



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ JOINT VENTURE



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:  
ΑΝΔΡΙΤΣΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ  
ΧΑΣΑΠΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΑΤΡΑ 2016

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

---

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα ύστερα από μελέτη ποικίλλης βιβλιογραφίας και σχετικών άρθρων και ηλεκτρονικών πηγών αναπτύξαμε την στρατηγική joint venture και είδαμε πως αυτή έχει πρακτική εφαρμογή σε ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις.

Υπάρχουν διάφορων ειδών στρατηγικές που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις. Μία από τις πιο διαδεδομένες είναι η στρατηγική ανάπτυξης.

Στόχο έχουν την γενικότερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να επέλθει μέσω της ανάπτυξης των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της επιχείρησης. Άλλωστε η μεγιστοποίηση των κερδών είναι και ο απώτερος στόχος όλων των επιχειρήσεων.

Η στρατηγική για να είναι επωφελής για την επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλεύεται κάθε της δύναμη και να διορθώνει κάθε αδυναμία της επιχείρησης, να καθορίζει ορθά το πλαίσιο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, να λαμβάνει υπόψιν το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να στοχεύει στην απόκτηση αλλά και διατήρηση όλων των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.

Η στρατηγική joint venture στην ουσία είναι μία στρατηγική συμμαχία και θεωρείται ως μία ιδανική μορφή συνεργασίας μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων. Είναι μια κοινοπραξία που αφορά την ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.

Στην πορεία της εργασίας αυτής θα αναπτυχθούν όσα πολύ περιληπτικά παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα της στρατηγικής των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα της στρατηγικής joint venture.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η εισαγωγή στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Περιγράφεται η έννοια της στρατηγικής αλλά και οι λόγοι αναγκαιότητας της στρατηγικής.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η διαμόρφωση και τα είδη της στρατηγικής και καταγράφονται στοιχεία σχετικά με την επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι στρατηγικές franchise και licensing ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η στρατηγική joint venture.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται καλές πρακτικές joint venture και το πώς το joint venture χρησιμοποιήθηκε από ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο κατατίθεται συνέντευξη που υλοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αυτής και αφορά σε επικοινωνία με επιχείρηση που χρησιμοποιεί την στρατηγική joint venture.

## **ABSTRACT**

---

In this thesis we dealt with the issue of business strategy and specific strategy of the joint venture.

The first chapter provides the introduction to business strategy. Describes the concept of the strategy and the need for reasons of strategy.

The next chapter analyzes the configuration and types of strategy and recorded information on the selection and implementation of the strategy.

The third chapter describes the franchise and licensing strategies while the fourth chapter develops the strategic joint venture.

The fifth chapter presents good practices joint venture and how the joint venture was used by Greek and foreign companies.

Finally the sixth chapter deposited interview implemented as part of this work and involves communicating with a business strategy using the joint venture.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

---

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτριά μας και εισηγήτρια της παρούσης εργασίας κα Γιαννούκου Ιωάννα , για την βοήθεια που μας παρείχε καθόλη την διάρκεια συγγραφής της εργασίας αυτής.

Θα θέλαμε επίσης να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας προς την οικογενειά μας για την βοήθεια και υποστήριξη που μας παρείχαν καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>Ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	1
1.3 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	3
1.4 ΤΑ ΠΕΝΤΕ Ρ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	6
1.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>Ο</sup> ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	10
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
2.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	10
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	18
2.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ MANAGEMENT	23
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΑ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>Ο</sup> FRANCHISE ΚΑΙ LICENSING	28
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	28
3.2 ΤΟ FRANCHISE	28
3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISE	28
3.2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISE	28
3.2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE	29
3.2.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE	30
3.2.5 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE	30
3.3 ΤΟ LICENSING	34
3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ LICENSING	34
3.3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ LICENSING	34
3.3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ LICENSING	35
3.3.4 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ LICENSING	35
3.3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ LICENSING	35
3.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ FRANCHISE-LICENSING	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ JOINT VENTURE	38
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	38
4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ JOINT VENTURE	38
4.3 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΤΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ	39
4.4 ΠΟΤΕ ΔΙΑΛΥΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ	40
4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ	40
4.6 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ JOINT VENTURE	41
4.6.1 ΤΥΠΟΙ JOINT VENTURE	42
4.6.2 ΜΟΡΦΕΣ JOINT VENTURE	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥ JOINT VENTURE	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	80
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	81





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής της οποίας οι ορισμοί ποικίλλουν και οι λόγοι αναγκαιότητας της στρατηγικής που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, περιγράφονται τα πέντε p, όπου είναι ένας όρος του marketing σύμφωνα με τον οποίο και η στρατηγική έχει τα δικά της πέντε p. Τέλος αναλύεται ο όρος της εταιρικής αποστολής και τι χρειάζεται για να είναι επιτυχημένη μια εταιρική αποστολή.

## 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αναζητώντας τις ρίζες της στρατηγικής των επιχειρήσεων ανακαλύπτουμε πως η «στρατηγική» ως έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τον προηγούμενο αιώνα και πιο συγκεκριμένα το έτος 1951 και αυτό συνέβη στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε πως, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ήταν ομοειδείς και ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο της αγοράς, χρησιμοποιώντας και την ίδια τεχνολογία, είχαν συχνά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης.

Εν συνεχεία και μέσα από μελέτη του φαινομένου αυτού αποδείχτηκε τελικώς πως επιχειρήσεις ιδίου κλάδου χρησιμοποιούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν αλλά ακόμα και στις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές λοιπόν οι διαφορές έγιναν γνωστές ως στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Εάν ανατρέξουμε στην διεθνή βιβλιογραφία και στους ξένους συγγραφείς θα συναντήσουμε ποικίλους ορισμούς της στρατηγικής. Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς είναι και οι κάτωθι:

- Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων"<sup>1</sup>.
- Ο Andrews διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης".
- Τέλος οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον"<sup>2</sup>.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

Βέβαια είναι τόσοι και πολυάριθμοι οι ορισμοί που έχουν δοθεί σχετικά με την στρατηγική που είναι φυσικό και επόμενο κάποιοι από αυτούς να μην συγκλίνουν μεταξύ τους.

Βάσει κάποιων συγγραφέων η στρατηγική θα οριστεί ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι συγγραφείς εντάσσουν μέσα στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης ενώ άλλοι θα δώσουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

Θέλοντας να δώσουμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτά είναι:

---

<sup>1</sup> [eclass.teiion.gr/modules/.../1Στρατηγικο\\_Μανατζμεντ\\_Εισαγωγικά.ppt](http://eclass.teiion.gr/modules/.../1Στρατηγικο_Μανατζμεντ_Εισαγωγικά.ppt)

<sup>2</sup> [www.teipir.gr/mke/index.php?option=com\\_k2&view...id...](http://www.teipir.gr/mke/index.php?option=com_k2&view...id...)

- η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους της επιχείρησης, είτε αυτοί είναι υλικοί είτε είναι άυλοι, και γενικότερα λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που αυτό περικλείει τόσο τις δυνάμεις της όσο και τις αδυναμίες της.

- η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για το μακροπεριβάλλον – πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό – και το μικροπεριβάλλον - άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές. Έτσι η στρατηγική μπορεί και καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της.

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.

Βάση των χαρακτηριστικών των ορισμών καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική έχει στόχο την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης καθώς καθορίζει επίσης και υλοποιεί τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες και τους στόχους της<sup>3</sup>.

### **1.3 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Αν και η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν έγκειται μόνο στην σωστή στρατηγική, η στρατηγική μπορεί να βάλει ένα λιθαράκι προς την επίτευξη του στόχου αυτού.

Και αυτό διότι η στρατηγική:

- Θέτει κατευθύνσεις
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια

---

<sup>3</sup> conta/ekpaideysh/metaptyxiaka.Strategy.doc

- Υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συντονίζει δραστηριότητες
- Δίνει στην επιχείρηση βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

### **Αναλυτικότερα:**

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους<sup>4</sup>.

- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

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

- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

---

<sup>4</sup> *euepixeirein.gr > ΑΡΘΡΑ*

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

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

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

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

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

- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

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

## 1.4 ΤΑ ΠΕΝΤΕ Ρ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όσοι γνωρίζουν την έννοια του μάρκετινγκ έχουν σίγουρα ακούσει και για τα πέντε p του μάρκετινγκ( product, price, place, promotion,Position).

Ομοίως λοιπόν και η στρατηγική έχει τα δικά τις πέντε p τα οποία είναι:

- Plan → σχέδιο
- Ploy → τέχνασμα
- Pattern → υπόδειγμα
- Position → τοποθέτηση
- Perspective → προοπτική

### • Η στρατηγική ως σχέδιο:

Η στρατηγική θεωρείται πως είναι κυρίως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με πολλή προσοχή. Αυτό το σχέδιο σκοπεύει στον έλεγχο της πραγματοποίησης των στόχων που θέτει η επιχείρηση.

### • Η στρατηγική ως τέχνασμα:

Η επιχείρηση επιδίδεται στον σχεδιασμό των ενεργειών αυτών που θα της δώσουν προβάδισμα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις και που θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει και να νικήσει τον ανταγωνιστή.

### • Η στρατηγική ως υπόδειγμα:

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης

αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

- **Η στρατηγική ως τοποθέτηση**

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

- **Η στρατηγική ως προοπτική**

Με βάση την διάσταση αυτή, έμφαση δίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Λόγω αυτού υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν επιθετική συμπεριφορά προς την αγορά και τους ανταγωνιστές και αυτό οφείλεται στην ιδεολογία των μελών της επιχείρησης.

## **1.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ**

Τα στελέχη που θα κληθούν να διαμορφώσουν την στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει εκτός από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης να γνωρίζουν και το που θα ήθελαν οι ίδιοι να βρίσκεται η επιχείρηση κάποια έτη έπειτα από σήμερα. Αυτό το ονομάζουμε Αποστολή ή όραμα.

Το όραμα λοιπόν που αφορά το μέλλον της επιχείρησης είναι ο πυρήνας του επιχειρησιακού σχεδίου. Με αφετηρία αυτό θέτονται οι στόχοι για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι οι επίσημες περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει μία σειρά στόχων για το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή το marketing. Οι στόχοι που υπάρχουν αποτελούν το πρώτο βήμα διαμόρφωσης της "στρατηγικής" της επιχείρησης.

Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Αποσαφήνιση των όρων Αποστολή, Όραμα και Φιλοσοφία μιας επιχείρησης

### Αποστολή

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

### Όραμα

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

### Φιλοσοφία

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

Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να<sup>5</sup>:

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική

---

<sup>5</sup> eclass.teiion.gr/modules/.../file.../3Eswteriko\_perivallon\_epiheirhseis.ppt



- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Μέσα από το κεφάλαιο αυτό γνωρίσαμε την έννοια της στρατηγικής. Τη στρατηγική, τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Διαπιστώσαμε πως η στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στην σωστή λειτουργία και επιτυχία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

---

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι τρεις βασικές κατηγορίες της στρατηγικής καθώς και ο σχολιασμός αυτών, οι βασικές κατηγορίες των στρατηγικών ανάπτυξης. Αναφέρονται τα κίνητρα και οι ανταμοιβές της στρατηγικής καθώς και η αξιολόγησή της.

### 2.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί π.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους<sup>6</sup>.

Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- **Στρατηγική χαμηλού κόστους**

---

<sup>6</sup> <http://www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906>

Μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

#### • Στρατηγική διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν.

Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγικής διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Ας δούμε εδώ μερικά ενδιαφέροντα σημεία τους. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία.

Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές.

Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο στάνταρ προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο.

Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

#### • Στρατηγική niche ή εστίασης

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

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

απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

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

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά.

Η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

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

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

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική:

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

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:

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

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση

## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906](http://www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906)

Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

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

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

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να “πιάσει” και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες

αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την “ορθολογική” αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

### • Στρατηγική παραγωγής

Το σύγχρονο μάνατζμεντ της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης<sup>8</sup>.

Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές λεπτομερείς, σχετικά με τη μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

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

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

---

<sup>8</sup> [www.bluewavemag.com/blueart032.htm](http://www.bluewavemag.com/blueart032.htm)



Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα π.χ. μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της “γραμμής συναρμολόγησης” (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών ετών. Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση π.χ. αποφασίσει να “κυνηγήσει” τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα. Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (π.χ. το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ένας από τους λόγους που πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρχικά προβλήματα χαμηλής ανταγωνιστικότητας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ήταν τόσο η αμέλεια της παραγωγής γενικά, όσο και οι ξεκάρφωτες αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή. Πολλές αποφάσεις δομής π.χ., λόγω μυωπικής επιδίωξης βραχυπρόθεσμων στόχων, παίρνονταν με τη νοοτροπία “ας διαλέξουμε κάτι που θα μας δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα τα λιγότερα προβλήματα”. Πολλά από τα λάθη αυτά, παρά τις τεράστιες βελτιώσεις έχουν αφήσει το σημάδι τους σε πολλούς κλάδους της αμερικανικής βιομηχανίας. Το σύγχρονο μάνατζμεντ όμως επιβάλλει όχι απλώς την παραγωγή να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να γίνεται πηγή σοβαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στρατηγικές Σταθερότητας: Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

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

## **2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

-Κάθετης ολοκλήρωσης. Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)

-Οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)

-Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη και Ασυσχέτιστη). Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ

-Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς. Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της, μίας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας

-Ανάπτυξης αγοράς. Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές

- Ανάπτυξης προϊόντων. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων.

- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών.

- **Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων**

Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων, των εξαγορών ή της δημιουργίας συμμαχιών.

Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών).

Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη μορφή που υπήρχε πριν.

Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- Οριζόντια: όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.

- Κάθετη: όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής

- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται

- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν συσχετίζονται

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε σαν αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους.

Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγωγές – συγχωνεύσεις, είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά π.χ. εκ μέρους των Τραπεζών, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ), οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

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

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται<sup>9</sup>:

- έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα:
- εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής
- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα
- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή<sup>10</sup>.

#### ● **Management contract**

Το management contract – συμβόλαιο μανάτζμεντ - , αποτελούν συμφωνίες μεταξύ μιας επιχείρησης – προμηθευτή και μιας επιχείρησης – πελάτη, προκειμένου στην δεύτερη να δοθεί ένα πακέτο ή αλλιώς μια δέσμη διοικητικών δεξιοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης - προμηθευτή θα πάρουν απόσπαση και θα μεταφερθούν στην δεύτερη επιχείρηση. Τα στελέχη αυτά που θα μετακινηθούν από την μία επιχείρηση στην άλλη ενεργούν ως εκπαιδευτές για την επιχείρηση πελάτη, η οποία κατά βάση «μισθώνει» τα στελέχη αυτά για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η αμοιβή που θα λάβει η επιχείρηση – προμηθευτής θα εξαρτηθεί κυρίως από τις επιδόσεις της επιχείρησης – πελάτη, οι οποίες θα επιτευχθούν υπό το πρίσμα της νέας διοίκησης.

Όπως λοιπόν προαναφέραμε πρόκειται για μία νέα μορφή της σύγχρονης οικονομίας, αμφοτεροβαρή σύμβαση, με την οποία μια επιχείρηση, έναντι ανταλλάγματος αναλαμβάνει να διοικήσει την επιχείρηση του άλλου συμβαλλόμενου, στο όνομα , για λογαριασμό και με

---

<sup>9</sup> [e-class.teilar.gr/.../H%20στρατηγική%20των%20επιχειρήσεων%2010.1.p...](http://e-class.teilar.gr/.../H%20στρατηγική%20των%20επιχειρήσεων%2010.1.p...)

<sup>10</sup> [www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906](http://www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906)

κίνδυνο του τελευταίου. Με τη σύμβαση αυτή ο λήπτης του management αναθέτει τη διοίκηση της επιχείρησής του σε έναν manager, ο οποίος έχει ειδικές γνώσεις και φήμη, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης του λήπτη μέσω των γνώσεων, της πείρας, της επιχειρηματικής τεχνογνωσίας, και της επιχειρησιακής φήμης του δότη του management<sup>11</sup>. Ο λήπτης εξακολουθεί να έχει τον κίνδυνο για την επιχείρησή του.

Οι λόγοι που οδηγούν τον φορέα μιας επιχείρησης στην σύναψη σύμβασης διαχείρισης είναι κατά κανόνα οικονομικής φύσεως, όπως η ανάγκη αναδιάρθρωσης, η αντιμετώπιση εμπορικών και οικονομικών προβλημάτων, η προσαρμογή σε νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, η ενίσχυση της αποδοτικότητας.<sup>12</sup>

Μια επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει προσωπικό έμπειρο και ειδικευμένο, κατάλληλο να αναλάβει την διοίκηση του συνόλου ή μέρους της επιχείρησης, , αλλά ούτε και την κατάλληλη για το σκοπό αυτό υποδομή και τεχνογνωσία, προσφεύγει στην βοήθεια τρίτων, οι οποίοι διαθέτοντας την απαιτούμενη τεχνογνωσία και πείρα και επιχειρηματικές δεξιότητες αναλαμβάνουν έναντι αμοιβής το έργο της διοίκησης, της διεύθυνσης και της οργάνωσης της επιχείρησης<sup>13</sup>.

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά, η επίτευξη κέρδους, και η επιβίωσή της στον ανταγωνισμό, είτε αυτός είναι εσωτερικός είτε είναι διεθνής. Με την σύμβαση management καλύπτεται αρχικά το έλλειμμα της διοίκησης, ενώ εξασφαλίζεται και η μελλοντική αυτοδύναμη ανάληψη της διοίκησης από την επιχείρηση που αρχικά ζήτησε τη βοήθεια του Manager<sup>14</sup>.

Κατά κανόνα σε μία σύμβαση management τα δύο συμβαλλόμενα μέρη είναι επιχειρήσεις, μορφώματα του εταιρικού δικαίου χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η περίπτωση φυσικού προσώπου, κάτι βέβαια πολύ σπάνιο.

---

<sup>11</sup> Γεωργιάδης Σ., Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, 2003,

<sup>12</sup> Αθανασίου Λ.Ι, Η σύμβαση διαχείρισης εταιρείας, Ελληνική Δικαιοσύνη, 2004

<sup>13</sup> Τσουρούτη Α., Η σύμβαση μανάτζμεντ , 2004

<sup>14</sup> Γεωργιάδης Σ., Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, 2003,

## 2.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ MANAGEMENT

### • Γνήσιες και μη γνήσιες συμβάσεις management

Γνήσια είναι η σύμβαση όταν ο manager διενεργεί όλες τις απαιτούμενες πράξεις διοίκησης της επιχείρησης στο όνομα και για λογαριασμό της επιχείρησης αυτής. Άρα ο manager ενεργεί ως άμεσος αντιπρόσωπος της αναθέτουσας επιχείρησης και συνεπώς οι δικαιοπραξίες που επιχειρεί αυτός ενεργούν υπέρ και κατά εκείνης.

Μη γνήσια θεωρείται η σύμβαση όταν ο manager επιχειρεί τις διαχειριστικές πράξεις στο δικό του όνομα, για λογαριασμό όμως της επιχείρησης που διοικεί.

### • Εθνικές και Διεθνείς συμβάσεις management

Έχοντας ως κριτήριο την εθνικότητα του δότη και του λήπτη διακρίνουμε τις συμβάσεις σε εθνικές και σε διεθνείς.

Εθνικές θεωρούνται όταν και οι δύο συμβαλλόμενοι έχουν την ίδια εθνικότητα και δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα. Διεθνείς είναι οι συμβάσεις όταν η εταιρεία management είναι αλλοδαπή εταιρεία σε σχέση με την επιχείρηση που επιθυμεί την διοίκησή της από την πρώτη.

Εθνικές συμβάσεις Management εντοπίζουμε κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες να επιθυμούν την επιβίωσή τους στον ανταγωνισμό με ομοειδείς επιχειρήσεις.

Διεθνείς συμβάσεις έχουμε κυρίως σε επιχειρήσεις σωρών που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, καθώς οι συμβάσεις αυτές μεταφέρουν τεχνογνωσία από τις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες στις αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες.

Άλλες μορφές εμφάνισης του management contracts είναι οι κάτωθι:

- Διοίκηση των προμηθειών
- Διοίκηση παραγωγής
- Διοίκηση διάθεσης των προϊόντων
- Διοίκηση της χρηματοοικονομικής λειτουργίας
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας αποτελούν<sup>15</sup>:

- Η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing)
- Οι συμβάσεις factoring και forfaiting
- Η σύμβαση δικαιώχρησης (franchising)
- Η σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης (time sharing)

### **Περιεχόμενο της σύμβασης management**

Η σύμβαση αυτή αποτελεί σύμβαση – πλαίσιο με την οποία ρυθμίζονται οι υποχρεώσεις των μερών σχετικά με την διοίκηση της επιχείρησης<sup>16</sup>.

Η υποχρέωση της διαχειρίστριας εταιρείας είναι η ευρείας φύσεως υποχρέωση διοίκησης. Αντικείμενο της διοίκησης είναι η διαχειριζόμενη εταιρεία είτε ως σύνολο, είτε τμήμα αυτή, με την προϋπόθεση ότι το τμήμα αυτό παρουσιάζει οικονομική και λειτουργική αυτοτέλεια.

Δεν αποκλείεται ο μανάτζερ να προβεί σε μία σειρά προπαρασκευαστικών ενεργειών που θα καταστήσουν ομαλή την μετάβαση του λήπτη του μανατζμεντ στο καθεστώς διοίκησης του δότη του μανατζμεντ, ο οποίος θα διοικεί της εταιρεία με την δική του τεχνογνωσία, εμπειρία και γνώση.

Η βασικότερη υποχρέωση του λήπτη management είναι η καταβολή της αμοιβής που συμφωνήθηκε. Ως συνήθως πρόκειται για σταθερή κατ'αποκοπή αμοιβή.

---

<sup>15</sup> Γεωργιάδης Α., Νέες μορφές Συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, πέμπτη έκδοση, 2008

<sup>16</sup> Τσουρούτη Α., Η σύμβαση μανατζμεντ, 2002



Συχνά βέβαια προτιμάται η επιλογή αμοιβής η οποία εξαρτάται από τα κέρδη της επιχείρησης ώστε ο διοικητής να έχει ένα κίνητρο απόδοσης και ο λήπτης να μετακυλύει ένα μέρος του κινδύνου αποτυχίας στον διοικητή.

Η σύμβαση management contract λήγει για τους εξής λόγους:

- Παρέλευση του συμφωνημένου χρόνου
- Επέλευση του συγκεκριμένου αποτελέσματος
- Τακτική καταγγελία
- Θάνατος
- Έκτακτη καταγγελία

## **2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΑ**

### Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της<sup>17</sup>. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

---

<sup>17</sup> [www.bluewavemag.com/blueart113.htm](http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm)

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως π.χ. ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

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

### Η αξιολόγηση της Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχείρηση<sup>18</sup>.

Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
  
- Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων

---

<sup>18</sup> [www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906](http://www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906)

- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Μοντέλα αξιολόγησης:

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

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με την διαμόρφωση και τα είδη της στρατηγικής. Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής είναι η στρατηγική χαμηλού κόστους, η στρατηγικής διαφοροποίησης και η στρατηγική niche. Διαπιστώσαμε επίσης πως η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσής της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> FRANCHISE ΚΑΙ LICENSING**

---

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το κεφάλαιο αυτό, περιλαμβάνει τις έννοιες του franchise και του licensing. Αναλύεται ο ορισμός, περιγράφεται η ιστορική αναδρομή και αναφέρονται μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο αυτών εννοιών με στόχο τη σύγκρισή τους.

### **3.2 ΤΟ FRANCHISE**

#### **3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISE**

Franchising ή αλλιώς δικαιόχρηση ονομάζεται η συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία ο δικαιούχος (η αλλιώς Franchisee), ο οποίος διατηρεί ξεχωριστή επωνυμία, υιοθετεί και εκμεταλλεύεται ένα μέρος από τα δικαιώματα του επιχειρηματικού μοντέλου του δικαιοπαρόχου (ή αλλιώς Franchisor) έναντι ενός αντιτίμου. Η βασική υποχρέωση της διαδικασίας αυτής είναι να δοθεί το αντίστοιχο αντάλλαγμα για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας από τον δικαιούχο στον δικαιοπάροχο. Τα δικαιώματα

πνευματικής ιδιοκτησίας αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως κλπ<sup>19</sup>.

### **3.2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISE**

Το Franchising ξεκίνησε στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Γερμανία, αλλά εξαπλώθηκε περισσότερο στις ΗΠΑ μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο με γνωστή εταιρεία των fastfood και την περίοδο της μεγάλης ύφεσης με μοτέλ. Ηγετική θέση στο Franchising κατέχουν οι ΗΠΑ από το 1930 με ποσοστό 50%. Έκτοτε το Franchising εξαπλώθηκε και στην Ευρώπη με ποσοστό 10%, στο οποίο αντίστοιχο ποσοστό της Ελλάδας είναι 5%. Ο κυριότερος εκπρόσωπος του Franchising στην χώρα μας είναι τα fastfood. Λόγω του ανταγωνισμού στις σύγχρονες αγορές το Franchising αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο<sup>20</sup>.

Στην Ελλάδα το Franchise συναντάται κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Έχει παρατηρηθεί μεγάλη αλλαγή στις υπηρεσίες και το λιανεμπόριο και παρατηρείται αύξηση των θέσεων εργασίας καθώς επεκτείνεται συνεχώς με υψηλούς ρυθμούς.

### **3.2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE**

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το franchising ποικίλουν. Αρχικά, η ιδιοκτησία ενός franchise δίνει την δυνατότητα στο άτομο να είναι αυτοαπασχολούμενο και να επενδύει σε ένα σύστημα με εκπαίδευση και υποστήριξη. Με την συνεχή έρευνα και ανάπτυξη που διαθέτει είναι μειωμένος ο κίνδυνος που διαθέτει.

Όταν τα καταστήματα λειτουργούν με συστήματα δικαιοχρησίας, επιβιώνουν περισσότερα χρόνια από άλλα καταστήματα τα οποία είναι ανεξάρτητα. Με την δικαιοχρησία, δημιουργούνται μεγάλες και δυναμικές ομάδες λόγω της τάσης των επιχειρήσεων να συγκεντρώνονται όλες μαζί. Ιδρύονται εμπορικά σήματα και καθιερώνονται στην αγορά

---

<sup>19</sup> <http://www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising>

<sup>20</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>

υψηλά standards. Ο δικαιούχος, είναι ο προμηθευτής ο οποίος επιτρέπει στον δικαιούχο να χρησιμοποιεί το εμπορικό σήμα του, με αντάλλαγμα ο τελευταίος να καταβάλει ένα ποσό. <<Ένα franchise είναι μια άδεια που εκδίδεται για κάποιον, να λειτουργήσει μια επιχείρηση, χρησιμοποιώντας ένα κοινό εμπορικό σήμα. Ένα κοινό σύστημα λειτουργεί υποστήριξη και συνεπάγεται την καταβολή του αρχικού και συνεχείς χρεώσεις.>>(GEFF ELGIN) <sup>21</sup>

### **3.2.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE**

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, το franchise έχει και τα μειονεκτήματα του. Αρχικά, εμποδίζει την οικονομικά σωστή διαμόρφωση των τιμών. Επιπλέον, παραβιάζει τους νόμους και τις υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού και κατανέμει τις αγορές με βάση την μονοπωλιακή και ολιγοπωλιακή δύναμη. Τέλος, υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ του δικαιούχου και δικαιούχου, εις βάρος του τελευταίου με άνιση χρησιμοποίηση της διαπραγματευτικής του δύναμης<sup>22</sup>.

### **3.2.5 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE**

Προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή συνεργασία μεταξύ δικαιούχου(Franchisee) και δικαιούχου (Franchisor), πρέπει να ακολουθούνται κάποια βήματα αλλά και να τηρούνται κάποια δικαιώματα και υποχρεώσεις έτσι ώστε να προωθηθεί η στενότερη επαφή μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

---

<sup>21</sup> <https://el.wikibooks.org/wiki>

<sup>22</sup> <https://el.wikibooks.org/wiki/>

Η σύμβαση δικαιόχρησης (Franchise contract). Είναι μια νομική σύμβαση μεταξύ δικαιούχου και δικαιοπαρόχου. Με τη σύμβαση αυτή η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα καθώς η επέκταση επιτυγχάνεται σε εγκαταστάσεις άλλων επιχειρήσεων που υπάρχουν ήδη και όχι σε νέες εγκαταστάσεις (υποκαταστήματα ή πρακτορεία). Το κυριότερο πλεονέκτημα της σύμβασης για τον δικαιούχο, είναι η ωφέλεια των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας από την επιχείρηση του δικαιοπαρόχου και για τον δικαιοπάροχο, η μη αναγκαιότητα δημιουργίας νέων υποδομών καθώς είναι διαθέσιμες οι υπάρχουσες υποδομές του δικαιούχου.

Επιπλέον, ο δικαιούχος λαμβάνει διαρκείς παροχές από τον δικαιοπάροχο. Πιο συγκεκριμένα ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να εκπαιδεύει και να επιμορφώνει το προσωπικό του δικαιούχου, να συντηρεί τον εξοπλισμό της επιχείρησης και να ανεφοδιάζει την επιχείρηση με πρώτες ύλες, αλλά και να δίνει τις συμβουλές του σε διάφορα θέματα που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά ο δικαιούχος είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τις υποδείξεις του δικαιοπαρόχου, να καταβάλλει ένα ποσό για το δικαίωμα χρήσης των άυλων αγαθών αλλά και να καταβάλλει ένα ποσοστό από τις εισπράξεις του στον δικαιοπάροχο.

Τις τιμές πώλησης των προϊόντων τις καθορίζει ο δικαιοδόχος. Ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να υποδεικνύει την γνώμη του αλλά δεν μπορεί να την επιβάλλει στον δικαιοδόχο.

Παρ' όλα αυτά, ο δικαιούχος πρέπει να είναι ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας, καθιστώντας την επιχείρησή του ανεξάρτητη, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι συνδέεται τόσο άμεσα με το δικαιοπάροχο. Ωστόσο ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα αν επιθυμεί να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του έχει παραχωρηθεί από τον δικαιούχο και μετά την λήξη της σύμβασής τους.

Μία ακόμα απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή συνεργασία μεταξύ δικαιούχου και δικαιοπαρόχου είναι η υποχρέωση πληροφόρησης (Disclosure). Ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να παρέχει στον δικαιοδόχο, γραπτώς και πριν την υπογραφή αυτής της σύμβασης, ακριβή και πλήρη πληροφόρηση σχετικά με την περιγραφή της επιχείρησης, με την οικονομική κατάστασή του, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου.

Franchising δεύτερης γενιάς (Business format franchising): Είναι μια διαρκής αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του franchisor και franchisee η οποία περιλαμβάνεται από το προϊόν, το σήμα, την υπηρεσία ή ένα σχέδιο marketing.

Ενημερωτικός φάκελος franchise: Έντυπο το οποίο ενημερώνει υποψήφιους επενδυτές (franchisees). Ένα τέτοιο έντυπο περιλαμβάνει :

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιούχο (Franchisor)
- Περιγραφή του franchise concept
- Οικονομική και εμπορική πορεία της επιχείρησης
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται
- Βασικά σημεία της σύμβασης franchise
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη
- Μελλοντικοί στόχοι
- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο καθώς και σε συνεχή βάση

Δεσμευτική συμφωνία στο franchise (Franchise commitment agreement) : Ο δικαιούχος αναφέρει σε μια γραπτή δήλωση τις προθέσεις του σχετικά με το franchise που πουλά στον πιθανό ιδιοκτήτη.

Εγχειρίδιο λειτουργίας (operation manual): Εγχειρίδιο το οποίο περιέχει αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης με βάση κάποιες απαιτήσεις και δεδομένα. Ανήκει μέσα στο συνολικό πακέτο δικαιόχρησης και δίδεται από τον franchisor στον franchisee.

Εκπαίδευση franchise (franchisetraining): Είναι η εκπαίδευση πάνω στο franchise και τους τρόπους εκμετάλλευσής του, που παρέχεται από τον franchisor στους υπαλλήλους του.

Πιλοτικό κατάστημα (Pilotstore): Είναι το αρχικό κατάστημα όπου ανήκει στον franchisor, στο οποίο έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί η εμπορική αποδοχή του franchiseconcept. Με τον ίδιο τρόπο μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα λόγω της δυνατότητας τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών.



Από το 2005 υπήρχαν στις Ηνωμένες πολιτείες 909.953 εγκατεστημένες επιχειρήσεις franchise δημιουργώντας 880.900.000.000 δολάρια παραγωγής και αντιπροσωπεύουν 8,1 τοις εκατό του συνόλου των θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα-μη αγροτικό. Αυτό ισοδυναμεί με 11 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και 4,4 τοις εκατό του συνόλου της παραγωγής του ιδιωτικού τομέα. Οι μεγαλύτερες franchise αλυσίδες στην Αμερική για το 2014 είναι :

1. HamptonHotels Κόστος Εκκίνησης \$4M-14M
2. AnytimeFitness Κόστος εκκίνησης \$79M-371M
3. Subway
4. Jack in the box
5. Supercuts

Οι μεγάλες franchise επιχειρήσεις όπως είναι τα ιαματικά λουτρά, νοσοκομεία και ξενοδοχεία συζητούνται κάτω από τεχνολογικές συνεργασίες.

Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις όπως είναι εστιατόρια, σταθμοί φορτηγών και πρατήρια βενζίνης αποτελούν σημαντικές επενδύσεις και απαιτείται η προσοχή όλων των επιχειρηματιών.

#### ΤΡΟΠΟΙ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE

Οι 4 βασικότερες πληρωμές μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιούχου είναι:

- Τέλη δικαιοδόχου
- Ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης
- Entry fee
- Συνεχή δικαιώματα

Τέλη δικαιοδόχου: Η αμοιβή του δικαιοπάροχου είναι ένα ποσοστό επί τον τζίρο του δικαιούχου, ή μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων που παρέχονται στον δικαιούχο. Το ποσοστό αμοιβής διαφέρει από franchisee σε franchisee.

Ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης: Η σύμβαση η οποία παρέχεται από τον δικαιοδόχο μπορεί να έχει διάρκεια ενός έτος και ο δικαιούχος έχει δικαίωμα ανανέωσής της στο τέλος αυτής της περιόδου με την καταβολή του ετησίου τέλους ανανέωσης σύμβασης.

Entry fee: Είναι το εφ' άπαξ ποσό που πληρώνει ο δικαιούχος στον δικαιοπάροχο με την υπογραφή της σύμβασης franchise. Αντιπροσωπεύει δαπάνες για: ανάπτυξη, δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος και καλή πελατεία.

Συνεχή δικαιώματα: Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο δικαιοδόχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια της σύμβασης στον δικαιοπάροχο.

### **3.3 TO LICENSING**

#### **3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ LICENCING**

Αδειοδότηση (licensing) ονομάζεται η δημιουργία και διαχείριση της σύμβασης μεταξύ του ιδιοκτήτη του εμπορικού σήματος (licensor) και ενός ατόμου ή μιας εταιρείας που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει αυτό το εμπορικό σήμα σε συνδυασμό με ένα προϊόν (licensee) , στα πλαίσια ενός συμφωνημένου εδάφους και μιας συμφωνημένης χρονικής περιόδου. Αυτό συμβαίνει όταν ο ιδιοκτήτης της εταιρείας δεν διαθέτει ούτε την εσωτερική ικανότητα , ούτε τους πόρους για να εισέλθει σε ξένες αγορές. Ο φορέας της αδειοδότησης εκτός από εμπορικό σήμα, μπορεί να είναι ένα πρόσωπο, λογότυπο, υπογραφή, χαρακτήρας ή συνδυασμός πολλών από αυτά<sup>23</sup>.

#### **3.3.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ LICENSING**

Η αδειοδότηση χρησιμοποιείται από τους δικαιοπαρόχους γιατί τους δίνεται η ευκαιρία να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους χωρίς να επενδύσουν σε νέες θέσεις μηχανήματα ή εγκαταστάσεις, καθώς με αυτόν τον τρόπο το εμπορικό σήμα επεκτείνεται σε προϊόντα

---

<sup>23</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_licensing](https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_licensing)

εντελώς διαφορετικής φύσης. Από την άλλη πλευρά, επιτρέπει στους δικαιούχους να χρησιμοποιούν και να πωλούν το εμπορικό σήμα ή λογότυπο με μια επιπλέον χρέωση. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης της επιχείρησης χρησιμοποιείται όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται απολαμβάνει σημαντική ζήτηση και είναι από τις πιο γνωστές στο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται απευθύνεται σε μικρές αγορές ή έχει βραχυχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ο licensor στοχεύει στην άμεση προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

Τα μέσα ενημέρωσης και οι μεγάλες εταιρείες θεωρούν την αδειοδότηση σημαντικό εργαλείο marketing, για την επέκταση της μάρκας. Οι τομείς της μόδας, της ψυχαγωγίας και του αθλητισμού είναι οι τομείς που γίνονται πιο εύκολα διακριτοί από τους καταναλωτές.

### **3.3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ LICENSING**

Η αδειοδότηση των εμπορικών σημάτων ξεκίνησε στην Αμερική στη δεκαετία του 1930, στον τομέα της ψυχαγωγίας. Αρχικά κυκλοφόρησαν κομικς βιβλία και παιχνίδια και αργότερα ηρθε και στην τηλεόραση. Η άνοδος της μάρκας δεν άργησε να έρθει καθώς οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν πως ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει την αγαπημένη του μάρκα πολύ ακριβά, είτε αυτή έχει να κάνει με fast food, είτε με τα αγαπημένα του ρούχα<sup>24</sup>.

### **3.3.4 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ LICENSING**

Μία επιχείρηση χορηγεί άδεια για μάρκα, όταν ξέρει πως αυτή η μάρκα ή το προϊόν θα επεκταθεί από τον καταναλωτή, με στόχο πάντα την αύξηση των πωλήσεων. Τα στάδια για τη χορηγία μιας μάρκας, είναι :

- Ο δικαιούχος επιλέγει κατηγορίες προϊόντων που πρόκειται να λάβει την άδεια
- Ο δικαιούχος διαπραγματεύεται την άδεια
- Ο δικαιούχος αναπτύσσει ιδέες και πρότυπα για να υποβάλλει για έγκριση
- Ο δικαιούχος εγκρίνει την άδεια

---

<sup>24</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_licensing](https://en.wikipedia.org/wiki/Brand_licensing)

- Ο δικαιοδόχος πωλεί τα προϊόντα με την άδεια σε εξουσιοδοτημένους λιανοπωλητές

### 3.3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΩΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ LICENSING

Η χρήση αυτής της μεθόδου ανάπτυξης δημιουργεί ορισμένα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα στην επιχείρηση. Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι:

- Δυνατότητα διαφύλαξης της φήμης της εταιρείας , καθώς εφ' όσον χρησιμοποιείται μια μάρκα από τον licensee πέρα από τον licensor, η μάρκα διατηρείται
- Δυνατότητα γρηγορότερης ανάπτυξης της επιχείρησης
- Δημιουργία νέων υπηρεσιών μέσω των συνεργατών
- Περισσότερο ευέλικτη οργανωτική δομή
- Διασπορά ρίσκου λόγω των συνεργαζόμενων επιχειρηματιών.

Από την άλλη μεριά, μερικά από τα μειονεκτήματα είναι :

- Δυσκολία στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων
- Βραχυχρόνια οφέλη
- Κίνδυνος μη διαφύλαξης της φήμης εξ' αιτίας του αδειούχου
- Χαμηλό επίπεδο υπεραξιών
- Δημιουργία αυξημένων ανταγωνιστικών πιέσεων
- Μη ύπαρξη δικαιωμάτων στην επιβολή προτύπων σχετικά με την λειτουργία της εταιρείας.
- Βραχυχρόνια ανάπτυξη και εξέλιξη των αδειούχων λόγω συνεχούς εκπαίδευσης
- Κίνδυνος προσφοράς πολύτιμης τεχνογνωσίας σε ξένες εταιρείες

Στην μέθοδο licensing γίνονται κάποιες συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης από τον αδειοδόχο στον αδειολήπτη συγκεκριμένων σημάτων ή άλλης κατοχυρωμένης τεχνογνωσίας έναντι κάποιας αμοιβής. Οι συμφωνίες αυτές είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρες για την εκχωρούσα επιχείρηση καθώς αποτελούν γρήγορη και οικονομική μέθοδο διεξόδου. Εξάγονται άυλα περιουσιακά στοιχεία τα οποία έχουν την δυνατότητα να

χρησιμοποιηθούν από τον αδειολήπτη για περιορισμένο χρονικό διάστημα σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Επιπλέον οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης είναι ένας από του δημοφιλέστερους τρόπους διεθνοποίησης και πλέον μηδαμινά δαπανηρός.

### **3.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ FRANCHISE-LICENSING**

Αναλύοντας τις παραπάνω μεθόδους ανάπτυξης της επιχείρησης διακρίναμε αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους όπως ο κίνδυνος που περιέχεται και στις δύο μεθόδους στην συνεργασία μεταξύ δικαιοπάρoχου και δικαιούχου.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν και ορισμένες διαφορές. Αρχικά, στην μέθοδο του licensing είναι επιλεκτική ή και ορισμένες φορές ελάχιστη η τήρηση της χαρακτηριστικής μορφής (εταιρική ταυτότητα, εξοπλισμός καταστήματα κλπ ) και δεν υπάρχει καθόλου παρακολούθηση του συνεργάτη σε ότι αφορά χρηματοοικονομικά ή άλλα στοιχεία.

Ωστόσο τα δικαιώματα licensing χαρακτηρίζονται ως «στατικά δικαιώματα» τα οποία περιορίζονται μόνο στην επίβλεψη του αδειούχου, τη διαφύλαξη της φήμης και τη συλλογή των δικαιωμάτων , ενώ τα δικαιώματα franchising, χαρακτηρίζονται ως «ενεργά δικαιώματα» και δίνουν έμφαση στον τρόπο λειτουργίας, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της λειτουργίας του συνεργάτη.

Στη μέθοδο του licensing η εταιρεία δεν μπορεί να επέμβει στον αδειούχο, παρά μόνο να περιορίσει τη δυνατότητα του αδειούχου να τροποποιήσει το εμπορικό σήμα ή να μειώσει την αξία του. Άρα σε αυτήν την περίπτωση, ο επιχειρηματίας επιδιώκει τη διατήρηση της καλής φήμης της επιχείρησης.

Αντιθέτως, στην μέθοδο του franchising, ο franchisor μπορεί να επέμβει στον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης του franchisee, ακόμα και να θέσει μια σειρά από υποχρεώσεις που έχουν σαν στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Άρα, σε αυτήν την περίπτωση, ο franchisor επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του concept και την εξέλιξη του δικτύου. Επίσης το franchise διαφέρει με την μέθοδο licensing όσο αφορά την εξαγωγή υπηρεσιών και όχι άλλων περιουσιακών στοιχείων καθώς και συμμετέχει ο δικαιοπάρoχος στο αρχικό κεφάλαιο της επένδυσης.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με το franchise και το licensing. Franchising ή αλλιώς δικαιόχρηση ονομάζεται η συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία ο δικαιούχος (η αλλιώς Franchisee), ο οποίος διατηρεί ξεχωριστή επωνυμία, υιοθετεί και εκμεταλλεύεται ένα μέρος από τα δικαιώματα του επιχειρηματικού μοντέλου του δικαιοπαρόχου (ή αλλιώς Franchisor) έναντι ενός αντιτίμου. Licensing ονομάζεται η δημιουργία και διαχείριση της σύμβασης μεταξύ του ιδιοκτήτη του εμπορικού σήματος (licensor) και ενός απόμου ή μιας εταιρείας που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει αυτό το εμπορικό σήμα σε συνδυασμός με ένα προϊόν (licensee) , στα πλαίσια ενός συμφωνημένου εδάφους και μιας συμφωνημένης χρονικής περιόδου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup> Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ JOINT VENTURE**

---

### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική joint venture, η οποία αποτελεί και το αντικείμενο της μελέτης αυτής. Αναλύεται ο ορισμός, αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους προτιμάται η κοινοπραξία από τις επιχειρήσεις, διατυπώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής και αναφέρονται διάφοροι τύποι και μορφές του joint venture.

### **4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ JOINT VENTURE**

Joint venture είναι μία επιχειρηματική συμφωνία, η οποία προκύπτει από τη βούληση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή οργανισμών, με σκοπό την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου, καθώς και την μεγιστοποίηση των ωφελειών για τους εταίρους ιδιοκτήτες, για ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα. Το έργο αυτό μπορεί να είναι ένα νέο έργο ή οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα. Μια κοινοπραξία, είναι μια οικονομική οντότητα στην οποία καθένας από τους συμμετέχοντες είναι υπεύθυνος για τα κέρδη, τις ζημίες και τα έξοδα που σχετίζονται με αυτήν. Συνήθως τα joint ventures, συνάπτονται μεταξύ μη

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συγκροτούνται με στόχο την εκπλήρωση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού, μετά την εκπλήρωση του οποίου, σταματά η λειτουργία της. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα τελευταία χρόνια την κοινοπραξία, με αποτέλεσμα να εισέλθουν σε καινούριες εθνικές και διεθνείς αγορές<sup>25</sup>.

Το join venture είναι μια μορφή εταιρίας η οποία χρησιμοποιείται στην εγχώρια και διεθνή αγορά, από το 1980 και είναι πολύ χρήσιμο για σχέδια τα οποία είναι πολύ μεγάλα και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία μόνο επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις ενώνονται για να αντιμετωπίσουν τους κολοσσούς του βιομηχανικού τους κλάδου, ενώ οι μεγάλες για να διαμορφώσουν συμμαχίες με τις καλύτερες και πιο ευέλικτες μικρές επιχειρήσεις δημιουργώντας ένα αποτέλεσμα μοναδικό.

Η κοινοπραξία απευθύνεται τόσο σε εταιρίες της ίδιας χώρας όσο και σε εταιρίες διαφορετικών χωρών, οι οποίες ονομάζονται διεθνείς δικαιοπραξίες και μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές. Η συχνότερη από αυτές είναι όταν ιδρύεται μια εταιρία μεταξύ της αλλοδαπής (αυτής δηλαδή που επιθυμεί να εισέλθει στην αγορά) και της ημεδαπής (αυτής δηλαδή που επιθυμεί να διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στην αγορά) και να συμμετέχουν και οι δύο πλευρές ως εταίροι-μέτοχοι.

Μια κοινοπραξία λαμβάνει χώρα όταν δύο επιχειρήσεις έχουν αναλάβει μαζί ένα έργο , επενδύοντας εξίσου σε χρόνο , χρήμα και προσπάθεια προκειμένου να αξιοποιηθεί ο αρχικός στόχος. Καθώς το κόστος έναρξης των νέων έργων είναι αρκετά υψηλό, σε μια κοινοπραξία και οι δύο πλευρές μοιράζονται το βάρος των έργων αλλά και τα κέρδη που απορρέουν από αυτά<sup>26</sup>.

#### **4.3 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΤΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ**

---

<sup>25</sup> <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16780/3/BogiatziVasilikiMsc2014.pdf>

<sup>26</sup> <http://www.dikigoros.com.gr/downloads/Joint-venture.pdf>

Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες επιλέγουν την κοινοπραξία είναι:

- Για να αποκτήσουν ταχύτερη είσοδο σε μία νέα αγορά
- Για να αποκτήσουν εμπειρία
- Για την αύξηση της κλίμακας της παραγωγής
- Δημιουργία οικονομιών κλίμακας για να επεκτείνουν την ανταγωνιστική θέση τους
- Για να επεκτείνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την απόκτηση πρόσβασης στα δίκτυα διανομής
- Τεχνογνωσία

#### **4.4 ΠΟΤΕ ΔΙΑΛΥΕΤΑΙ ΜΙΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ**

Η Κοινοπραξία, υπάρχει περίπτωση να διαλυθεί καθώς δεν είναι μια μόνιμη δομή. Οι λόγοι που οδηγούν μια κοινοπραξία στην διάλυσή της είναι :

- Νομικά ή οικονομικά θέματα
- Όταν δεν πληρούνται οι στόχοι της επιχείρησης
- Όταν συμφωνούν και τα δύο μέρη να αναπτύξουν νέους στόχους
- Διαπιστώνεται ότι η κοινοπραξία δεν είναι πλέον κατάλληλη λόγω των εξελισσόμενων συνθηκών αγοράς.
- Έρχεται η στιγμή που έχει συμφωνηθεί να λήξει η κοινοπραξία.

#### **4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ**

Το join venture ως επιχειρηματική επιλογή, έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ορισμένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι<sup>27</sup> :

- Ενώ το join venture μπορεί να αποσκοπεί στην δέσμευση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής εταιρείας, από τη συνεργασία της με άλλες εταιρείες του κλάδου, θεωρείται τρόπος αποτροπής ανάληψης δράσης από τους ανταγωνιστές στη συγκεκριμένη αγορά.

---

<sup>27</sup> <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php>



- Το join venture βοηθά εταιρείες να επενδύσουν οι οποίες αδυνατούν για οικονομικούς ή θεσμικούς λόγους.
- Το join venture επιτυγχάνει τον επιμερισμό του κινδύνου ανάπτυξης των προϊόντων σε άγνωστους για τους εταίρους αγορές.

Από την άλλη μεριά, τα κυριότερα από τα μειονεκτήματα του join venture είναι:

- Παρατηρείται αδυναμία των εταίρων να ανταποκριθούν ποσοτικά ή ποιοτικά ή χρονικά στις συμφωνίες λόγω χρηματοοικονομικών προβλημάτων
- Παρατηρείται αδυναμία συντονισμού δράσης των εταίρων, λόγω ασυμβατότητας διοικητικών ή λειτουργικών συστημάτων των εταιρειών
- Πλην του αρχικού ελέγχου, δεν ασκείται άλλος άμεσος έλεγχος στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφοροποίησης στις εγκαταστάσεις τόσο από φυσικής απόψεως όσο και από πλευράς διοίκησης
- Οι ρόλοι των εταιρειών δεν είναι ξεκάθαροι με αποτέλεσμα η συνεργασία να γίνεται δύσκολη<sup>28</sup>.

Ενώ οι κοινοπραξίες είναι μικρά έργα, μεγάλες εταιρίες χρησιμοποιούν αυτήν τη μέθοδο προκειμένου να διαφοροποιηθούν. Κάποιες από τις μεγαλύτερες κοινοπραξίες είναι : 1) Dow Corning, 2) Sony Ericsson, 3) MillerCoors, 4)Owens-Corning, 5) Penske Truck Leasing.

#### **4.6 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ JOINT VENTURE**

Η κοινοπραξία Joint Venture είναι η από κοινού σύμπραξη/συμμαχία δύο ή περισσότερων φυσικών ή νομικών προσώπων τα οποία πρόσωπα έχουν έναν και κοινό στόχο που ως συνήθως είναι η επίτευξη του μέγιστου κέρδους<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16780/3/BogiatziVasilikiMsc2014.pdf>

<sup>29</sup> Λεοντάρης Μ., Προσωπικές Εταιρείες Ε.Π.Ε – Κοινοπραξίες από άποψη Νομική, Οικονομική, Οργανωτική, Λογιστική και Φορολογική, 1994, Εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα.

Τα μέλη της κοινοπραξίας αυτής διατηρούν την νομική τους προσωπικότητα, όμως συντονίζουν τις ενέργειές τους προκειμένου να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα.

Η κοινοπραξία αυτή είναι η πιο δημοφιλής μορφή συμφωνίας που αυτήν την στιγμή υπάρχει στο οικονομικό προσκήνιο και έχει την μορφή μιας βραχυπρόθεσμης συμφωνίας στην οποία τα πρόσωπα από κοινού αναλαμβάνουν μια συναλλαγή με στόχο το αμοιβαίο κέρδος.

#### **4.6.1 ΤΥΠΟΙ JOINT VENTURE**

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την κοινοπραξία αυτήν ως μια στρατηγική συμμαχία ανάπτυξης και σύμφωνα με την θεωρία αυτή διακρίνονται έξι τύποι τέτοιων συμμαχιών:

##### **► ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ:**

Τέτοιου είδους συμμαχίες δημιουργούνται από δύο ισχυρές εταιρείες, οι οποίες βέβαια είναι ανταγωνίστριες εταιρείες.

Εξαιτίας των ανταγωνιστικών τάσεων που έχει η μία απέναντι στην άλλη, οι συμμαχίες δεν μπορεί παρά να είναι μόνο βραχυπρόθεσμες και τελικώς να οδηγούνται σε αποτυχία επίτευξης των στόχων τους. Οι περισσότερες έχουν δυσμενή κατάληξη δηλαδή οδηγούνται είτε σε διάλυση είτε σε συγχώνευση. Υπάρχει ακόμη και η περίπτωση να απορροφηθεί η μία εταιρεία από την άλλη.

##### **► ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΑΔΥΝΑΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

Σύνηθες φαινόμενο ειδικά εν καιρώ οικονομική κρίσης. Με βάση την μορφή αυτή δύο ή και περισσότερες αδύναμες εταιρείες ενώνουν τις δυνάμεις τους ελπίζοντας πως έτσι θα

βελτιώσουν τις θέσεις τους στην αγορά. Συνήθως γίνονται ακόμη πιο αδύναμες και η συμμαχία αποτυγχάνει με αποτέλεσμα να διαλύεται ή να συγχωνεύεται από μία τρίτη.

#### ► **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΥΓΚΑΛΥΜΜΕΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Εδώ έχουμε την συμμαχία μιας αδύναμης εταιρείας με μία δυνατή. Η αδύναμη εταιρεία παραμένει αδύναμη και συγχωνεύεται με την δυνατή εταιρεία. Αυτές οι συμμαχίες έχουν βραχυπρόθεσμη διάρκεια η οποία σπανίως ξεπερνά τα πέντε έτη.

#### ► **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΚΑΛΩΣΙΑ**

Ομοίως και αυτός ο τύπος του joint venture αφορά σε συμμαχία μιας δυνατής και μιας αδύναμης εταιρείας. Η αδύναμη εταιρεία μέσω της δυνατής επιδιώκει να βελτιώσει τις δεξιότητές της και τελικώς συγχωνεύεται με την δυνατή. Εάν όμως η στρατηγική είναι επιτυχημένη, η συνεργασία έχει την μορφή ίσων εταίρων, η οποία πιθανός να διαλυθεί καθώς η αδύναμη εταιρεία θα καταφέρει να είναι ανταγωνιστική από μόνη της.

#### ► **ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΛΛΙΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΠΩΛΗΣΗ**

Η συμμαχία αυτή ξεκινά με δύο ισχυρές εταιρείες, στις οποίες όμως στην συνέχεια διαμορφώνονται ανταγωνιστικές τάσεις. Παρατηρείται ασυμφωνία σχετικά με το ποιος θα είναι ο επικεφαλής και τελικά στο τέλος ένας από τους δύο συνεργάτες πουλάει την εταιρεία στον άλλον. Παρόλα αυτά, οι συμμαχίες αυτού του είδους σε μεγάλο ποσοστό καταφέρνουν να επιτύχουν τους αρχικούς τους σκοπούς και να ξεπεράσουν σε διάρκεια την συνήθη διάρκεια των υπολοίπων συμμαχιών.

#### ► **ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΙΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ:**

Αυτή η συμμαχία περιλαμβάνει δύο ισχυρούς συμπληρωματικούς συνεργάτες οι οποίοι είναι ισχυροί καθ'όλη την διάρκεια της συμμαχίας. Καθώς πρόκειται για αμοιβαία ωφέλιμες

σχέσεις υπάρχει η περίπτωση οι συμμαχίες αυτού του είδους να διαρκέσουν και πάνω από επτά έτη.

Μια διαφορετική κατηγοριοποίηση για την συμμαχία Joint Venture περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

► **ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ – JOINT VENTURE:**

Οι όροι, οι υποχρεώσεις, και τα στοιχεία του παθητικού των συμβαλλόμενων μερών εκτίθενται σε μία συμφωνία που υπογράφεται από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

► **ΜΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ – JOINT VENTURE:**

Στην συμμαχία αυτήν δεν υπάρχει καμία γραπτή συμφωνία και η συμπεριφορά των συμβαλλόμενων μερών και του νόμου καθιερώνει την ευθύνη και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών από τρίτους που πλαισιώνουν την κοινοπραξία.

Λαμβάνοντας ως κριτήρια δημιουργίας κοινοπραξίας τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων και την στρατηγική τους επικέντρωση υπάρχουν οι εξής τύποι joint venture:

► **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ JOINT VENTURE ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ - ΑΓΟΡΑΣ:**

Πρόκειται για συνδυασμό της γνώσης αγοράς ενός εταίρου με το know-how του προϊόντος του άλλου.

► **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ JOINT VENTURE ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ:**

Οι εταίροι συνδυάζουν τις τεχνολογίες τους προκειμένου να διαφοροποιήσουν τα υπάρχοντα χαρτοφυλάκια προϊόντων – αγοράς.

► **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ JOINT VENTURE ΠΩΛΗΣΕΩΝ:**

Οι ανταγωνίστριες εταιρείες συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν μεγαλύτερες οικονομικές μονάδες.

► **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ JOINT VENTURE ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:**

Έχουν στόχο την δημιουργία συνεργιών μέσω κοινής χρήσης ευκολιών έρευνας, Εκμετάλλευσης ευκαιριών ειδίκευσης και τυποποίησης, συνδυασμού του know-how και διαμοιρασμού κινδύνου.

► **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ JOINT VENTURE ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ:**

Ανταγωνιστές με παρόμοιες ανάγκες για συντελεστές παραγωγής συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν προμήθειες, να μειώσουν τα κόστη των προμηθειών και να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

#### **4.6.2 ΜΟΡΦΕΣ JOINT VENTURE**

Οι κοινοπραξίες ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε<sup>30</sup> :

► Κοινοπραξίες που δεν επιδιώκουν εμπορικούς σκοπούς και τις ονομάζουμε κοινοπραξίες ως αστικές εταιρείες. Η κοινοπραξία αυτή έχει την μορφή εσωτερικής και εξωτερικής εταιρείας:

- 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 συμφωνία είτε με το όνομα όλων των συμβαλλόμενων εταίρων. Οι συναλλαγές της κοινοπραξίας διενεργούνται από όλους τους εταίρους ή από ένα εταίρο πληρεξούσιο που ενεργεί για λογαριασμό όλων των εταίρων.

---

<sup>30</sup> Νεγκάκης Χ., Λογιστική Εταιρειών, Θεωρία και Πράξη, 2012, Εκδόσεις «Σοφία Α.Ε.», Αθήνα

► Κοινοπραξίες που επιδιώκουν εμπορικούς σκοπούς και θεωρούνται ως εμπορικές εταιρείες και έχουν τις εξής μορφές:

- Κοινοπραξία ως προσωπική εταιρεία, όπου ένας από τους εταίρους είναι ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη εταιρεία και δραστηριοποιείται εμπορικά
- Κοινοπραξία ως αφανής εταιρεία ή μετοχική εταιρεία, πρόκειται για ένα ιδιόρρυθμο εταιρικό τύπο καθώς αποτελεί εταιρεία μόνο ως προς τις εσωτερικές σχέσεις των εταίρων μεταξύ τους.
- 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 την σύστασή τους και και της οικονομικής οργάνωσης.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με την πρακτική joint venture. Joint venture είναι μία επιχειρηματική συμφωνία, η οποία προκύπτει από τη βούληση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή οργανισμών, με σκοπό την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου, καθώς και την μεγιστοποίηση των ωφελειών για τους εταίρους ιδιοκτήτες, για ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα. Η επιχειρηματική αυτή συμφωνία βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει ταχύτερη είσοδο σε μία νέα αγορά, να αποκτήσει εμπειρία, να αύξησει της κλίμακας της παραγωγής κλπ. Παρατηρούνται αρκετοί τύποι της κοινοπραξίας joint venture.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥ JOINT VENTURE**

---

---

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν κάποια παραδείγματα περιπτώσεων πρακτικής του joint venture κατά τα οποία δύο επιχειρήσεις αποφάσισαν να συγχωνευτούν προκειμένου να εξελιχθούν. Περιγράφεται κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά, πριν από την κοινοπραξία και στη συνέχεια αναλύεται το αποτέλεσμα της κοινοπραξίας αυτής.

### **JOINT VENTURE TRAVEL PLANET 24- AIR TICKETS**

---

---

**TRAVELPLANET24**

Το 2005, δύο νέοι επιχειρηματίες με ανήσυχο πνεύμα ίδρυσαν μια startup εταιρεία σε μια πόλη με ιστορία και άφθονους τουριστικούς πόρους, την Αθήνα. Η εταιρεία ήταν η Tripsta A.E.

Η εταιρεία αυτή ξεκίνησε με δύο φίλους, τον Φίλιππο Μπρίνκμαν (CEO) και τον Κριστόφ Κάιμ (CCO).

Ο Φίλιππος και ο Κριστόφ έθεσαν ως στόχο να κάνουν την ιδέα τους πραγματικότητα, ξεκινώντας την εταιρεία τους σε μια νέα τότε αγορά, όπου είχε ως αντικείμενο την online πώληση ακτοπλοϊκών εισιτηρίων σε τουρίστες από το εξωτερικό. Καθώς μεγάλωνε η επιχείρησή τους μεγάλωναν και τα όνειρά τους. Η επικέντρωσή τους στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια διευρύνθηκε συμπεριλαμβάνοντας αεροπορικά εισιτήρια, εισιτήρια για τρένο και ενοικιάσεις αυτοκινήτων.

Η ιδέα τους δεν κλείστηκε στα σύνορα της χώρας αλλά επεκτάθηκε σε 45 αγορές παγκοσμίως και εξελίχθηκε από μια startup σε μια συνεχώς αναπτυσσόμενη εταιρεία η οποία μετονομάστηκε Tripsta.

Το 2015 η Tripsta προχώρησε στην εξαγορά της airtickets®, μιας κορυφαίας ανταγωνιστικής εταιρείας στην Νοτιο-Ανατολική Ευρώπη, δημιουργώντας έναν άκρως ανταγωνιστικό παίκτη στο χώρο της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας. Τα brand μας Tripsta A.E., airtickets & tripsta εξυπηρετούν περισσότερους από ένα εκατομμύριο πιστούς ταξιδιώτες, που επιθυμούν να ταξιδέψουν με αεροπλάνο, τρένο ή πλοίο σε όλο τον κόσμο.

Η [travelplanet24.com](http://travelplanet24.com) είναι ένα διαδικτυακό ταξιδιωτικό γραφείο που προσφέρει στους επισκέπτες της ιστοσελίδας της φθηνά αεροπορικά εισιτήρια για όλο τον κόσμο, καθώς και φθηνά ακτοπλοϊκά εισιτήρια για την Ελλάδα. Βρείτε και κλείστε φθηνά αεροπορικά εισιτήρια για την Ελλάδα, την Ευρώπη, την Ασία, την Αμερική και όλο τον υπόλοιπο κόσμο, με την [travelplanet24.com](http://travelplanet24.com).

## **Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ AIRTICKETS**



Η **airtickets®**, πρωτοπόρος στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, ξεκίνησε τις δραστηριότητες της το 2000 και υπήρξε η πρώτη ταξιδιωτική επιχείρηση στην Ελλάδα που ουσιαστικά επένδυσε στο online travel.

Έχοντας ολοκληρώσει **15 χρόνια επιτυχημένης πορείας**, η **airtickets®** σήμερα είναι ταυτόσημη της αναζήτησης αεροπορικού εισιτηρίου και πλέον βρίσκεται στην κορυφή της ελληνικής τουριστικής αγοράς ως η **No1** ταξιδιωτική επιχείρηση **σε πωλήσεις αεροπορικών εισιτηρίων** (σύμφωνα με στοιχεία της IATA).

Συνδυάζοντας τεχνολογική υπεροχή, μεγάλη προϊοντική βάση, ιδιαίτερα πελατοκεντρική προσέγγιση και εκτεταμένη εμπειρία και εξειδίκευση, το **airtickets®** αποτελεί το μεγαλύτερο εξειδικευμένο ελληνικό site κράτησης αεροπορικών εισιτηρίων και άλλων ταξιδιωτικών υπηρεσιών, με περισσότερες από 70.000 επισκέψεις ημερησίως.

Η **airtickets®** θα συνεχίσει να επενδύει σε τεχνολογίες αιχμής, υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό, διατηρώντας πάντοτε ως βασικό στόχο την απρόσκοπτη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών.

Η **airtickets®** δραστηριοποιείται με το **airtickets.com®** και με τοπικές καταλήξεις του **airtickets®** σε δεκαπέντε ακόμη χώρες, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Πολιτειών, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Πολωνίας, της Τσεχίας, της Ρουμανίας, της Αλβανίας, της Τουρκίας, της Ρωσίας, της Αυστραλίας, της Ινδίας, της Ιαπωνίας και πρόσφατα της Κίνας.

## **JOINT VENTURE ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ TRAVELPLANET24 ΚΑΙ AIRTICKETS**

Σε συγχώνευση οδηγήθηκαν οι εταιρείες οι οποίες είναι ελληνικών συμφερόντων και ελέγχουν τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία Travelplanet24 και Airtickets. Με αυτήν την

μορφή εφαρμογής του joint venture κατόρθωσαν οι δύο αυτές γνωστές εταιρείες να δημιουργήσουν τον πέμπτο μεγαλύτερο όμιλο σε όλη την Ευρώπη.

Πρόκειται για μια κοινοπραξία συμπληρωματικών ισότιμων εταιρειών.

Η νέα εταιρεία έθεσε υψηλούς στόχους και μεταξύ αυτών είναι ο στόχος το έτος 2018 ο τζίρος της να ξεπεράσει το 1,1 δισ. Ευρώ. Το 2015 ο τζίρος της ήταν 570 εκατ. Ευρώ από 500 εκατ. που ήταν το 2014.

Η πρόβλεψη για τον τζίρο του τρέχοντος έτους 2016 είναι να ανέλθει στα 710 εκατ. και το 2017 να είναι στα 887 εκατ. ευρώ. Αντιστοίχως τα κέρδη προ φόρων και τόκων για το 2015 ήταν 3,9 εκατ. ευρώ ενώ το έτος 2018 εκτιμάται ότι θα φτάσουν στα 16,9 εκατ.

Η νέα εταιρεία, με έδρα σε κτίριο της πλατείας Συντάγματος, θα αριθμεί περίπου 300 υπαλλήλους, οι περισσότεροι εκ των οποίων θα εργάζονται στην Ελλάδα. Επίσης, η εταιρεία θα έχει γραφεία σε Ρωσία, Ρουμανία, Πολωνία, Τουρκία και Βραζιλία. Ο κ. Μπρίνκμαν σημειώνει το γεγονός ότι οι περισσότερες κρατήσεις, σε ποσοστό 80%, που διαχειρίζεται η εταιρεία γίνονται από ξένες αγορές όπως Βρετανία, Γερμανία, σκανδιναβικές χώρες, Ρωσία κ.ά.

Επόμενος στόχος της νέας εταιρείας που δημιουργήθηκε από το joint venture θα είναι η εξαγορά ομοειδών ξένων εταιρειών μικρότερου μεγέθους, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη.

Πρόεδρος της νέας εταιρείας είναι ο πρόεδρος και ιδρυτής της Airtickets, Δημήτρης Κοντογεώργος, ο οποίος και θεωρεί πως η ένωση των δύο αυτών μεγάλων δυνάμεων θα ενισχύσει σημαντικά την ελληνική οικονομία, και ότι αυτές οι δύο ελληνικές εταιρείες θα καταφέρουν να βρεθούν ανάμεσα στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στον σκληρά ανταγωνιστικό χώρο του διαδικτύου.

Με την ολοκλήρωση του joint venture η νέα αυτή εταιρεία θα είναι η μεγαλύτερη στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η νέα εταιρεία εκτός από την ισχυρή θέση που θα έχει στον χώρο των διαδικτυακών αεροπορικών κρατήσεων, θα δώσει και ιδιαίτερη βαρύτητα στις κρατήσεις με πλοίο ή με τρένο.

Για την ιστορία των δύο εταιρειών να αναφέρουμε, πως η Travelplanet24 συγκαταλέγεται στα 10 μεγαλύτερα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία στην Ευρώπη και διεθνώς δραστηριοποιείται σε 40 αγορές.

Η Airtickets υπήρξε πρωτοπόρος εταιρεία στον χώρο του ηλεκτρονικού ταξιδιωτικού επιχειρείν στην Ελλάδα και ξεκίνησε την δραστηριότητά της το έτος 2000. Εκτός από την ισχυρή της παρουσία στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται με το Airtickets.com και με τοπικές καταλήξεις σε ακόμη 15 αγορές.

## JOINT VENTURE ΜΥΘΟΣ - FIX

---

---

### ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε

Η Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε. είναι η δεύτερη σε παραγωγή ελληνική ζυθοποιία, ευρύτερα γνωστή υπό το εμπορικό της σήμα «*Mythos*».<sup>31</sup>

Η Μύθος Ζυθοποιία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα και μέλος του Ομίλου Εταιρειών Carlsberg. Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητη μονάδα παραγωγής στην περιοχή της Σίνδου, στη Θεσσαλονίκη, όπου παράγει τις μύρες Mythos, Mythos Red, Kaiser & Henninger, τις οποίες και διανέμει στη χώρα μας.

Ειδικά σε ό,τι αφορά την μύρα Mythos, την πρώτη αυθεντικά ελληνική μύρα, η εταιρεία αναπτύσσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς το συγκεκριμένο προϊόν αποτελεί το μοναδικό ελληνικό brand μύρας που εξάγεται σε 30 χώρες και έχει επώνυμη ζήτηση και

---

<sup>31</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki>

φανατικούς θαυμαστές. Παράλληλα, η εταιρεία εισάγει και διανέμει στη χώρα μας διεθνώς αναγνωρισμένα brands, Carlsberg, Kronenbourg 1664, Grimbergen και τις μύρες της Diageo Guinness και Kilkeny, διευρύνοντας έτσι την ελληνική αγορά μύρας και εκπαιδεύοντας τον έλληνα καταναλωτή σε νέες, ποιοτικές γεύσεις<sup>32</sup>.

### Σημεία-Σταθμοί

- **1968:** Ίδρυση της Henninger Hellas S.A. από την Γερμανική Ζυθοποιία Henninger Brau
- **1976:** Ξεκινάει η παραγωγή της Pilsner Kaiser
- **1989:** Η BSN (Γαλλική Πολυεθνική Εταιρεία, παραγωγός της μύρας Kronenbourg) προχωρά σε εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της Henninger Hellas
- **1992:** Ο Όμιλος Μπουτάρη εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της Henninger Hellas S.A.
- **1997:** Λανσάρισμα της μύρας Mythos, της πρώτης αυθεντικά ελληνικής μύρας, σε μια στάσιμη, κατεστημένη αγορά. Ο Mythos αποκτά αμέσως φανατικούς θαυμαστές και γρήγορα γίνεται η 3η σε προτίμηση μάρκα μύρας στην ελληνική αγορά.
- **2000:** Μετονομασία της εταιρείας σε Μύθος Ζυθοποιία.
- **2002:** Η Scottish & Newcastle αποκτά μερίδιο 47% της Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε
- **2004:** Η Scottish & Newcastle αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στην Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε σε 68%.
- **2006:** Η Scottish & Newcastle αποκτά το 100% του Μετοχικού Κεφαλαίου της Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε.
- **2007:** Η Μύθος Ζυθοποιία ταραίζει και πάλι τα νερά, με το λανσάρισμα της μύρας Mythos Red, μιας νέας premium μύρας με ελκυστικό κόκκινο χρώμα και γεμάτη γεύση.
- **2008:** Η Carlsberg, η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ευρώπη, αποκτά το 100% της Μύθος Ζυθοποιία.
- **2009:** Η Μύθος Ζυθοποιία λανσάρει τη μύρα Carlsberg σε νέα πρωτοποριακή, ανάγλυφη φιάλη.

### ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε – FIX

---

<sup>32</sup> <http://www.beerland.org/el/article>

Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε. αποτελεί μια αμιγώς ελληνική και δυναμικά αναπτυσσόμενη επιχείρηση, που ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2010. Είναι κάτοχος των σημάτων της premium lager FIX Hellas, της πρώτης και ιστορικότερης ελληνικής μύρας, της premium lager FIX Dark, που δημιούργησε μια νέα κατηγορία στην εγχώρια αγορά της μαύρης μύρας και της εξαιρετικής σταρένιας αφιλτράριστης FIX Royale, που αποτελεί μια ελληνική πρόταση υψηλής ποιότητας στην κατηγορία της Weiss μύρας.

Το υπερσύγχρονο ιδιόκτητο ζυθοποιείο της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας, στο οποίο παράγονται όλα τα προϊόντα της, βρίσκεται στην περιοχή της Ριτσώνας, στην Εύβοια.

Από την πρώτη στιγμή, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία έχει έμπρακτα αποδείξει ότι, παράλληλα με το επενδυτικό της πρόγραμμα, είναι σταθερά προσηλωμένη στην εξέλιξη της αγοράς της μύρας στην Ελλάδα, στην ουσιαστική συνεισφορά στην εθνική οικονομία, στην υπεύθυνη επένδυση στην πρώτη ύλη και στη στήριξη του Έλληνα αγρότη και παραγωγού.

Την ίδια στιγμή, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία αποτελεί παράδειγμα της υγιούς ελληνικής επιχειρηματικότητας και στο εξωτερικό, μεταφέροντας την υψηλή ποιότητα και γεύση της ελληνικής μύρας σε αρκετές δυναμικές διεθνείς αγορές<sup>33</sup>.

Από τον Ιανουάριο του 2010, με τεχνογνωσία, υπευθυνότητα, σωστό σχεδιασμό, μεράκι και κυρίως σεβασμό προς στον καταναλωτή και τις ανάγκες του, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία αποτελεί σημείο αναφοράς για την ελληνική επιχειρηματικότητα, αποδεικνύοντας στην πράξη ότι η νέα σελίδα του ιστορικού σήματος της FIX μπορεί να είναι εξίσου λαμπερή.

Με όχημα την ιστορία και τις αξίες που κουβαλά η πρώτη ελληνική μύρα, όλοι οι άνθρωποι της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας θέτουν ως καθημερινό τους μέλημα την προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, ασφάλειας και αξιοπιστίας, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταναλωτικές ανάγκες, φέροντας απόφια την ελληνική σφραγίδα.

## ΣΗΜΕΙΑ – ΣΤΑΘΜΟΙ

---

<sup>33</sup> <http://olympicbrewery.gr/page.aspx?id=1001>

**2009** Τρεις Έλληνες επιχειρηματίες, ο Γιάννης Χήτος και οι Ηλίας & Γιώργος Γκρέκης, εξαγοράζουν την εταιρεία ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ, μαζί με το σήμα της διασημότερης και πιο αγαπημένης ελληνικής μύρας, της FIX Hellas. Παράλληλα με τη νέα σελίδα της ιστορίας της, ξεκινά και η διαδρομή μιας αμιγώς ελληνικής ζυθοποιίας, ικανής να αλλάξει τα δεδομένα στην εγχώρια αγορά μύρας<sup>34</sup>.

**2010** Μετά την ολοκλήρωση μιας πολύ μεγάλης επένδυσης, που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός υπερσύγχρονου ζυθοποιείου στην περιοχή της Ριτσώνας, στην Εύβοια, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία κάνει τη μεγάλη «άΦΙΞη» γεγονός, επαναλανσάροντας τη **FIX Hellas** τον Απρίλιο. Από την πρώτη στιγμή, ο ενθουσιασμός των καταναλωτών και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση ξεπέρασε και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις.

**2011** Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία υλοποιεί και δεύτερη μεγάλη επένδυση επέκτασης του εργοστασίου της, με στόχο την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας και την άρτια κάλυψη της ζήτησης του προϊόντος πανελλαδικά. Ταυτόχρονα, η εταιρεία ξεκινά την υλοποίηση του **Προγράμματος Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού**, επενδύοντας υπεύθυνα και στην πρώτη ύλη των προϊόντων της.

**2012** Έχοντας καλύψει στο ακέραιο τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ξεκινά την εξαγωγική της δραστηριότητα, με τη FIX Hellas να «ξεδιψά» το ενδιαφέρον και των αγορών του εξωτερικού, που ήταν πολύ έντονο από τους πρώτους κιόλας μήνες κυκλοφορίας της. Παράλληλα, η εταιρεία λανσάρει τη **FIX Dark**, τη μαύρη premium lager, δημιουργώντας μια νέα κατηγορία μύρας στην ελληνική αγορά.

**2013** Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία δραστηριοποιείται πλέον σε 20 δυναμικές αγορές του εξωτερικού και στις 5 ηπείρους, συνεχίζοντας την παράδοση αναγνώρισης και βράβευσης των προϊόντων της. Τόσο η FIX Hellas όσο και η FIX Dark αποσπών το **Βραβείο Ανώτερης Γεύσης** από το Διεθνές Ινστιτούτο Γεύσης και Ποιότητας (iTQi).

**2014** Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία, γιορτάζοντας την επέτειο των 150 χρόνων επώνυμης παρουσίας της FIX Hellas στην Ελλάδα, δεσμεύεται να συνεχίσει να υπηρετεί την ιστορικότητα των σημάτων της, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για την εγχώρια αγορά.

---

<sup>34</sup> <http://www.beer.gr/breweries/oz/>

αλλά και εκπροσωπώντας επάξια τη χώρα μας εκτός συνόρων. Παράλληλα, συνεχίζει την αναπτυξιακή και καινοτόμα της πορεία, λανσάροντας ένα ακόμη νέο προϊόν, τη **FIX Royale**, τη γνήσια συνταγή μπίρας Weiss, με ελληνικό σιτάρι<sup>35</sup>.

## **JOINT VENTURE METΑΞΥ ΤΗΣ ΜΥΘΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ FIX**

Συμμαχία σε μορφή Joint Venture επιδίωξαν και πέτυχαν στα μέσα του 2015, οι εταιρείες Μύθος και FIX, και με αυτόν το βήμα η Carlsberg η οποία εδραιώνει πλέον τη θέση της ως η δεύτερη πολυεθνική δύναμη της μπίρας στην εγχώρια αγορά των 475 εκατ. ευρώ<sup>36</sup>.

Έχουμε κοινοπραξία πωλήσεων με εμπορικό σκοπό.

Εντάσσοντας υπό ενιαίο χαρτοφυλάκιο τα δύο κορυφαία «ελληνικά» σήματα ευρείας κατανάλωσης, η δανέζικη πολυεθνική Carlsberg αποσκοπεί πλέον στο ροκάνισμα ακόμη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς τόσο από τις μικρότερες εταιρείες του κλάδου, όσο κυρίως από το «μεγάλο βαρέλι» της Ολλανδικής Heineken η οποία εξακολουθεί να ελέγχει πάνω από το 55% των εγχώριων πωλήσεων μπίρας στην Ελλάδα μέσω της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Το νέο σχήμα με την επωνυμία «Ολυμπιακή Ζυθοποιία», θα έχει ισχυρή μετοχική σύνθεση, όπου ο όμιλος Carlsberg θα συμμετέχει με ποσοστό 51% και οι μέτοχοι της παλιάς Ολυμπιακής Ζυθοποιίας με 49% και θα διοικείται από 7μελές Εποπτικό Συμβούλιο.

Με όχημα 2 ιδιόκτητες παραγωγικές μονάδες στη Σίνδο και τη Ριτσώνα, δυναμικότητας 2,2 εκατ. εκατόλιτρων ετησίως, τη διάθεση 14 εμπορικών σημάτων, εκ των οποίων τα 7 παράγονται στην Ελλάδα, ένα διευρυμένο δίκτυο περισσότερων από 2.000 προμηθευτών, έντονη εξωστρέφεια και σημαντική συνεισφορά στην εθνική οικονομία με στήριξη της αγροτικής παραγωγής και φορολογικές εισφορές που αγγίζουν τα 60 εκατ. ευρώ, η νέα Ολυμπιακή Ζυθοποιία δημιουργεί νέα δεδομένα για την εγχώρια αγορά μπίρας.

Η στρατηγική αυτή συμμαχία της δεύτερης και της τρίτης μεγαλύτερης βιομηχανίας ζύθου υπό τη σκέπη ενός ενιαίου ομίλου που θα ελέγχει το 30% της αγοράς και στοχεύει να επενδύσει πάνω από 50 εκατ. ευρώ με στόχο να το αυξήσει στο 33% την επόμενη πενταετία,

<sup>35</sup> <http://www.beer.gr/breweries/oz/>

<sup>36</sup> [www.naftemporiki.gr/.../oloklirothike-i-sugxoneusi-ton-muthos--olumpiaki-zuthopoi...](http://www.naftemporiki.gr/.../oloklirothike-i-sugxoneusi-ton-muthos--olumpiaki-zuthopoi...)

δείχνει πως αποτελεί περισσότερο επιθετική παρά αμυντική κίνηση εκ μέρους της Carlsberg. Και δεν θεωρείται τυχαίο ότι η συμφωνία οριστικοποιήθηκε μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις, σε μια περίοδο που η αγορά μπίρας στην Ελλάδα βρίσκεται σήμερα σε κομβικό σημείο.

Η πτώση της κατανάλωσης που έφτασε το -17% τα χρόνια της ύφεσης έχει αρχίσει να αντιστρέφεται μέσα σε πόλεμο προσφορών και ακριβών προωθητικών ενεργειών, η ηγέτιδα του κλάδου Αθηναϊκή Ζυθοποιία που περιμένει την ανακοίνωση της απόφασης της Επιτροπής Ανταγωνισμού για την πολυετή υπόθεση κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης, βρίσκεται σε φάση εσωτερικής αναδιοργάνωσης «παραδίδοντας» σημαντικά μερίδια αγοράς στον ανταγωνισμό, ενώ την ίδια στιγμή οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες όπως στην προκειμένη περίπτωση η Ολυμπιακή Ζυθοποιία, φαίνεται να έχουν φτάσει κοντά στο απόγειο της ραγδαίας ανάπτυξης τους από πλευράς ρυθμών επέκτασης και χρηματοδότησης των πλάνων τους<sup>37</sup>.

Υπό τις συνθήκες αυτές η συγχώνευση της Μύθος με την Ολυμπιακή Ζυθοποιία υπό την Carlsberg, δείχνει να είναι win - win κατάσταση καθώς όπως σχολίαζε επιχειρηματίας της αγοράς ζύθου, «είναι προτιμότερο εδώ που έχουν φτάσει αυτές οι εταιρείες να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να ρίξουν το βάρος τους στον υπόλοιπο ανταγωνισμό, παρά να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια θα εκτοπίσει την άλλη».

Τη χρήση του 2013 ο κύκλος εργασιών της Μύθος Ζυθοποιία διαμορφώθηκε στα 92,17 εκατ. ευρώ, έναντι 84,75 εκατ. ευρώ το 2012, και τα κέρδη προ φόρων στα 6,1 εκατ. ευρώ, από 3,21 εκατ. ευρώ το 2012. Από την άλλη πλευρά, ο τζίρος της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας το 2013 ανήλθε στα 53 εκατ. ευρώ. Να σημειωθεί ότι δεν είναι η πρώτη φορά που οι δύο πλευρές έχουν βρεθεί πολύ κοντά σε συμφωνία. Το ίδιο είχε συμβεί και την περασμένη άνοιξη, αν και τότε οι διαπραγματεύσεις μπήκαν στον... πάγο. Το ενδιαφέρον όμως των Δανών για τη FIX αποδείχτηκε ισχυρό και οι δύο πλευρές ξανακάθισαν στο τραπέζι στα μέσα του καλοκαιριού. Τελικά, οι όροι του deal συμφωνήθηκαν και οι συσχετισμοί δυνάμεων σε έναν από τους βασικούς παραγωγικούς κλάδους καταναλωτικών προϊόντων της χώρας φαίνεται να αλλάζουν σημαντικά<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> [www.kathimerini.gr/.../neos-isxyros-paikths-sthn-agera-mpiras-meta-th-sygywneysh-...](http://www.kathimerini.gr/.../neos-isxyros-paikths-sthn-agera-mpiras-meta-th-sygywneysh-...)

<sup>38</sup> [news247.gr/.../sygywneuontai-carlsberg-kai-olympiakh-zythopoiia-mythos-kai-fix-en..](http://news247.gr/.../sygywneuontai-carlsberg-kai-olympiakh-zythopoiia-mythos-kai-fix-en..)



Στο μέλλον και εφόσον η συγχώνευση εγκριθεί από την Επιτροπή Ανταγωνισμού (υπό όρους ή χωρίς), η κοινή πλέον εταιρεία θα διαθέτει δύο εργοστασιακές μονάδες με δυνατότητες παραγωγής 2 εκατ. εκατόλιτρων ετησίως σε σύνολο εγχώριας κατανάλωσης 4 εκατ. εκατόλιτρων, και θα είναι σε θέση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας μέσα από την ενοποίηση των εμπορικών και οικονομικών τμημάτων, της διανομής και την κοινή αξιοποίηση του δικτύου των 2.000 συνεργατών προμηθευτών και των 90.000 σημείων πώλησης μέσω των οποίων κυκλοφορούν στην αγορά τα 14 σήματα μπίρας των δυο εταιρειών (11 της Μύθος και 3 της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας). Επιπλέον οι δύο εταιρείες θα μπορέσουν να δουλέψουν σε νέα βάση τις εξαγωγικές τους δραστηριότητες που ήδη έχουν προχωρήσει αρκετά, με την Μύθος να πραγματοποιεί εξαγωγές σε 40 χώρες και την Ολυμπιακή Ζυθοποιία σε συνολικά 24.

## **JOINT VENTURE SONY - ERICSSON**

---

---

### **H SONY**

Η SONY είναι Ιαπωνική πολυεθνική εταιρεία, που δραστηριοποιείται κυρίως στους τομείς της παραγωγής ηλεκτρονικών ειδών (καταναλωτικών και επαγγελματικών) και της ψυχαγωγίας. Κατέχει την 89η θέση στη λίστα του περιοδικού Fortune με τις 500 μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου από άποψη τζίρου (79,2 δισ. δολάρια το 2012).

Ως ημερομηνία ίδρυσης της εταιρείας αναφέρεται η 7η Μαΐου 1946, όταν ο 38χρονος μηχανικός Μασάρου Ιμπούκα (1908-1997) άνοιξε στο ερειπωμένο από τους βομβαρδισμούς Τόκιο ένα κατάστημα επισκευής ραδιοφώνων. Τον επόμενο χρόνο συνεταιρίστηκε με τον κατά πολύ νεώτερο συνάδελφο και φίλο του Ακίο Μορίτα (1921-1999) και ίδρυσαν την «Εταιρεία Τηλεπικοινωνιακών Εφαρμογών του Τόκιο» (Tokyo Tsushin Kogyo), που γρήγορα κέρδισε την αναγνώριση εντός των συνόρων, επειδή κατασκεύασε το πρώτο μαγνητόφωνο.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 ο Ιμπούκα πληροφορήθηκε ότι στα εργαστήρια της Bell στις ΗΠΑ ανακαλύφθηκε το τρανζίστορ (κρυσταλλοτρίοδος στα ελληνικά), που έφερε επανάσταση στην ηλεκτρονική. Ταξίδεψε στις ΗΠΑ και έπεισε τους ιθύνοντες της Bell να δώσουν τα δικαιώματα της εφεύρεσής του στην εταιρεία του. Παρότι οι αμερικανικές εταιρείες Regency Electronics και Texas Instruments ήταν αυτές που κατασκεύαζαν το πρώτο ραδιόφωνο με τρανζίστορ, στην Tokyo Tsushin Kogyo των Ιμπούκα και Μορίτα χρεώνεται η κατασκευή του πρώτου εμπορικά επιτυχημένου ραδιοφώνου.

Τα μοντέλα TR-72 και TR-63 γνώρισαν μεγάλη επιτυχία έξω από τα σύνορα της Ιαπωνίας (ειδικά στη δύσκολη αγορά των ΗΠΑ) και βοήθησαν στην εκτόξευση της εταιρείας. Ήταν τα μέσα της δεκαετίας του '50, όταν η αμερικανική νεολαία άρχισε να αγοράζει μαζικά φορητά τρανζίστοράκια. Ο Ιμπούκα και ο συνεταιίρος του Μορίτα αποφάσισαν τότε να αλλάξουν το όνομα της εταιρείας τους από Tokyo Tsushin Kogyo στο δυτικοποιημένο Sony, καθώς πλέον ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεων της εταιρείας τους προερχόταν από το εξωτερικό και κυρίως από τη Βόρειο Αμερική. Η ονομασία SONY είναι συνδυασμός της λατινικής λέξης «sonus» (ήχος) με τη λέξη της αγγλικής αργκό «sonny» (έξυπνος και ευπαρουσίαστος νεαρός άνδρας).

Η Sony βοήθησε καθοριστικά στην εξαγωγική έκρηξη της Ιαπωνίας τις δεκαετίες του '60, του '70 και του '80, ενώ με την ποιότητα των συσκευών της άλλαξε την αντίληψη του κόσμου για τα «made in Japan» προϊόντα. Το 1971 ο εκ των ιδρυτών της Μασάρου Ιμπούκα αποχώρησε λόγω ηλικίας και η διεύθυνση της εταιρείας πέρασε στα χέρια του Ακίο Μορίτα. Στα μέσα της δεκαετίας του '70 παρουσίασε το μοντέλο CRF-320A, το πρώτο ραδιόφωνο με ψηφιακή μπάνα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, όμως, οι πωλήσεις της Sony πήραν την κατιούσα, εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Οι αναλυτές προέβλεπαν την εξαφάνισή της από τον εταιρικό χάρτη. «It's over for Sony» έγραψαν οι Τάιμς της Νέας Υόρκης. Τη διέσωσαν μία σειρά από καινοτόμα και επιτυχημένα εμπορικά προϊόντα, όπως το CD (Compact Disc), το Walkman (το πρώτο φορητό κασετόφωνο) και αργότερα η παιχνιδιομηχανή Playstation. Το 1988 η Sony επεκτάθηκε σημαντικά στο χώρο της ψυχαγωγίας, με την εξαγορά της δισκογραφικής εταιρείας CBS και της κινηματογραφικής εταιρείας Columbia Pictures.

Το 1994, ο Μορίτα αποχώρησε με τη σειρά του από την εταιρεία, όταν υπέστη εγκεφαλικό επεισόδιο, κατά τη διάρκεια ενός αγώνα τένις. Τον αντικατέστησε ο ηλεκτρομηχανολόγος και τραγουδιστής της όπερας Νόριο Όγκα (1930-2011), ο οποίος είχε συνεισφέρει τα μέγιστα στην κατασκευή του CD. Η επέκταση των δραστηριοτήτων της SONY σε τομείς όπως ο χρηματοπιστωτικός, ο ασφαλιστικός, η **κινητή τηλεφωνία** κ.ά, δεν υπήρξε πάντα επικερδής. Από τις αρχές του 21ου αιώνα η εταιρεία βρίσκεται σε καθοδική πορεία, την οποία πολλοί αναλυτές θεωρούν μη αναστρέψιμη.

Το 2005 το τιμόνι της SONY ανέλαβε για πρώτη φορά ένας μη Γιαπωνέζος, ο Άγγλος δημοσιογράφος και παραγωγός Χάουαρντ Στρίνγκερ, με επιτυχημένη θητεία στη δισκογραφική CBS τα προηγούμενα χρόνια. Ο Στρίνγκερ προσπάθησε να επικεντρωθεί στην παραγωγή ηλεκτρονικών προϊόντων και στην πώληση των περιφερειακών δραστηριοτήτων της εταιρείας, την οποία συνδύασε με περικοπή χιλιάδων θέσεων εργασίας. Παρά τις κάποιες επιτυχίες του, ο ιαπωνικός κολοσσός της ηλεκτρονικής συνεχίζει να παρουσιάζει αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2012, η SONY είναι τρίτη σε μέγεθος κατασκευάστρια τηλεοράσεων στον κόσμο και από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ημιαγωγών. Στις καινοτομίες που παρουσίασε κατά καιρούς η εταιρεία συμπεριλαμβάνονται το DVD, οι κάρτες μνήμης (memory stick), ο δίσκος blu-ray και το MiniDisc. Από τα πιο επιτυχημένα της προϊόντα είναι οι τηλεοράσεις BRAVIA και οι φορητοί υπολογιστές VAIO<sup>39</sup>.

## **H ERICSSON**

Το 1876 ο Lars Magnus Ericsson ίδρυσε την Ericsson, πεπεισμένος ότι η επικοινωνία ικανοποιεί μια βαθιά ανθρώπινη ανάγκη. Ο Lars Magnus και η σύζυγός του Hilda, καινοτόμοι επιχειρηματίες, εργάστηκαν μαζί και δημιούργησαν τα θεμέλια μιας εταιρείας που μελλοντικά θα γινόταν παγκόσμιος ηγέτης σε τηλεπικοινωνιακά συστήματα και υπηρεσίες. Μέσα σε πέντε χρόνια, η εταιρεία ήδη δραστηριοποιείτο σε διάφορες ηπείρους. Παράλληλα ανέβαινε και η τεχνολογική καινοτομία του ζευγαριού, χάρη στην οποία ήδη το 1923 η Ericsson είχε παρουσιάσει στην αγορά το προϊόν που σήμανε την εκθετική άνοδο των τηλεφωνικών δικτύων, το τηλεφωνικό κέντρο που έμεινε στην ιστορία ως «500 switch».

<sup>39</sup> <http://www.sansimera.gr/articles/619#ixzz48c7f1VMI>

### **1981 – Κινητή τηλεφωνία**

Το 1981 η Ericsson εγκατέστησε στη Σαουδική Αραβία το NMT (Nordic Mobile Telephony), το πρώτο σύστημα κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο. Το NMT ήταν το πρώτο πλήρως αυτόματο σύστημα κυψελωτής τηλεφωνίας και τα πρότυπα πάνω στα οποία βασίστηκε αποτέλεσαν τη βάση του συστήματος GSM και της σύγχρονης τεχνολογίας κινητών τηλεπικοινωνιών.

### **1986 – Πρώτη εμφάνιση διαδικτύου μέσω κινητής τηλεφωνίας**

Η Ericsson, σε συνεργασία με άλλες εταιρείες, ανέπτυξε την πρώτη γενιά κινητού διαδικτύου. Το δίκτυο ονομαζόταν Mobitex και επέτρεπε την αμφίδρομη επικοινωνία ασύρματων δεδομένων, η οποία ήταν δυνατή χάρη στην τεχνολογία της Ericsson. Το Mobitex ήταν το πρώτο ασύρματο δίκτυο που παρείχε υπηρεσίες ώθησης (push) ασύρματου email σε διαρκή σύνδεση (always on), ενώ παράλληλα παρείχε τις πρώτες δημόσια διαθέσιμες υπηρεσίες επικοινωνίας ασύρματων δεδομένων στη Βόρεια Αμερική. Αυτή δεν ήταν παρά μόνο η αρχή: στη συνέχεια έγινε δυνατή η αποστολή εμπλουτισμένων πληροφοριών και εικόνων μέσω κινητού τηλεφώνου.

### **1998 – Bluetooth**

Όταν η Ericsson εφηύρε την τεχνολογία Bluetooth το 1994 και την εισήγαγε στην αγορά το 1998, οι συσκευές κυριολεκτικά απελευθερώθηκαν σε κάθε γωνιά της γης. Η ασύρματη αυτή τεχνολογία, η οποία πήρε το όνομα του Δανού βασιλιά Harald “Blåtand” (Bluetooth) Gormsson, έγινε το παγκόσμιο πρότυπο ανταλλαγής δεδομένων σε μικρές αποστάσεις. Η Ericsson εμπνεύστηκε αυτό το πρότυπο και εργάστηκε για την παγκόσμια διάδοσή του. Το Bluetooth επιτρέπει σε κινητά τηλέφωνα να συνδέονται με φορητά ηχεία, ακουστικά, φορητούς υπολογιστές και συσκευές τύπου tablet, μόντεμ, κονσόλες παιχνιδιού, ιατρικές συσκευές και πολλά άλλα. Η τεχνολογία ήταν οικονομική και αξιόπιστη, ενώ παράλληλα επέτρεπε τη γρήγορη αποστολή δεδομένων με ελάχιστες απαιτήσεις από την μπαταρία, το οποίο ήταν ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της. Πέραν του ότι η συγκεκριμένη τεχνολογία επέτρεπε την ταυτόχρονη σύνδεση πολλών συσκευών, οι συσκευές μπορούσαν να συνδέονται μεταξύ τους ακόμα και χωρίς τη μεσολάβηση κινητού τηλεφώνου. Έως το 2013 είχαν κυκλοφορήσει στην αγορά πάνω από 2,5 δισεκατομμύρια προϊόντα με τεχνολογία

Bluetooth. Οι συσκευές μπορούν να συνδέονται και να δημιουργούν συνδυασμούς μεγάλων δυνατοτήτων, επηρεάζοντας όχι μόνο την ψυχαγωγία των καταναλωτών αλλά και τις πρακτικές και το δυναμικό του βιομηχανικού, επιστημονικού και ιατρικού χώρου. Το Bluetooth σταδιακά γίνεται το πρότυπο που χρησιμοποιείται στο Internet of Things (IoT) και στην επικοινωνία machine-to-machine (M2M), δηλαδή σε επιχειρηματικές και κοινωνικές εξελίξεις που μεταμορφώνουν τον τρόπο που ζούμε, προσφέροντάς μας πολύ περισσότερα από τη δυνατότητα να είμαστε απλώς απαλλαγμένοι από καλώδια.

### **2009 – 4G/Κινητή ευρυζωνικότητα**

Πολύ πριν από την καθολική διάδοση των συσκευών τύπου smartphone, η Ericsson συνέβαλε στη δημιουργία του προτύπου επικοινωνιών 4G. Όχι μόνο πληροφορίες, αλλά και ορισμένες από τις πιο καθηλωτικές και σημαντικές εμπειρίες μπορούσαν πλέον να μεταδίδονται ταχύτατα σε κάθε σημείο του πλανήτη, παρέχοντας έτσι μια εμπλουτισμένη εμπειρία ζωής οπουδήποτε και αν βρισκόταν ο χρήστης. Σε συνεργασία με άλλες πρωτοπόρες εταιρείες δημιουργήσαμε το πρότυπο LTE και εγκαταστήσαμε το πρώτο λειτουργικό δίκτυο LTE, το οποίο, χάρη στην απλουστευμένη τεχνολογία και το χαμηλότερο κόστος του, παρέχει υψηλότερες ταχύτητες και μεγαλύτερη χωρητικότητα, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να απολαμβάνει ταχύτερα την πλούσια εμπειρία που επιθυμεί. Καθώς οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι σε ολόκληρο τον κόσμο μπορούσαν να προσφέρουν γρηγορότερα τη νέα γενιά τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας, οι χρήστες την εμπιστεύτηκαν για κάθε ανάγκη σύνδεσης, από βιντεοδιασκέψεις και παιχνίδια, τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας στο κινητό και υπολογιστές μέσω cloud, έως τηλεόραση 3D και εντατική χρήση εφαρμογών.

Οι δυνατότητες χρήσης της τεχνολογίας για το καλό του πλανήτη είναι απεριόριστες. Με τον ίδιο τρόπο που πολλοί βιομηχανικοί τομείς βιώνουν πραγματική μεταμόρφωση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν και καλύπτουν τις ανάγκες της κοινωνίας, έτσι και η σύγχρονη τεχνολογία θεωρείται όλο και περισσότερο ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της βιώσιμης ανάπτυξης και της απόκρισης σε ανθρωπιστικές ανάγκες. Υποστηρίζοντας ένθερμα την ιδέα της Τεχνολογίας για καλό σκοπό (Technology for Good), δραστηριοποιούνται κάθε μέρα σε τομείς όπως κλιματική αλλαγή, φτώχεια, εκπαίδευση, υγεία, καθώς και σε ανθρωπιστικά θέματα όπως είναι το προσφυγικό ζήτημα, η ειρήνη και η ανταπόκριση σε καταστροφές. Συνεργάζονται με πολλούς οργανισμούς διεθνώς για να προσφέρουν τα ποικίλα πλεονεκτήματα της συνδεσιμότητας σε όλον τον πληθυσμό της γης. Οι συνεργασίες αυτές περιλαμβάνουν τη δέσμευσή τους στους Διεθνείς στόχους βιώσιμης

ανάπτυξης (Global Goals for Sustainable Development), ένα σχέδιο 17 σημείων για τη βελτίωση του κόσμου που καθοδηγείται από τον ΟΗΕ και στο οποίο έχουν συμφωνήσει 193 κυβερνήσεις. Η Ericsson δεν συμβάλλει μόνο μέσω της συνεργασίας και καινοτομίας της· οι άνθρωποί τους γίνονται εθελοντές επί τόπου προκειμένου να επιτευχθούν και οι δικοί τους στόχοι στα πλαίσια της Τεχνολογίας για καλό σκοπό. Τα τελευταία 15 χρόνια, η ανθρωπιστική τους πρωτοβουλία Ericsson Response έχει στείλει ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους τους ως εθελοντές σε περισσότερες από 30 χώρες για την αντιμετώπιση κρίσεων και καταστροφών. Οι εθελοντές αυτοί προσφέρουν τηλεπικοινωνιακή εξειδίκευση, εξοπλισμό και πόρους, βοηθώντας τους οργανισμούς ανθρωπιστικής βοήθειας. Η τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) θα επιφέρει θετικές αλλαγές στον κόσμο σε βαθμό που δεν έχουν ξαναδεί ποτέ στο παρελθόν· και η εταιρεία οδηγεί με πάθος αυτήν την αλλαγή<sup>40</sup>.

## **JOINT VENTURE SONY - ERICSSON**

### Εταιρική Δομή

Η Sony Ericsson, αποτελεί μια 50:50 κοινοπραξία της Sony Corporation και της Telefonaktiebolaget LM Ericsson που ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2001. Πρόκειται για μια κοινοπραξία συμπληρωματικών ισότιμων εταιρειών αλλά και συμπληρωματικών τεχνολογιών.

Πρακτικά, η Sony Ericsson προέκυψε από τη συγχώνευση των τμημάτων κινητής τηλεφωνίας του τηλεπικοινωνιακού ηγέτη Ericsson και της εταιρίας παραγωγής καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών Sony Corporation. Η εταιρεία ανήκει εξίσου στην Ericsson και τη Sony και ανακοίνωσε το πρώτο κοινό προϊόν τον Μάρτιο του 2002.

Σήμερα, η Sony Ericsson Mobile Communications είναι ένας παγκόσμιος προμηθευτής των κινητών συσκευών πολυμέσων, συμπεριλαμβανομένων των γνώρισμα-πλούσιων τηλέφωνα,

---

<sup>40</sup> <http://www.techgear.gr/ericsson-140-years-anniversary-106718/>

αξεσουάρ και κάρτες PC. Τα προϊόντα της Sony Ericsson αναπτύσσονται σε διαφορετικούς τομείς, ήχου, εικόνας, video και μουσικής. Η εταιρεία έχει αναπτύξει προϊόντα που κάνουν την βέλτιστη δυνατή χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών κινητής επικοινωνίας, όπως οι πλατφόρμες 2G και 3G, με παράλληλη ενίσχυση της προσφοράς της για τις χαμηλού κόστους αγορές.

#### Εταιρική Θέση και Επιδόσεις

Η Sony Ericsson πραγματοποιεί έρευνα προϊόντων, σχεδιασμό και ανάπτυξη, παραγωγή, εμπορία, τις πωλήσεις, τη διανομή καθώς και την εξυπηρέτηση πελατών. Η κεντρική μονάδα διοίκησης της επιχείρησης εδρεύει στο Λονδίνο, ενώ η E&A στη Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, την Ολλανδία, την Ινδία, την Ιαπωνία, την Κίνα και τις ΗΠΑ. Από την ίδρυσή της το 2001, σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα, η εταιρία κατάφερε να εξελιχθεί στον τρίτο παίκτη διεθνώς στην αγορά κινητών συσκευών με διευρυμένο χαρτοφυλάκιο τηλεφώνων και πρωτοποριακό ρόλο στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών στα προϊόντα της.

#### ΕΠΙΤΥΧΗΣ Η ΣΥΜΦΩΝΙΑ JOINT VENTURE

Οι επενδυτές κατά κανόνα δεν συμπαθούν τις κοινοπραξίες. Με ποσοστό **επιτυχίας της τάξης του 50%** -κάτι παραπάνω από εκείνο των σύγχρονων γάμων- η αντιπάθεια είναι εύλογη.

Κι όμως... Η κοινοπραξία συσκευών κινητής τηλεφωνίας Sony Ericsson, που δημιουργήθηκε το 2001, αποτελεί μια **σπάνια εξαίρεση στον κανόνα.**

Ζημιογόνος στα δύο πρώτα χρόνια, έχει κατορθώσει τώρα πια να διπλασιάσει τις πωλήσεις της, μέσω οργανικής ανάπτυξης. Τα **περιθώρια λειτουργικού κέρδους 11,5%** είναι υψηλότερα από εκείνα της Motorola και της Samsung, των Νο2 και Νο3 αντιστοίχως βάσει μεριδίου αγοράς, σε μια βιομηχανία όπου επικρατεί άγριος ανταγωνισμός.

Η Sony είχε μια μονάδα συσκευών χαμηλού προφίλ, προσφέροντας κατά κύριο λόγο τηλέφωνα με μάρκες φορέων στην Ιαπωνία. Η Ericsson είχε αξιόλογη κλίμακα στην Ευρώπη αλλά ήταν ζημιογόνος. Οι δυνάμεις τους ήταν συμπληρωματικές - η Sony έβαλε την ειδικευση στην έρευνα και στην ανάπτυξη, ενώ η Ericsson το καλύτερο μάρκετινγκ. Τέτοια συνεργασία δεν βρίσκεται εύκολα.

**Η χρηστή χρηματοδότηση** επίσης έπαιξε τον ρόλο της. Οι μητρικές Sony και Ericsson αξιοποίησαν ορθώς την κοινοπραξία, προσφέροντας συνολικά 900 εκατ. ευρώ κατά τους πρώτους 18 μήνες λειτουργίας. Σήμερα απολαμβάνουν ρευστό μέσω αποδοχών από δικαιώματα και μερίσματα. Η ίδια η κοινοπραξία διαθέτει έναν λογικό βαθμό οικονομικής διαφάνειας, εκδίδοντας ετήσια έκθεση χρήσης και τριμηνιαία αποτελέσματα.

Όταν οι κοινοπραξίες προστατεύονται από τη δημόσια θέα, οι μητρικές μπαίνουν στον πειρασμό να τους φορτώσουν προβληματικές επιχειρήσεις ή να μεταθέσουν δυνατότητες αποτίμησης εις βάρος τους.

Ωστόσο, ο πιο σημαντικός παράγοντας ίσως είναι η **αυτονομία**. Τα κουρφαία διοικητικά στελέχη της κοινοπραξίας προήλθαν από τις μητρικές εταιρίες και εκδηλώθηκε μια σημαντική ανταλλαγή προσωπικού από τη Sony και την Ericsson. Αλλά με έδρα στο Λονδίνο και τα αγγλικά ως επίσημη εταιρική γλώσσα, η κοινοπραξία είχε αρκετή ανεξαρτησία ώστε να αναπτύξει τη δική της κουλτούρα.

Με **μετοχική αξία της τάξης των 20 δισ. ευρώ**, σε σύγκριση με τα 38 δισ. ευρώ κεφαλαιοποίησης της Sony και τα 47 δισ. ευρώ της Ericsson, δημιουργήθηκε μια κοινοπραξία που δεν ξεπέρασε τις μητρικές της, όμως τις αντιμετωπίζει ως ίσες.

Δεδομένου ότι η ζήτηση για συσκευές κινητής τηλεφωνίας είναι ελαστική, η σοβαρή ύφεση στις παγκόσμιες αγορές έχει επηρεάσει προς τα κάτω τις πωλήσεις της Sony Ericsson, περιμένοντας ακόμη περαιτέρω μείωση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια του 2009, καθώς οι μεγαλύτερες αγορές από όπου τα υψηλότερα έσοδα προέρχονται, Ευρώπη, Ιαπωνία και Ρωσία, θα είναι σε ύφεση. Κατά τον ίδιο χρόνο ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των 4 μεγάλων παικτών της διεθνούς αγοράς κινητής τηλεφωνίας κάνει την κατάσταση ακόμη πιο περίπλοκη. Η πρόκληση, επομένως, είναι να επιστρέψουν τα αποτελέσματα σε θετικό έδαφος



και ταυτόχρονα να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της για να εξασφαλίσει την τρίτη θέση, η οποία αποτελεί μακροπρόθεσμο στόχο για την εταιρεία.

Η διοίκηση της εταιρείας αντέδρασε στις απώλειες των 2 εκατ. € για το δεύτερο τρίμηνο 2008, έναντι κέρδους των 315 εκατ. € πριν από ένα χρόνο, με την αναγγελία της μείωσης των λειτουργικών δαπανών της τάξεως των 300 εκατ. € τον Ιούλιο του 2008 και περαιτέρω ετήσια εξοικονόμηση 180 εκατ. € ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2009. Τα πλήρη αποτελέσματα των δύο δράσεων εξοικονόμησης αναμένονται στα τέλη του 2009. Στις ενότητες που ακολουθούν ένα τέτοιο πρόγραμμα μείωσης κόστους θα αναλυθεί, εξετάζοντας το θεωρητικό υπόβαθρο και τις ακαδημαϊκές εργασίες γύρω από αυτό. Μείωση Λειτουργικού Κόστους Η Sony Ericsson ανακοίνωσε την 19η Ιουλίου 2008 απολύσεις 2000 εργαζομένων, ως τον πυρήνα του προγράμματος εξοικονόμησης κόστους ύψους 300 εκατ. €. Το μεγαλύτερο μέρος των γενικών διοικητικών εξόδων είναι τα έξοδα του προσωπικού και για τη μείωσή τους, η εταιρεία θα πρέπει αναπόφευκτα να προβεί στη συρρίκνωση της (downsizing). Το downsizing παρατηρείται όταν η εταιρεία μόνιμως μειώνει τα επίπεδα των απασχολουμένων χωρίς αναγκαστικά εγκατάλειψη ενός προϊόντος στην αγορά, μιας δραστηριότητας ή μιας γεωγραφικής θέσης (Lazonick, 2003).

Αντιμετωπίζοντας την ύφεση της παγκόσμιας ζήτησης το 2008 αλλά και τη παγκόσμια οικονομική ύφεση, η Sony Ericsson εφάρμοσε μια έντονα αμυντική στρατηγική μείωσης του μεγέθους και των δραστηριοτήτων της σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους κατά 300 εκατ. με επιπλέον 180 εκατ. € από την απόλυση 2000 εργαζομένων. Η στρατηγική αυτή αναμένεται να επηρεάσει αναμφίβολα τόσο τις καθημερινές δραστηριότητές της σε όλο τον κόσμο ενώ πρόκειται να τη στερήσει από τους πόρους και τις ικανότητες που αναπτύχθηκαν στην επιχείρηση κατά τα τρία προηγούμενα έτη επιτυχίας.

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αναφορικά με τον αντίκτυπο των διαδικασιών συρρίκνωσης (downsizing) δίνει έντονα αντιφατικά αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως αυτή θεωρείται πως ευνοεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας υπό την αίρεση ότι θα εφαρμοστεί υπό ειδικές προϋποθέσεις. Στην περίπτωση της Sony Ericsson, η επιλογή του προγράμματος στρατηγικής συρρίκνωσης (downsizing) επηρεάστηκε από τον επείγοντα χαρακτήρα της ανάγκης της εταιρείας για την προσαρμογή της στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ο χρόνος

αποτελεί ως εκ τούτου, τον πρώτο αποφασιστικό παράγοντα για την ανάληψη της απόφασης για αναδιάρθρωση καθώς και των διαδικασιών εφαρμογής της.

Η δραματική και ταχεία πτώση των πωλήσεων, οι δυσμενείς μακροοικονομικές αυξήσεις, η κατάσταση του κόστους ανά μονάδα και το δεδομένο ότι οι πωλήσεις δεν μπορούν να αυξηθούν λόγω της συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης είχαν ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει ως δυνατότητα μόνο τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προκειμένου να φέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η κατάσταση των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης υπαγορεύει τη μείωση του μεγέθους της προκειμένου η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους μετόχους της βραχυπρόθεσμα. Η πρακτική που υιοθέτησε η Sony Ericsson δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η πλειοψηφία των εταιρειών αντιδρά στη γρήγορη κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης και στη μείωση των πωλήσεών τους. Αντιθέτως, αν η πηγή της μείωσης των πωλήσεων είναι κάποια εσωτερικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που προκαλούν αναποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων διαδικασιών, τότε η στρατηγική συρρίκνωσης θα φέρει τόσο καλύτερα αποτελέσματα όσο και μακροπρόθεσμα οφέλη.

## **JOIN VENTURE DOW-CORNING**

---

---

### **H DOW CHEMICAL COMPANY**

Η Dow Chemical Company γνωστή και ως Dow, είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρία χημικών που παρέχει πέρα από χημικά, πλαστικά και γεωργικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Εδρεύει στο Midland, Michigan και δραστηριοποιείται περίπου σε 180 χώρες.

Από το 2014 η Dow κατέχει την τρίτη θέση στην παραγωγή χημικών και το 2015 κατείχε την τρίτη θέση στον κόσμο από τα έσοδα. Επιπλέον, η Dow ήταν η μεγαλύτερη στον κόσμο παραγωγός χλωρίου<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup>[https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Chemical\\_Company&prev=sear](https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Chemical_Company&prev=sear)

## ΙΣΤΟΡΙΑ

Η Dow ιδρύθηκε το 1897 από τη канаδική χημικό Herbert Henry Dow, η οποία εφηύρε μια νέα μέθοδο εξαγωγής του βρωμίου που είχε παγιδευτεί στο έδαφος. Αρχικά πωλούνταν μόνο χλωρίνη και βρωμιούχο κάλιο. Μέσα σε είκοσι χρόνια κατάφερε να γίνει σημαντικός παραγωγός των γεωργικών χημικών ουσιών φαινόλη, στοιχειακό χλώριο. Από το 1918, η Dow ήταν προσανατολισμένη προς την πολεμική προσπάθεια. Στη διάρκεια του πρώτου παγκοσμίου πολέμου, η Dow παρείχε υλικά πολέμου στις ΗΠΑ τα οποία προηγουμένως είχαν εισαχθεί από τη Γερμανία. Παρήγαγε μαγνήσιο για εμπρηστικές φωτοβολίδες, φαινόλη και μονοχλωροβενζόλιο για τις εκρηκτικές ύλες και το βρώμιο για τα φάρμακα και τα δακρυγόνα. Μετά τον πόλεμο η Dow συνέχισε την έρευνά της σε μαγνήσιο. Τη δεκαετία του 1930 παρήγαγε πλαστικές ρητίνες, οι οποίες έγιναν μία από τις καλύτερες επιχειρήσεις της εταιρείας. Το πρώτο πλαστικό υλικό ήταν η αιθυλοκυττατίνη την οποία παρήγαγε το 1935 και έπειτα το πολυστυρένιο το οποίο παρήγαγε το 1937.

## Η CORNING INCORPORATED

Η Corning Incorporated, γνωστή και ως Corning Glass Works μέχρι το 1989, είναι μια αμερικανική εταιρεία κατασκευής γυαλιού και κεραμικών κυρίως για βιομηχανικές και επιστημονικές εφαρμογές. Ιδρύθηκε το 1851 στο Somerville στη Μασαχουσέτη. Από το 2014 κατέχει πέντε μεγάλους επιχειρηματικούς τομείς: 1)Τεχνολογίες περιβάλλοντος, 2) Τεχνολογίες απεικόνισης, 3)Επιστήμες της ζωής, 4)Οπτικές επικοινωνίες, 5)Εξειδικευμένα υλικά.

## ΙΣΤΟΡΙΑ

Η Corning Glass Works ιδρύθηκε το 1851 στο Somerville Μασαχουσέτη από τον Amory Houghton και αργότερα μετακόμισε στο Μπρούκλιν στη Νέα Υόρκη. Η εταιρία μετακόμισε ξανά το 1868 στο Corning στη Νέα Υόρκη υπό την ηγεσία του γιού του ιδρυτή της, όπου και συνεχίζει να διατηρεί την παγκόσμια έδρα της πάνω από 147 χρόνια αργότερα. Το 1952

σχημάτισε ένα νέο παρμπρίζ αυτοκινήτου λεπτότερο και ελαφρύτερο από τα υπάρχοντα, το οποίο μείωσε και τον κίνδυνο τραυματισμού σε περίπτωση σπασίματος. Το 1970 δόθηκε προσοχή στο γυαλί Z, το οποίο ήταν ένα γυαλί το οποίο χρησιμοποιείται σε σωλήνες τηλεοπτικής εικόνας. Το έργο αυτό θεωρήθηκε μια απότομη απώλεια κερδών από την παραγωγικότητα. Την επόμενη χρονιά όμως το έργο έκανε μια ανάκαμψη<sup>42</sup>.

## **JOIN VENTURE DOW CORNING**

Η Dow-Corning είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία, που ειδικεύεται σε σιλικόνη και πυρίτιο και είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός σιλικόνης παγκοσμίως. Εδρεύει στο Midland, Michigan στις Ηνωμένες πολιτείες. Αρχικά ιδρύθηκε ως κοινοπραξία μεταξύ της Dow Chemical Company και Corning Incorporated<sup>43</sup>.

## **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ DOW-CORNING**

Ιδρύθηκε επίσημα το 1943, ως κοινοπραξία μεταξύ των αμερικανικών ομίλων Dow-Chemical και Corning Glass, για να διερευνήσει τις δυνατότητες της σιλικόνης. Τα προϊόντα που κατασκεύαζε χρησιμοποιούνταν από το στρατό των ΗΠΑ στον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο.

Το πρώτο εργοστάσιο της εταιρείας ήταν στο Midland το 1945, με πρόεδρο τον ΔΡ ΕΚ Sullivan. Ο Δρ William R Collings ονομάστηκε γενικός διευθυντής το 1943 και στη συνέχεια πρόεδρος από το 1954 έως το 1962.

Η Dow-Corning επεκτάθηκε στην Ευρώπη και τον Καναδά το 1948 και στην Ιαπωνία και τη Νότια Αμερική το 1961.

Το 2002 η εταιρεία δημιούργησε το Brand Xiameter ως ένα online-μόνο διανομέα. Από το 2011, Xiameter προσφέρει 2100 από 7000 προϊόντα της Dow-Corning.

Στις 13 Νοεμβρίου 2014, σε μια παρουσίαση σε επενδυτές, ο διευθύνων σύμβουλος Andrew N. Λιβέρης της Dow Chemical αποκάλυψε ότι επενδυτές της Corning Incorporated

---

<sup>42</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Corning\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Corning_Inc).

<sup>43</sup> [https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Corning&prev=search](https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning&prev=search)

προορίζονταν για έξοδο από την κοινοπραξία 71 ετών, επικαλούμενοι άλλες προτεραιότητες<sup>44</sup>.

## ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Dow-Corning εμπορεύεται πάνω από 7000 προϊόντα στα οποία περιλαμβάνονται κόλλες, λάστιχα, λιπαντικά, έλαια σιλικόνης, στεγανωτικά υλικά και διαλύτες. 2100 από αυτά διατίθενται μέσω του on-line Xiameter συμπεριλαμβανομένων των τζελ, υγρών, ρητίνες. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει επεκτείνει την παραγωγή ηλιακών κυττάρων<sup>45</sup>.

## ΚΟΛΛΕΣ ΣΙΛΙΚΟΝΗΣ DOW-CORNING

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η Dow-Corning, είναι από τις πρώτες και μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής σιλικόνης παγκοσμίως. Έχει μια μεγάλη ποικιλία από κόλλες και στεγανοποιητικά σιλικόνης πολύ υψηλών προδιαγραφών, οι οποίες δίνουν λύσεις σε ένα μεγάλο φάσμα προβλημάτων βιομηχανικής συγκόλλησης και στεγανοποίησης.

Οι κόλλες σιλικόνης υπάρχουν σε διάφορες συσκευασίες από φύσιγγες 310 ml έως δοχεία 20 kg και τα είδη της ποικίλλουν ανάλογα με τη χρησιμότητα της κάθε μιας. Υπάρχουν μάλιστα κόλλες με έγκριση για επαφή με τρόφιμα<sup>46</sup>.

## JOIN VENTURE NUMMI

---

---

### Η GENERAL MOTORS

Η General Motors Company, γνωστή και ως GM, είναι μια αμερικανική πολυεθνική εταιρεία η οποία εδρεύει στο Ντιτρόιτ Μιτσιγκαν και κατασκευάζει, σχεδιάζει, εμπορεύεται και

<sup>44</sup>[https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Corning&prev=search](https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning&prev=search)

<sup>45</sup>[https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Corning&prev=search](https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning&prev=search)

<sup>46</sup> [http://www.mercouris.gr/?q=el/kolles\\_dow\\_corning](http://www.mercouris.gr/?q=el/kolles_dow_corning)

διανέμει οχήματα και ανταλλακτικά οχημάτων και πωλεί τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Παράγει οχήματα σε 37 χώρες κάτω από 13 μάρκες. Επιπλέον έχει μια ολόκληρη σειρά από κοινές επιχειρήσεις. Η General Motors χωρίζεται σε πέντε επιχειρηματικούς τομείς: 1)GM North America (GMNA), 2) Ομάδα Opel, 3)Η GM διεθνών δραστηριοτήτων (GMIO) , 4)GM Νότια Αμερική ( ένωση GSM) και 5) GM Financial<sup>47</sup>.

## **Η TOYOTA**

Η Toyota Motor Corporation είναι μια ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία που εδρεύει στη Toyota Aichi της Ιαπωνίας. Δημιουργήθηκε το 1937 από το Kiichiro Toyota. Η Toyota παράγει αυτοκίνητα κάτω από πέντε μάρκες. Ήταν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων το 2012 μπροστά από General Motors και Volkswagen.

Η Toyota είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο κατασκευαστική εταιρεία που παράγει πάνω από δέκα εκατομμύρια αυτοκίνητα ετησίως. Από το Φεβρουάριο του 2016 είναι η 13<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο από τα έσοδα<sup>48</sup>.

## **JOIN VENTURE NUMMI**

Η New United Motor Manufacturing ήταν ένα εργοστάσιο παραγωγής αυτοκινήτων, το οποίο ανήκει από κοινού στη General Motors και στην Toyota, στο Fremont στην Καλιφόρνια. Η General Motors και η Toyota, δημιούργησαν μια κοινή επιχείρηση το 1984 για την κατασκευή οχημάτων τα οποία θα πωλούνται κάτω από τις δύο μάρκες. Ξαναάνοιξαν το εργοστάσιο της General Motors το οποίο είχε κλείσει δύο χρόνια πριν. << Το πνεύμα του ανταγωνισμού και της συνεργασίας είναι το θεμέλιο που στηρίζει την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη>> (Πρόεδρος Toyota) Έτσι εξέφρασε την αποφασιστικότητά του για τη βιομηχανική συνεργασία μεταξύ Ιαπωνίας και Ηνωμένων πολιτειών.

Η κοινοπραξία αυτή πρόσφερε διαφορετικούς στόχους και διαφορετικά κέρδη σε κάθε ένα από τα μέρη της. Ωφελούσε και τις δύο επιχειρήσεις.

---

<sup>47</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors](https://en.wikipedia.org/wiki/General_Motors)

<sup>48</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota>

Η Toyota κέρδισε την ευκαιρία να εφαρμόσει το σύστημα παραγωγής της στο αμερικανικό περιβάλλον εργασίας καθώς κέρδισε την πρώτη της μεταποιητική βάση στην Βόρεια Αμερική. Ήταν η πρώτη της μεγάλη επένδυση στις Ηνωμένες πολιτείες. Από την άλλη, η General Motors είχε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει ένα εργοστάσιο 20 ετών που είχε για πέταμα αλλά και να μάθει για τη βελτιστοποιημένη παραγωγή μαζεύοντας συμβουλές από τη μαγεία της Toyota. Η Toyota όμως ήταν ο υπεύθυνος της λειτουργίας του εργοστασίου και της πλήρωσης των διευθυντικών θέσεων.

Κατάφεραν και παρήγαγαν αυτοκίνητα υψηλότερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους<sup>49</sup>.

## MONTELA NUMMI

- Chevrolet Nova (1984-1988) Ήταν το πρώτο μοντέλο που παρήγαγε η NUMMI.
- Corolla(1986)
- Geo Prizm (1989-1997)
- Hilux(1991-1995)
- Chevrolet Prizm(1998-2002)
- Toyota Tahoma φορτηγό(Ιανουάριος του 1995)<sup>50</sup>

## ΔΙΑΛΥΣΗ NUMMI

Η General Motors κήρυξε πτώχευση και ανακοίνωσε την αποχώρησή της τον Ιούνιο του 2009 και λίγους μήνες αργότερα, το Μάρτιο του 2010 ανακοίνωσε και η Toyota την αποχώρησή της. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να κλείσει το 2010 και χιλιάδες εργαζόμενοι να αναζητούν θέσεις εργασίας. Με το κλείσιμο της εταιρείας ήταν όλοι αντίθετοι στην πώλη και ιδιαίτερα ο δήμαρχος Bob Wasserman ο οποίος προσπάθησε να κρατήσει τη NUMMI στην πόλη. Ωστόσο την πρώτη Απριλίου 2010, το εργοστάσιο παρήγαγε το τελευταίο του αυτοκίνητο ένα Toyota Corolla το οποίο προοριζόταν για ένα εργοστάσιο στην Ιαπωνία. Το Μάιο του 2010 η Tesla Motors αγόρασε ένα μέρος του εργοστασίου NUMMI

---

<sup>49</sup> <https://hbr.org/2009/09/nummi-what-toyota-learned>

<sup>50</sup> <https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/NUMMI&prev=search,http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/561/nummi-2015>

και ξεκίνησε να συνεργάζεται με την Toyota για την ανάπτυξη ηλεκτρικών οχημάτων και εξαρτημάτων<sup>51</sup>.

## JOIN VENTURE SONY-VAIO

---

---

### Η SONY CORPORATION

Η Sony Corporation, που συνήθως αναφέρεται ως Sony, είναι μια ιαπωνική πολυεθνική ομίλου εταιρειών με έδρα κοντά στο Μινατό, Τόκιο, Ιαπωνία. Είναι μια ηλεκτρονική επιχειρηματική μονάδα και η μητρική εταιρία του Ομίλου της Sony. Η εταιρεία αυτή παράγει επαγγελματικά ηλεκτρονικά παιχνίδια για ψυχαγωγία και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Είναι ένας από τους κορυφαίους κατασκευαστές ηλεκτρονικών προϊόντων για αγορές των απλών καταναλωτών ή των επαγγελματιών. Κατατάσσεται 116<sup>η</sup> στη λίστα Fortune Global 500 το 2015. Είναι ένας από τους ηγέτες των πωλήσεων σε όλο τον κόσμο και από το 2013 η τέταρτη μεγαλύτερη τηλεοπτική παραγωγός στον κόσμο μετά την Samsung electronics, LG electronics και TCL.

Η Sony είναι μια από τις πιο ολοκληρωμένες εταιρείες ψυχαγωγίας στον κόσμο, καθώς ασχολείται με τέσσερα λειτουργικά τμήματα:

1. Ηλεκτρονικά (στα οποία συμπεριλαμβάνονται υπηρεσίες δικτύου, βιντεοπαιχνίδια και ιατρικές επιχειρήσεις),
2. Κινηματογραφικές ταινίες,
3. Μουσική και
4. Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της Sony είναι:

- Sony Corporation (Sony electronics στις Η.Π.Α)
- Sony Pictures entertainment
- Sony Interactive entertainment
- Sony Music entertainment
- Sony Mobile Communications(πρωην Sony Ericsson)

---

<sup>51</sup> <http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/561/nummi-2015>



- Sony Financial

## ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ SONY CORPORATION

Η Sony ξεκίνησε στον απόηχο του β΄ παγκοσμίου πολέμου. Το 1946, ο Masaru Ibouka ξεκίνησε ένα κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών σε ένα πολυκατάστημα στο Τόκιο. Το επόμενο έτος εντάχθηκε και ο συνάδελφός του Akio Morita και δημιούργησαν μια εταιρεία την οποία ονόμασαν Tokio Tsushin Kogyo. Το 1958 η εταιρεία άλλαξε το όνομά της σε Sony<sup>52</sup>.

## Η VAIΟ

Η Vaio Corporation είναι ένας κατασκευαστής προσωπικών υπολογιστών και desktops, ο οποίος έχει την έδρα του στο Azumino Ναγκάνο της Ιαπωνίας. Αρχικά ήταν εμπορικό σήμα της Sony Corporation το οποίο εισήχθει το 1996. Είναι μία από τις υπομάρκες της Sony η οποία ειδικεύεται σε φορητούς υπολογιστές και υπολογιστές all-in-one. Προέρχεται από την διαίρεση των προσωπικών υπολογιστών της Sony, όταν αποφασίστηκε να διαχωρήσει αυτήν την επιχείρηση από τη μητρική εταιρεία για να σχηματίσουν μια ανεξάρτητη εταιρεία. Η λέξη Vaio προέρχεται από το «Βίντεο και ήχου ολοκληρωμένη λειτουργία»<sup>53</sup>.

## ΤΑ ΠΙΟ ΕΠΙΧΡΕΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

- **1997** Η πρώτη γενιά φορητών υπολογιστών με περίβλημα μαγνησίου
- **1998** Η πρώτη subnotebook από τη Sony
- **1999** Desktop Vaio PCVL700 κατακτώντας χρυσό βραβείο για το σχεδιασμό
- **2002** Vaio U1 Ο μικρότερος και ελαφρότερος προσωπικός υπολογιστής ο οποίος περιλάμβανε και τα windows XP

---

<sup>52</sup><https://translate.google.gr/translate?hl=el&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Sony&prev=search>

<sup>53</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/VAIO>

- **2003** Vaio X5 ένα από τα πρώτα μοντέλα με απομονωμένο πληκτρολόγιο
- **2006** Vaio UX μίνι υπολογιστές με αποτελεσματικές διαμορφώσεις
- **2009** Vaio X X-series χαρακτηρίστηκε πρωτοφανές γιατί μόνο 14 χιλιοστά ζύγισαν 780 γραμμάρια
- **2011** Sony Tablet S η πρώτη ταμπλέτα στην αγορά<sup>54</sup>

## JOIN VENTURE SONY-VAIO

Η Vaio έχει μια αποκλειστική συμφωνία marketing με τη Sony.

## ΙΣΤΟΡΙΑ

Ενώ η εταιρεία Sony κατασκεύαζε υπολογιστές αποκλειστικά για την ιαπωνική αγορά το 1980, η εταιρεία αποσύρθηκε από την κατασκευή των υπολογιστών στις αρχές του 1990. Το 1996 έχουμε την επανείσοδο της Sony στην παγκόσμια αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών στο πλαίσιο της νέας μάρκας Vaio, η οποία έγινε με τη σειρά PCV των desktops. Η πρώτη γενιά των φορητών υπολογιστών Vaio κυκλοφόρησε το 1997 και το US \$2000 PCG-505 μοντέλο σχεδιάστηκε για να είναι “superslim” και στεγάστηκε σε ένα σώμα τεσσάρων πινάκων μαγνησίου<sup>55</sup>.

## ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ

---

<sup>54</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Vaio>

<sup>55</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/VAIO>

Η Sony φορτώνει τους ηλεκτρονικούς της υπολογιστές με το λογισμικό bloatware, το οποίο έχει κριθεί ανεπιθύμητο και αναποτελεσματικό γιατί υποτίθεται πως επιτρέπει στο χρήστη να χρησιμοποιήσει αμέσως το φορητό του υπολογιστή για χρήση πολυμέσων.

Το λογισμικό της κάμερας των Vaio είναι το Arc Soft Webcam Companion, το οποίο προσφέρει ειδικά εφέ και δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να ενισχύσουν τις εικόνες και τα βίντεο που λαμβάνονται μέσω της κάμερας.

## **ΔΙΑΛΥΣΗ SONY-VAIO**

Το 2014, ήταν η τελευταία χρονιά διάθεσης των Vaio τόσο των laptop όσο και των desktop. Στις 4 Φεβρουαρίου 2014 η Sony ανακοίνωσε την απόφασή της να πουλήσει τη Vaio. Η απόφαση πώλησης όλου του τμήματος των Vaio ήταν πολύ δύσκολη απόφαση, το κόστος της οποίας ήταν ιδιαίτερα αισθητό στην αγορά των PC συνολικά. Αυτό συνέβει λόγω της σταθεράς πτωτικής πορείας των PC στην αγορά λόγω της συνεχής ανόδου των smartphones και tablets. Τα περιθώρια της εμπορικής βιωσιμότητας στένευαν συνεχώς, γι 'αυτό και η ιαπωνική εταιρία δεν μπορούσε να αποφύγει την απόσυρση.

Τα Sony-Vaio ήταν στο είδος τους μοναδικά, εξ 'ου και η απώλεια. Δύο είναι οι συνισταμένες που έκαναν τα Sony-Vaio αξιοπρόσεκτα διαφορετικά και μοναδικά. Η μία σχετίζεται με το design καθώς ήταν πάντοτε τα ομορφότερα στην κατηγορία τους. Η ιαπωνική εταιρεία διαπίστωσε πως για να ξεχωρίσει ένα μηχάνημα που παράγει δεν αρκεί μόνο να «κάνει τη δουλειά του». Πρέπει να έχει προσωπική υπόσταση για τον κάτοχό του να αισθάνεται δικαιωμένος για την επιλογή του αλλά και όμορφα όταν το χρησιμοποιεί.

Όλα αυτά τα εφάρμοσαν από πολύ νωρίς τα Sony-Vaio και κατάφεραν να διαφοροποιηθούν με μεγάλη επιτυχία από τα υπόλοιπα laptops και desktops. Ο συνδιασμός των καλοδιαλεγμένων υλικών και της προσεγμένης ποιότητας των υπολογιστών τους έκαναν να είναι τα πλέον ποθητά και να κινούνται σε άλλο επίπεδο. Φυσικά όμως χρέωναν κάτι παραπάνω για αυτό το design και αυτήν την ποιότητα.

Η δεύτερη συνισταμένη που έκανε τα Vaio να ξεχωρίσουν ήταν η διάθεση της Sony να πειραματιστεί. Ήταν η πρώτη εταιρεία που επιχείρησε να κατασκευάσει εντελώς διαφορετικής μορφής ηλεκτρονικούς υπολογιστές στους οποίους διασταύρωσαν τα PDA με

φορητούς υπολογιστές (πρόγονοι των smartphones) και ενσωμάτωσαν οθόνες υψηλής ανάλυσης και κάμερες στα μηχανήματά τους. Επιπλέον η εταιρεία αυτή πάντα επεδίωκε να μειώσει το βάρος και τον όγκο των laptops που παράγει, αλλά αυτό ήταν κάτι που το έκαναν πολλοί.

Μπορεί να είναι πολλοί οι κατασκευαστές στη σημερινή αγορά οι οποίοι διεκδικούν την προσοχή του κοινού μέσω της καλής ποιότητας και της υψηλής τιμής και φυσικά δεν θα σταματήσει να υπάρχει η αγορά των προσωπικών υπολογιστών επειδή θα αποσυρθούν τα Vaio, παρ' όλα αυτά η Sony-Vaio θα λείψει στην αγορά<sup>56</sup>.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν παραδείγματα από την εφαρμογή της πρακτικής του joint venture σε ελληνικές και ξένες εταιρείες. Είδαμε πως αυτές λειτουργούσαν πριν από την κοινοπραξία, περιγράψαμε πως φτάσανε στην επιλογή της κοινοπραξίας αλλά και ποια η λειτουργία τους και η θέση τους στην εγχώρια και ξένη αγορά μετά την κοινοπραξία.

---

<sup>56</sup> <http://www.athinorama.gr/digital/hardware/article.aspx?id=1115288>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

---

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η συνέντευξη που πραγματοποιήσαμε σε συγκεκριμένη εταιρεία στα πλαίσια της συγγραφής της εργασίας αυτής.

Θεωρήθηκε σκόπιμο για την καλύτερη κατανόηση των όσων θεωρητικά παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με την πρακτική joint venture, να δείξουμε πως πρακτικά εφαρμόζεται η κοινοπραξία αυτή και ποιες οι συνέπειες και τα αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικονομία συνολικά, από την χρήση αυτής της πρακτικής.

Πρακτική joint venture είτε σε μορφή συμμαχίας είτε σε μορφή κοινοπραξίας είναι κάτι που συχνά συναντάται και δη σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει βέβαια στο σημείο αυτό να σημειώσουμε πως πολλές είναι οι εταιρείες που ονοματίζουν απλά την πρακτική αυτή ως «συγχώνευση» εταιρειών και όχι ως σύμπραξη ή κοινοπραξία.

Για την συνέντευξη αυτήν επιλέξαμε να εργαστούμε πάνω στην σύμπραξη των εταιρειών “travel planet 24” και “air tickets”. Καθώς ο όγκος εργασιών των εταιρειών αυτών είναι μεγάλος και για να μην προκαλέσουμε ή τύχουμε σε υπερφόρτωση των εργασιών τους,

συντάχθηκε ένα λιτό αλλά καλά δομημένο ερωτηματολόγιο, με απλές αλλά ουσιώδεις ερωτήσεις σχετικά με την πρακτική joint venture. Πρόκειται για 9 ερωτήσεις με πιθανές απαντήσεις σε μορφή πολλαπλής επιλογής.

Αφού μεσολάβησε πρώτα τηλεφωνική επικοινωνία με την υπεύθυνη υπάλληλο του τμήματος επικοινωνίας των υπό συγχώνευση εταιρειών, στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας το ερωτηματολόγιο, το οποίο επεστράφη συμπληρωμένο, ομοίως μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

### **ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στην πρώτη ερώτηση, η απάντηση που δόθηκε ήταν πως τα οφέλη που προσδίδει η συγχώνευση αυτή στην νέα εταιρεία είναι η λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Καθώς και οι δύο εταιρείες είναι ελληνικών συμφερόντων και προ της σύμπραξης δραστηριοποιούνταν και οι δύο ως ταξιδιωτικά γραφεία, η λήψη ομοιόμορφων απαντήσεων είναι κάτι προαπαιτούμενο για την ορθή και αποδοτική λειτουργία της νέας μετά την σύμπραξη εταιρείας.

Στόχος τους λοιπόν είναι με την σύμπραξη αυτή να αναπτύξουν και να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους τόσο στην εγχώρια ελληνική αγορά αλλά και στην ξένη αγορά και ταυτόχρονα να αυξήσουν την κλίμακα παραγωγής.

Από την στιγμή λοιπόν που η συγχώνευση αυτή επιτεύχθηκε, έχουν επιτύχει την πρόσβαση σε μεγαλύτερη αγορά και συνεπώς η εταιρεία μπορεί και θέτει υψηλούς στόχους με όραμα το οποίο είναι όχι μόνο βραχυπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο, στοχεύοντας σε αύξηση των πωλήσεων τους για τα επόμενα έτη, έχοντας συγκεκριμενοποιήσει αριθμητικά τον στόχο τους σε τζίρο μέχρι και το έτος 2018. Αρχικός στόχος της συγχώνευσης αυτής ήταν να επιτύχουν την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην ελληνική αγορά.

Σε ερώτηση που τους τέθηκε και αφορούσε στο πόσο τους έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση που η Ελλάδα δυσμενώς τα τελευταία έτη βιώνει, η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι η οικονομική κρίση τους έχει επηρεάσει σε μικρό βαθμό. Αυτό είναι πολύ θετικό όχι μόνο για την συγκεκριμένη εταιρεία αλλά και για την ελληνική οικονομία γενικότερα καθώς υποδηλώνει πως ο τουρισμός δεν βρίσκεται σε πτώση. Ο τουρισμός θεωρείται ως η μεγαλύτερη βιομηχανία στην Ελλάδα και ευτυχώς δεν έχει άμεσα επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση.

Αυτό που επίσης δηλώθηκε μέσω του ερωτηματολογίου είναι πως οι υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία, έχουν διαφοροποιηθεί αρκετά μετά την συγχώνευση. Ένα απλό παράδειγμα της διαφοροποίησης αυτής είναι πως η νέα εταιρεία εκτός από την ισχυρή θέση που έχει στον χώρο των διαδικτυακών αεροπορικών κρατήσεων, έχει τώρα πια δώσει και ιδιαίτερη βαρύτητα στις κρατήσεις με πλοίο ή με τρένο.

Ένας ακόμη στόχος που θέλουν να επιτευχθεί με την σύμπραξη αυτή είναι να αναπτυχθεί το διεθνές πελατολόγιο τους. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η Travelplanet24 συγκαταλέγεται στα 10 μεγαλύτερα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία στην Ευρώπη και διεθνώς δραστηριοποιείται σε 40 αγορές ενώ η Airtickets εκτός από την ισχυρή της παρουσία στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται με το Airtickets.com και με τοπικές καταλήξεις σε ακόμη 15 αγορές.

Υπάρχουν λοιπόν ισχυρές βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται ο στόχος αυτός και σαφώς η επίτευξη του θα ωφελήσει όχι μόνο την νέα εταιρεία αλλά θα οδηγήσει σε άνθηση του ελληνικού τουρισμού και θα εισφέρει επιπλέον έσοδα στην ελληνική οικονομία.

Τέλος με βάση την απάντηση που δόθηκε στην τελευταία ερώτηση, φαίνεται πως η πρακτική joint venture δεν ολοκληρώθηκε με την σύμπραξη αυτή, αλλά θέλουν στην μέλλον να επιτύχουν την εξαγορά ομοειδών είτε ελληνικών είτε ξένων εταιρειών.

Εν κατακλείδα φαίνεται πως με την σύμπραξη αυτή δύο ελληνικές εταιρείες θα καταφέρουν να βρεθούν ανάμεσα στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στον σκληρά ανταγωνιστικό χώρο του διαδικτύου, να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους, να ενδυναμώσουν το μερίδιό τους τόσο στην εγχώρια όσο και στην ξένη αγορά, να επιτύχουν αύξηση του ετήσιου τζίρου τους και να προβούν σε επενδύσεις.

Ήδη ο νέος αυτός όμιλος θεωρείται ως ο πέμπτος μεγαλύτερος σε όλη την Ευρώπη, που θα αποφέρει πολλαπλά οφέλη τα στην ελληνική οικονομία και θα αυξήσει τις θέσεις εργασίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, είχε ως αντικείμενο την ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα την περίπτωση του join venture.

Μέσα από τον πολυποίκιλο ορισμό της στρατηγικής, διαπιστώθηκε πόσο σημαντική είναι για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά και για την εξέλιξή της. Επιπλέον είναι σημαντικό τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον το οποίο παραμένει αναμφίβολα μεταβαλλόμενο και αβέβαιο καθώς και να έχουν ένα όραμα για το που θα ήθελαν να βρίσκεται στο μέλλον η επιχείρηση.

Υπάρχουν διάφορα είδη στρατηγικής τα οποία για να επιτύχουν θα πρέπει να είναι διαρκή και διατηρήσιμα.

Για να συνεχίσει να επιβιώνει μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς γι αυτό είναι απαραίτητες οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Κάποιες από τις σημαντικότερες και πιο γνωστές στρατηγικές ανάπτυξης είναι το franchise και το licensing οι οποίες έχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους και φυσικά το join venture



το οποίο είναι το αντικείμενο της έρευνάς μας. Η κοινοπραξία προτιμάται για ποικίλους λόγους στην εγχώρια αλλά και τη διεθνή αγορά. Ως μια στρατηγική συμμαχιών διακρίνονται σε αυτήν έξι τύποι συμμαχιών. Ανάλογα με τη μορφή που μπορεί να πάρει μια κοινοπραξία, μπορεί να διακριθεί σε αστική ή εμπορική εταιρεία.

Αναλύοντας ορισμένα παραδείγματα περιπτώσεων πρακτικής του join venture γνωστών εταιρειών, διαπιστώθηκε ότι κατείχαν υψηλές θέσεις στην αγορά και δραστηριοποιούνταν σε αρκετές χώρες και με την κοινοπραξία με άλλη εταιρεία, ανέβηκαν σε ακόμη πιο υψηλή θέση και επεκτάθηκαν ακόμη περισσότερο με συνέπεια να γίνουν ακόμη πιο γνωστές. Παρ' όλα αυτά, η κοινοπραξία δεν ωφελεί πάντα την επιχείρηση, αλλά μπορεί να την οδηγήσει στην διάλυσή της.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Μέσα από την συγγραφή της εργασίας αυτής δόθηκε και σε εμάς η ευκαιρία να γνωρίσουμε την λειτουργία αλλά και την σημασία των στρατηγικών σε μία επιχείρηση και επίσης να δούμε πως λειτουργεί συγκεκριμένα η πρακτική του joint venture.

Καθώς μελετήσαμε την λειτουργία πολλών εταιρειών πριν και μετά την πρακτική του joint venture, είδαμε πως πολλά είναι τα οφέλη που προσφέρονται από την χρήση της συγκεκριμένης πρακτικής.

Καθώς διανύουμε μια εποχή έντονης ύφεσης και οικονομικής κρίσης, η ελληνική αγορά έχει σημάδια δυσλειτουργίας και δραματικά έχουν αλλάξει οι συνθήκες στις οποίες μέχρι την εποχή προ κρίσης λειτουργούσε. Δραματικά έχει αλλάξει και η συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών οι οποίοι λόγοι της μείωσης του εισοδήματός τους και της ταυτόχρονης αύξησης των φόρων και των τιμών των αγαθών έχουν κατά πολύ μειώσει τις αγορές τους.

Αυτό έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις και δη τις μικρομεσαίες να βάλουν «λουκέτο» και να διακόψουν την λειτουργία τους.

Όμως η σωστή στρατηγική σκέψη ίσως να βοηθούσε τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στην οικονομική κρίση και να προσπαθήσουν να ανακάμψουν.

Η στρατηγική επιχειρηματική σκέψη επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των εμπορικών ευκαιριών, την υπεροχή του ανταγωνισμού, τη δημιουργία ισχυρών δεσμών συνεργασίας.

Η στρατηγική joint venture θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις. Δηλαδή θα ήταν ωφέλιμο σε επιχειρήσεις που κινδυνεύουν με χρεοκοπία να ενώσουν τις δυνάμεις τους με ομοειδείς επιχειρήσεις του ιδίου εμπορικού κλάδου και έτσι να αντεπεξέλθουν στις ισχυρές απαιτήσεις που η οικονομική κρίση έχει γεννήσει. Με τον τρόπο αυτό ίσως η ελληνική οικονομία να εμφανίζει μικρά σημάδια ανάκαμψης, και να γεννηθούν νέες θέσεις εργασίας ή έστω να μην υπάρχει η μείωση των θέσεων εργασίας και η αύξηση του ποσοστού ανεργίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ**

---

### **ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ**

- Αθανασίου Λ.Ι, Η σύμβαση διαχείρισης εταιρείας, Ελληνική Δικαιοσύνη, 2004
- Γεωργιάδης Σ., Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, 2003,
- Λεοντάρης Μ., Προσωπικές Εταιρείες Ε.Π.Ε – Κοινοπραξίες από άποψη Νομική, Οικονομική, Οργανωτική, Λογιστική και Φορολογική, 1994, Εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα.
- Τσουρούτη Α., Η σύμβαση μανάτζμεντ , 2004

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

[www.eclass.teiion.gr/modules/.../1Στρατηγικο\\_Μανατζμεντ\\_Εισαγωγικά.ppt](http://www.eclass.teiion.gr/modules/.../1Στρατηγικο_Μανατζμεντ_Εισαγωγικά.ppt)

[www.teipir.gr/mke/index.php?option=com\\_k2&view...id...](http://www.teipir.gr/mke/index.php?option=com_k2&view...id...)

[www.conta/ekpaideysh/metaptyxiaka.Strategy.doc](http://www.conta/ekpaideysh/metaptyxiaka.Strategy.doc)

[www.euepexeirein.gr](http://www.euepexeirein.gr) > ΑΡΘΡΑ

[www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising](http://www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising)

[www.el.wikipedia.org/wiki/Franchising](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Franchising)

[www.en.wikipedia.org/wiki/Brand\\_licensing](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Brand_licensing)

[www.el.wikibooks.org/wiki](http://www.el.wikibooks.org/wiki)  
[www.eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php](http://www.eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php)  
[www.beerland.org/el/article](http://www.beerland.org/el/article)  
[www.olympicbrewery.gr/page.aspx?id=1001](http://www.olympicbrewery.gr/page.aspx?id=1001)  
[www.beer.gr/breweries/oz/](http://www.beer.gr/breweries/oz/)  
[www.naftemporiki.gr/.../oloklirothike-i-sugxoneusi-ton-muthos--olumpiaki-zuthopoi...](http://www.naftemporiki.gr/.../oloklirothike-i-sugxoneusi-ton-muthos--olumpiaki-zuthopoi...)  
[www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906](http://www.anki.gr/dat/FAB6BE22/file.pdf?634435183615243906)  
[www.bluewavemag.com/blueart032.htm](http://www.bluewavemag.com/blueart032.htm)  
<sup>www.</sup>[e-class.teilar.gr/.../H%20στρατηγική%20των%20επιχειρήσεων%2010.1.p...](http://e-class.teilar.gr/.../H%20στρατηγική%20των%20επιχειρήσεων%2010.1.p...)  
[www.news247.gr/.../sygxwneuontai-carlsberg-kai-olympiakh-zythopoiia-mythos-kai-fix-](http://www.news247.gr/.../sygxwneuontai-carlsberg-kai-olympiakh-zythopoiia-mythos-kai-fix-)  
[www.sansimera.gr/articles/619#ixzz48c7f1VMI](http://www.sansimera.gr/articles/619#ixzz48c7f1VMI)  
[www.techgear.gr/ericsson-140-years-anniversary-106718/](http://www.techgear.gr/ericsson-140-years-anniversary-106718/)  
[www.mercouris.gr/?q=el/kolles\\_dow\\_corning](http://www.mercouris.gr/?q=el/kolles_dow_corning)  
[www.en.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors](http://www.en.wikipedia.org/wiki/General_Motors)  
[www.en.wikipedia.org/wiki/Toyota](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Toyota)  
[www.hbr.org/2009/09/nummi-what-toyota-learned](http://www.hbr.org/2009/09/nummi-what-toyota-learned)  
[www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/561/nummi-2015](http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/561/nummi-2015)  
[www.athinorama.gr/digital/hardware/article.aspx?id=1115288](http://www.athinorama.gr/digital/hardware/article.aspx?id=1115288)