

2019

ΑΝΩΤΑΤΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
– ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ: ΑΥΓΟΥΣΤΙΝΟΥ  
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ  
Α.Μ. 15434

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΔΕΔΟΥΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

**[ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ]**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΣΕΛΙΔΑ
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	4
1.2 ΔΙΚΑΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	5-6
1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	6-9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
2.1 ΔΙΚΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....	10
2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ.....	10
2.3 ΙΣΧΥΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ.....	10-11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	11-12
3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	12-13
3.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
4.1 ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ.....	14
4.2 ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ.....	14-15
4.3 ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ.....	16
4.4 ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑΣ ΘΕΣΗΣ.....	16-17

<b>4.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>17-18</b>
--------------------------------------	--------------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

<b>5.1 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....</b>	<b>18-19</b>
---	--------------

<b>5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>20-21</b>
---	--------------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

<b>6.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>22-24</b>
---	--------------

<b>6.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>25</b>
--	-----------

<b>6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>26-27</b>
---	--------------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

<b>7.1 ΕΙΔΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....</b>	<b>28</b>
--	-----------

<b>7.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....</b>	<b>28-31</b>
---	--------------

<b>7.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ.....</b>	<b>31-32</b>
---	--------------

<b>7.4 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΕΓΕΑΝ ΑΙΡΛΙΝΕΣ ΜΕ ΟΛΥΜΠΙΚ ΑΙΡ.....</b>	<b>32-33</b>
---	--------------

<b>7.5 Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΛΥΜΠΙΚ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΕΓΕΑΝ.....</b>	<b>33-34</b>
---	--------------

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>34-35</b>
--------------------------	--------------

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ανταγωνισμός είναι ο αγώνας μεταξύ περισσότερων για την επικράτηση ή για την επίτευξη κάποιου σκοπού.<sup>1</sup> Στα οικονομικά ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι ο αγώνας μεταξύ τους για την επικράτηση στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς του καθενός. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού ορίζει τους σκοπούς, που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού.<sup>2</sup> Ο οικονομικός ανταγωνισμός προϋποθέτει την ελεύθερη λειτουργία της αγοράς και των βασικών της νόμων που είναι η προσφορά και η ζήτηση και κατά προέκταση η ποσότητα και η τιμή. Οι δυνάμεις που συνθέτουν την έννοια της αγοράς συνήθως θεραπεύουν τις όποιες ατέλειές της, ιδίως όταν οι προσφέροντες και οι ζητούντες λειτουργούν συνειδητά και ορθολογιστικά. Ο ανταγωνισμός που εκδηλώνεται κυρίως στην πλευρά της προσφοράς και μάλιστα με εξοντωτικούς όρους μπορεί κατά ορισμένους να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα που συνίστανται σε τελική ανάλυση στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο<sup>3</sup>.



<sup>1</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>2</sup> Μιχάλης Θεόδωρος Μαρίνος, 2009, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ-ΑΘΗΝΑ, "Αθέμιτος Ανταγωνισμός" (ΣΕΛ.6)

<sup>3</sup> Δημήτριος Μπουραντάς, 2002, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ Γ. ΑΘΗΝΑ, "Μάνατζμεντ" (ΣΕΛ 10)

## 1.2 ΔΙΚΑΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ως δίκαιο ανταγωνισμού νοούνται οι διατάξεις που αφορούν στην προστασία του ανταγωνισμού από ανεπιθύμητες πρακτικές επιχειρήσεων και από περιορισμούς. Στο ελληνικό δίκαιο γίνεται διαχωρισμός μεταξύ του δικαίου του αθέμιτου ανταγωνισμού και του ελεύθερου ανταγωνισμού. Το δίκαιο αθέμιτου ανταγωνισμού απαγορεύει πρακτικές επιχειρήσεων οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τα συναλλακτικά ήθη. Ο νόμος 146/1914 προβλέπει μια γενική ρήτρα για την απαγόρευση του αθέμιτου ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων φυσικά επιτρέπεται, ώστε να αυξάνεται το πελατολόγιό τους και τα κέρδη τους, αυτό όμως υπόκειται σε όρια, πέραν των οποίων ο νομοθέτης δεν επιτρέπει να ασκείται ανταγωνισμός. Το δίκαιο αθέμιτου ανταγωνισμού προστατεύει τον ανταγωνισμό ως θεσμό, τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις αλλά και τον καταναλωτή. Κύριο αντικείμενο εφαρμογής είναι η προστασία του καταναλωτή από την παραπλάνηση, καθώς ο καταναλωτής στερείται πολλές φορές την ελευθερία επιλογής και έτσι δεν είναι σε θέση να κρίνει και αποφασίσει περί των προϊόντων και υπηρεσιών που του προσφέρονται. Το δίκαιο ελεύθερου ανταγωνισμού προστατεύει τον ανταγωνισμό από περιορισμούς που οι ίδιες οι επιχειρήσεις θέτουν. Βασικός κανόνας είναι ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην αγορά, πλην όμως οι επιχειρήσεις συχνά μέσω συμφωνιών ή μονομερών πρακτικών προσπαθούν να τον περιορίσουν. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν νόμιμες προβλέψεις ώστε να αποτρέπονται τέτοιες πρακτικές και να διασφαλίζεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός στην αγορά. Το δίκαιο ελεύθερου ανταγωνισμού περιλαμβάνεται στο νόμο 3959/2011, που αντικατέστησε τον προηγούμενο με αριθμό 703/1977<sup>4</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί πως το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού γεννήθηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ. Στην Ευρώπη, καθοριστικό ρόλο έπαιξε η Σχολή του Freiburg η οποία με τις ιδέες για ένα σύστημα που συνδέει την τάξη με τον φιλελευθερισμό οδήγησε στη γερμανική νομοθεσία περί ανταγωνισμού το 1956. Εκτοτε, πολλά κράτη της Ευρώπης απέκτησαν αντίστοιχες εθνικές νομοθεσίες, ιδίως υπό την επίδραση της συνθήκης για την Ευρωπαϊκή κοινότητα, η οποία αναγόρευσε σε κεντρική δράση την εγκαθίδρυση στην εσωτερική αγορά ενός καθεστώτος

---

<sup>4</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

ανόθευτου ανταγωνισμού. Η Ελλάδα απέκτησε για πρώτη φορά νομοθεσία προστασίας του ανταγωνισμού το 1977<sup>5</sup>.

Συνεπώς σκοπός του δικαίου του ανταγωνισμού είναι η μεγιστοποίηση της ευημερίας των καταναλωτών, κατ' αποκλεισμό άλλων στόχων. Ο σκοπός αυτός αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της οικονομικής αποτελεσματικότητας που περιλαμβάνει αφενός την άριστη κατανομή των αγαθών μεταξύ των διαφόρων οικονομικών φορέων, αφετέρου την εύλογη χρήση των συντελεστών παραγωγής<sup>6</sup>.

### 1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τα είδη του ανταγωνισμού σε μια αγορά, αυτός μπορεί να είναι:

- Καθαρό μονοπώλιο
- Πλήρης ανταγωνισμός
- Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- Ολιγοπώλιο<sup>7</sup>
  
- Πλήρης (ή τέλειος) ανταγωνισμός

Η αγορά ενός προϊόντος θεωρείται πλήρως ανταγωνιστική, όταν έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παράγουν το προϊόν.

β. Το προϊόν όλων των επιχειρήσεων είναι ομοιογενές.

γ. Υπάρχει ελευθερία εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής<sup>8</sup>

Ας δούμε πιο αναλυτικά τη σημασία αυτών των χαρακτηριστικών.

---

<sup>5</sup> Αστέρης Δ. Πλιάκος, 2012, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, “Το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης” (ΣΕΛ.465-466)

<sup>6</sup> Λάμπρος Ε. Κοτσίρης, 2011, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ – ΑΘΗΝΑ, “Δίκαιο Ανταγωνισμού” (ΣΕΛ.4)

<sup>7</sup> Ιστότοπος: [www.euretirio.com](http://www.euretirio.com)

<sup>8</sup> Ιστότοπος: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)

α) Όταν λέμε μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παράγουν το προϊόν, εννοούμε ότι η κάθε μια επιχείρηση χωριστά δεν μπορεί με τις ενέργειές της να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος. Η τιμή του προϊόντος καθορίζεται στην αγορά από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης και είναι δεδομένη για την επιχείρηση. Ο βασικός λόγος που ισχύει αυτό είναι ότι η ποσότητα προϊόντος που παράγει κάθε επιχείρηση είναι ένα ελάχιστο μέρος της συνολικής παραγωγής και προσφοράς όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Επομένως αύξηση ή μείωση της προσφοράς από έναν παραγωγό δεν έχει καμιά ουσιαστική επίδραση στην αγοραία προσφορά του προϊόντος και δεν μεταβάλλει την τιμή του. Επίσης δε συμφέρει τον μεμονωμένο παραγωγό να διαθέτει το προϊόν του σε τιμή διαφορετική από την τιμή που έχει διαμορφωθεί στην αγορά γιατί, αν προσφέρει σε μεγαλύτερη τιμή, οι αγοραστές μπορούν να βρουν το ίδιο προϊόν φτηνότερο στην αγορά, ενώ, αν το προσφέρει σε μικρότερη τιμή, θα μειωθούν τα έσοδά του.

β) Το προϊόν που προσφέρεται από όλες τις επιχειρήσεις είναι ομοιογενές. Οι καταναλωτές θεωρούν ότι όλες οι παραγόμενες και προσφερόμενες μονάδες προϊόντος από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι ίδιες.

γ) Είναι ελεύθερη η είσοδος και η έξοδος των επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής του προϊόντος. Αυτό σημαίνει εξασφάλιση του ανταγωνισμού, μεταβολές στην αγοραία προσφορά και, συνεπώς, στην τιμή του προϊόντος και τα κέρδη των επιχειρήσεων. Όταν ένας κλάδος παραγωγής εμφανίζει μεγάλα κέρδη, τότε και νέες επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν το προϊόν, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αγοραία προσφορά και να μειώνεται η τιμή του. Αντίθετα, όταν σε ένα κλάδο υπάρχουν ζημιές, κάποιες επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή του προϊόντος, με αποτέλεσμα να μειώνεται η προσφορά και να αυξάνεται η τιμή του<sup>9</sup>.

- Καθαρό μονοπώλιο

Η αγορά ενός προϊόντος μπορεί να χαρακτηριστεί μονοπωλιακή, όταν το προϊόν αυτό παράγεται και προσφέρεται από μια μόνο επιχείρηση. Συνήθως όμως υπάρχουν αρκετά αγαθά που ικανοποιούν εξίσου ή σχεδόν εξίσου καλά την ίδια ανάγκη. Για παράδειγμα, αναπτήρας και τα σπύρτα. Εφόσον υπάρχουν αγαθά που μπορεί το ένα να υποκαταστήσει το άλλο στην κατανάλωση, είναι δύσκολο να υπάρξει μονοπώλιο για την ικανοποίηση της

---

<sup>9</sup> Ιστότοπος: [www.euretirio.com](http://www.euretirio.com)

σχετικής ανάγκης. Συνεπώς για την ύπαρξη μονοπωλίου απαιτούνται δύο χαρακτηριστικά:

- ✓ μια μόνο επιχείρηση να παράγει και να προσφέρει το προϊόν και
- ✓ έλλειψη άλλων προϊόντων που να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη εξίσου ικανοποιητικά, δηλαδή έλλειψη στενών υποκατάστατων<sup>10</sup>.

Παράδειγμα μονοπωλίου στην Ελλάδα μπορούν να θεωρηθούν τα κρατικά μονοπώλια, όπως ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος, η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού.

- Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

Μια αγορά ονομάζεται αγορά μονοπωλιακού ανταγωνισμού, όταν συνδυάζει τα εξής δύο χαρακτηριστικά: 1)Υπάρχουν τόσες πολλές επιχειρήσεις που παράγουν και προσφέρουν το προϊόν, ώστε κάθε επιχείρηση μπορεί να παίρνει αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων, δηλαδή λείπει το στοιχείο της αλληλεξάρτησης. 2)Το προϊόν κάθε επιχείρησης είναι σχετικά διαφοροποιημένο από τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντική, ασήμαντη ή και φανταστική και μπορεί να αφορά την ποιότητα του προϊόντος, το σχήμα, τη συσκευασία, το χρώμα, τη φίρμα κτλ.

Το πρώτο χαρακτηριστικό, η ύπαρξη δηλαδή πολλών επιχειρήσεων, κάνει αδύνατη την κρυφή ή φανερή συμφωνία μεταξύ τους, αντίθετα από ό,τι συμβαίνει στην αγορά του ολιγοπωλίου, όπου οι συμφωνίες είναι συνηθισμένες. Το δεύτερο χαρακτηριστικό, δηλαδή η διαφοροποίηση του προϊόντος, επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση να προσδιορίζει διαφορετική τιμή για το προϊόν της. Αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν πολλές διαφορετικές τιμές, για παράδειγμα, στα είδη ένδυσης και υπόδησης. Εκτός όμως από τον ανταγωνισμό στις τιμές, επιτρέπει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με την προβολή των διαφορετικών στοιχείων του προϊόντος<sup>11</sup>.

Η μορφή λοιπόν αυτή αγοράς έχει ένα στοιχείο ανταγωνισμού και ένα στοιχείο μονοπωλίου, γι' αυτό ονομάζεται μονοπωλιακός ανταγωνισμός.

Παράδειγμα τέτοιων αγορών είναι τα καταστήματα που πουλάνε ενδύματα, τα πρατήρια βενζίνης, τα κουρεία και κομμωτήρια, τα φροντιστήρια, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια κτλ.

---

<sup>10</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>11</sup> Ιστότοπος: [www.euretirio.com](http://www.euretirio.com)



- Ολιγοπώλιο

Όταν υπάρχουν λίγες επιχειρήσεις που παράγουν και προσφέρουν ένα προϊόν, η αγορά ονομάζεται ολιγοπωλιακή. Η κάθε μια από αυτές τις επιχειρήσεις διεκδικεί στην αγορά ένα μερίδιο πωλήσεων για το δικό της προϊόν. Ο μικρός όμως αριθμός τους προσδίδει στην ολιγοπωλιακή αγορά το χαρακτηριστικό της έντονης αλληλεξάρτησης, δηλαδή κάθε ενέργεια μιας επιχείρησης, με σκοπό να επηρεάσει την κατάσταση στην αγοράς προς όφελός της, προκαλεί αντιδράσεις εκ μέρους των άλλων επιχειρήσεων, που με τη σειρά τους παρεμβαίνουν στην αγορά με δικές τους αντίστοιχες ενέργειες. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση μειώσει την τιμή του προϊόντος της για να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές, τότε και οι άλλες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να μειώσουν την τιμή για να μη χάσουν τους πελάτες τους. Η διαδικασία αύξησης της πελατείας με συνεχείς μειώσεις των τιμών οδηγεί τις επιχειρήσεις του ολιγοπωλίου σε ένα "πόλεμο τιμών" μεταξύ τους, που καταλήγει σε βάρος τους και σε όφελος των καταναλωτών. Για να αποτρέψουν αυτόν τον "πόλεμο τιμών", οι επιχειρήσεις σιωπηρά ή με ρητή συμφωνία αποφασίζουν να μην υπάρχει ανταγωνισμός τιμών.

Το προϊόν που παράγουν οι επιχειρήσεις στο ολιγοπώλιο μπορεί να είναι ομοιογενές ή και διαφοροποιημένο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντική, για παράδειγμα στην ποιότητα, είτε ασήμαντη, για παράδειγμα στο χρώμα ή τη συσκευασία<sup>12</sup>.

Παραδείγματα ολιγοπωλιακής αγοράς είναι: Οι αγορές τσιμέντου και κινητής τηλεφωνίας με προϊόν ομοιογενές. Η αγορά ηλεκτρικών συσκευών με ορισμένες διαφοροποιήσεις στο προϊόν. Η αγορά αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσης με σημαντικές διαφοροποιήσεις στο προϊόν. Επίσης οι αγορές ηλεκτρονικών υπολογιστών, εφημερίδων και περιοδικών, τσιγάρων, απορρυπαντικών, γάλακτος κτλ.

---

<sup>12</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΔΙΚΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Ευρωπαϊκό δίκαιο ή δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή Ενωσιακό δίκαιο ονομάζεται το δίκαιο της ευρωπαϊκής ένωσης και της ευρωπαϊκής κοινότητας ατομικής ενέργειας. Το ευρωπαϊκό δίκαιο συνιστά ιδιαίτερη έννομη τάξη, χωριστή από τις εθνικές έννομες τάξεις των κρατών-μελών και διέπεται από τις δικές του ιδιαίτερες αρχές<sup>13</sup>.

### 2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Το ευρωπαϊκό δίκαιο διακρίνεται σε:

- Πρωτογενές δίκαιο είναι το δίκαιο των τριών ιδρυτικών Συνθηκών και οι γενικές αρχές που πηγάζουν από αυτές. Σημειώνεται ότι οι συνθήκες αυτές διατηρούν χαρακτήρα "θεσμικό", "συνταγματικό" και "κανονιστικό".
- Παράγωγο δίκαιο είναι οι κανόνες δικαίου που εκδίδουν τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και περιέχονται κατά βάση σε Κανονισμούς, Οδηγίες και Αποφάσεις. Οι κανόνες αυτοί αποτελούν πράξεις που λαμβάνονται και εκδίδονται κατά περίπτωση από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο ή την Επιτροπή, οι οποίες όμως διαφέρουν μεταξύ τους σημαντικά δημιουργώντας έτσι διαφορετικές έννομες συνέπειες<sup>14</sup>.

### 2.3 ΙΣΧΥΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Το Ευρωπαϊκό δίκαιο υπερισχύει του εθνικού δικαίου των κρατών-μελών της Ε.Ε. Σημειώνεται ότι οι συνθήκες αποτελούν διεθνείς συμφωνίες που στο σύνολό τους συνιστούν τον "καταστατικό χάρτη" της Ε.Ε., οι οποίες τελικά και υπερισχύουν των εσωτερικών νόμων των μελών-Χωρών. Συνεπώς οι Χώρες μέλη δεν μπορούν μετά την ένταξή τους να επικαλεστούν αντισυνταγματικότητα συνθηκών, με σκοπό την απαλλαγή τους από τις ανειλημμένες

---

<sup>13</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>14</sup> Ιστότοπος: [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

υποχρεώσεις τους. Επίσης και οι πράξεις των οργάνων της Ε.Ε. που εκδίδονται προς εφαρμογή των διατάξεων των συνθηκών υπερισχύουν των εθνικών νόμων κάθε κράτους-μέλους. Το ελληνικό Σύνταγμα ορίζει ότι διεθνείς συνθήκες, που ισχύουν στην Ελλάδα, υπερισχύουν των νόμων, (άρθρο 28 του Ελληνικού Συντάγματος του 1975), αλλά όχι και του ίδιου του Συντάγματος.

Το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει τονίσει ότι όλα τα κράτη-μέλη οφείλουν να συμμορφώνονται με το ευρωπαϊκό δίκαιο και καμία διάταξη εσωτερικού δικαίου δεν μπορεί να αποτελεί δικαιολογία για μη συμμόρφωσή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Συνταγματικό δίκαιο βρίσκεται σε αντιπαράθεση με το Ευρωπαϊκό δίκαιο στο εσωτερικό κάθε κράτους-μέλους<sup>15</sup>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η πολιτική ανταγωνισμού είναι ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί ο θεμιτός ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων και εταιρειών. Η εφαρμογή της ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και την αποτελεσματικότητα, αυξάνει τις επιλογές των καταναλωτών και συμβάλλει στη μείωση των τιμών και την βελτίωση της ποιότητας.

Ένας απ' τους πιο εύκολους τρόπους για να αυξήσει μια επιχείρηση το μερίδιο αγοράς της είναι να προσφέρει καλύτερες τιμές. Συνεπώς, στις αγορές που λειτουργεί ο ανταγωνισμός, οι τιμές πέφτουν. Το γεγονός αυτό ευνοεί τους καταναλωτές, αφού αυτόν τον τρόπο περισσότεροι μπορούν να πραγματοποιούν αγορές, και παράλληλα ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να παράγουν, τονώνοντας έτσι την οικονομία γενικότερα. Επιπροσθέτως, ο ανταγωνισμός τονώνει τις επιχειρήσεις να καλυτερεύουν την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που πωλούν, με αποτέλεσμα να δελεάσουν περισσότερους πελάτες και να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η ποιότητα μπορεί να έχει διάφορες σημασίες, π.χ. προϊόντα μεγάλης διάρκειας ή καλύτερης

---

<sup>15</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

λειτουργίας, ευκολότερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή τεχνική υποστήριξη, φιλικότερες και καλύτερες υπηρεσίες<sup>16</sup>.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν τα προϊόντα τους να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα της αγοράς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι καταναλωτές να είναι σε θέση να επιλέξουν το ιδανικότερο προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Για να μπορούν να παρέχουν περισσότερες επιλογές και να παράγουν καλύτερα προϊόντα, οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν όσον αφορά το είδος και τον σχεδιασμό του προϊόντος, τις τεχνικές παραγωγής, τις παρεχόμενες υπηρεσίες κ.λπ.<sup>17</sup>

### 3.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Είναι αναμφίβολα αποδεκτό πως όταν μια επιχείρηση βρίσκεται σε συνθήκες ανταγωνισμού δουλεύει κάτω από πιέσεις προσπαθώντας να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα προϊόντα στην πιο προσιτή τιμή. Αν η επιχείρηση δεν αγωνιστεί για αυτό, θα έχει συνέπειες οι καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Συμπερασματικά στην ελεύθερη αγορά οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να δρουν ανταγωνιστικά τόσο για δικό τους όφελος όσο και για όφελος των καταναλωτών<sup>18</sup>.

Ωστόσο για την καλή λειτουργία των αγορών οι αρχές, καθώς και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρέπει να ελέγχουν, να αποφεύγουν και να εμποδίζουν όσους φθείρουν τον ανταγωνισμό. Συνεπώς η Επιτροπή παρακολουθεί:

- τις συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων με σκοπό τον περιορισμό του ανταγωνισμού όπως καρτέλ ή άλλες αθέμιτες ρυθμίσεις με τις οποίες οι εταιρείες συμφωνούν να μην ανταγωνίζονται η μία την άλλη ώστε να επιβάλουν τους δικούς τους κανόνες στην αγορά.
- την κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης\_ όταν για παράδειγμα μια επιχείρηση με μεγάλο μερίδιο στην αγορά επιχειρεί να εξαλείψει τους ανταγωνιστές της.

<sup>16</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 291-292)

<sup>17</sup> Ιστότοπος: [www.europedia.mousis.eu](http://www.europedia.mousis.eu)

<sup>18</sup> Ιστότοπος: [www.epant.gr](http://www.epant.gr)

- τις συγχωνεύσεις και άλλες επίσημες συμφωνίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους προσωρινά ή μόνιμα.
- τις προσπάθειες για άνοιγμα αγορών στον ανταγωνισμό δηλαδή να απελευθερώνουν τα μονοπώλια.
- τη χρηματοδοτική στήριξη επιχειρήσεων δηλαδή την κρατική ενίσχυση από τις κυβερνήσεις των χωρών της ΕΕ.
- τη συνεργασία με τις εθνικές αρχές ανταγωνισμού των χωρών της ΕΕ ώστε να διασφαλιστεί η ενιαία εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού σε όλη την ΕΕ<sup>19</sup>.

### 3.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η κοινή πολιτική ανταγωνισμού καθίσταται αναγκαία λόγω του ότι πριν ξεκινήσει τον ενδοκοινοτικό εμπόριο και ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ΕΕ, οι τιμές ήταν σε τέτοιο επίπεδο που επέτρεπαν την επιβίωση μόνο των οριακών επιχειρήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι όλο το βάρος έπεφτε στους καταναλωτές οι οποίοι στήριζαν τις μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και ταυτόχρονα σε άλλους τομείς, όπου η επιβίωση εξασφαλιζόταν με κρατικές ενισχύσεις, το βάρος έφερε ο φορολογούμενος. Οπότε οι καταναλωτές και οι φορολογούμενοι είχαν συμφέρον από την εξάλειψη των μη αποδοτικών επιχειρήσεων κάτι στο οποίο βοήθησε ο ελεύθερος ανταγωνισμός<sup>20</sup>. Αυτό δεν μπορούσε να αντιμετωπιστεί με εθνικούς μόνο κανόνες αλλά ήταν απαραίτητη και οι κοινοί κανόνες για να καλύπτουν τις περιπτώσεις κατά τις οποίες υποβιβάζεται το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών. Έτσι η Ευρωπαϊκή πολιτική ανταγωνισμού έχει ως κύριο στόχο την εξασφάλιση της ενότητας της κοινής αγοράς, εμποδίζοντας τις επιχειρήσεις να προβούν σε συντηρητικές συμπράξεις, να καταχρώνται την δεσπόζουσα θέση τους και εμποδίζοντας τις κυβερνήσεις να διαστρεβλώνουν τους όρους του ανταγωνισμού κατά τις ενισχύσεις σε επιχειρήσεις<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Ιστότοπος: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

<sup>20</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 292-293)

<sup>21</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 292-293)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων δεν θεωρούνται ότι περιορίζουν τον ανταγωνισμό εφόσον έχουν ως αντικείμενο μια μορφή επιτρεπτής συνεργασίας όπως είναι:

- η πραγματοποίηση από κοινού συγκριτικών μελετών ως προς επιχειρήσεις ή ολόκληρους κλάδους
- η κατάρτιση από κοινού στατιστικών πινάκων ή μοντέλων
- η από κοινού ανάλυση των αγορών
- η συνεργασία σε θέματα λογιστικής
- η από κοινού εγγύηση των πιστώσεων
- η από κοινού εκτέλεση συμβάσεων, σχεδίων ή εντολών έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης
- η κοινή χρησιμοποίηση μέσων παραγωγής, μεταφοράς και αποθήκευσης.
- η εκτέλεση από κοινού παραγγελιών
- η πώληση από κοινού
- η συντήρηση μετά την πώληση
- η από κοινού διαφήμιση<sup>22</sup>

### 4.2 ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ

Αξίζει να αναφέρουμε πως σύμφωνα με το άρθρο 101.1 ΣΛΕΕ οι συμπράξεις αυτές είναι ασυμβίβαστες με την εσωτερική αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμοσμένη πρακτική, που δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ των κρατών-μελών και που έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της εσωτερικής αγοράς. Οι προϋποθέσεις εφαρμογής της διάταξης αυτής είναι η ύπαρξη μιας σύμπραξης, ο

---

<sup>22</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ.300-301)

περιορισμός του ανταγωνισμού και ο επηρεασμός του εμπορίου μεταξύ των κρατών-μελών.

Συνοψίζοντας μπορούμε να επισημάνουμε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να θέσουν τον μηχανισμό του ανταγωνισμού εκτός λειτουργίας με μεταξύ τους συμφωνίες, συμφωνώντας π.χ. να πουλάνε στις ίδιες τιμές ή κατανέμοντας τους πελάτες μεταξύ τους<sup>23</sup>.

Οι συμφωνίες διακρίνονται σε οριζόντιες και κάθετες, σύμφωνα με το αν οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ίδια βαθμίδα παραγωγής ή σε διαφορετικές. Οριζόντια π.χ. είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο κατασκευαστών αυτοκινήτων, ενώ κάθετη είναι μια συμφωνία μεταξύ κατασκευαστή αυτοκινήτου και διανομέα.

Αφενός οι οριζόντιες συμφωνίες είναι πολύ πιο επικίνδυνες από τις κάθετες, γιατί συνήθως έχουν ως στόχο ή ως αποτέλεσμα να συντονίσουν οι ανταγωνιστές τη δράση τους στην αγορά προς φθορά του καταναλωτή. Επομένως ο λόγος για τον οποίο οι εταιρίες κάνουν οριζόντιες συμφωνίες είναι το ότι ο ανταγωνισμός τους κοστίζει και με το να τον περιορίζουν πετυχαίνουν υψηλότερες τιμές με χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς εκμεταλλεύονται έτσι τους αγοραστές, αφού δεν υπάρχει εναλλακτική λύση για εκείνους.

Αφετέρου στις κάθετες συμφωνίες υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Οι κάθετες συμφωνίες μπορεί να είναι θετικές, αν π.χ. ο παραγωγός θέλει να επιβάλει στους διανομείς μικρές απαιτήσεις ποιότητας όπως για παράδειγμα εκπαίδευση του προσωπικού, μπορεί όμως να είναι και αρνητικές, αν τους επιβάλλει σε τιμές ή σε ποιους πελάτες θα πουλάνε<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ.302)

<sup>24</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ.304-305)

### 4.3 ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ

Μια επιχείρηση κατέχει δεσπόζουσα θέση όταν είναι σε θέση να ενεργεί ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της και, τελικά, τον καταναλωτή. Μια επιχείρηση που κατέχει τέτοια ισχύ στην αγορά, δηλαδή βρίσκεται σε δεσπόζουσα θέση, μπορεί να αυξάνει τις τιμές της πέραν από το επίπεδο που ορίζουν οι συνθήκες ανταγωνισμού, να πωλεί προϊόντα κατώτερης ποιότητας ή να μειώνει τον δείκτη καινοτομίας σε επίπεδο κατώτερο από ότι θα έκανε εάν βρισκόταν σε μια ανταγωνιστική αγορά. Σύμφωνα με την κοινοτική νομοθεσία περί ανταγωνισμού, δεν είναι παράνομο για μια επιχείρηση να κατέχει δεσπόζουσα θέση διότι η θέση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με νόμιμα μέσα ανταγωνισμού όπως, παραδείγματος χάρη, με το σχεδιασμό και πώληση ενός καλύτερου προϊόντος<sup>25</sup>. Αντίθετα, οι κανόνες ανταγωνισμού δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καταχράνται την δεσπόζουσα θέση τους. Το Ευρωπαϊκό σύστημα απαγορεύει στις επιχειρήσεις που έχουν συγχωνευτεί να αποκτήσουν ή να ενισχύσουν δεσπόζουσα θέση. Δεσπόζουσα θέση μπορούν επίσης να κατέχουν από κοινού δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες οικονομικές οντότητες που συνδέονται με οικονομικούς δεσμούς σε συγκεκριμένη αγορά<sup>26</sup>.

### 4.4 ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑΣ ΘΕΣΗΣ

Σύμφωνα με το άρθρο 102 ΣΛΕΕ είναι ασυμβίβαστη με την εσωτερική αγορά και απαγορεύεται, κατά το μέτρο που δύναται να επηρεάσει το εμπόριο μεταξύ κρατών-μελών, η καταχρηστική εκμετάλλευση από μία ή περισσότερες επιχειρήσεις της δεσπόζουσας θέσης τους εντός της εσωτερικής αγοράς ή σημαντικού τμήματός της. Η κατάσταση αυτή δύναται να συνίσταται κυρίως:

- στην άμεση ή έμμεση επιβολή μη δίκαιων τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής.
- στον περιορισμό της παραγωγής, της διάθεσης ή της τεχνολογικής ανάπτυξης επί ζημία των καταναλωτών.

<sup>25</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>26</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)



- στην εφαρμογή άνισων όρων έναντι των εμπορικώς συναλλασσόμενων με αποτέλεσμα να έρχονται σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό<sup>27</sup>.

Κατά το ευρωπαϊκό Δίκαιο Ανταγωνισμού δεν απαγορεύεται να αποκτήσει μια επιχείρηση δεσπόζουσα θέση· πολλές φορές είναι δείγμα υπεροχής των προϊόντων ή καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες του καταναλωτή. Λόγω της δεσπόζουσας θέσης όμως μιας επιχείρησης έχει η συμπεριφορά της μεγαλύτερη επίδραση στον ανταγωνισμό απ' ότι η συμπεριφορά άλλων επιχειρήσεων. Αυτό που απαγορεύεται είναι η κατάχρησή της εις βάρος του ανταγωνισμού, των ανταγωνιστών και του καταναλωτή. Πράξεις που επιτρέπονται σε άλλες επιχειρήσεις απαγορεύονται σε δεσπόζουσες επιχειρήσεις λόγω των επιπτώσεών τους. Π.χ. υψηλές εκπτώσεις σε πιστούς πελάτες μπορεί να είναι δείγμα υγιούς ανταγωνισμού, όταν παρέχονται σε μια ανταγωνιστική αγορά. Όταν όμως παρέχονται από μια επιχείρηση με δεσπόζουσα θέση, παραμονεύει ο κίνδυνος οι πελάτες να δεσμευτούν για μεγάλο διάστημα στη δεσπόζουσα επιχείρηση και να παγιωθεί η θέση της στην αγορά, στερώντας από άλλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επιβιώσουν στην αγορά<sup>28</sup>.

#### 4.5 ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΩΝ

Έχει καταστεί σαφές, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά η απαγόρευση να συγχωνευτούν, διότι η δεσπόζουσα θέση μιας επιχείρησης στην αγορά δημιουργεί προβλήματα στον ανταγωνισμό. Ενώ η ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε βαθμό που να κατέχει δεσπόζουσα θέση δεν απαγορεύεται, καθώς μπορεί να αποτελεί δείγμα υγιούς ανταγωνισμού, απαγορεύεται η σύμπραξη περισσότερων ανταγωνιστών μεταξύ τους. Το αν η εταιρία που θα προκύψει από τη συγχώνευση θα έχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά, γίνεται προσπάθεια να προβλεφθεί με βάση το μέγεθος και το μερίδιο αγοράς των εταιριών κατά τη στιγμή της συγχώνευσης, τις συνθήκες της αγοράς και την ως τώρα εξέλιξή της. Οι συγχωνεύσεις μεταξύ ανταγωνιστών δεν είναι απαραίτητα αρνητικές για τον ανταγωνισμό. Μπορεί να συγχωνευθούν μικρότεροι ανταγωνιστές για να αντιμετωπίσουν καλύτερα

<sup>27</sup> Ιστότοπος: [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

<sup>28</sup> Αστέρης Δ. Πλιάκος, 2012, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, "Το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης" (ΣΕΛ.523-534)

μεγαλύτερους ή μπορεί η αγορά να απαιτεί ένα ελάχιστο μέγεθος<sup>29</sup>. Στην αεροπορική βιομηχανία για παράδειγμα δύο μεγάλες εταιρίες μπορεί να είναι σε θέση να αναπτύξουν καλύτερα προϊόντα από πολλές μικρές, γιατί η έρευνα και τεχνολογία στον τομέα αυτό είναι πολύ ακριβή. Από την άλλη, αν δεν υπάρχει ανταγωνισμός στην αγορά, θα σταματήσουν οι εταιρίες να επενδύουν στην έρευνα και την τεχνολογία. Ο έλεγχος των συγχωνεύσεων απαιτεί μια στάθμιση πολλών παραγόντων και μια πρόβλεψη για το μέλλον, που τον καθιστούν δύσκολο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ- ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

#### 1) Η δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές αποτελούν τους άμεσους πελάτες ενός οργανισμού, και όχι αναγκαστικά τους τελικούς καταναλωτές. Για παράδειγμα, οι αγοραστές των προϊόντων περιποίησης μαλλιών της Unilever είναι τα σούπερ μάρκετ, και όχι οι τελικοί καταναλωτές (π.χ. χρήστες σαμπουάν). Μάλιστα εάν οι αγοραστές είναι ισχυροί, έχουν τη δυνατότητα να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές ή βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των κερδών για τους πωλητές. Η δύναμη ενός αγοραστή είναι πιθανό να είναι μεγάλη, όταν ισχύουν κάποιες από τις τρεις ακόλουθες συνθήκες:

- Συγκέντρωση αγοραστών. Όταν μια μικρή ομάδα αγοραστών ευθύνεται για την πλειονότητα των πωλήσεων που πραγματοποιούνται σε έναν κλάδο, τότε η ισχύς κάθε αγοραστή αυξάνεται.
- Χαμηλό κόστος αντικατάστασης. Όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν έναν προμηθευτή με κάποιον άλλο, τότε διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση.
- Απειλή ανταγωνισμού από τον αγοραστή. Εάν ο αγοραστής έχει την ικανότητα να προμηθεύει ο ίδιος τον εαυτό του ή υπάρχει πιθανότητα να

<sup>29</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 68-77)

πραγματοποιήσει κάτι τέτοιο στο άμεσο μέλλον, τότε βρίσκεται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση<sup>30</sup>.

## 2) Η δύναμη των προμηθευτών

Προμηθευτές θεωρούνται όλοι εκείνοι που προμηθεύουν έναν οργανισμό με όσα χρειάζεται προκειμένου να προχωρήσει στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Επομένως η δύναμη ενός προμηθευτή είναι μεγάλη όταν ισχύουν κάποιες από τις τρεις ακόλουθες συνθήκες:

- ✓ Συγκέντρωση προμηθευτών. Όταν μια μικρή ομάδα παραγωγών ευθύνεται για την προσφορά του μεγαλύτερου όγκου των προϊόντων ενός κλάδου, η ισχύς της αυξάνεται.
- ✓ Υψηλό κόστος αντικατάστασης. Όταν είναι ιδιαίτερα δαπανηρό ή εξαιρετικά δύσκολο ένας αγοραστής να αλλάξει προμηθευτή, ο βαθμός εξάρτησής του από τον συγκεκριμένο προμηθευτή, αναπόφευκτα μεγαλώνει, αυξάνοντας παράλληλα τη δύναμή του.
- ✓ Απειλή ανταγωνισμού από τον προμηθευτή. Οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν έχουν τη δυνατότητα να παρακάμψουν τους αγοραστές και να αποκτήσουν άμεση επαφή με τους τελικούς καταναλωτές<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 78)

<sup>31</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 78)

## 5.2 ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η σωστή κατάρτιση του προσωπικού
- Η διαμόρφωση του χώρου
- Η καλή οργάνωση

Το προσωπικό της επιχείρησης απαιτείται να έχει:

- ✓ Σχέση με την τεχνολογία.
- ✓ Πείρα επιστημονικής έρευνας.

- ✓ Πείρα μια δεδομένη τεχνολογία.
- ✓ Ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.
- ✓ Ικανότητα να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο, για να διευθύνει τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- ✓ Δεξιότητες πώλησης
- ✓ Ευχάριστοι, ευγενικοί υπάλληλοι για την εξυπηρέτηση πελατών<sup>32</sup>.

Η τοποθεσία και η διαμόρφωση του χώρου θα πρέπει να είναι:

- Ελκυστική από άποψη εμφάνιση προς τους πελάτες, με βάση πάντα το είδος της επιχείρησης.
- Κατάλληλες θέσεις.
- Προσβάσιμη από άποψη περιοχής, τοποθεσίας, για να μπορούν εύκολα οι καταναλωτές να την επισκέπτονται.
- Προσιτή εικόνα για τους αγοραστές.
- Γενικά χαμηλού κόστους.
- Τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη, ώστε να μπορούν οι πελάτες να βρουν εύκολα ότι αναζητούν χωρίς να χρονοτριβούν.

Η καλή οργάνωση θα πρέπει να σχετίζεται με:

- Οργανωτική ικανότητα της εταιρείας
- Τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών
- Γρήγορη, ακριβής τεχνική βοήθεια
- Έξυπνη διαφήμιση<sup>33</sup>.

---

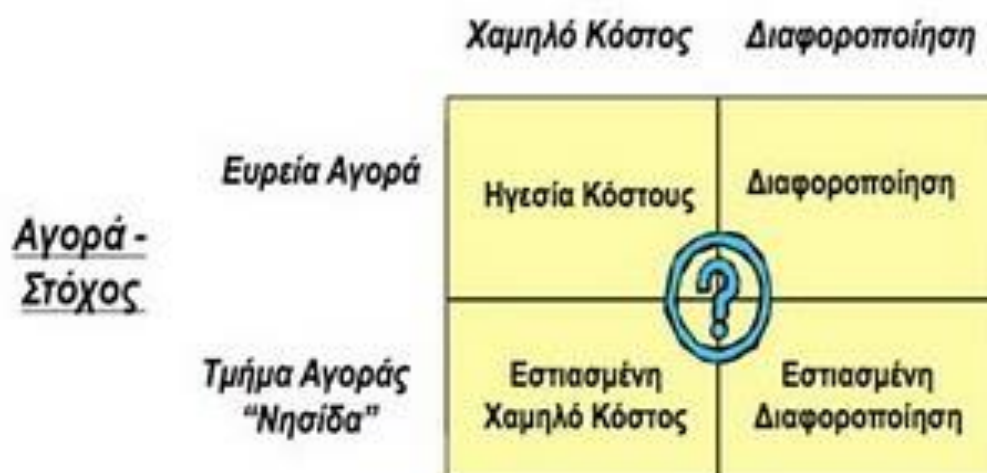
<sup>32</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>33</sup> Ιστότοπος: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

#### Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν η διατήρηση των αποδόσεων της ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησης της, ενώ αυτό προέρχεται κυρίως από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα είναι αρκετά δύσκολο να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται συνεχώς και υπάρχουν εκατοντάδες ομοειδή προϊόντα που προσφέρονται σε χαμηλό κόστος, καθώς επίσης προστίθενται προϊόντα τα οποία ναι μεν μπορεί να υποκαθιστούν τα πρωτότυπα, αλλά δεν παύουν και αυτά να παραμένουν σε χαμηλό κόστος και όμοια ποιότητα με τα πρώτα<sup>34</sup>. Επίσης, οι δυνατότητες διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων στενεύουν συνεχώς, καθώς τα προϊόντα είναι πλέον εύκολα αντιγράψιμα και απαιτούνται πολυπλοκότεροι συνδυασμοί, ώστε να επιτευχθεί η μοναδικότητα, ενώ τέλος, η εισαγωγή και

<sup>34</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

εφαρμογή καινοτομιών μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα έτσι όπως υπήρχαν και είχαν διαμορφωθεί μέσα σε ολόκληρους κλάδους<sup>35</sup>.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων. Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια. Επιπλέον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται σωστή και έγκαιρη εκμετάλλευση σπάνιων πόρων, οι οποίοι δημιουργούν ένα τόσο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει την αύξηση και την αποδοτική του εκμετάλλευση, χωρίς ιδιαίτερα υψηλό πραγματικό κόστος. Επίσης, οι έχουσες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχουν δημιουργήσει μια φήμη και μια «καλή εικόνα» στους άμεσα ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους πελάτες, τους καταναλωτές, τους προμηθευτές, τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ακόμη και στους πιστωτές και τους χρηματοδότες τους. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τέλος ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν θεσπίσει τεχνολογικά πρότυπα και έχουν δημιουργήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους, που συνεπικουρούν στην ανάπτυξη και τη διαβίωσή τους σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα είναι βιώσιμο πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίζει το εξωτερικό της περιβάλλον σε αναλογία με την εσωτερική της δυναμική. Είναι σημαντικό πριν προχωρήσει στην εκμετάλλευση των εσωτερικών της πόρων να διερευνήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει στον κλάδο δραστηριοποίησης της και ανάλογα να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα για να πράξει. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει τον ανταγωνισμό σε βάθος, αλλά και τον ίδιο της τον εαυτό, δηλαδή το που βρίσκεται αυτή τη στιγμή και κατ' επέκταση που θέλει να φθάσει. Γνωρίζοντας αυτά θα είναι σε θέση να ξέρει τι μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και το τι θα πρέπει να αναπτύξει, έτσι ώστε να μπορέσει να φθάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, προσφέροντας κάτι μοναδικό στους καταναλωτές της<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Ιστότοπος: [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

<sup>36</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων" (ΣΕΛ. 195)

Οι ξεχωριστές ικανότητες και οι βασικές δεξιότητες της κάθε επιχείρησης, οι οποίες είναι αντικείμενο εκμετάλλευσης της για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προκύπτουν από τους πόρους και τις ειδικές δυνατότητες της επιχείρησης, διευκολύνουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί είτε χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους ή διαφοροποίηση των προϊόντων. Οι κινήσεις που γίνονται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ονομάζονται Επιχειρηματική Στρατηγική, ενώ ταυτόχρονα η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία αυτής.

Σημαντικά εργαλεία για την ανάπτυξη αυτής και τη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST, όπου προσεγγίζει το Οικονομικό, το Πολιτικό, το Κοινωνικό - Πολιτιστικό και το Τεχνολογικό Περιβάλλον που κινείται η επιχείρηση και μέσω αυτής αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία του καθενός. Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση, όπως ήδη αναφέρθηκε οφείλει να αναλύσει το εσωτερικό της περιβάλλον και τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα. Έτσι λοιπόν διαχωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, δηλαδή στοιχεία που η επιχείρηση πλεονεκτεί ή υστερεί συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της αντίστοιχα, καθώς επίσης διαχωρίζει και τις ευκαιρίες και τις απειλές, όπως αυτές έχουν προκύψει από την προηγούμενη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην περίπτωση που εντοπίσει απειλές, οφείλει να προσπαθήσει να τις μετουσιώσει και να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες που θα βοηθήσουν την αναπτυξιακή της πορεία. Πέρα από το είδος της ανάλυσης, η επιχείρηση, για να διαμορφώσει τη στρατηγική της και κατ' επέκταση να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να προσδιορίσει με σαφήνεια την αποστολή και το όραμα της, κάτι το οποίο δικαιολογεί το δικαίωμα δημιουργίας της και το καθήκον της απέναντι στην κοινωνία και να θέσει πολύ συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων" (ΣΕΛ. 196-197)



## 6.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της δεν έχει μόνο μία μορφή ή μόνον ένα τομέα εφαρμογής του, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει ταυτόχρονα πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και εφαρμόσιμα σε διάφορους τομείς. Πρώτα απ' όλα μια επιχείρηση μπορεί να έχει δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά το Μεριδίο Αγοράς που κατέχει. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές τους, και επωφελούνται από αυτό, καθώς τα προϊόντα τους είναι γνωστά και ευρέως αποδεκτά στην αγορά. Ωστόσο, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, εάν ο κλάδος έχει σημαντικές δυνατότητες κέρδους, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς<sup>38</sup>.

Επίσης, το ισχυρό εμπορικό σήμα της επιχείρησης μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της και επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν κέρδη, διότι τους επιτρέπει να διατηρούν υψηλότερες τιμές στην αγορά, οι οποίες είναι αποδεκτές από τους καταναλωτές. Έχει παρατηρηθεί ότι τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μακροπρόθεσμα. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να συμπεριληφθούν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που ακολουθούν το εμπορικό σήμα και του προσδίδουν ακόμη μεγαλύτερη αξία<sup>39</sup>. Επιπλέον, εάν η επιχείρηση έχει παραγωγή χαμηλού κόστους, διαθέτει ένα πλεονέκτημα, μολονότι είναι συχνά βραχυχρόνιο και μόνο. Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.

Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να εφαρμοσθεί μέσω υψηλού κόστους αλλαγής, δηλαδή να «επιβάλλει» στους καταναλωτές της υψηλό κόστος στην αντικατάσταση των προϊόντων της από διάφορα άλλα υποκατάστατα<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> Ιστότοπος: [www.docplayer.gr](http://www.docplayer.gr)

<sup>39</sup> Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)

<sup>40</sup> Ιστότοπος: [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

## 6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ



Οι τρεις στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

### 1) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

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.

### 2) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί την 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 μεγάλη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν<sup>41</sup>. Η

<sup>41</sup> Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)

διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να απαιτεί 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 χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

### 3) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ NICHE Ή ΕΣΤΙΑΣΗΣ

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 ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7.1 ΕΙΔΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αφορούν κυρίως δύο επιχειρήσεις ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, ενδέχεται να εμπλέκονται και περισσότεροι οργανισμοί. Μια εξαγορά επιτυγχάνεται με την απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της επιχείρησης. οι περισσότερες εξαγορές είναι φιλικές. Η διοίκηση της επιχείρησης προτείνει στους μετόχους την αποδοχή των όρων που θέτει η εξαγοράζουσα εταιρεία. Αλλά συμβαίνει μια εξαγορά να είναι και εχθρική. Η διοίκηση της επιχείρησης αρνείται την προσφορά της υποψήφιας εξαγοράζουσας εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή η εξαγοράζουσα εταιρεία απευθύνεται ευθέως στους μετόχους της επιχείρησης προτείνοντας να αποκτήσει τις μετοχές που κατέχουν. Η έκβαση της υπόθεσης κρίνεται ανάλογα με το ποια πλευρά θα καταφέρει να κερδίσει την στήριξη των περισσότερων μετοχών. Οι εχθρικές εξαγορές προκαλούν πολλές συγκρούσεις καθώς η διοίκηση της επιχείρησης εμποδίζει τη ροή επαρκούς πληροφόρησης και δεν υποστηρίζει τη διαδικασία συνένωσης των δύο επιχειρήσεων μετά την εξαγορά. Από την άλλη πλευρά οι συγχωνεύσεις αφορούν τη συνένωση δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων, προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα οντότητα<sup>43</sup>.

### 7.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Τα κίνητρα για συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορεί να είναι:

- Στρατηγικά
- Οικονομικά
- Διοικητικά

Τα στρατηγικά κίνητρα για συγχωνεύσεις και εξαγορές σχετίζονται με την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού<sup>44</sup>. Επίσης σχετίζονται με τους

---

<sup>43</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 195-197)

<sup>44</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

λόγους που οδηγούν στην υλοποίηση στρατηγικών διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με τρεις βασικούς τρόπους:

1. Επέκταση. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διευρυμένη πρόσβαση μιας επιχείρησης σε νέα προϊόντα, αγορές και γεωγραφικές περιοχές. Οι εξαγορές αποτελούν μια ταχύτατη μέθοδο διεθνούς επέκτασης.
2. Ενοποίηση. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενοποιήσουν τους ανταγωνιστές ενός κλάδου. Η συνένωση δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε ένα νέο εταιρικό σχήμα είναι πιθανό να έχει τουλάχιστον τρεις θετικές επιδράσεις:
  - αυξάνει την ισχύ της νέας επιχείρησης στην αγορά, μειώνοντας τον ανταγωνισμό.
  - οδηγεί σε βελτίωση της αποδοτικότητας, μέσω της μείωσης της πλεονάζουσας δυναμικότητας.
  - η μεγαλύτερη κλίμακα των συνδυαζόμενων λειτουργιών ίσως να αυξήσει την αποδοτικότητα της παραγωγής ή να αυξήσει τη διαπραγματευτική ισχύ έναντι των προμηθευτών, αναγκάζοντάς τους να μειώσουν τις τιμές.
3. Ικανότητες. Τέλος οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν ή να βελτιώσουν το επίπεδο των ικανοτήτων<sup>45</sup>.

Τα οικονομικά κίνητρα αφορούν τη βέλτιστη χρηματοοικονομική διαχείριση και όχι τόσο την άμεση βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Υπάρχουν τρία βασικά οικονομικά κίνητρα:

- i. Οικονομική αποδοτικότητα. Μια επιχείρηση που διαθέτει έναν ισχυρό οικονομικό ισολογισμό ενδέχεται να είναι αποδοτικό να συνενωθεί με μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα στον ισολογισμό της. Η

---

<sup>45</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 367-370)

επιχείρηση με τον αδύναμο ισολογισμό μπορεί να χρησιμοποιήσει τη ρευστότητα της ισχυρής επιχείρησης και να ξεπληρώσει άμεσα τα χρέη της, γλιτώνοντας την μελλοντική καταβολή επιτοκίων.

- ii. Φορολογική αποδοτικότητα. Ορισμένες φορές είναι πιθανό να δημιουργούνται φορολογικά πλεονεκτήματα από τη συνένωση διαφορετικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα τα κέρδη ενδέχεται να μπορούν να μεταφερθούν με λογιστικό τρόπο στο εσωτερικό της συγχωνευμένης επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρξει εκμετάλλευση ευνοϊκών φορολογικών καθεστώτων σε άλλες χώρες ή σε άλλους κλάδους.
- iii. Εξαγορά και άμεση επαναπώληση. Μερικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά αποτελεσματικές στον εντοπισμό άλλων επιχειρήσεων των οποίων τα περιουσιακά στοιχεία αξίζουν περισσότερο από τη συνολική αξία των ίδιων των επιχειρήσεων<sup>46</sup>.

Μερικές φορές ενδέχεται οι εξαγορές να εξυπηρετούν τα προσωπικά συμφέροντα των διοικητικών στελεχών και όχι των τα συμφέροντα των μετόχων. Επομένως τα διοικητικά ή προσωπικά κίνητρα δεν στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας αλλά στην εξυπηρέτηση των προσωπικών συμφερόντων των στελεχών της ανώτατης διοίκησης<sup>47</sup>. Υπάρχουν δύο κατηγορίες τέτοιων κινήτρων:

- 1) Προσωπικές φιλοδοξίες. Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μια εξαγορά μπορεί να ικανοποιεί τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών της ανώτατης διοίκησης:
  - μπορεί τα προσωπικά οικονομικά κίνητρα να είναι των μελών της ανώτατης διοίκησης να είναι συνδεδεμένα με στόχους βραχυπρόθεσμης ανάπτυξης.

---

<sup>46</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 370-371)

<sup>47</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

- οι μεγάλες εξαγορές προσελκύουν τα φώτα της δημοσιότητας. Επομένως δημιουργούνται ευκαιρίες υψηλής ατομικής προβολής μέσα από τηλεοπτικές συνεντεύξεις και εμφανίσεις.
- οι εξαγορές δίνουν τη δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να προσφέρουν ευκαιρίες απασχόλησης σε φίλους και να προβιβάζουν υφισταμένους σε μια προσπάθεια δημιουργίας αυξημένης αφοσίωσης στο πρόσωπό τους

2) Μίμηση τάσεων. Η παγκόσμια τάση για πραγματοποίηση εξαγορών είναι κυκλική, με περιόδους έντασης και κάμψης. Σε μια περίοδο έντασης του φαινομένου, σε παγκόσμιο, εθνικό ή κλαδικό επίπεδο, ασκούνται τρία είδη πιέσεων στα ανώτατα στελέχη ώστε να ακολουθήσουν την επικρατούσα «μόδα»:

- Όταν άλλες επιχειρήσεις προχωρούν σε εξαγορές, οι οικονομικοί αναλυτές και τα μέσα ενημέρωσης οικονομικού ενδιαφέροντος μπορεί να ασκούν κριτική στα προσεκτικά διοικητικά στελέχη και να τα κατηγορούν για αδικαιολόγητο συντηρητισμό.
- Οι μέτοχοι ενδέχεται να ανησυχούν για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης μιας και βλέπουν ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αρπάζουν ευκαιρίες που θα μπορούσε να έχει αξιοποιήσει η δική τους επιχείρηση.
- Τα ανώτατα στελέχη φοβούνται ότι εάν η επιχείρηση τους δεν προχωρά σε εξαγορές θα έρθει κάποια στιγμή που θα βρεθεί η ίδια στο στόχαστρο μιας πιθανής επιθετικής εξαγοράς<sup>48</sup>.

### 7.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΣΚΛΑΒΑΝΙΤΗ

Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία **ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ** δεν πλήρωνε τους προμηθευτές της με αποτέλεσμα από τον Ιούλιο του 2015 να ξεκινήσουν προβλήματα με τον

<sup>48</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων” (ΣΕΛ. 371-373)

ανεφοδιασμό των καταστημάτων. Τα προβλήματα αυτά σοβάρεψαν στα τέλη Αυγούστου του 2015 με σημαντική πλέον έλλειψη προϊόντων από τα καταστήματα.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι τζίροι και η εταιρία να οδηγηθεί στις 28 Ιουνίου 2016 να καταθέσει αίτηση για υπαγωγή στο άρθρο 99 για να προστατευτεί από τους προμηθευτές της. Το δικαστήριο που πραγματοποιήθηκε την 1η Ιουλίου ενέκρινε προσωρινά την προστασία από τους προμηθευτές της, ενώ ορίστηκε νέο δικαστήριο στις 29 Σεπτεμβρίου για την τελική υπαγωγή στο άρθρο 99, για να υπάρξουν κινήσεις για την σωτηρία της εταιρείας.

Ενδιαφέρον για την εξαγορά της εταιρείας έδειξε ο όμιλος **ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ**. Μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις με τους πιστωτές της εταιρείας και τις τράπεζες, ανακοινώθηκε η εξαγορά του Ομίλου Μαρινόπουλος από τον όμιλο Σκλαβενίτη. Η εξαγορά εγκρίθηκε από δικαστική απόφαση στις 16 Ιανουαρίου 2017 και από την Επιτροπή Ανταγωνισμού στις 26 του ίδιου μήνα.

Την 1η Μαρτίου 2017, ο Όμιλος Μαρινόπουλος συγχωνεύτηκε στην νεοσυσταθείσα εταιρεία **Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτη Α.Ε.**, θυγατρική του ομίλου Σκλαβενίτη και η εταιρία έριξε οριστικούς τίτλους τέλους, ενώ και η Carrefour αντίστοιχα είχε αποχωρήσει από την Ελληνική αγορά το 2012, ενώ την ίδια μέρα τα καταστήματα της μπήκαν υπό το σήμα της «Σκλαβενίτης»<sup>49</sup>.

## 7.4 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ AEGEAN AIRLINES ME OLYMPIC AIR

### AEGEAN AIRLINES

Η Aegean Airlines ή Αεροπορία Αιγαίου είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία με το συνολικό αριθμό των επιβατών που μεταφέρονται, από τον αριθμό των προορισμών που εξυπηρετούνται και από το μέγεθος του στόλου. Είναι μέλος της Star Alliance από τον Ιούνιο του 2010, λειτουργεί τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη προς άλλες μεγάλες ελληνικές πόλεις, καθώς και σε έναν αριθμό ευρωπαϊκών προορισμών. Κεντρικοί της κόμβοι είναι το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, το Διεθνές Αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης και το

<sup>49</sup> Ιστότοπος: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



Διεθνές Αεροδρόμιο της Λάρνακας. Χρησιμοποιεί επίσης και άλλα ελληνικά αεροδρόμια ως βάσεις, μερικά από τα οποία είναι εποχιακά<sup>50</sup>.

## OLYMPIC-AIR

Η Olympic Air (OA) (πρώην Ολυμπιακές Αερογραμμές) είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία, που σχηματίστηκε από την ιδιωτικοποίηση του πρώην εθνικού αερομεταφορέα ολυμπιακές αερογραμμές. Κάποιες από τις πτήσεις της ξεκίνησαν στις 19 Σεπτεμβρίου του 2009, οπότε οι Ολυμπιακές Αερογραμμές σταμάτησαν να πετούν, ενώ η επίσημη έναρξη του συνόλου του πτητικού έργου της εταιρείας έλαβε χώρα δύο ημέρες αργότερα, την 1 Οκτώβρη του 2009. Η αεροπορική εταιρεία, έχει κύριο κόμβο της το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών<sup>51</sup>.

## 7.5 Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΗΣ OLYMPIC ΑΠΟ ΤΗΝ AEGEAN

Στις 2 Μαρτίου 2011 η Olympic ανακοίνωσε πως θα προβεί σε έφεση στην απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μαζί με την Aegean, καθώς επίσης ανακοίνωσε και αλλαγές στο δίκτυο δρομολογίων. Οι αλλαγές αυτές περιλάμβαναν διακοπή των περισσότερων δρομολογίων προς την Δυτική Ευρώπη και προσθήκες στα εγχώρια και περιφερειακά δρομολόγια<sup>52</sup>. Στις 21 Οκτωβρίου 2012 η Aegean ανακοίνωσε πως έκανε προσφορά, για την απόκτηση της Olympic, ύψους 75 εκατομμυρίων ευρώ και ανέμενε την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι δύο εταιρείες ανεξάρτητα από την προσπάθεια συγχώνευσης θα συνέχιζαν να λειτουργούν με ξεχωριστή ονομασία μετά από την απόκτηση από την Aegean. Με βάση τους όρους της συμφωνίας η Aegean πλήρωσε στην Olympic 20 εκατομμύρια ευρώ εκ των προτέρων και στη περίπτωση που η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν ενέκρινε την συμφωνία, η Olympic θα διατηρούσε τα χρήματα και η Aegean θα είχε στην κατοχή της ποσοστό 17% της εταιρείας. Εάν οι διαδικασίες συγχώνευσης δεν προχωρούσαν η Olympic ήταν βέβαιο ότι θα οδηγούνταν σε χρεωκοπία. Τελικά η εξαγορά εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 9 Οκτωβρίου 2013, με αποτέλεσμα από την 1 Φεβρουαρίου του 2014 η Olympic να είναι μια θυγατρική της Aegean, με όλες τις πτήσεις να διατηρούν τον

<sup>50</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>51</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>52</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

κωδικό της Ολυμπικά να εξακολουθούν να εκτελούνται τα δρομολόγια άγονων γραμμών<sup>53</sup>.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την λειτουργία της αγοράς και την επικράτηση των επιχειρήσεων σε αυτή. Για την διατήρηση της υγιούς ανταγωνιστικής δομής της αγοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει κανόνες και εφαρμόζει νόμους, τους οποίους επιβάλλει στις επιχειρήσεις. Η μη τήρηση των κανόνων αυτών επιφέρει συνέπειες στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς, στον ελεύθερο ανταγωνισμό και στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν συγκεκριμένες επιτρεπόμενες από την Ε.Ε, μορφές συμφωνιών και συγχωνεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εμποδίζει τις συγχωνεύσεις που αποδυναμώνουν και περιορίζουν σημαντικά τον ανταγωνισμό. Επιπλέον η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποσκοπεί στο να εμποδίσει τις επιχειρήσεις από το να καταχραστούν την δεσπόζουσα θέση τους στην κοινή αγορά, κάτι το οποίο στόχο έχει την απόκλιση των πραγματικών ανταγωνιστών από την είσοδό τους σε αυτήν, στερώντας με αυτό τον τρόπο από τους πελάτες την επιλογή καινοτόμων αγαθών ή υπηρεσιών και πιθανών χαμηλότερων τιμών.

Κοινός στόχος των επιχειρήσεων σε μια αγορά είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί τον σημαντικότερο σκοπό μιας επιχείρησης στο οποίο οφείλει να επικεντρώνεται. Η απόκτηση αυτού του πλεονεκτήματος εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, από το πλεονέκτημα το οποίο διαθέτει και από την δυσκολία αντιγραφής αυτού. Επίσης η απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται σημαντικά και από την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, η οποία αποβλέπει στην διατήρηση μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Τέλος, στην ανθρώπινη φύση υπάρχει έμφυτο το ένστικτο του ανταγωνισμού που βρίσκει ικανοποίηση στην ίδια την πράξη της προσπάθειας να είναι κάποιος καλύτερος από τον άλλον ακόμα και αν η προσπάθεια αυτή αποτύχει.

---

<sup>53</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

*«Το μυστικό στις επιχειρήσεις είναι να ξέρεις κάτι που δεν το ξέρει κανείς άλλος»  
Αριστοτέλης Ωνάσης*

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αστέρης Δ. Πλιάκος, 2012, ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ, “Το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης”

Δημήτριος Μπουραντάς, 2002, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ Γ. ΑΘΗΝΑ, “Μάνατζμεντ”

Λάμπρος Ε. Κοτσίρης, 2011, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ – ΑΘΗΝΑ, “Δίκαιο Ανταγωνισμού”

Μιχάλης Θεόδωρος Μαρίνος, 2009, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ-ΑΘΗΝΑ, “Αθέμιτος Ανταγωνισμός”

Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ – ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση”

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων”

Ιστότοπος: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Ιστότοπος: [www.euretirio.com](http://www.euretirio.com)

Ιστότοπος: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)

Ιστότοπος: [www.europedia.mousis.eu](http://www.europedia.mousis.eu)

Ιστότοπος: [www.epant.gr](http://www.epant.gr)

Ιστότοπος: [www.docplayer.gr](http://www.docplayer.gr)

Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)

Ιστότοπος: [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

---