμπορικών τραπεζών.

Οι συμβάσεις υπεγράφησαν τόσο στην ελληνική, όσο και στην αγγλική γλώσσα. Τα κείμενα στις δύο γλώσσες έχουν την ίδια νομική ισχύ. Επίσης κατά κανόνα οι συμβάσεις διέπονται από το ελληνικό δίκαιο.

### **3.7.4 Η σύμβαση κατασκευής για τη γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ Ταυτόχρονα με τη σύναψη της σύμβασης παραχώρησης, ο Παραχωρησιούχος και η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία υπέγραψαν σύμβαση μελέτης και κατασκευής "με το κλειδί στο χέρι", η οποία προσυπεγράφη από το Δημόσιο. Σύμφωνα με την εν λόγω σύμβαση, η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία οφείλει να συντάξει τη λεπτομερή μελέτη της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου και να ολοκληρώσει την κατασκευή το αργότερο εντός 7 ετών (μέχρι τις 24 Δεκεμβρίου 2004) από την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ. Το κατ'αποκοπήν τίμημα που πρέπει να καταβληθεί στην Κατασκευάστρια Κοινοπραξία παραμένει αμετάβλητο και δεν επηρεάζεται από τις πραγματικές ποσότητες των υλικών. Η σύμβαση κατασκευής περιλαμβάνει τυπικές διατάξεις που προβλέπουν, μεταξύ άλλων, την αλληλέγγυα και εις ολόκληρο ευθύνη των μελών της Κοινοπραξίας Γέφυρα, την έκδοση εγγυητικών επιστολών καλής εκτέλεσης υπέρ του Παραχωρησιούχου και διαδικασία επίλυσης διαφορών.

### **3.7.5 Οι συμβάσεις Πριν από την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ**

Συμβαλλόμενα μέρη: Ελληνικό Δημόσιο, ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ

Οι εν λόγω συμβάσεις εκτελέστηκαν κατά τα έτη 1996 και 1997 και επέτρεψαν τη διενέργεια των τελευταίων ερευνών στο υπέδαφος του πυθμένα του στενού Ρίου-Αντιρρίου.

#### **3.7.5.1 Η Σύμβαση Ελεγκτή Μελέτης**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., Buckland & Taylor Ltd. Το νομικό πλαίσιο προβλέπει τον έλεγχο της μελέτης που εκπονεί η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία από ανεξάρτητο ειδικό σύμβουλο μηχανικό της αποδοχής όλων των συντελεστών. Με τη Σύμβαση Ελεγκτή Μελέτης ο Παραχωρησιούχος ανέθεσε στην Buckland & Taylor

την έγκριση της οριστικής μελέτης της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου και όλων ανεξαιρέτως των κατασκευαστικών σχεδίων.

### **3.7.5.2 Η Σύμβαση Επιβλέποντος Μηχανικού**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., FaberMaunsel Ltd. Οι εργασίες που εκτελεί η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία επιβλέπονται από έναν άλλο ανεξάρτητο ειδικό σύμβουλο μηχανικό της αποδοχής όλων των συντελεστών. Ο Επιβλέπων Μηχανικός οφείλει να κρίνει την καλή εκτέλεση του έργου από την Κατασκευάστρια Κοινοπραξία και να υποβάλει τις σχετικές εκθέσεις. Ειδικότερα, πρέπει να ελέγχει εάν οι εργασίες στο εργοτάξιο είναι σύμφωνες με τα κατασκευαστικά σχέδια που έχει εγκρίνει ο Ελεγκτής Μελέτης και εάν πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας, ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος. Πιστοποιεί επίσης την περαίωση της γέφυρας. Επιπλέον, ο Παραχωρησιούχος έχει επιφορτίσει τον Επιβλέποντα Μηχανικό με την έκδοση μηνιαίων πιστοποιητικών πληρωμής, όπου αναφέρονται λεπτομερώς τα ορόσημα που έχει επιτύχει η Κατασκευάστρια Κοινοπραξία. Οι πληρωμές του Παραχωρησιούχου στην Κατασκευάστρια Κοινοπραξία που απορρέουν από τη σύμβαση κατασκευής γίνονται με βάση το εν λόγω πιστοποιητικό. Η σύμβαση χρηματοδοτικής συμβολής Συμβαλλόμενα μέρη: Ελληνικό Δημόσιο, ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. Η χρηματοδότηση του έργου περιλαμβάνει επιχορήγηση του Ελληνικού Δημοσίου. Η σύμβαση χρηματοδοτικής συμβολής περιγράφει λεπτομερώς τις οικονομικές υποχρεώσεις του Δημοσίου έναντι του Παραχωρησιούχου, οι οποίες εκπληρώνονται τμηματικά κατά τη διάρκεια της 7ετούς κατασκευαστικής περιόδου με την προϋπόθεση ότι έχει προηγηθεί η εκτέλεση προσδιορισμένου ελάχιστου όγκου εργασιών από την Κατασκευάστρια Κοινοπραξία. Η συνολική δέσμευση ανέρχεται σε επιχορήγηση 200 εκατ. ευρώ, σε τιμές Ιουλίου 1993.

### **3.7.5.3 Η σύμβαση ανάληψης υποχρεώσεων από τους μετόχους**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., GROUPE GTM, ΙΩΑΝΝΟΥ & ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΪΔΗΣ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε., ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Ε., ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΟΛΟΥ Α.Ε., ΑΘΗΝΑ Α.Ε.Τ.Β.&Τ.Ε., ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε., Κ.Ι. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Μέσω της σύμβασης ανάληψης υποχρεώσεων από τους μετόχους, οι μέτοχοι του Παραχωρησιούχου δεσμεύθηκαν να καταβάλουν 46,5 εκατ. ευρώ, σε τιμές Ιουλίου

1993, ως μετοχικό κεφάλαιο και να εκδώσουν τραπεζικές εγγυητικές επιστολές για το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων που δεν είχαν καταβληθεί έως την Ημερομηνία Θέσης σε Ισχύ. Οι μέτοχοι συμφώνησαν επίσης να ενεχυράσουν όλες τις μετοχές τους στον Παραχωρησιούχο υπέρ των Δανειστών.

#### **3.7.5.4 Το συμφωνητικό για την Τεχνική Επιτροπή Εμπειρογνομόνων και το συμφωνητικό για την Οικονομική Επιτροπή Εμπειρογνομόνων**

Συμβαλλόμενα μέρη: Ελληνικό Δημόσιο, ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., τα 3 μέλη της Τεχνικής Επιτροπής Εμπειρογνομόνων και τα 3 μέλη της Οικονομικής Επιτροπής Εμπειρογνομόνων. Η σύμβαση παραχώρησης και η σύμβαση κατασκευής προβλέπουν μια διαδικασία επίλυσης διαφορών σύμφωνη με τα διεθνή πρότυπα υπό τη διαιτησία δύο 3μελών επιτροπών. Οι επιτροπές αυτές εξουσιοδοτήθηκαν να επιλύουν γρήγορα τις ενδεχόμενες διαφορές μεταξύ των συντελεστών, ενώ κάθε συντελεστής αποδέχθηκε ότι κάθε ομόφωνη απόφαση της επιτροπής είναι οριστική και δεσμευτική με άμεση ισχύ. Οι χρηματοδοτικές συμβάσεις υπογράφηκαν στην αγγλική γλώσσα και διέπονται από το αγγλικό δίκαιο.

#### **3.7.6 Η κύρια δανειακή σύμβαση της ΕΤΕπ**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων. Η κύρια δανειακή σύμβαση της ΕΤΕπ είναι η βασική δανειοδοτική συμφωνία, βάσει της οποίας η ΕΤΕπ χορηγεί στον Παραχωρησιούχο δάνειο ύψους 370 εκατ. ευρώ με κυμαινόμενο επιτόκιο. Το δάνειο θα εκταμιευθεί κατά την κατασκευαστική περίοδο ανάλογα με τις ανάγκες του Αναδόχου και θα αποπληρωθεί ολοσχερώς το αργότερο 25 χρόνια μετά την τελευταία εκταμίευση. Προϋπόθεση για την πρώτη ανάληψη είναι η έγκριση της οριστικής μελέτης της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου από τον Ελεγκτή Μελέτης. Κάθε ανάληψη κατά τη διάρκεια της κατασκευαστικής περιόδου θα εξασφαλίζεται με την προηγούμενη έκδοση τραπεζικών εγγυητικών επιστολών υπέρ της ΕΤΕπ.

##### **3.7.6.1 Η σύμβαση χρηματοδότησης για την έκδοση εγγυητικών επιστολών**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε. και όμιλος εμπορικών τραπεζών, μεταξύ των οποίων και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων. Η σύμβαση χρηματοδότησης για την έκδοση εγγυητικών επιστολών έχει ως πρωταρχικό στόχο να εγγυηθεί τις αναλήψεις του Παραχωρησιούχου από το δάνειο της ΕΤΕπ. Οι εγγυητικές επιστολές είναι απλώς εξασφαλίσεις, αλλά είναι δυνατό να ζητηθεί η κατάπτωση τους, σε

περίπτωση αθέτησης ειδικών υποχρεώσεων του Παραχωρησιούχου βάσει των χρηματοδοτικών συμβάσεων. Σε περίπτωση που η ΕΤΕπ ζητήσει την κατάπτωση τους, οι εμπορικές τράπεζες θα υπεισέλθουν σε όλα τα δικαιώματα των Δανειστών έναντι του Παραχωρησιούχου. Οι εγγυητικές επιστολές λήγουν την ημερομηνία ολοκλήρωσης των εργασιών για τη γέφυρα Ρίου- Αντιρρίου. Σε λίγες περιπτώσεις η σύμβαση παροχής εγγυητικών επιστολών προβλέπει επίσης τη δυνατότητα προκαταβολής μετρητών από τις εμπορικές τράπεζες στον Ανάδοχο.

#### **3.7.6.2 Το συμφωνητικό κοινών όρων**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, όμιλος εμπορικών τραπεζών, μεταξύ των οποίων και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων. Το συμφωνητικό κοινών όρων αποτελεί συμφωνία-πλαίσιο για την κύρια δανειακή σύμβαση της ΕΤΕπ και τη σύμβαση χρηματοδότησης για την έκδοση εγγυητικών επιστολών. Παραθέτει λεπτομερώς τις υποχρεώσεις του Παραχωρησιούχου έναντι των Δανειστών και ορίζει τους λόγους καταγγελίας σε βάρος του Παραχωρησιούχου, οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε απαίτηση άμεσης αποπληρωμής της οφειλής προς τους Δανειστές.

#### **3.7.6.3 Η σύμβαση μεταξύ πιστωτών**

Συμβαλλόμενα μέρη: Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, όμιλος εμπορικών τραπεζών, μεταξύ των οποίων και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων. Η σύμβαση μεταξύ πιστωτών ουσιαστικά περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί η ΕΤΕπ να εφαρμόσει το πακέτο εξασφαλίσεων της, από το δικαίωμα παύσης των αναλήψεων του Παραχωρησιούχου από το δάνειο της ΕΤΕπ μέχρι τη δυνατότητα κατάπτωσης των εγγυητικών επιστολών των εμπορικών τραπεζών. Ορίζει επίσης λεπτομερώς τη σειρά προτεραιότητας των Δανειστών ως προς τις εξασφαλίσεις και τα συγκεκριμένα δικαιώματα των Δανειστών να απαιτήσουν την άμεση αποπληρωμή των διαφόρων οφειλών του Παραχωρησιούχου έναντι αυτών.

#### **3.7.6.4 Οι συμφωνίες ανταλλαγής επιτοκίων**

Συμβαλλόμενα μέρη: ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε., Bank of America NA, The Bank of Tokyo-Mitsubishi Για να μειωθεί ο κίνδυνος από τις διακυμάνσεις των επιτοκίων, ο Παραχωρησιούχος συνήψε 2 βασικές συμφωνίες ανταλλαγής για μέγιστο ονομαστικό ποσό 340 εκατ. ευρώ. Βάσει αυτών, ο Παραχωρησιούχος καταβάλλει δόσεις σταθερού επιτοκίου στις ανωτέρω τράπεζες, ενώ αυτές του καταβάλλουν

δόσεις υπολογιζόμενες βάσει των πραγματικών επιτοκίων σε ευρώ που ανακοινώνονται για κάθε συγκεκριμένη περίοδο. Μολονότι οι συμβάσεις συνήφθησαν πριν από την καθιέρωση του ευρώ, προβλέπουν την καταβολή των οικονομικών υποχρεώσεων των χρηματοδοτών σε ευρώ. Ως επακόλουθο τούτου, ο Παραχωρησιούχος διαπραγματεύθηκε και συμφώνησε την αποτίμηση σε ευρώ των σημαντικότερων δαπανών του και του κατ'αποκοπήν τιμήματος των εργασιών.

### 3.7.7 Συντελεστές του έργου

Η ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ είναι η ελληνική κατασκευαστική κοινοπραξία, η οποία, με την υπογραφή της σύμβασης κατασκευής της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, ανέλαβε από τον Παραχωρησιούχο τη μελέτη και κατασκευή της γέφυρας μέσα στην επταετή κατασκευαστική περίοδο.

Η ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ αποτελείται από τα εξής μέλη:

VINCI Construction Grands Projets	53.00%
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	15.48%
J & P - ΑΒΑΞ Α.Ε.	11.20%
Αθηνά Α.Ε.Τ.Β.& Α.Ε.	7.74%
Προοδευτική Α.Τ.Ε.	7.74%
Παντεχνική Α.Ε.	4.84%

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού και του εργατικού δυναμικού του έργου, ανεξάρτητα από την εταιρεία για την οποία εργαζόταν προηγουμένως και από την εθνικότητά του, έχει ενσωματωθεί στην ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ, η οποία κατ' αυτόν τον τρόπο λειτουργεί ως ένας ολοκληρωμένος μεγάλος κατασκευαστικός μηχανισμός. Ο αριθμός των εργαζομένων θα φθάσει την περίοδο 2001-2002 τα 600 περίπου άτομα, τονώνοντας την απασχόληση στην περιοχή με θέσεις εργασίας που προσφέρουν και ανάλογη κατάρτιση. Με απόφαση της Κοινοπραξίας ανατίθεται υπεργολαβικά μόνο το μέρος των εργασιών, το οποίο δεν θα διεκπεραιωνόταν αποτελεσματικά από την ίδια, όπως για παράδειγμα η μελέτη. Γι' αυτήν συγκροτήθηκε μία μελετητική ομάδα από το μελετητικό τμήμα της VINCI

Construction Grands Projets, την Ingerop, τη Δομή και τη Geodynamique et Structure.

Η οργάνωση της Κοινοπραξίας Γέφυρα είναι η τυπική οργάνωση μίας κοινοπραξίας που έχει αναλάβει τη μελέτη και την κατασκευή ενός έργου του μεγέθους της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου. Η Κοινοπραξία Γέφυρα έχει τις παρακάτω διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Έργου
- Διεύθυνση Μελετών-Κατασκευών (Μελέτες-Μέθοδοι κατασκευής-Κατασκευή)
- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Προσλήψεις-Εκπαίδευση-Ασφάλεια & Υγιεινή)
- Διεύθυνση Υποστήριξης (Διοίκηση-Προμήθειες-Διασφάλιση Ποιότητας-Έλεγχος Έργου- Σχεδιασμός)

Με την αποδοχή το 1997 της χορήγησης δανείου διάρκειας 25 ετών σε ιδιωτική εταιρεία στην Ελλάδα, η ΕΤΕπ δεν εκπλήρωσε μόνο τη δέσμευσή της για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της Δυτικής Ελλάδας, αλλά ταυτόχρονα επέτρεψε στις ελληνικές χρηματοπιστωτικές αγορές να κάνουν ένα βήμα προς την ωρίμανσή τους. Η Bank of America και η Bank of Tokyo-Mitsubishi, μέσω των γραφείων τους στο Λονδίνο, οργάνωσαν την παροχή εγγυήσεων, δυνάμει των οποίων οι εμπορικές τράπεζες (δανειστές) χορηγούν στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων ενέγγυες πιστώσεις που εξασφαλίζουν όλες ανεξαιρέτως τις αναλήψεις στο πλαίσιο του δανείου της ΕΤΕπ. Κατά την ολοκλήρωση του πλαισίου χρηματοδότησης εννέα εμπορικές τράπεζες έγιναν ανάδοχοι της εν λόγω διευκόλυνσης και στη συνέχεια διαμόρφωσαν όμιλο που περιλαμβάνει σήμερα τις ακόλουθες 29 τράπεζες:

Bank of America, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Bayerische Landesbank Girozentrale Credit Agricole Indosuez, Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων, Societe Generale, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Abbey National Treasury Services, Alpha Bank, Bank of Scotland, ING Bank, KBC Bank, Landesbank Hessen-Thuringen, LloydsTSB Bank, Royal Bank of Scotland, CIC Banques, Eteba, Bank of Ireland, Τράπεζα Εργασίας, De National Investeringsbank,

Depfa Group, Allied Irish Banks, Natexis Banques Populaires, Mizuho, Bank of Ireland, EFG Eurobank, NIB Capital Bank.

## Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τη συγγραφή τούτης της διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής κάτωθι:

Πρώτον, η κοινοπραξία είναι μία μορφή εταιρείας, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στη εγχώρια και διεθνή αγορά από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζει να αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή συμφωνίας, καθότι πρόκειται για μία βραχυπρόθεσμη μορφή συμφωνίας, στην οποία δύο ή και περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα συμπράττουν από κοινού, επιδιώκοντας την επίτευξη των ποικίλων στόχων τους και διατηρώντας τη νομική τους αυτοτέλεια. Επίσης, διοικείται από το διαχειριστή της τον οποίον ορίζουν τα μέλη της.

Δεύτερον, οι κοινοπραξίες εμφανίζονται κυρίως στον κατασκευαστικό τομέα, τον ασφαλιστικό, την κτηματική περιουσία, τις ναυτιλιακές γραμμές, τις ιατρικές υπηρεσίες και τις βιομηχανίες πετρελαίου και αερίου. Στην Ελλάδα υπάρχουν κυρίως κοινοπραξίες κατασκευαστικών εταιριών εκτέλεσης τεχνικών έργων δημοσίων ή ιδιωτικών (κατασκευή δρόμων, έργων ΔΕΚΟ), πλοιοκτητών, καθώς και κοινοπραξίες αγροτικών συνεταιρισμών.

Τρίτον, θεωρώντας ότι η κοινοπραξία είναι μία από κοινού ελεγχόμενη οικονομική μονάδα, η ενοποίηση των οικονομικών καταστάσεών της, γίνεται είτε με την αναλογική μέθοδο, κατά την οποία στον ενοποιημένο ισολογισμό απεικονίζεται το μερίδιο του κάθε μέλους της κοινοπραξίας στα περιουσιακά στοιχεία που ελέγχει από κοινού με άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, καθώς και το μερίδιο του στις υποχρεώσεις της, είτε με τη μέθοδο της καθαρής θέσης σύμφωνα με την οποία, ο επενδυτής πρέπει να παρουσιάζει τα κέρδη και τις ζημίες συγκεντρωτικά.

Τέταρτον, οι κοινοπραξίες θα πρέπει να εφαρμόζουν τις αρχές, τους κανόνες και τις διερμηνείες των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων – Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης που τις αφορούν για να επιτύχουν μια οργανωμένη εμφάνιση των λογαριασμών, των οικονομικών καταστάσεων και μια ορθή λογιστική αναφορά τους.



Πέμπτον, οι κοινοπραξίες, οι αστικές, συμμετοχικές και αφανείς εταιρείες φορολογούνται με αναλογικό συντελεστή, ο οποίος εφαρμόζεται στα καθαρά κέρδη τους και τηρούν το διπλογραφικό σύστημα.

Έκτον, ο έλεγχος εσωτερικός και εξωτερικός των κοινοπραξιών, όπως και σε κάθε οικονομική οντότητα είναι επιτακτικός και για τη διεξαγωγή του ακολουθούνται τα αρμόζοντα διεθνή πρότυπα ελέγχου, ώστε να διαπιστωθεί η νομιμότητα και η αξιοπιστία των δημοσιευμένων οικονομικών τους στοιχείων.

## Βιβλιογραφία

- Αρτίκης Γ.Π., (2002), Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις Επενδύσεων, εκδόσεις Interbooks, Γ΄ έκδοση
- Barlett C.A. and Ghoshal S., (2002), Managing Across Borders, Boston: Harvard Business School Press
- Bleeke J. and Ernst D., (2002), ‘Is Your Strategic Alliance Really a Sale? Page 45, Harvard Business Review on Strategic Alliances’, Harvard Business School Press
- Kanter R. (2002) , Harvard Business Review on Strategic Alliances’, Harvard Business School Publishing Corporation, U.S.A.
- Kogut B. (1988) ‘Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives’, Strategic Management Journal, July-August, vol.9, pp. 319 -332
- Leo, K.J., Lambert, C.J., Sweeting, J.W., (1992), ‘Advanced Company Accounting’, John Wiley and Sons, Singapore.
- Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση
- Ερμηνευτική Εγκύκλιος του Υπουργείου Οικονομικών αριθ. 1118148/3/1992
- Εφετείο Αθηνών 4809/88, Ε. Εμπορ. Δ.1990, σελ.59
- Νεγκάκης Χ., (2014), ‘Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς Θεωρία και Εφαρμογές’, Εκδόσεις Διπλογραφία, Αθήνα
- Νόμος 4254/14, άρθρο 1 υποπαρ. Στ. 22
- Πανηγυράκης Γ. (1999), Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαγιάννης Δ, (2007), Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα

- Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α': Θεωρία, Έ έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου
- Χαζάκης Κ., (2003), Η Αρχιτεκτονική των Στρατηγικών Συμμαχιών: Μια κριτική αξιολόγηση, Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ι (1)
- Χατζηδημητρίου Ι.Α.,(2003), Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα