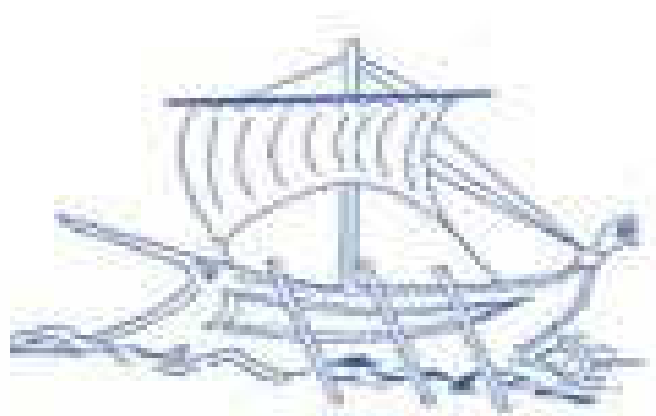


Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Τεχνολογικού Τομέα  
Τμήμα Λογιστικής



**Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :

ΣΟΦΙΑ ΣΑΚΛΑ Α.Μ. 14988

ΡΟΝΤΙΚΑ ΣΙΕΝΓΚΕΡΓΚΗ Α.Μ. 14958

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΔΕΔΟΥΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟ**

ΑΘΗΝΑ 2016

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</b> .....	ΣΕΛ.4
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.4
1.2 ΔΙΚΑΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.5
1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΚΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ</b> .....	ΣΕΛ.9
2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ.9
2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΤΗΣ ΕΕ.....	ΣΕΛ.9
2.3 ΙΣΧΥΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ.10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b> .....	ΣΕΛ.11
3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.11
3.2 ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.11
3.3 ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	ΣΕΛ.12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	ΣΕΛ.14
4.1 ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ.....	ΣΕΛ.14
4.2 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ.....	ΣΕΛ.16
4.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ.....	ΣΕΛ.17
4.4 ΕΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	ΣΕΛ.18
4.5 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΜΕ ΞΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΓΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΕ.....	ΣΕΛ.19
4.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΜΕ ΞΕΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	ΣΕΛ.20

4.7 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΕ.....	ΣΕΛ.22
4.8 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ.....	ΣΕΛ.24
4.9 ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ.....	ΣΕΛ.25
4.10 ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑΣ ΘΕΣΗΣ.....	ΣΕΛ.26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....</b>	<b>ΣΕΛ.30</b>
5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ/ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	ΣΕΛ.30
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ.....	ΣΕΛ.31
5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	ΣΕΛ.37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>ΣΕΛ.39</b>
6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ.39
6.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ.40
6.3 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ .....	ΣΕΛ.41
6.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ.42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>.....</b>
.....	ΣΕΛ.44
7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	ΣΕΛ.44
7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	ΣΕΛ.45
7.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ.47

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΑΕΓΕΑΝ AIRLINES ΜΕ OLYMPIC AIR.....</b>	<b>ΣΕΛ.48</b>
8.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	ΣΕΛ.48
8.2 Η ΑΠΟΠΕΙΡΑ ΤΗΣ ΣΥΝΧΩΝΕΥΣΗΣ.....	ΣΕΛ.48
8.3 Η ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΗΣ OLYMPIC ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΕΓΕΑΝ.....	ΣΕΛ.52
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>ΣΕΛ.55</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>ΣΕΛ.56</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>ΣΕΛ.75</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως κύριο σκοπό, την ανάλυση του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κοινές αγορές. Επιπλέον παρουσιάζονται οι συνθήκες, κατά τις οποίες πρέπει να ενεργούν οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους όρους ή τους κανόνες που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Κατά συνέπεια, ορίζεται η Πολιτική την οποία ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και με βάση αυτήν πραγματοποιείται ο έλεγχος, με σκοπό την ομαλή λειτουργία της αγοράς. Αυτή η διαδικασία ωφελεί τις επιχειρήσεις, καθώς συμβάλλει στην διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού και ταυτόχρονα στην εξιχνίαση και την παρεμπόδιση συμπεριφορών ή συμφωνιών που περιορίζουν αυτόν. Τέλος αποδεικνύεται ότι, για να καταφέρει μια επιχείρηση να επικρατήσει στην αγορά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

## ABSTRACT

This work has at its main purpose, the analysis of competition between firms active in common markets. Furthermore, shows the conditions in which businesses must act in accordance with the conditions or rules imposed by the European Commission. Therefore, is setting a policy followed by the European Commission and on this basis the control is performed in order to smooth market functioning. This process helps the business at the maintenance of free competition and at the same time to detect and prevent behaviors or agreements that restrict it. Finally, it turns out that to manage a business it has to prevail in the market and create a strong and lasting competitive advantage over its competitors.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στην αρχική του σημασία ανταγωνισμός νοείται η διεκδίκηση του ίδιου πράγματος<sup>1</sup>. Με βάση άλλη άποψη ο ανταγωνισμός είναι μια δυναμική και εξελικτική διαδικασία που χαρακτηρίζεται από τις παράλληλες προσπάθειες των ανταγωνιζόμενων μέσα σε μια αγορά μέσω της προσφοράς καλύτερων τιμών και όρων. Συγκεκριμένα, ο ανταγωνισμός ορίζεται ως «η ελεύθερη επιδίωξη σύναψης εναλλακτικών σχέσεων με τρίτους από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που δρουν στη σχετική αγορά<sup>2</sup>». Επομένως, βασική προϋπόθεση στην ανταγωνιστική διαδικασία είναι η ύπαρξη κοινού αντικειμένου διεκδικήσεως καθώς και πολλαπλών ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία των Adam Smith και David Ricardo, που θεμελιώνεται πάνω στον ατομικό εγωισμό, στον ανταγωνιστικό αγώνα επιζεί ο ικανότερος και συνεπώς ο ανταγωνισμός εμφανίζεται σαν τάξη αρρυθμιστή, αυτορρυθμιζόμενη όμως από τη φύση της, που εγγυάται για όλους την πληρέστερη σύνθεση των σκοπών, ελευθερία, ισότητα και ευημερία<sup>3</sup>.

Σύμφωνα με άλλη προσέγγιση, ανταγωνιστικότητα είναι η μονάδα που μετράει την αντοχή μιας οικονομίας στον διεθνή ανταγωνισμό ή ο ανταγωνισμός ενός προϊόντος που παράγεται στο εσωτερικό μιας χώρας έναντι ενός όμοιου προϊόντος που παράγεται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό. Ο Κ. Μπουραντάς όρισε ως ανταγωνιστικότητα «τη σχετική ικανότητα του καθενός να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί<sup>4</sup>».

Ο John Harvey είναι μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν ότι ο ανταγωνισμός είναι έννοια συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση. Συγκεκριμένα δίνει περισσότερο έμφαση στην ανταγωνιστική διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα υποστηρίζοντας ότι «στα παιχνίδια η ικανοποίηση έρχεται από τον ίδιο τον ανταγωνισμό και όχι από την ίδια την ίδια την επιτυχία»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Λάμπρος Ε. Κοτσίρης, 2011, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ-ΑΘΗΝΑ/ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, "Δίκαιο Ανταγωνισμού" (ΣΕΛ.1)

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

<sup>3</sup> Λάμπρος Ε. Κοτσίρης, 2011, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ-ΑΘΗΝΑ/ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, "Δίκαιο Ανταγωνισμού" (ΣΕΛ.1-2)

<sup>4</sup> Δημήτριος Μπουραντάς, 2002, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ Γ.-ΑΘΗΝΑ, "Μάνατζμεντ"

<sup>5</sup> Alfie Kohn, 1986/1992, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Houghton Mifflin-Boston, "No contest, the case against competition" (ΣΕΛ.16)

Κατά συνέπεια «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>6</sup>.

## 1.2 ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ενώ η απόλυτη ελευθερία στον οικονομικό χώρο , η αρχή του LaissezFaire, μετέτρεπε την «ελευθερία των συμβάσεων» σε μέσο με το οποίο οι οικονομικώς ισχυροί επέβαλλαν τη θέλησή τους έτσι, ώστε η λεγόμενη ελευθερία να είναι στην πραγματικότητα «υπαγορευμένη ελευθερία», μέσα στο νεότερο κοινωνικό πλαίσιο η ελευθερία της οικονομικής δραστηριότητας του ενός προσδιορίζεται από την ελευθερία που και ο άλλος απολαμβάνει. Έτσι η ελευθερία στον ανταγωνισμό θεσμοποιείται, γίνεται ελευθερία που ταυτίζεται με την ισότητα στον ανταγωνισμό. Καθένας πρέπει να απολαμβάνει τις ίδιες δυνατότητες ανταγωνισμού : η αρχή του ανταγωνισμού<sup>7</sup>.

## 1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Με κριτήριο το βαθμό ανταγωνισμού, σε μια αγορά μπορεί να επικρατεί:

- πλήρης ανταγωνισμός
- καθαρό μονοπώλιο
- μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- ολιγοπώλιο.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>J. Harvey, "Competition: A study in human motive"

<sup>7</sup>Λάμπρος Ε.Κοτσίρης, 2011, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ-ΑΘΗΝΑ/ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, "Δίκαιο Ανταγωνισμού"( ΣΕΛ.4)

<sup>8</sup>Ιστότοπος:www.euretirio.com

Μορφές Αγοράς	Αριθμός Επιχειρήσεων	Τύπος Προϊόντος	Συνθήκες Εισόδου στον Κλάδο	Μονοπωλιακή Δύναμη	Χρήση Διαφήμισης
Πλήρης Ανταγωνισμός	Πολύ μεγάλος	Ομοιογενές	Πολύ εύκολες	Καθόλου	Καθόλου
Μονοπώλιο	Μία	Μοναδικό	Πολύ δύσκολη /Αδύνατη	Μεγάλη	Μόνο για δημόσιες σχέσεις
Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός	Πολλές	Ελαφρά διαφοροποιημένο	Σχετικά εύκολες	Μικρή	Μεγάλη
Ολιγοπώλιο	Λίγες	Ομοιογενές ή Διαφοροποιημένο	Σχετικά δύσκολες	Αρκετή	Μεγάλη

## ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Πλήρης / Ελεύθερος / Τέλειος ανταγωνισμός επικρατεί στην αγορά όταν υπάρχουν πολλοί αγοραστές και πωλητές που δρουν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο και δεν έχουν τη δύναμη, σε ατομικό επίπεδο, να επηρεάσουν την τιμή του προϊόντος.

Επιπλέον πρέπει να είναι ελεύθεροι οι αγοραστές και οι πωλητές να εισέλθουν σε συγκεκριμένες αγορές ή να εξέλθουν από αυτές χωρίς να αντιμετωπίζουν νομικά, θεσμικά ή άλλα εμπόδια που θα δυσκόλευαν την προσαρμοστικότητα της οικονομίας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.<sup>9</sup>

Πλήρης ανταγωνισμός, δηλαδή, επικρατεί σε ένα κλάδο όταν:

- Αποτελείται από σχετικά μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων.
- Το προϊόν θεωρείται από τους καταναλωτές απολύτως ομοιογενές, έτσι είναι αδιάφοροι για το ποια επιχείρηση το παράγει.
- Λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων και του μικρού τους μεγέθους, καμία τους δεν μπορεί να επηρεάζει την τιμή του προϊόντος, άρα αυτή θεωρείται δεδομένη.
- Υπάρχει απόλυτη ελευθερία εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς και εξόδου από αυτόν.
- Πωλητές και αγοραστές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών της αγοράς.

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



## **ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ**

Μονοπώλιο ονομάζεται η κατάσταση στην αγορά, κατά την οποία ένα αγαθό ή μια υπηρεσία προσφέρεται μόνο από μία επιχείρηση. Η ύπαρξη μονοπωλίου προϋποθέτει ότι στην αγορά δεν υπάρχουν άλλα ανταλλάξιμα προϊόντα για τους αγοραστές.<sup>10</sup>

Μονοπώλιο είναι μια μορφή αγοράς στην οποία:

- Υπάρχει μία μόνο επιχείρηση.
- Το προϊόν θεωρείται μοναδικό και δεν έχει καλά υποκατάστατα, άρα όσοι το χρειάζονται είναι υποχρεωμένοι να το αγοράσουν από το μονοπώλιο.
- Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις άρα έχει πλήρη έλεγχο της τιμής του προϊόντος, την οποία μπορεί να προσδιορίζει στο ύψος που τη συμφέρει μεταβάλλοντας την ποσότητα προϊόντος που προσφέρει.
- Υπάρχουν εμπόδια που κάνουν αδύνατη την είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι νομοθετικά, τεχνολογικά ή οικονομικά.

## **ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Μονοπωλιακός ανταγωνισμός είναι μια μορφή αγοράς που βρίσκεται μεταξύ του πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου και περιλαμβάνει στοιχεία και από τις δυο.

Οι μονοπωλιακά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη διαφήμιση, τη βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας του προϊόντος και την υιοθέτηση ελκυστικών τρόπων πώλησης ώστε να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους στα μάτια των καταναλωτών, και να αυξήσουν τη μονοπωλιακή τους δύναμη.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε μονοπωλιακά ανταγωνιστικούς κλάδους είναι κατά κανόνα εύκολη, όχι όμως τόσο όσο στους τέλεια ανταγωνιστικούς κλάδους γιατί εκτός από την παραγωγή του προϊόντος, χρειάζεται η δαπάνη σημαντικών ποσών σε διαφήμιση.<sup>11</sup>

---

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

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

## ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ

Μεταξύ του τέλειου ανταγωνισμού και του μονοπωλίου υπάρχει ένα φάσμα δυνατών περιπτώσεων που ονομάζονται ολιγοπώλιο ή ατελής ανταγωνισμός. Ολιγοπώλιο είναι μια μορφή αγοράς στην οποία λίγες επιχειρήσεις ελέγχουν ολόκληρη την προσφορά ενός προϊόντος ή το μεγαλύτερο μέρος της.

Η αλληλεξάρτηση των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων αποτελεί το κυριότερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του ολιγοπωλίου. Αποτέλεσμα της είναι η απουσία συνήθως ανταγωνισμού στην τιμή του προϊόντος γιατί αν μία επιχείρηση μειώσει την τιμή και επιτύχει σημαντική αύξηση των πωλήσεων της, θα προκαλέσει πόλεμο τιμών από τον οποίο θα ζημιωθούν όλες οι επιχειρήσεις.

Γι' αυτό οι ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις αποφεύγουν να μειώσουν την τιμή του προϊόντος τους και προτιμούν να δαπανούν συνήθως σημαντικά ποσά σε διαφήμιση και έρευνα για τη βελτίωση του προϊόντος, της συσκευασίας του κτλ.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στους ολιγοπωλιακούς κλάδους είναι δύσκολη γιατί οι υπάρχουσες επιχειρήσεις διαθέτουν εδραιωμένα προϊόντα και συστήματα διανομής, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ανεπτυγμένη τεχνολογία κ.ά., άρα χρειάζονται σημαντικά κεφάλαια από την αρχή, τα οποία είναι δύσκολο να βρεθούν από καινούριες επιχειρήσεις.

Μπορεί ο αριθμός των ανταγωνιστών να είναι μεγάλος ή μικρός, να ανταγωνίζονται στις ποσότητες ή στις τιμές, να έχουν προϊόν ομοιογενές ή διαφοροποιημένο. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως το κέρδος της μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις αποφάσεις της ίδιας αλλά και τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της.<sup>12</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΔΙΚΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

Ευρωπαϊκό Δίκαιο ή Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης 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 διέπτεται από τις δικές του ιδιαίτερες αρχές.<sup>13</sup>

---

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

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

## 2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Το ευρωπαϊκό δίκαιο διακρίνεται:

- **Πρωτογενές δίκαιο** είναι το δίκαιο των τριών ιδρυτικών Συνθηκών (Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας) 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>

---

<sup>14</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

## 2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΤΗΣ Ε.Ε.

Το ευρωπαϊκό δίκαιο παρέχει δικαιώματα και επιβάλλει υποχρεώσεις όχι μόνο στα κράτη μέλη αλλά και στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, για τους οποίους ισχύουν άμεσα ορισμένοι κανόνες. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του νομικού συστήματος των κρατών μελών, τα οποία είναι πρωτίστως υπεύθυνα για την ενσωμάτωση των εν λόγω κανόνων στο εθνικό σύστημα και για την ορθή εφαρμογή τους.<sup>15</sup>

## 2.3 ΙΣΧΥΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Το Ευρωπαϊκό δίκαιο υπερισχύει του εθνικού (εσωτερικού) δικαίου των κρατών-μελών της Ε.Ε. Σημειώνεται ότι οι συνθήκες (πρωτογενές δίκαιο) αποτελούν διεθνείς συμφωνίες που στο σύνολό τους συνιστούν τον "καταστατικό χάρτη" της Ε.Ε., οι οποίες τελικά και υπερισχύουν των εσωτερικών νόμων (εθνικών δικαίων) 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 υποχρεώσεις τους. Επίσης και οι πράξεις των οργάνων της Ε.Ε. που εκδίδονται προς εφαρμογή των διατάξεων των συνθηκών υπερισχύουν των εθνικών (εσωτερικών) 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>16</sup>

---

<sup>15</sup>Ιστότοπος: [www.Europa.eu](http://www.Europa.eu)

<sup>16</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

### 3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η κοινή πολιτική ανταγωνισμού συμβάλλει στο να ανταγωνίζονται ελεύθερα οι επιχειρήσεις στις αγορές όλων των κρατών μελών. Η εφαρμογή της ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα, αυξάνει την αποδοτικότητα, διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών και συμβάλλει στην μείωση των τιμών και στη βελτίωση της ποιότητας, καθώς επίσης εμποδίζει τις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν την δεσπόζουσα θέση τους στην κοινή αγορά.

Η πολιτική ανταγωνισμού βάση του νομικού πλαισίου της και των οικονομικών συνθηκών που δημιουργεί βοηθάει την Ευρωπαϊκή Βιομηχανία να εκσυγχρονιστεί και να αναπτυχθεί για να ανταπεξέλθει επιτυχώς στον διεθνή ανταγωνισμό.<sup>17</sup>

Η πολιτική ανταγωνισμού εφαρμόζεται από ένα θεσμικό όργανο, το οποίο δεν έχει εθνικά συμφέροντα, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με σκοπό την λειτουργία της ΕΕ. Η Επιτροπή αυτή είναι αυτόνομη, έχει υπερεθνική εξουσία και τα καθήκοντά της είναι η λήψη άμεσων αποφάσεων. Επίσης η Επιτροπή υπό τον έλεγχο του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, δημιουργεί ένα Ευρωπαϊκό Δίκαιο Ανταγωνισμού, το οποίο προσανατολίζει τα εθνικά δίκαια.<sup>18</sup>

### 3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η Ευρωπαϊκή επιτροπή ανταγωνισμού είναι αρμόδια για την ενιαία λειτουργία της αγοράς και την εφαρμογή του δικαίου του ανταγωνισμού. Λειτουργεί ανεξάρτητα και έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ.291-292)

<sup>18</sup> Ιστότοπος : [www.europedia.mousis.eu](http://www.europedia.mousis.eu)

<sup>19</sup> Ιστότοπος: [www.epant.gr](http://www.epant.gr)

Βασικοί στόχοι της είναι :

- Διατήρηση ή αποκατάσταση της υγιούς ανταγωνιστικής δομής της αγοράς
- Προστασία των συμφερόντων του καταναλωτή
- Οικονομική ανάπτυξη

Λόγω ότι ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό (π.χ. δημιουργώντας μονοπώλια), η Επιτροπή για να διατηρηθεί η ενιαία λειτουργία των αγορών επεμβαίνει για να διορθώσει συμπεριφορές που υπομονεύουν τον ανταγωνισμό. Για αυτόν τον λόγο η Επιτροπή εξετάζει :

- **Τις συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων που έχουν σκοπό τον περιορισμό του ανταγωνισμού**: όπως καρτέλ ή άλλες αθέμιτες ρυθμίσεις οι οποίες συμφωνούν να μην ανταγωνίζονται η μια την άλλη ώστε να επιβάλλουν τους δικούς τους κανόνες στην αγορά.
- **Την κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης**: όταν μια επιχείρηση με μεγάλο μερίδιο αγοράς επιχειρεί να εξαλείψει τους ανταγωνιστές τις, εκμεταλλεύοντας την δεσπόζουσα θέση της.
- **Τις συγχωνεύσεις** και άλλες επίσημες συμφωνίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις προσωρινά ή μόνιμα.
- **Τις προσπάθειες** για άνοιγμα αγορών στον ανταγωνισμό, δηλαδή να απελευθερωθούν τα μονοπώλια.
- **Την χρηματοδοτική στήριξη των επιχειρήσεων** (κρατική ενίσχυση)
- **Την συνεργασία με τις εθνικές αρχές ανταγωνισμού των χωρών της ΕΕ** : ώστε να διασφαλιστεί η ενιαία εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού σε όλη την ΕΕ.<sup>20</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

---

<sup>20</sup>Ιστότοπος: [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

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>21</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>22</sup>

---

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

<sup>22</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 292-293)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ

#### ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ :

Οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων δεν απαγορεύονται όταν έχουν ως σκοπό μια επιτρεπτή συνεργασία, 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 και η από κοινού διαφήμιση<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 300-301)



## ΑΠΑΓΟΡΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ:

Είναι οι ασυμβίβαστες με την εσωτερική αγορά και απαγορευμένες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων. Επίσης όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που μπορούν να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ κρατών – μελών και που έχουν σαν αντικείμενο την παρεμπόδιση και τον περιορισμό ή την νόθευση του ανταγωνισμού εντός της εσωτερικής αγοράς.<sup>24</sup>

Μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις ασυμβίβαστων με την κοινή αγορά συμπράξεων, όπως προκύπτουν από τις αποφάσεις της Επιτροπής είναι :

A) Περιφνημες περιπτώσεις συμπράξεων μοιράσματος των αγορών που έχουν καταδικαστεί είναι:

- Των παραγωγών κινίνης της κοινότητας, οι οποίοι είχαν με τη «συμφωνία κυρίων» ρυθμίσει τις τιμές και τις ποσοστώσεις όλων των πωλήσεων τους στην εσωτερική και στις εξωτερικές αγορές
- Των μεγάλων παραγωγών ζάχαρης, οι οποίοι έλεγχαν τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές ζάχαρης προοριζόμενης για ανθρώπινη κατανάλωση
- Η σημαντική υπόθεση του Cembureau, δηλαδή της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Τσιμέντου που κάλυπτε 9 ενώσεις επιχειρήσεων και 33 ευρωπαίους παραγωγούς τσιμέντου
- Η υπόθεση της ιαπωνικής εταιρείας κατασκευής βιντεοπαιχνιδιών Nintendo και επτά εκ των επίσημων διανομέων της στην Ευρώπη
- Το καρτέλ των επιχειρήσεων γυψοσανίδων και η κλίμακα ελάχιστων αμοιβών που καθόριζε το σώμα των Βέλγων αρχιτεκτόνων.

B) Οι συμφωνίες ορισμού των τιμών ή άλλων όρων συναλλαγής, περιορίζουν κατά σοβαρό τρόπο τον ανταγωνισμό και έτσι χάνεται η ανταγωνιστική συμπεριφορά που θα είχαν οι αγοραστές και οι παραγωγοί εάν δεν υπήρχε αυτή η σύμπραξη. Για αυτό η επιτροπή έχει καταδικάσει :

---

<sup>24</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 302)

- Τις εναρμονισμένες πρακτικές που είχαν ως αντικείμενο την εφαρμογή από όλες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις ομοιόμορφων αυξήσεων τιμών σε ομοειδή προϊόντα σε ορισμένες ημερομηνίες .
- Τις οριζόντιες συμφωνίες επί των τιμών και της αποκλειστικότητας.
- Την δημοσίευση από επαγγελματικές ενώσεις τιμολογίων ή συστημένων τιμών που δεν λαμβάνουν υπόψη τις διαφορές διάρθρωσης των τιμών κόστους των επιχειρήσεων.
- Την συνεννόηση για συντονισμένη μέθοδο υπολογισμού της τιμής, όπως στην περίπτωση του καρτέλ τιμών στον κλάδο του ανοξειδωτου χάλυβα.

Γ) Οι περιορισμοί πρόσβασης στην αγορά νέων ανταγωνιστών απαγορεύονται επίσης. Η πρόσβαση στην αγορά μπορεί να εμποδίζεται από το γεγονός ότι ορισμένοι υποχρεούνται να πωλούν μόνο τα προϊόντα του κατασκευαστή με τον οποίο έχουν σύμβαση ή από οριζόντιες συμφωνίες που έχουν παρόμοιο αποτέλεσμα ή ακόμα και από συμφωνημένη πρακτική.

Δ) Οι πιο περίπλοκες περιπτώσεις είναι εκείνες των συμφωνιών αποκλειστικής διανομής, η κατηγορία των οποίων καλύπτεται από απαλλαγή, αλλά όχι όταν αυτές προβλέπουν μια απόλυτη εδαφική προστασία, η οποία εμποδίζει τις παράλληλες εισαγωγές.<sup>25</sup>

## 4.2 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Η ευρωπαϊκή επιτροπή έχει την εξουσία να απαγορεύει συγχωνεύσεις και εξαγορές που μπορούν να περιορίσουν σημαντικά τον ανταγωνισμό. Η απόφαση για τις συγχωνεύσεις εξαρτάται από τους κανονισμούς της ΕΕ, όσον αφορά τις συγχωνεύσεις και την εφαρμογή αυτών.

Συνδυάζοντας τις δραστηριότητες τους, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν νέα προϊόντα με μεγαλύτερη αποδοτικότητα, καθώς και να μειώσουν το κόστος παραγωγής ή

<sup>25</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 304-305)

διανομής. Όταν αυξάνεται η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, η αγορά γίνεται πιο ανταγωνιστική και οι καταναλωτές επωφελούνται από καλύτερα προϊόντα και καλύτερες τιμές.<sup>26</sup>

Ορισμένες όμως συγχωνεύσεις μπορούν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό, για παράδειγμα δημιουργώντας ή ενισχύοντας την δεσπόζουσα θέση μιας επιχείρησης στην αγορά. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους καταναλωτές διότι αυξάνονται οι τιμές, περιορίζονται οι επιλογές και μειώνονται οι δυνατότητες καινοτομίας.

Προτού πραγματοποιήσουν συγχωνεύσεις ή ενώσεις οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να ζητούν την έγκριση της Επιτροπής, παρέχοντάς της όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να εκδώσει την απόφασή της.

Όταν οι επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους σε μόνιμη ή προσωρινή βάση, οι αρχές ανταγωνισμού μεριμνούν ώστε να μην στρεβλώνεται ο ανταγωνισμός ή να μην αποκτά μια επιχείρηση δεσπόζουσα θέση την οποία στην συνέχεια θα μπορεί να καταχραστεί.

Για να μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν δραστηριότητα σε περισσότερες από μια χώρες της ΕΕ θα πρέπει να λάβουν ενιαία Ευρωπαϊκή έγκριση.<sup>27</sup>

### **4.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΙ Η ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Η Επιτροπή ερευνά κάθε συγχώνευση επιχειρήσεων όπου ο κύκλος εργασιών υπερβαίνει ορισμένα όρια. Κάτω από τα όρια αυτά, οι συγχωνεύσεις ,μπορούν να εξετάζονται από τις εθνικές αρχές ανταγωνισμού.

Οι κανόνες ισχύουν για όλες τις συγχωνεύσεις ανεξαρτήτως του τόπου όπου οι μετέχουσες επιχειρήσεις έχουν την επίσημη έδρα τους, τα κεντρικά τους γραφεία και τις εγκαταστάσεις παραγωγής τους ή ασκούν τις δραστηριότητες τους. Αυτό συμβαίνει διότι τις αγορές της ΕΕ μπορούν να τις επηρεάσουν ακόμα και οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν μεν την έδρα τους εκτός της Ένωσης αλλά αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα εντός την Ένωσης.

---

<sup>26</sup>2014, ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ – ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, “ Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια “(ΣΕΛ 8)

<sup>27</sup>2014, ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ – ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, “ Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια “(ΣΕΛ 8)

Η Επιτροπή μπορεί επίσης να εξετάσει συγχωνεύσεις που παραπέμπουν σε αυτήν προς εξέταση, είτε οι μετέχουσες επιχειρήσεις είτε οι εθνικές αρχές ανταγωνισμού. Υπό ορισμένες συνθήκες, η Επιτροπή μπορεί επίσης να παρεμπέσει μια υπόθεση σε μια εθνική αρχή ανταγωνισμού.<sup>28</sup>

#### **4.4 ΕΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Οι προτεινόμενες συγχωνεύσεις είναι δυνατόν να απαγορευθούν εφόσον οι μετέχουσες επιχειρήσεις είναι σημαντικοί ανταγωνιστές ή εφόσον η συγχώνευση αποδυναμώνει ή περιορίζει σημαντικά τον ανταγωνισμό στην αγορά της ΕΕ, λόγω της δημιουργίας ή της ενίσχυσης μιας επιχείρησης με δεσπόζουσα θέση.

Η Επιτροπή δεν εμποδίζει συνήθως τις συγχωνεύσεις καθώς μπορεί να επιβάλλει στις μετέχουσες επιχειρήσεις δεσμευτικούς όρους ή διορθωτικά μέτρα, ακόμη και στις πιο προβληματικές περιπτώσεις. Οι όροι και τα μέτρα αυτά εγγυώνται τη μη πρόκληση στρεβλώσεων στην αγορά μόλις πραγματοποιηθεί η συγχώνευση. Οι επιχειρήσεις μπορούν, για παράδειγμα, να δεσμευτούν ότι θα πουλήσουν μέρος της επιχείρησης που θα προκύψει από τη συγχώνευση, ή ότι θα μοιραστούν την τεχνολογία τους με άλλη επιχείρηση στην αγορά. Εάν η Επιτροπή κρίνει ότι οι δεσμεύσεις είναι ικανοποιητικές επειδή διατηρούν ή αποκαθιστούν τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά, εγκρίνει την συγχώνευση υπό όρους και παρακολουθεί κατά πόσο οι μετέχουσες επιχειρήσεις τηρούν τις δεσμεύσεις τους. Σε αντίθετη περίπτωση, η Επιτροπή μπορεί να επέμβει. Οι συγχωνεύσεις εγκρίνονται άνευ όρων, εφόσον η Επιτροπή συμπεράνει ότι δεν περιορίζουν τον ανταγωνισμό.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>2014, ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ – ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, “ Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια “(ΣΕΛ 8)

<sup>29</sup>2014, ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ – ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, “ Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια “(ΣΕΛ 8)

## 4.5 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΜΕ ΞΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΓΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΕ

Υπάρχουν τρεις περιπτώσεις συγχωνεύσεων :

1. Στην περίπτωση αυτή μία ή περισσότερες εταιρείες εξαγοράζονται από τρίτη εταιρεία. Συνεπώς όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού των εξαγοραζόμενων εταιρειών μεταβιβάζονται στην εξ αγοράζουσα εταιρεία. Στην ουσία αυτές οι εταιρείες διαλύονται χωρίς να υπολογίζεται επίσημα η εκκαθάρισή τους. Η εξ αγοράζουσα εταιρεία πρέπει να εκδώσει τίτλους (πχ. Μερίδια) που αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιο της εταιρείας σε αντάλλαγμα των στοιχείων ενεργητικού που έλαβε μέσω της μεταβίβασης. Επίσης ίσως χρειαστεί η καταβολή μετρητών ύψους το πολύ μέχρι 10% της ονομαστικής ή λογιστικής αξίας των τίτλων της εξ αγοράζουσας εταιρείας.<sup>30</sup>
2. Στην περίπτωση αυτή δύο ή περισσότερες εταιρείες μεταβιβάζουν όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού τους σε μια εξολοκλήρου νέα εταιρεία που πρόκειται να συστήσουν. Συνεπώς οι εταιρείες που μεταβιβάζουν τα περιουσιακά τους στοιχεία θα διαλυθούν επίσης στο τέλος της διαδικασίας χωρίς να τηρηθεί η επίσημη διαδικασία εκκαθάρισης. Η νέου συσταθείσα εταιρεία θα πρέπει να εκδώσει τίτλους (πχ. Μερίδια) που θα αντιπροσωπεύουν το μερίδιό της στους κατόχους των εταιρειών, που μεταβίβασαν τα στοιχεία ενεργητικού τους. Επίσης ίσως χρειαστεί καταβολή μετρητών ύψους το πολύ μέχρι το 10% της ονομαστικής ή λογιστικής αξίας αυτών των τίτλων.
3. Σε αυτή την περίπτωση μια εταιρεία μεταβιβάζει όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού σε άλλη εταιρεία, η οποία κατέχει ήδη όλους τους τίτλους της. Μετά την διαδικασία μεταβίβασης η εταιρεία που μετέφερε τα στοιχεία ενεργητικού διαλύεται χωρίς να τηρηθεί η επίσημη διαδικασία εκκαθάρισης.

---

<sup>30</sup>Ισότοπος: [www.Europa.eu](http://www.Europa.eu)

#### 4.6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΜΕ ΞΕΝΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

Η Viohalco A.E, βιομηχανία που δραστηριοποιείται στον χώρο του χαλκού, αλουμινίου, του χαλύβδου και των καλωδίων, διαβλέποντας την αυξανόμενη παγκόσμια ζήτηση όχι μόνο για καλώδια υπόγεια και υποθαλάσσια αλλά και για σωλήνες μεταφοράς φυσικού αερίου, προβαίνει στη δημιουργία της Cenergy Holdings, η οποία θα εισαχθεί στο χρηματιστήριο Βρυξελλών και Αθήνας μέχρι το τέλος του 2016. Η νέα αυτή εταιρεία συμμετοχών θα απορροφήσει την Ελληνικά Καλώδια Holdings και τη Σωληνουργία Κορίνθου, οι οποίες θα αποχωρήσουν από το ελληνικό χρηματιστήριο, με την είσοδο της Cenergy Holdings σε αυτό.<sup>31</sup>

Μέσα από το νέο σχήμα, η διοίκηση της Viohalco στοχεύει στο να δημιουργήσει μια ισχυρή διεθνή εταιρεία, η οποία θα συνενώσει τις δραστηριότητες της, θα εκμεταλλευτεί συνέργειες, θα έχει διεθνή προβολή, θα μπορεί να αντλήσει χρηματοδότηση και επίσης θα είναι σε θέση να εγγυηθεί για την άρτια εκτέλεση των έργων που θα αναλαμβάνει.

Η κίνηση αυτή επίσης αποσκοπεί στο να εκμεταλλευτεί η νέα εταιρεία αποδοτικότερα τις μεγάλες επενδύσεις που έχει υλοποιήσει στα Σωληνουργία Κορίνθου και στα Ελληνικά Καλώδια στην Ελλάδα.

Επιπλέον σύμφωνα με πληροφορίες διαβεβαιώνεται ότι θα διατηρηθούν οι κύριες εργασίες στις παραγωγικές μονάδες της Ελλάδος, στην Ελληνικά Καλώδια και Σωληνουργία Κορίνθου. Η νέα εταιρεία αυτή θα έχει την έδρα της στο Βέλγιο με παράλληλη δραστηριότητα στα Χρηματιστήρια Βρυξελλών και Αθήνας.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Ιστότοπος :el.Wikipedia.orgκαι [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)

<sup>32</sup>Ιστότοπος :[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

### **Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Viohalco τα διοικητικά συμβούλια:**

- Της Βέλγικης, μη εισηγμένης εταιρείας, CenergyHoldings SA και
- Των Ελληνικών Συνδεδεμένων με την Viohalco εταιρειών συμμετοχών, Σωληνουργία Κορίνθου Εταιρεία Συμμετοχών Α.Ε και Ελληνικά Καλώδια Εταιρεία Συμμετοχών Α.Ε, αμφότερες εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών.

Αποφάσισαν τη διασυνοριακή συγχώνευσή τους δι' απορροφήσεως των εταιρειών Σωληνουργία Κορίνθου Συμμετοχών και Ελληνικά Καλώδια Συμμετοχών από την Cenergy Holdings. Οι εταιρείες Cenergy Holdings, Σωληνουργία Κορίνθου Συμμετοχών και Ελληνικά Καλώδια δεν έχουν παραγωγική δραστηριότητα. Η διασυνοριακή συγχώνευση θα γίνει λαμβάνοντας υπόψη τη λογιστική αξία των Συγχωνευόμενων Εταιρειών και τις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις της 31 Ιουλίου 2016, σύμφωνα με τις εφαρμοσμένες διατάξεις της Βέλγικης και Ελληνικής νομοθεσίας.<sup>33</sup>

Οι μέτοχοι των Απορροφημένων Εταιρειών θα ανταλλάξουν τις μετοχές τους με μετοχές της Cenergy Holdings, οι οποίες θα εισαχθούν πριν την συγχώνευση, πρώτον στο χρηματιστήριο Euronext των Βρυξελλών και δεύτερον στο χρηματιστήριο Αθηνών.

### ***Ειδικότερα η σχέση ανταλλαγής που προβλέπεται είναι:***

- ✚ 1 προς 1 : για την εταιρεία Σωληνουργία Κορίνθου Συμμετοχών, δηλαδή οι μέτοχοι της προτείνεται να ανταλλάξουν μια μετοχή της με μια μετοχή της Cenergy Holdings και
- ✚ 0,4479067977228002 μετοχές της Ελληνικά Καλώδια Συμμετοχών με μια μετοχή της Cenergy Holdings

Η ολοκλήρωση της Διασυνοριακής Συγχώνευσης τελεί υπό την έγκριση των Γενικών Συνελεύσεων των μετόχων των Συγχωνευμένων Εταιρειών και την πώληση όλων των νόμιμων διατυπώσεων. Η όλη διαδικασία εκτιμάται ότι θα έχει ολοκληρωθεί εντός του Δεκεμβρίου 2016.

---

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

Τέλος ως εισηγμένη εταιρεία στις Βρυξέλλες και στην Αθήνα, η νέα εταιρεία θα προσφέρει στην διεθνή επενδυτική κοινότητα την ευκαιρία να επενδύσει σε έναν πολλά υποσχόμενο επιχειρηματικό κλάδο υπό συνθήκες αυξημένης ορατότητας και διαφάνειας. Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης της εταιρείας στις Διεθνείς Χρηματοοικονομικές αγορές θα συντελέσει στην υλοποίηση των επιτευγμάτων των Ελληνικών βιομηχανιών και στην διασφάλιση μακράς διάρκειας απασχόλησης δια το εργατικό δυναμικό τους. Θα συμβάλει επίσης στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των παραγωγικών μονάδων τους και στην επιβεβαίωση των ανταγωνιστικών και επενδυτικών προοπτικών τους.<sup>34</sup>

#### 4.7 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΕΕ

Ο ανταγωνισμός μέσα σε μια ενιαία αγορά, μπορεί να απειλείται από πολλούς κινδύνους. Ένας από τους πιο βασικούς κινδύνους είναι η δημιουργία ανταγωνιστικών συμφωνιών, που σκοπό έχουν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό.<sup>35</sup>

Σύμφωνα με το άρθρο 101 της ΣΛΕΕ, απαγορεύονται οι συμφωνίες οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

Οι συμφωνίες οριζόντιας συνεργασίας είναι οι συμφωνίες, που πραγματοποιούνται μεταξύ πραγματικών ή δυνητικών ανταγωνιστών ή ακόμα και μεταξύ μη ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές αλλά στις ίδιες αγορές προϊόντων.<sup>36</sup>

Οι Οριζόντιες συμφωνίες για να θεωρηθούν παράνομες θα πρέπει, οι επιχειρήσεις να δρουν από κοινού, είτε με την υιοθέτηση μιας ομοιόμορφης ή ενσυνείδητα παράλληλης συμπεριφοράς, είτε μέσω μιας εναρμονισμένης πρακτικής που σκοπό έχει τον περιορισμό του ανταγωνισμού.<sup>37</sup>

Άρα, αυτές οι συμφωνίες:

- Από την μια πλευρά μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα ανταγωνισμού στην περίπτωση που οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις συμφωνούν :
  - ❖ Στον καθορισμό των τιμών
  - ❖ Της παράγωγης
  - ❖ Της κατανομής των αγορών ή της απόκτησης ή της αύξησης της ισχύς τους στην αγορά

<sup>34</sup> Ιστότοπος : [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

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

<sup>36</sup> Ιστότοπος : [www.europedia.moussis.gr](http://www.europedia.moussis.gr)

<sup>37</sup> Ιστότοπος : [www.tzouganatoslaw.gr](http://www.tzouganatoslaw.gr)



Συνέπεια αυτών, είναι οι αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά τις τιμές, την παραγωγή, την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων ή την καινοτομία.

- Από την άλλη πλευρά αυτές οι συμφωνίες μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, ιδίως εάν συνδυάζουν συμπληρωματικές δραστηριότητες, δεξιότητες ή περιουσιακά στοιχεία. Συνεπώς σε αυτήν την περίπτωση βοηθούν σημαντικά στην κατανομή των κινδύνων, στην εξοικονόμηση δαπανών, στην αύξηση των επενδύσεων, στην από κοινού εκμετάλλευση τεχνογνωσίας, στη βελτίωση της ποιότητας και της ποικιλίας των προϊόντων και στην ταχύτερη προώθηση της καινοτομίας.<sup>38</sup>

Η Ε. Επιτροπή, προκειμένου να καταφέρει να ελέγξει και κατά συνέπεια να αντιμετωπίσει τις συμφωνίες εκείνες που προκαλούν προβλήματα στον ανταγωνισμό, εκδίδει μη νομοθετικά κείμενα, όπως ανακοινώσεις και κατευθυντήριες γραμμές, στα οποία αναφέρεται η πολιτική την οποία ακολουθεί, όσον αφορά την προστασία του ανταγωνισμού αλλά και άλλα ζητήματα όπως η πρόσβαση στους φακέλους των υποθέσεων ανταγωνισμού.<sup>39</sup>

Συνεπώς, η Ε. Επιτροπή έχει δικαίωμα έρευνας των επιχειρήσεων και των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων με σκοπό την συγκέντρωση στοιχείων που αποδεικνύουν την συμμετοχή σε τέτοιου είδους συμφωνίες.

---

<sup>38</sup> Ιστότοπος :[www.europedia.moussis.eu](http://www.europedia.moussis.eu)

<sup>39</sup> Ιστότοπος :[www.Europa.eu](http://www.Europa.eu)

## 4.8 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

### Τα καρτέλ των επιχειρήσεων:

Οι επιχειρήσεις έχουν ισχυρά κίνητρα για να δημιουργήσουν Καρτέλ αλλά και σοβαρά αντικίνητρα για να μην διατηρήσουν μια τέτοια συμπεριφορά. Αφενός, η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε ένα Καρτέλ, ενισχύει τα μακροχρόνια κέρδη της, αφετέρου όμως κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε Καρτέλ έχει κίνητρο να μειώσει την τιμή της κάτω από το επίπεδο που έχει συμφωνηθεί και έτσι να αυξήσει βραχυπρόθεσμα σημαντικά το μερίδιό της και το κέρδος της στην αγορά. Όσον αφορά την συμμετοχή μιας επιχείρησης σε ένα καρτέλ, αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως την τεχνολογία, την αγορά, την ζήτηση και την ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς κάποιες αγορές, έχουν χαρακτηριστικά που τις κάνουν πιο επιρρεπείς σε Καρτέλ.<sup>40</sup>

Επιπλέον η δημιουργία ενός καρτέλ, δεν προϋποθέτει ρητή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά μπορεί να προκύπτει και από κάποια σιωπηρή συμφωνία μεταξύ τους, για την διαμόρφωση των τιμών τους, της παραγωγής τους και γενικότερα διαφόρων επιχειρησιακών στρατηγικών όπως στρατηγικών που αφορούν τη διαμόρφωση των εκπτώσεων. Επομένως ανεξάρτητα από την μορφή της συνεργασίας των επιχειρήσεων, ρητή ή σιωπηρή, το σίγουρο είναι ότι τα Καρτέλ εκμηδενίζουν τον ανταγωνισμό.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Ιστότοπος :[www.tzouganatoslaw.gr](http://www.tzouganatoslaw.gr)

<sup>41</sup>Ιστότοπος :[www.tzouganatoslaw.gr](http://www.tzouganatoslaw.gr)

Συνεπώς, τα Καρτέλ αποτελούν την χειρότερη επιχειρησιακή πρακτική, η οποία στοχεύει στην παρεμπόδιση του ελεύθερου ανταγωνισμού. Ταυτόχρονα, ο εντοπισμός ενός καρτέλ θεωρείται εξαιρετικά δύσκολος. Για αυτόν τον λόγο η Ε. Επιτροπή εφαρμόζει μια πολιτική επιείκειας, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε Καρτέλ και ομολογούν την ανάμειξη τους, παρέχοντας αποδεικτικά στοιχεία, απαλλάσσονται πλήρως ή μερικώς από την καταβολή του πρόστιμου που θα τους επέβαλλε η Επιτροπή. Επίσης αυτές οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε συμβιβασμό με την Ε. Επιτροπή. Επομένως η υπόθεση διευθετείται πιο γρήγορα με αποτέλεσμα και οι επιχειρήσεις λόγω του συμβιβασμού να πληρώνουν μειωμένο πρόστιμο.<sup>42</sup>

#### 4.9 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>43</sup>

Αντίθετα, οι κανόνες ανταγωνισμού δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καταχρώνται 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>44</sup>

---

<sup>42</sup>Ιστότοπος :[www.europa.eu](http://www.europa.eu) (competition\_el)

<sup>43</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>44</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

#### **4.10 ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑΣ ΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΕ**

Το άρθρο 102 της Συνθήκης για τη λειτουργία της ΕΕ υποδείχνει απαγορευμένη, για την εσωτερική αγορά, την καταχρηστική εκμετάλλευση των επιχειρήσεων της δεσπόζουσας θέσης τους, μέσα στην κοινή αγορά ή σε σημαντικό τμήμα της. Το άρθρο αυτό δεν απαγορεύει την απόκτηση μιας δεσπόζουσας θέσης αλλά την καταχρηστική εκμετάλλευσή της.

Με την απόφασή στις 14 Φεβρουαρίου 1978 στην υπόθεση «United Brands Company/Commission», το Δικαστήριο προσδιορίζει ότι η δεσπόζουσα θέση την οποία στοχεύει το άρθρο 86 αφορά μια θέση οικονομικής δύναμης την οποία κατέχει μια επιχείρηση και η οποία της δίνει την ικανότητα να εμποδίζει τη διατήρηση ενός πραγματικού ανταγωνισμού στη σχετική αγορά δίνοντάς της τη δυνατότητα ανεξάρτητων συμπεριφορών κατ' αισθητό τρόπο έναντι των ανταγωνιστών, των πελατών της και, τελικά, των καταναλωτών.<sup>45</sup>

Ο ορισμός της σχετικής αγοράς έχει επίσης μεγάλη σημασία, γιατί, πολλές είναι οι δεσπόζουσες θέσεις που μπορεί να βρεθούν μέσα στην κοινή αγορά. Κατά το Δικαστήριο, ένας πραγματικός ανταγωνισμός πρέπει να μπορεί να υπάρχει μεταξύ των προϊόντων που ανήκουν στη σχετική αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι τα προϊόντα αυτά έχουν σε σημαντικό βαθμό τη δυνατότητα εναλλακτικής χρήσης. Κατά την Επιτροπή η αξιολόγηση της εναλλακτικής χρήσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προϊόντων, που μπορεί να θεωρηθούν σαν υποκατάστατα από τον καταναλωτή και ο ανταγωνισμός των οποίων μπορεί επομένως να επηρεάσει τις τιμές των προϊόντων. Η ανακοίνωση της Επιτροπής ως προς τη σχετική αγορά είναι ένα μέσο ανάλυσης, το οποίο επιτρέπει τον υπολογισμό των μεριδίων αγοράς των εταιρειών.

Ως προς την έννοια της επίδρασης στο εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών, η Επιτροπή και το Δικαστήριο συμφωνούν στο ότι μια συγκέντρωση στην οποία συμμετέχει μια επιχείρηση, η οποία κατέχει δεσπόζουσα θέση στην κοινή αγορά ή σε σημαντικό τμήμα της, θα έχει πάντα σημασία για τις συναλλαγές μεταξύ των κρατών μελών.

---

<sup>45</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 306)

Η καταχρηστική εκμετάλλευση μιας δεσπόζουσας θέσης μπορεί να κριθεί αυστηρότερα με βάση τον βαθμό που προσπαθεί μια επιχείρηση να εμποδίσει την είσοδο των ανταγωνιστών στην σχετική αγορά.<sup>46</sup>

Όσον αφορά, τέλος, την έννοια της καταχρηστικής εκμετάλλευσης μιας δεσπόζουσας θέσης, το άρθρο 82 είναι πιο σαφές, γιατί καθορίζει ότι η κατάχρηση συνίσταται ιδίως:

- στην άμεση ή έμμεση επιβολή μη δίκαιων τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής.
- στον περιορισμό της παραγωγής, της διάθεσης ή της τεχνολογικής ανάπτυξης με ζημία των καταναλωτών.
- στην εφαρμογή άνισων όρων όσον αφορά τις εμπορικές συναλλαγές, με αποτέλεσμα οι ανταγωνιστές να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.
- στη σύναψη συμβάσεων πρόσθετων παροχών από τους συναλλασσόμενους, που δεν συμβαδίζουν με τους όρους του ανταγωνισμού.

Η Επιτροπή έχει εκδώσει κατευθύνσεις σχετικά με τις προτεραιότητες της κατά τον έλεγχο της εφαρμογής του άρθρου 82 σε καταχρηστικές συμπεριφορές αποκλεισμού που υιοθετούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις. Τέτοιες συμπεριφορές στοχεύουν στο να αποκλείσουν τους πραγματικούς ή εφικτούς ανταγωνιστές από το να μπουν σε μια αγορά, στερώντας έτσι ενδεχομένως από τους πελάτες περισσότερες επιλογές, από καινοτόμα αγαθά ή υπηρεσίες ή και από χαμηλότερες τιμές.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 306)

<sup>47</sup>Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 307)

Γενικά μια δεσπόζουσα επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από τη δύναμή της στην αγορά κατά έναν από τους εξής τρόπους:

- επιβάλλοντας τις τιμές στη δεσποζόμενη αγορά.
- προβαίνοντας σε διακρίσεις στις αμοιβές των παρεχόντων υπηρεσιών.
- επιβάλλοντας «σχέσεις» μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών της αγοράς, την οποία δεσπόζει.
- επιβάλλοντας στους πελάτες συμφωνίες αποκλειστικής προμήθειας για μια κατηγορία προϊόντων.
- περιορίζοντας τον ανταγωνισμό από εισαγωγές.
- επιδιώκοντας να εξαλείψει τον ανταγωνισμό με πολιτική «ληστρικής τιμολόγησης» δηλαδή πουλώντας κάτω από το κόστος για ένα διάστημα μέχρι να εκδιώξει τους ανταγωνιστές από την αγορά.<sup>48</sup>

Η Επιτροπή και το Δικαστήριο θεωρούν ως καταχρηστική εκμετάλλευση το γεγονός ότι μια επιχείρηση με δεσπόζουσα θέση ενδυναμώνει αυτή τη θέση μέσω της συγκέντρωσης ή της εξάλειψης των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός, που υπήρχε πριν την ύπαρξη της δεσπόζουσας θέσης, εξαφανίζεται στην πράξη για ορισμένα προϊόντα σε σημαντικό τμήμα της κοινής αγοράς. Έτσι η Επιτροπή έχει επιβάλλει μεγάλα πρόστιμα<sup>49</sup>:

- ❖ στην AKZO Chemie, γιατί καταχράστηκε τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά των οργανικών υπεροξειδίων προσπαθώντας να εκδιώξει από την βρετανική αγορά έναν μικρόν ανταγωνιστή, κάνοντας επιλεκτικά εκπτώσεις με σκοπό να του αποσπάσει πελάτες
- ❖ στην British Sugar PLC για διάφορες καταχρηστικές πρακτικές οι οποίες απέβλεπαν στο να εκδιώξουν έναν μικρό ανταγωνιστή από τη λιανική αγορά ζάχαρης.
- ❖ στον όμιλο TetraPak το σημαντικότερο πρόστιμο που έχει επιβληθεί σε επιχείρηση για συνεχείς παραβάσεις του άρθρου 86 της Συνθήκης ΕΟΚ.
- ❖ Επίσης η Επιτροπή επέβαλε πρόστιμο 497 εκατ. ευρώ στη Microsoft, γιατί χρησιμοποιεί τη σχεδόν μονοπωλιακή θέση που απολαμβάνει το προϊόν της Windows στην αγορά των

<sup>48</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, "Ευρωπαϊκή Ένωση" (ΣΕΛ. 307)

<sup>49</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, "Ευρωπαϊκή Ένωση" (ΣΕΛ. 307)

συστημάτων για ατομικούς υπολογιστές (PC ) για να περιορίσει τον ανταγωνισμό σε άλλες αγορές προϊόντων λογισμικού.

Η απόφαση «United BrandsCompany» καθορίζει την ευρύτητα της έννοιας της καταχρηστικής εκμετάλλευσης τονίζοντας την υποχρέωση για μια επιχείρηση σε δεσπόζουσα θέση να σέβεται την αρχή της αναλογικότητας όταν επιβάλλει περιορισμούς στους μεταπράτες της, ακόμη και όταν επιδιώκει έτσι θεμιτούς στόχους, όπως είναι η διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων της ή η προστασία των εμπορικών της συμφερόντων. Ακόμη λιγότερο μπορούν να αναφερθούν αυτοί οι στόχοι όταν αποβλέπουν πράγματι στην εξάλειψη ανταγωνιστών. Έτσι, η εταιρεία TetraPak, ο μεγαλύτερος παραγωγός μέσα στην κοινότηταχαρτονιών για τη βιομηχανία γάλακτος, καταδικάστηκε γιατί είχε επιτύχει δικαίωμα αποκλειστικότητας για την τεχνολογία σχετικά με μια μέθοδο αποστείρωσης των χαρτονιών για το γάλα μακράς συντήρησης.<sup>50</sup>

Η τεχνολογική πρωτοπορία μπορεί μάλιστα να ενέχει ορισμένες υποχρεώσεις για τη δεσπόζουσα επιχείρηση σχετικά με τους ανταγωνιστές της. Πράγματι, η Επιτροπή υποχρέωσε το 1984 την IBM να ανακοινώνει συστηματικά και έγκαιρα στους ανταγωνιστές της μέσα στην κοινότητα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν να συνδέουν τα προϊόντα τους με τα δικά της μεγάλα συστήματα πληροφορικής και με το δικό της σύστημα διασύνδεσης των δικτύων ή συστημάτων.

Στην απόφασή στην υπόθεση Hoffmann-LaRoche, το Δικαστήριο έκρινε ότι μια επιχείρηση που δεσπόζει σε μια αγορά πρέπει μόνη της να παίρνει υπόψη της αυτό το γεγονός και να επιδιώκει τη νομική ασφάλεια στα πλαίσια της κοινοτικής νομοθεσίας.

Το Δικαστήριο επιβεβαίωσε έτσι ότι το άρθρο 86 επιδιώκει να διατηρήσει τη δομή του πραγματικού ανταγωνισμού μέσα στην κοινή αγορά, ιδίως όταν αυτή κινδυνεύει από την εξάλειψη ανεξάρτητων οικονομικών παραγόντων από μια επιχείρηση με δεσπόζουσα θέση.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 308)

<sup>51</sup> Μούσης, Νίκος Σ., 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ-ΑΘΗΝΑ, “Ευρωπαϊκή Ένωση” (ΣΕΛ. 308)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΣ

### 5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ/ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αρχικά αναπτύχθηκε ως ένα μέσο για την εκτίμηση της ελκυστικότητας διαφόρων βιομηχανιών. Οι πέντε δυνάμεις απαρτίζουν τη δομή μιας βιομηχανίας. Παρότι στην αρχή αναπτύχθηκε για τις επιχειρήσεις, η ανάλυση της βιομηχανικής δομής με γνώμονα το μοντέλο των πέντε δυνάμεων έχει αξία εφαρμογής για κάθε οργανισμό. Μπορεί να προσφέρει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη στρατηγική ανάλυση, ακόμα και όταν δεν υφίστανται κριτήρια κερδοφορίας: στους περισσότερους τομείς του δημοσίου τομέα, καθεμία από τις πέντε δυνάμεις έχει το αντίστοιχο της.<sup>52</sup>

Οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής:

- Η απειλή εισόδου σε έναν βιομηχανικό κλάδο
- Η απειλή που θέτουν τα υποκατάστατα για προϊόντα ή υπηρεσίες του βιομηχανικού κλάδου
- Η δύναμη των αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών του βιομηχανικού κλάδου
- Η δύναμη των προμηθευτών στον βιομηχανικό κλάδο
- Ο βαθμός αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου

Το ουσιώδες μήνυμα του Porter ήταν ότι όπου αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι έντονες, ο βιομηχανικός κλάδος δεν είναι ελκυστικός, ώστε να επιλέξει κανείς να δραστηριοποιηθεί στο πλαίσιο του. Ο ανταγωνισμός θα είναι πολύ μεγάλος και η πίεση τόσο έντονη που δεν θα επιτρέπει την εξασφάλιση λογικού κέρδους<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.74-75)

<sup>53</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.74-75)



## 5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

### Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ

Ο βαθμός ευκολίας που χαρακτηρίζει την είσοδο στη βιομηχανία εύλογα επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού στο πλαίσιο της. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την έκταση και το ύψος των φραγμών εισόδου. Οι φραγμοί αποτελούν τους παράγοντες που πρέπει να υπερβούν όσοι επιδιώκουν να εισέλθουν στη βιομηχανία, αν θέλουν να ανταγωνιστούν με επιτυχία. Οι υψηλοί φραγμοί είναι χρήσιμοι για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές, επειδή τους προστατεύουν από την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Συνήθη εμπόδια είναι τα εξής:

- Κλίμακα και εμπειρία: Από την στιγμή που η παραγωγή των ήδη υφιστάμενων εταιρειών συντελείται σε μεγάλη κλίμακα, είναι εξαιρετικά δαπανηρό για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά να τους ανταγωνιστούν επάξια και μέχρι να επιτύχουν παραγωγή ανάλογης ποσότητας θα αντιμετωπίζουν υψηλότερα έξοδα μονάδας. Αυτή η επίδραση της κλίμακας οξύνεται όπου οι όροι επένδυσης για την είσοδο στην βιομηχανία είναι υψηλοί, όπως για παράδειγμα το κόστος έρευνας στην φαρμακοβιομηχανία. Οι φραγμοί εισόδου απορρέουν από την επίδραση της καμπύλης εμπειρίας που παρέχει ένα πλεονέκτημα κόστους στους εδραιωμένους παράγοντες της βιομηχανίας, καθώς γνωρίζουν πια καλύτερα πως να ενεργούν αποτελεσματικότερα σε σχέση με έναν άπειρο νέο ανταγωνιστή. Μέχρι ο νεοεισερχόμενος στον τομέα να αποκτήσει ανάλογη εμπειρία, η απειρία του θα παράγει περισσότερο κόστος. Μπορεί επίσης να υπάρχει και μεταβολή των “επιχειρηματικών μοντέλων” και να καταστήσει περιττές ορισμένες μορφές εμπειρίας.
- Πρόσβαση σε διαύλους προμήθειας ή διανομής: Σε πολλές βιομηχανίες οι κατασκευαστές ελέγχουν τους διαύλους προμήθειας και διανομής. Αυτό εξασφαλίζεται μέσω της άμεσης κατοχής και άλλες φορές μέσω της πίστης του καταναλωτή ή του προμηθευτή. Σε ορισμένους κλάδους της βιομηχανίας αυτό το εμπόδιο υπερπηδούν νεοεισερχόμενοι που παρακάμπτουν τους διανομείς λιανικής και πωλούν απευθείας στους καταναλωτές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου.<sup>54</sup>

<sup>54</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.75-76)

- Προσδοκώμενες αντιδράσεις: Πιθανές μορφές αντιδράσεων είναι ο πόλεμος τιμών ή η διαφημιστική επίθεση. Η γνώση και μόνο ότι οι εδραιωμένοι στον κλάδο είναι προετοιμασμένοι για αντιφάσεις συχνά είναι τόσο αποθαρρυντική που λειτουργεί σαν φραγμός.
- Νομοθεσία ή κυβερνητική δράση: Οι νομικοί περιορισμοί που επιβάλλονται σε νέες εταιρείες ενός βιομηχανικού κλάδου ποικίλλουν και εκδηλώνονται είτε ως προστασία πατέντας, είτε ως ρύθμιση των αγορών είτε ως άμεση κυβερνητική δράση. Οι οργανισμοί είναι ευάλωτοι στις νέες εισόδους αν οι κυβερνήσεις απομακρύνουν ανάλογα προστατευτικά μέτρα. (απελευθέρωση αγορών).
- Η διαφοροποίηση: Διαφοροποίηση σημαίνει ότι παρέχεται νέο προϊόν ή υπηρεσία με μεγαλύτερη θεωρητικά αξία από ότι προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση περιορίζει την απειλή εισόδου, επειδή αυξάνει την πελατειακή πίστη.<sup>55</sup>

## **Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ**

Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν ανάλογα πλεονεκτήματα με τα προϊόντα ή υπηρεσίες ενός βιομηχανικού κλάδου μέσω όμως μιας διαφορετικής διαδικασίας. Τα υποκατάστατα ενδέχεται να μειώσουν τη ζήτηση για μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, καθώς οι πελάτες θα στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην

<sup>55</sup>GerryJohnson,KevanScholes,RichardWhittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ. 76-77)

οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Όσο περισσότερες οι απειλές υποκατάστασης, τόσο λιγότερο θελκτικός είναι ο κλάδος. Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητα τους.

#### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ:

- Γυαλιά - Φακοί Επαφής
- Ζάχαρη-Τεχνητά γλυκαντικά
- Πλαστικό-Γυαλί-Μέταλλο
- Εφημερίδες-Τηλεόραση-Διαδίκτυο
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο-Ταχυδρομείο<sup>56</sup>

#### **Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι πελάτες είναι συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Ορισμένες φορές όμως οι πελάτες ενδέχεται να έχουν τόσο μεγάλη

---

<sup>56</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.77-78)

διαπραγματευτική δύναμη που οι προμηθευτές τους με δυσκολία εξασφαλίζουν ελάχιστα κέρδη.<sup>57</sup>

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν επικρατούν μερικές από τις ακόλουθες συνθήκες :

- Συγκεντρωμένοι αγοραστές : Όπου το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αποδίδεται σε ορισμένους μεγάλους πελάτες, αυξάνεται η δύναμη του αγοραστή. Αν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αντιστοιχεί σε ένα μεγάλο ποσοστό των συνολικών αγορών των καταναλωτών η δύναμη τους είναι επίσης πιθανόν να αυξηθεί, καθώς είναι περισσότερες οι πιθανότητες να κάνουν ψώνια σε άλλα μαγαζιά , αναζητώντας καλύτερες τιμές και συνεπώς να “πιέζουν” τους προμηθευτές περισσότερο από ότι εάν επρόκειτο για αγορές μικρότερης σημασίας.
- Χαμηλά έξοδα μεταστροφής : Όπου οι αγοραστές μπορούν εύκολα να στραφούν από τον έναν προμηθευτή στον άλλο κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές που βρίσκονται σε επιχειρηματική απόγνωση. Η μεταστροφή του κόστους είναι κατά κανόνα περιορισμένη για αγαθά με ελάχιστη διαφοροποίηση.
- Απειλή του ανταγωνισμού των αγοραστών : Ο αγοραστής είναι συνήθως ισχυρός αν διαθέτει ορισμένες εγκαταστάσεις , ώστε να καλύπτει τις ανάγκες εφοδιασμού του ή αν έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει ανάλογες εγκαταστάσεις. Κατά τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές του , μπορεί να προβάλλει την απειλή να κάνει ο ίδιος τη δουλειά των προμηθευτών.<sup>58</sup>

Η αντιπαλότητα είναι πιο έντονη όταν:

- Πολλές επιχειρήσεις είναι ισοδύναμες στο μέγεθος και σε δυνατότητες.
- Υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά.
- Όταν κάποιες επιχειρήσεις ωθούνται να κινηθούν επιθετικά για να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς τους.
- Οι πελάτες έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής από μια μάρκα σε μια άλλη.

<sup>57</sup>Gerry Johnson ,Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.77)

<sup>58</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, “ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” (ΣΕΛ.78)

- Μια επιτυχημένη στρατηγική κινήσεων συνεπάγεται μεγάλη κερδοφορία.
- Το κόστος εξόδου από έναν επιχειρηματικό τομέα είναι μεγαλύτερο από το κόστος εισόδου.
- Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές, επιχειρηματικές προτεραιότητες, πόρους, και χώρες προέλευσης.<sup>59</sup>

## **Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Οι προμηθευτές είναι εκείνοι που εφοδιάζουν τον οργανισμό με όσα χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Οι παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη των παραγωγών είναι αντίστροφοι από εκείνους που ενισχύουν τη δύναμη των αγοραστών. Συνεπώς, η δύναμη των προμηθευτών συνήθως είναι μεγάλη όταν υπάρχουν:

- Συγκεντρωμένοι προμηθευτές: Όπου ο ανεφοδιασμός ελέγχεται από λίγους προμηθευτές οι τελευταίοι έχουν μεγαλύτερη δύναμη από τους αγοραστές.
- Υψηλό κόστος μεταστροφής: Αν η μετακίνηση από έναν προμηθευτή σε άλλον είναι δαπανηρή ή αποδιοργανωτική, τότε ο αγοραστής καθίσταται σχετικά εξαρτώμενος και κατ' επέκταση ασθενής.
- Απειλή του ανταγωνισμού των προμηθευτών: Οι προμηθευτές αύξησαν τη δύναμη τους στις περιπτώσεις που κατάφεραν να παρακάμψουν τους αγοραστές που λειτουργούν ως μεσάζοντες.

---

<sup>59</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.78)

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολλούς προμηθευτές. Για αυτό είναι απαραίτητη η επικέντρωση της ανάλυσης στους σημαντικότερους ή τους βασικότερους τύπους προμηθευτών. Αν διαθέτουν μεγάλη δύναμη οι προμηθευτές μπορούν να δεσμεύσουν όλα τα κέρδη των αγοραστών τους, απλά ανεβάζοντας τις τιμές<sup>60</sup>.

## **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑ**

Ανταγωνιστικοί αντίπαλοι είναι οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στην ίδια ομάδα πελατών (όχι υποκατάστατα). Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κάτι πολύ δύσκολο.<sup>61</sup>

Αρκετοί πρόσθετοι παράγοντες επηρεάζουν τον βαθμό ανταγωνιστικής αντιπαλότητας σε έναν βιομηχανικό κλάδο ή τομέα:

- Ανταγωνιστική ισορροπία: Όπου οι ανταγωνιστές είναι χονδρικά του ίδιου μεγέθους, ελλοχεύει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς ο ένας ανταγωνιστής επιχειρεί να υποσκελίσει τους άλλους. Αντίθετα σε λιγότερο ανταγωνιστικούς κλάδους της βιομηχανίας συνήθως υπάρχουν ένας ή δύο κυρίαρχοι οργανισμοί, ενώ οι μικρότεροι δεν επιθυμούν να προκαλέσουν ευθέως τους μεγαλύτερους.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του βιομηχανικού κλάδου: Σε καταστάσεις έντονης ανάπτυξης ένας οργανισμός μπορεί να αυξηθεί παράλληλα με την αγορά, ενώ σε εποχές βραδείας ανάπτυξης ή ύφεσης, οποιαδήποτε ανάπτυξη θα συντελεστεί εις βάρος κάποιου άλλου αντιπάλου. Συνεπώς οι αγορές που παρουσιάζουν χαμηλή ανάπτυξη συχνά συσχετίζονται με

<sup>60</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.78)

<sup>61</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.79)

ανταγωνισμό στις τιμές και χαμηλή κερδοφορία. Ο κύκλος ζωής του βιομηχανικού κλάδου επηρεάζει τους ρυθμούς ανάπτυξης και συνεπώς τις συνθήκες του ανταγωνισμού.

- Υψηλά σταθερά κόστη: Οι βιομηχανίες με υψηλά σταθερά κόστη είναι συνήθως εξαιρετικά ανταγωνιστικές. Οι εταιρείες επιζητούν να μειώσουν τα κόστη των μονάδων τους, αυξάνοντας τις ποσότητες. Για αυτό κατά κανόνα μειώνουν τις τιμές τους, παρακινώντας τους ανταγωνιστές τους να κάνουν το ίδιο και συνεπώς πυροδοτώντας πολέμους τιμών από τους οποίους πλήττεται ο βιομηχανικός κλάδος στο σύνολό του. Παρομοίως, αν η προσαύξηση του αγαθού μπορεί να γίνει μόνο σε μεγάλες ποσότητες, ο ανταγωνιστής που προβαίνει σε ανάλογη προσθήκη πιθανότατα θα οδηγήσει τη βιομηχανία σε βραχυπρόθεσμο κορεσμό προκαλώντας αυξημένο ανταγωνισμό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η διαθέσιμη ποσότητα.
- Μεγάλοι φραγμοί εξόδου: Η ύπαρξη μεγάλων φραγμών εξόδου συνήθως εντείνει τον ανταγωνισμό, ιδιαίτερα σε βιομηχανικούς κλάδους που βρίσκονται σε ύφεση. Η υπερεπάρκεια ποσότητας συνεχίζεται και κατ' επέκταση οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον τομέα αντιμάχονται, για να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Οι φραγμοί εξόδου ενδέχεται να είναι μεγάλοι για ποικίλους λόγους.<sup>62</sup>
- Χαμηλή διαφοροποίηση: Σε μια αγορά αγαθών όπου τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διαφοροποιούνται ελάχιστα ο ανταγωνισμός αυξάνεται, επειδή λίγοι είναι οι παράγοντες που θα εμποδίσουν τους πελάτες να στραφούν από τον ένα ανταγωνιστή στον άλλο<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup>Gerry Johnson Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.80)

<sup>63</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2013, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ-ΑΘΗΝΑ, "ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.80)

## 5.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η σωστή κατάρτιση τού προσωπικού
- Η διαμόρφωση τού 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.<sup>64</sup>
- Ικανότητα να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο, για να διευθύνει τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Δεξιότητες πώλησης.
- Ευχάριστοι, ευγενικοί υπάλληλοι, για την εξυπηρέτηση πελατών.<sup>65</sup>

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

- Ελκυστική από άποψη εμφάνισης 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/φήμη για τους αγοραστές.
- Γενικά χαμηλού κόστους.

---

<sup>64</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>65</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)



- Τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη, ώστε να μπορούν οι πελάτες εύκολα να βρουν ότι αναζητούν χωρίς να χρονοτριβούν.

Η καλή οργάνωση θα πρέπει να σχετίζεται με:

- Οργανωτική ικανότητα της εταιρίας.
- Τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών.
- Γρήγορη, ακριβής τεχνική βοήθεια.
- Έξυπνη διαφήμιση.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 6.1 ΕΝΝΟΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο μάλιστα να είναι αδύνατο να αντιγραφεί ώστε να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη κερδοφορία της. Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.<sup>67</sup>

Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται εξαρτάται από τις διάφορες στρατηγικές της. Η βάση του ανταγωνισμού, αφορά τα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητες της επιχείρησης. Η επιλογή της επιχείρησης για τα προϊόντα ή τις αγορές που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται, καθορίζει το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Η απόφαση της επιχείρησης για την στρατηγική επιλογή των ανταγωνιστών της είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να είναι πολύ ισχυρά έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις περιβαλλοντικές αλλαγές και τις ενέργειες των ανταγωνιστών.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η απόδοση της είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές το αντιγράφουν σε σύντομο χρονικό διάστημα.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Ιστότοπος : [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

<sup>68</sup> Ιστότοπος : [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης άρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της. Η δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται<sup>69</sup>.

## 6.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε λειτουργία ή δραστηριότητα της. Τα περισσότερα συνηθισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν από:

- ❖ Την καινοτομία και την ποιότητα των προϊόντων
- ❖ Την τεχνολογία
- ❖ Τη μέθοδο διανομής ή πώλησης
- ❖ Το βαθμό ελέγχου των πρώτων υλών
- ❖ Τη γνώση της συγκεκριμένης αγοράς
- ❖ Τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες ή και στους λιανέμπορους

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να βρεθεί για την επιχείρηση σε περισσότερους του ενός τομείς. Συνήθως όμως, οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε λίγους μόνο τομείς. Επιπλέον ο εντοπισμός ενός πλεονεκτήματος σε ένα τομέα δεν απαγορεύει και την επιτυχημένη δραστηριότητα της επιχείρησης σε άλλους τομείς.

Γενικά, μόνο οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή από ότι οι ανταγωνιστές τους, μπορούν να κερδίσουν τον πόλεμο με τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση οικονομικά κέρδη.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup>Ιστότοπος :[www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

<sup>70</sup>Ιστότοπος:[www.docplayer.gr](http://www.docplayer.gr)

## 6.3 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Μια επιχείρηση που επιθυμεί υψηλές επιδόσεις αγοράς (όπως: κερδοφορία ), πρέπει να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει πως πρέπει συνεχώς να έχει μια υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της ως προς την αξία που της προσδίδουν οι πελάτες.<sup>71</sup>

Ο προσανατολισμός αγοράς αποτελείται από πέντε συνιστώσες τρόπου συμπεριφοράς :

- Προσανατολισμός στον πελάτη: Σημαντική είναι η κατανόηση των αγοραστών με σκοπό την δημιουργία υπερέχουσας αξίας σε συνεχή βάση καθώς και η κατανόηση της αλυσίδας αξίας για την δημιουργία αξίας είτε αυξάνοντας τα οφέλη του αγοραστή είτε μειώνοντας το κόστος για αυτόν.
- Προσανατολισμός στους αγοραστές : Κατανόηση των βραχυπρόθεσμων ικανοτήτων και αδυναμιών, καθώς και των μακροπρόθεσμων δυνατοτήτων και στρατηγικών.
- Δια λειτουργικός συντονισμός: Η συντονισμένη χρησιμοποίηση των εταιρικών πόρων για τη δημιουργία υπερέχουσας αξίας για τους πελάτες-στόχους.
- Μακροπρόθεσμη εστίαση: Έχει να κάνει τόσο με τα κέρδη όσο και με την εφαρμογή καθενός από τα τρία συστατικά του προσανατολισμού στην αγορά.
- Κερδοφορία: Είναι πρώτιστος στόχος για τις επιχειρήσεις μέσω του προσανατολισμού αγοράς. Για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ο ανάλογος στόχος είναι η επιβίωση.<sup>72</sup>

## 6.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Ορισμένοι τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους είναι :

### ❖ Μερίδιο αγοράς

---

<sup>71</sup>Ιστότοπος:www.docplayer.gr

<sup>72</sup>Ιστότοπος:www.docplayer.gr

Οι επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές, και επωφελούνται καθώς τα προϊόντα τους είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά.<sup>73</sup>

❖ Ισχυρό εμπορικό σήμα

Το ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας και επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν κέρδη, διότι τους επιτρέπει να χρεώνουν ακριβότερα. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

❖ Επίδραση διαδικτύου

Η επίδραση του δικτύου συμβαίνει όταν ένα προϊόν δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την επίδραση του δικτύου με την προσέλκυση περισσότερων πωλητών. Αυτό με τη σειρά του προσελκύει περισσότερους αγοραστές, και δημιουργείται σημαντικό μερίδιο αγοράς (π.χ. E-Bay). Η επίδραση του δικτύου μπορεί να είναι εξαιρετικά επικερδής.

❖ Εμπορικά σήματα και Διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.

❖ Δομή αποτελεσματικότητας κόστους

Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.

❖ Υψηλό κόστος αλλαγής

Ένας άλλος τρόπος για να επιτύχει μία επιχείρηση καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της, είναι η εφαρμογή κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, οι ασύρματες τηλεφωνικές εταιρείες χρειάζονται πελάτες που συνάπτουν συμβάσεις οι οποίες περιορίζουν την ικανότητά τους να αλλάζουν πάροχο υπηρεσιών.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup>Ιστότοπος: [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

<sup>74</sup>Ιστότοπος: [www.st.merig.eu](http://www.st.merig.eu)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο, μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως συνήθως είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και του 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 τους ικανότητες. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις, μοναδικές τις ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Επομένως η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή αυτή που μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική τελικά οδηγεί σε συνεπείς, συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει τις κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτή είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup>Ιστότοπος: [www.docplayer.gr](http://www.docplayer.gr)

## 7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι τρεις στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

### Α)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.

### Β)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. Η 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.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup>Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)

## Γ)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΙΣΧΕ 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>77</sup>

---

<sup>77</sup>Ιστότοπος: [www.bluewavemag.com](http://www.bluewavemag.com)



### 7.3 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν διαρκεί για πάντα. Όμως πρόσφατες έρευνες έχουν δώσει έμφαση στη σημασία της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μιας καθιερωμένης θέσης στη βιομηχανία η οποία δημιουργεί αξία και είναι πιθανό να διαρκέσει με την πάροδο του χρόνου.

Από την αρχή ο επιχειρηματίας πρέπει να προγραμματίσει την ανθεκτικότητα στη στρατηγική επηρεάζοντας τις μοναδικές δυνατότητες της επιχείρησης με τρόπο τον οποίο οι ανταγωνιστές θα δυσκολευτούν να μιμηθούν. Ωστόσο ο επιχειρηματίας πρέπει να αναγνωρίσει ότι αργά ή γρήγορα οι ανταγωνιστές θα ανακαλύψουν την στρατηγική δημιουργία αξίας.

Επομένως είναι σημαντικό να σκεφτεί νέους τρόπους επένδυσης των αποτελεσμάτων απόδοσης ούτως ώστε να μπορεί η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να ανανεωθεί μακροπρόθεσμα.<sup>78</sup>

Είναι ξεκάθαρο ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει έναν κύκλο ζωής. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γενικά απαιτεί δέσμευση σημαντικών πόρων, οπότε μια σωστά προγραμματισμένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα απόδοσης. Ωστόσο οι αποδόσεις από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάντα θα μειώνονται με την πάροδο του χρόνου.

Ο IanMacMillan περιγράφει τον κύκλο ζωής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο μπορούν αργότερα να εκμεταλλευτούν, αλλά αυτή η θέση τελικά διαβρώνεται καθώς οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενσωματώνουν παρόμοια πλεονεκτήματα στις δικές τους στρατηγικές. Επομένως, για να διατηρήσει μια επιχείρηση την απόδοση της με την πάροδο του χρόνου, είναι ουσιαστικό να έχει ο επιχειρηματίας την ικανότητα να προβλέπει. Πρέπει να διατηρεί μια συνεχή ροή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για να αποφύγει τις δραματικές μεταβολές στην απόδοση.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Longenecker, Moore, Petty, 2005, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ-ΑΘΗΝΑ, "MANAGEMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.111)

<sup>79</sup> Longenecker, Moore, Petty, 2005, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ-ΑΘΗΝΑ, "MANAGEMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" (ΣΕΛ.111)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΩΝ AEGEAN AIRLINES ΜΕ OLYMPIC AIR**

### **8.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

#### AEGEANAIRLINES

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 StarAllience 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 Διεθνές Αεροδρόμιο της Λάρνακας. Χρησιμοποιεί επίσης και άλλα ελληνικά αεροδρόμια ως βάσεις, μερικά από τα οποία είναι εποχιακά.<sup>80</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>81</sup>

### **8.2 Η ΑΠΟΠΕΙΡΑ ΤΗΣ ΣΥΝΧΩΝΕΥΣΗΣ**

---

<sup>80</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>81</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

Τον Φεβρουάριο 2010, έλαβαν χώρα αρχικές συζητήσεις για τη συνεργασία μεταξύ της Olympic Air και του κύριου ανταγωνιστή της, την Aegean Airlines, ενισχύοντας τις φήμες για μια πιθανή συγχώνευση. Στις 22 Φεβρουαρίου 2010, η Olympic Air και Aegean Airlines ανακοίνωσαν πως συμφώνησαν να συγχωνευθούν. Η νέοςυγχωνευθείσα εταιρεία θα είχε το όνομα και το λογότυπο της Olympic, μετά από μια μεταβατική περίοδο κατά την οποία και τα δύο ονόματα θα λειτουργούσαν παράλληλα. Η ονομασία της Aegean θα έπαυε να υπάρχει με το πέρας της μεταβατικής περιόδου. Επιπλέον οι εταιρείες εξυπηρέτησης εδάφους, και τεχνικής βάσης θα γινόταν 100% θυγατρικές της νέας εταιρείας.<sup>82</sup>

Η ιδιοκτήτρια εταιρεία της Olympic Air, Marfin Investment Group, και η πλειοψηφούσα ιδιοκτήτρια εταιρεία της Aegean, ο Όμιλος Βασιλάκη, θα είχαν ίσο ποσοστό ιδιοκτησίας 26,6% σε ενοποιημένη οντότητα, ενώ οι όμιλοι Messrs Λασκαρίδη, Β. Κωνσταντακόπουλος, G. David και Λ. Ιωάννου μαζί με τη Τράπεζα Πειραιώς θα είχαν συμμετοχή στο υπόλοιπο 46,8% της νέας εταιρείας, κάτι που έδινε στην Aegean συνολικό ποσοστό 73,4% στη νέα εταιρεία. Ανακοινώθηκε επίσης πως η νέα εταιρεία θα εισαγόταν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η απόφαση σχετικά με τη συγχώνευση αναμενόταν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου 2010.

Μετά από την αρχική αναθεώρηση της συγχώνευσης στις 30 Ιουλίου του 2010 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού εξέφρασε αμφιβολίες για το αν η συγχωνευμένη εταιρεία θα καλύπτει τους όρους ανταγωνισμού, αναφέροντας "σοβαρές ανησυχίες ανταγωνισμού" συγκεκριμένα στην εσωτερική αγορά αλλά και σε ορισμένα διεθνή δρομολόγια.<sup>83</sup>

Δηλαδή η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πίστευε ότι η προτεινόμενη συγχώνευση θα οδηγούσε σε οίονοι μονοπωλιακή κατάσταση στα δρομολόγια μεταξύ Αθηνών – Θεσσαλονίκης , της δεύτερης μεγαλύτερης πόλης της χώρας, καθώς και μεταξύ Αθηνών και οχτώ νησιώτικων αερολιμένων,

---

<sup>82</sup>Ιστότοπος: [www. Europa .eu](http://www.Europa.eu)

<sup>83</sup>Ιστότοπος: [www. Europa .eu](http://www.Europa.eu)

και συγκεκριμένα Ηρακλείου και Χανίων, Ρόδο, Σαντορίνη, Μυτιλήνη, Κω, Χίο και Σάμο. Κανένα από τα δρομολόγια δεν καλύπτεται από υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας.<sup>84</sup>

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δήλωσε επιπλέον πως είχε "σοβαρές αμφιβολίες" εάν η συγχωνευθείσα εταιρεία θα κάλυπτε τις απαιτήσεις σχετικά με την εξυπηρέτηση εδάφους στα ελληνικά αεροδρόμια καθώς και με τα δρομολόγια άγονης γραμμής, τα οποία θα έφερναν μαζί "τους δύο πιο δυνατούς και οικονομικά ισχυρούς ενδιαφερόμενους" των άγονων δρομολογίων. Η επιτροπή αποφάσισε να ανοίξει μια εις βάθος έρευνα 90 ημερών σχετικά με τη προτεινόμενη συγχώνευση, έτσι ώστε να αναλύσει τις επιπτώσεις της συνεργασίας αυτής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναμενόταν να δώσει τη τελική της απόφαση έως στις 7 Δεκεμβρίου του 2010. Σε συνέντευξη στο Air Transport World τον Αύγουστο 2010, ο Δημήτρης Γερογιάννης, διευθύνων σύμβουλος της Aegean Airlines, δήλωσε πως κύριος στόχος τους ήταν η επίτευξη της συγχώνευσης. Επίσης, πρόσθεσε πως η συγχώνευση με την Olympic Air είναι ένα ζωτικό θέμα, το οποίο οδηγείται από την "οικονομική πραγματικότητα", ο Γερογιάννης ισχυρίστηκε πως η Ελλάδα δε μπορεί να συντηρήσει δύο πλήρεις αεροπορικές εταιρείες, δίνοντας ως παράδειγμα άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Αργότερα τον ίδιο μήνα, η Aegean ανακοίνωσε τις πρώτες ζημίες της μετά από χρόνια, δηλώνοντας την επείγουσα ανάγκη της συγχώνευσης την ίδια στιγμή που και οι δύο εταιρείες προγραμματίζαν περικοπές.<sup>85</sup>

Παρόλο το όριο της 7ης Δεκεμβρίου του 2010 οι Olympic και Aegean ήλπιζαν για απόφαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης νωρίτερα. Οι δύο αεροπορικές εταιρείες ανάμεναν να παραδώσουν όλα τα στοιχεία και έγγραφα στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπως τους ζητήθηκε μέχρι το τέλος Σεπτεμβρίου 2010. Οι Olympic και Aegean ήλπιζαν σε μια νωρίτερη απόφαση έτσι ώστε να συγχρονίσουν τα δρομολόγια πτήσεων τους για το 2011, ιδανικά μέχρι το Νοέμβριο 2010, για να καρπωθούν τα οφέλη και τις συνέργειες της συγχώνευσης όσο το δυνατόν συντομότερα. Οι εταιρείες ισχυρίστηκαν πως αν η απόφαση λαμβανόταν αργότερα θα τις έπληττε οικονομικά αλλά και ανταγωνιστικά προς άλλες αεροπορικές εταιρείες, και θα καθυστερούσαν τα πλήρη οφέλη της συγχώνευσης μέχρι το 2012.

---

<sup>84</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>85</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

Στις 21 Οκτωβρίου 2010, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε πως θα καθυστερήσει την απόφαση για τη συγχώνευση μέχρι τις 12 Ιανουαρίου του 2011. Ο Επίτροπος Χοακίν Αλμούνια ανέφερε δυσκολίες κυρίως με το γεγονός πως οι δύο εταιρείες εξυπηρετούν αποκλειστικά ολόκληρη την εγχώρια αγορά της Ελλάδας. Αν και δε δόθηκε συγκεκριμένη αιτιολογία σχετικά με την καθυστέρηση, σύμφωνα με δημοσιεύματα, η επιτροπή καθυστερεί τυπικά τις αποφάσεις της για να δώσει ευκαιρία στην εταιρεία να εξομαλύνουν τις ανησυχίες. Στις 17 Νοεμβρίου 2010, ο Επίτροπος Χοακίν Αλμούνια επιβεβαίωσε πως ακόμη οι δύο εταιρείες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στις προσπάθειες τους να υπερκεράσουν τα προβλήματα αξιοπιστίας σχετικά με τη συγχώνευση, αλλά δήλωσαν πως έχουν ακόμη εβδομάδες μπροστά τους για να βρουν μια λύση μέχρι τη προγραμματισμένη απόφαση στις 12 Ιανουαρίου 2011. Στις 10 Δεκεμβρίου 2010, ανακοινώθηκε στα ελληνικά μέσα πως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μετέφερε την ημερομηνία απόφασης αργότερα, με τη νέα ημερομηνία να τίθεται στις 2 Φεβρουαρίου 2011.<sup>86</sup>

Στις 26 Ιανουαρίου του 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπλόκαρε την συγχώνευση μεταξύ των δύο αεροπορικών εταιρειών, αναφέροντας παραβιάσεις ανταγωνισμού. Η επιτροπή δήλωσε πως η συγχώνευση θα δημιουργούσε μονοπωλιακές συνθήκες στην αεροπορική αγορά της Ελλάδας, με τη νέα εταιρεία να ελέγχει πλέον του 90% της εγχώριας κίνησης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, πρόσθεσε πως η συγχώνευση θα είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερες τιμές εισιτηρίων για τους 4 από τους 6 εκατομμύρια Έλληνες και Ευρωπαίους επιβάτες που πετούν από τη Αθήνα κάθε χρόνο, χωρίς να υπάρχουν ρεαλιστικές προοπτικές πως η νέα εταιρεία θα διατηρούσε τις τιμές στα επίπεδα προ συγχώνευσης. Επιπλέον, ο επίτροπος Χοακίν Αλμούνια δήλωσε πως η συγχώνευση θα οδηγούσε σε υψηλότερες τιμές και χαμηλότερη ποιότητα υπηρεσιών για τους Έλληνες και τους τουρίστες που ταξιδεύουν από την Αθήνα στα νησιά, όπου η νέα εταιρεία θα είχε σχεδόν πλήρη κυριαρχία μεταξύ Αθήνας και Θεσσαλονίκης, και μεταξύ της πρωτεύουσας και οκτώ αεροδρομίων νησιών. Και οι δύο μεταφορείς πρόσφεραν προτάσεις ως προσπάθεια να απαλύνουν τις ανησυχίες, όμως η Ευρωπαϊκή Ένωση πίστευε πως δεν ήταν αρκετές για να διαφυλάξουν τους επιβάτες επαρκώς. Μια από τις προτάσεις των εταιρειών ήταν, η προσφορά χρονοθυρίδων στα Ελληνικά αεροδρόμια, όμως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαπίστωσε πως δεν

---

<sup>86</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

υπάρχει συμφόρηση στα Ελληνικά αεροδρόμια ανάλογη με άλλα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όπως σε προηγούμενες συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν.

Ο επίτροπος ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης Χοακίν Αλμούνια ανέφερε πως θα αποκτούσαν την έγκριση αν προσφερόταν να πωλήσουν μέρος τους στόλου τους σε έναν πιθανό ανταγωνιστή, ή αν θα επέτρεπαν σε μια άλλη αεροπορική εταιρεία να χρησιμοποιήσει τις ονομασίες τους, σύμφωνα με τις προτάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Aegean Airlines έκρινε τη πρόταση για την ονομασία απαράδεκτη με τον αντιπρόεδρο της Ευτύχιο Βασιλάκη να δηλώνει πως οι ονομασίες έχουν τεράστια αξία για την οποία και οι δύο εταιρείες δούλεψαν σκληρά. Επιπλέον, ο Βασιλάκης δήλωσε πως οι προτάσεις για την ονομασία και το στόλο, δεν είχαν προηγούμενο στην ιστορία των αεροπορικών συγχωνεύσεων.<sup>87</sup>

### 8.3 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>88</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

---

<sup>87</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

<sup>88</sup> Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

τα χρήματα και η Aegeanθα είχε στην κατοχή της ποσοστό 17% της εταιρείας. Εάν οι διαδικασίες συγχώνευσης δεν προχωρούσαν η Olympicήταν 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 Olympicνα είναι μια θυγατρική της Aegean, με όλες τις πτήσεις να διατηρούν τον κωδικό της Olympicκαι να εξακολουθούν να εκτελούνται τα δρομολόγια άγονων γραμμών .<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup>Ιστότοπος: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com)

## 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.

Ταυτόχρονα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει πάρει σημαντικές αποφάσεις για συγχωνεύσεις που αρχικά δεν ενέκρινε. Μια τέτοια εξαίρεση αποτελεί η συγχώνευση των αεροπορικών εταιρειών, Aegean Airlines και Olympic Air.

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.

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

*Αριστοτέλης Ωνάσης*

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΡΙΘΜ. 628/2016

### Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### ΣΕ ΟΛΟΜΕΛΕΙΑ (ΕΥΡΕΙΑ)

**ΘΕΜΑ : Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία για τη διευθέτηση διαφορών σε υποθέσεις οριζοντίων συμπράξεων κατά παράβαση του άρθρου 1 του ν. 3959/2011 ή/και του άρθρου 101 της ΣΛΕΕ**

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού, αφού έλαβε υπόψη τις διατάξεις των άρθρων 25<sup>α</sup> και 14 παρ. 2 περ. ιδ. (εε) του ν. 3959/2011 (ΦΕΚ 933/Α/20.4.2011), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, και το γεγονός ότι δεν προκαλείται δαπάνη, μετά από διαλογική συζήτηση μεταξύ των μελών της, αποφάσισε **ομόφωνα** και θέσπισε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, ως ακολούθως :

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Στο άρθρο 25<sup>α</sup> του ν. 3959/2011 προβλέπεται η δυνατότητα της Επιτροπής Ανταγωνισμού («ΕΑ») να θεσπίσει με απόφασή της διαδικασία διευθέτησης διαφορών με τις επιχειρήσεις ή ενώσεις επιχειρήσεων που εκούσια και με ελεύθερη βούληση παραδέχονται τη συμμετοχή τους σε αποδιδόμενη σε αυτές οριζόντια καρτελική σύμπραξη, κατά παράβαση του άρθρου 1 του ν. 3959/2011 ή/και του άρθρου 101 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης («ΣΛΕΕ»), καθώς και να ρυθμίσει, εντός της κανονιστικής εμβέλειας που οριοθετείτε με το εν λόγω άρθρο, τα εκεί ενδεικτικώς αναφερόμενα ζητήματα, αλλά και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια που συνδέεται με τη διεξαγωγή της διαδικασίας αυτής. Συναφώς, με το άρθρο 14 παρ. 2 περ. ιδ. (εε) του ν.3959/2011, παρέχεται νομοθετική εξουσιοδότηση στην ΕΑ να καθορίσει με απόφαση της τη διαδικασία και να ρυθμίσει τους όρους και τις προϋποθέσεις της διαδικασίας διευθέτησης διαφορών κατά το άρθρο 25<sup>α</sup> του ν. 3959/2011.
2. Σκοπός της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών είναι η απλοποίηση και επιτάχυνση της διοικητικής διαδικασίας έκδοσης αποφάσεων από την ΕΑ για παραβάσεις του άρθρου 1 του ν. 3959/2011 ή/και του άρθρου 101 ΣΛΕΕ, καθώς και ο περιορισμός του αριθμού των προσφύγων

που ασκούνται κατά των αποφάσεων της ΕΑ ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών. Και τούτο, προκειμένου να παρασχεθεί στην ΕΑ η δυνατότητα να εξετάζει περισσότερες υποθέσεις με τους ίδιους πόρους και με λιγότερη διοικητική επιβάρυνση, να αυξάνει, έτσι, τον αποτρεπτικό χαρακτήρα της δράσης της και να ενισχύει, συγχρόνως, το ενδιαφέρον των πολιτών για την αποτελεσματική και έγκαιρη τιμωρία των παραβατών. Στα πλαίσια αυτό, στις επιχειρήσεις που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής διαδικασίας ενώπιον της ΕΑ μπορεί να επιβάλλονται μειωμένα πρόστιμα υπό τις ειδικότερες προϋποθέσεις που αναλύονται κατωτέρω. Η συμβολή αυτή λαμβάνει τη μορφή της ειλικρινούς, ανέκκλητης και ανεπιφύλακτης παραδοχής από μέρος της εμπλεκόμενης επιχείρησης της αποδιδόμενης σε αυτή συμμετοχής στην παράβαση και της ευθύνης που συνεπάγεται η συμμετοχή αυτή, καθώς και της παραίτησής της από την άσκηση συγκεκριμένων οικονομικών δικαιωμάτων και δικαιολογεί μείωση του προστίμου που επιβάλλεται από την ΕΑ.

3. Συγκεκριμένα στο πλαίσιο της διαδικασίας διευθέτησης διαφορών οι επιχειρήσεις για τις οποίες διεξάγονται έρευνες για συμμετοχή σε οριζόντια καρτελική σύμπραξη και σε βάρος των οποίων έχουν συλλεχθεί αποδεικτικά στοιχεία και έχει στοιχειοθετηθεί παράβαση του άρθρου 1 του ν. 3959/2011 και του άρθρου 101 της ΣΛΕΕ, αναγνωρίζουν ανεπιφύλακτα την συμμετοχή τους στην παράβαση και την ευθύνη τους από αυτή και παραιτούνται, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, από το δικαίωμά τους να λάβουν πλήρη πρόσβαση στον διοικητικό φάκελο της υπόθεσης και από το δικαίωμα προφορικής ακρόασης κατά τη συζήτηση ενώπιον της ΕΑ. Στην περίπτωση αυτή, η απόφαση διαπίστωσης παράβασης από την ΕΑ κατά το άρθρο 24<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011, σε συνδυασμό με το άρθρο 25 παρ. 1, 2, 3 του ίδιου νόμου, εκδίδεται κατά απλοποιημένη διαδικασία, αφού έχουν ληφθεί υπόψη οι ισχυρισμοί νομικοί και πραγματικοί, και οι θέσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, όπως υποβλήθηκαν στο πλαίσιο της διαδικασίας διευθέτησης διαφορών. Με την ίδια απόφαση, προβλέπεται η επιβολή προστίμου στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις κατά το άρθρο 25 παρ. 1-3 του ν. 3959/2011 και σύμφωνα με την ανακοίνωση της ΕΑ (κατευθυντήριες γραμμές για τον υπολογισμό του προστίμου, μειωμένου κατά ποσοστό 15% λόγω υπαγωγής της υπόθεσης στην Διαδικασία Διαφορών).
4. Η συνδρομή που προσφέρει μια επιχείρηση στο πλαίσιο του Προγράμματος Επιεικειάς (εθελούσια παροχή αποδεικτικών στοιχείων για την εκκίνηση ή την πρόοδο των ερευνών που διενεργεί η ΕΑ για την διαπίστωση παράβασης) και η συνδρομή που παρέχει στο πλαίσιο της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών( διευκόλυνση διαδικαστικής αποτελεσματικότητας κατά

τα ανωτέρω) μπορεί να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και στην περίπτωση αυτή δικαιολογείται η σωρευτική χορήγηση των προβλεπόμενων ευεργετημάτων.

## ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

1. Η απόφαση για την εκκίνηση ή μη της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα της ΕΑ. Η ΕΑ χαίρει ευρείας διακριτικής ευχέρειας να αποφασίζει ποιες υποθέσεις οριζοντίων καρτελικών συμπράξεων προσφέρονται για υπαγωγή στην Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, την εκκίνηση ή μη της διαδικασίας αυτής, τη διακοπή της οποιαδήποτε στιγμή, ή την ολοκλήρωσή της με την έκδοση απόφασης διαπίστωσης παράβασης κατά τα άρθρα 25 ή/και 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011
2. Κατά την ως άνω αξιολόγηση και στο πλαίσιο της διακριτικής της ευχέρειας εκτιμάται από την ΕΑ η ενδεχόμενη επιτάχυνση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας έκδοσης απόφασης σε συγκεκριμένη υπόθεση, εφόσον αυτή υπαχθεί στην Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, και προς τούτο λαμβάνονται υπόψη οι πιθανότητες επίτευξης συναντίληψης μεταξύ της ΕΑ και των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων επί της παράβασης, εντός ενός εύλογου χρονοδιαγράμματος.
3. Προς την κατεύθυνση αυτή, η ΕΑ θα συνυπολογίζει παραμέτρους όπως είναι :
  - Η ειλικρινής πρόθεση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων να υπαχθούν στην Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών
  - Ο αριθμός των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και ο βαθμός συμμετοχής εκάστης εξ αυτών στην παράβαση, δοθέντος ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων που εκδηλώνουν ενδιαφέρον να συμμετάσχουν σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών ή και ο βαθμός συμμετοχής αυτών στην παράβαση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαδικαστική αποτελεσματικότητα που αναμένεται να προκύψει
  - Ο βαθμός αμφισβήτησης των πραγματικών περιστατικών, της νομικής τους αξιολόγησης και της συμμετοχής και της ευθύνης εκάστης των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων
  - Η προβλεπόμενες, πιθανολογούμενες ή εκπεφρασμένες μη συγκλίνουσες θέσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων αναφορικά με τα ανωτέρω

- Ο αριθμός των αιτημάτων υπαγωγής στο Πρόγραμμα Επιείκειας που έχουν υποβληθεί στο πλαίσιο της συγκεκριμένης υπόθεσης
  - Η συνδρομή τυχόν επιβαρυντικών περιστάσεων και
  - Ο προσδοκώμενος βαθμός επίτευξης διαδικαστικής αποτελεσματικότητας, λόγω της προοπτικής αποφυγής μεγάλων καθυστερήσεων και ανάλωσης πόρων με την χορήγηση πλήρους πρόσβασης στο φάκελο και την άσκηση του δικαιώματος προφορικής ακρόασης ενώπιον της ΕΕ ή και λόγω του περιορισμού των πιθανοτήτων άσκησης ενδίκων μέσων ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων. Σε κάθε περίπτωση, η ΕΑ θεωρεί ότι η Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών συμβάλλει περισσότερο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ενώπιον της ΕΑ, όσο νωρίτερα κατά την διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις εκδηλώνουν σχετικά το ενδιαφέρον τους και κατά βάση πριν την κοινοποίηση στα μέρη της σχετικής εισήγησης
4. Η ΕΑ μπορεί να συνεκτιμήσει και άλλους παράγοντες, πέραν αυτών που αφορούν στην ενδεχόμενη αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής διαδικασίας, αποτρεπτικούς της διαδικασίας διευθέτησης, όπως ιδίως τυχόν καινοφανή νομικά ζητήματα ή την πιθανότητα δημιουργίας δεδικασμένου, που χρήζουν αντιμετώπισης κατά την διαδικασία του άρθρου 25 του ν. 3959/2011.
5. Η ΕΑ δεν θα κινεί τη διαδικασία διευθέτησης διαφορών εάν, είτε σωρευτικά είτε διαζευκτικά :
- Η υπόθεση δεν αφορά σε οριζόντιες καρτελικές συμπράξεις.
  - Δεν εξυπηρετείται η προοπτική επίτευξης διαδικαστικής αποτελεσματικότητας.
  - Οι Παρατηρήσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων στο πλαίσιο της επίσημης πρότασής τους για την διευθέτηση της διαφοράς δεν συνάδουν προς την κείμενη εθνική και ενωσιακή θεωρία και νομολογία
6. Η ΕΑ θα διακόπτει τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών οποιαδήποτε στιγμή εάν, σωρευτικά ή διαζευκτικά :
- Ανακύψουν, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι προαναφερόμενοι παράγοντες που καθιστούν απρόσφορη την κίνηση της διαδικασίας.
  - Το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων να υπαχθούν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών εκδηλώνεται κατά τρόπο παρελκυστικό ή αυτές αποχωρήσουν από τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών.

- Υπάρξουν βάσιμες ενδείξεις ότι οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις ενεργούν με σκοπό την εν όλων ή εν μέρει παραποίηση ή εξαφάνιση οποιουδήποτε αποδεικτικού στοιχείου σχετικού με την παράβαση των κανόνων του ανταγωνισμού ή σχετικού με τον υπολογισμό του προστίμου που θα επιβληθεί από την ΕΑ.
  - Προκύψει ότι οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις παραβίασαν την υποχρέωση εμπιστευτικότητας, κατά τα κατωτέρω, και αποκάλυψαν σε οποιονδήποτε τρίτο το περιεχόμενο των συναντήσεων με την ΕΑ ή των εγγράφων στα οποία τους χορηγήθηκε πρόσβαση στο πλαίσιο της Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών.
7. Στην περίπτωση διακοπής της διαδικασίας, ως προς όλες ή ορισμένες εμπλεκόμενες επιχειρήσεις, για οποιονδήποτε λόγο, η ΕΑ μπορεί να συνεχίσει τη διαδικασία έρευνας και διαπίστωσης ή μη παράβασης, προκειμένου να εκδώσει απόφαση σύμφωνα με το άρθρο 25 του ν. 3959/2011
  8. Σε κάθε περίπτωση όταν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών δεν υπαχθούν όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην παράβαση, είτε εξ αρχής, είτε λόγω αποχωρήσεων από τη διευθέτηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, η ΕΑ εκδίδει μια απόφαση με αποδέκτες όσες επιχειρήσεις αποδέχτηκαν τη συμμετοχή και ευθύνη τους από την παράβαση, κατά την εν λόγω Διαδικασία, και άλλη απόφαση με αποδέκτες όσες επιχειρήσεις αποφάσισαν να μην αποδεχθούν τη συμμετοχή και ευθύνη τους από την παράβαση, κατά το άρθρο 25 το ν. 3959/2011.

## **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

1. Η πρωτοβουλία για την υπαγωγή σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών ανήκει στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Οι ενδιαφερόμενες μπορούν να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για την υπαγωγή αυτή κατά το στάδιο διερεύνησης της υπόθεσης που προηγείται της κοινοποίησης Εισήγησης και, σε περίπτωση που έχει ήδη κοινοποιηθεί στα μέρη η σχετική Εισήγηση, το αργότερο τριάντα πέντε (35) ημέρες πριν από τη συζήτηση της υπόθεσης ενώπιον της ΕΑ.

## **Προπαρασκευαστικές ενέργειες – Εκκίνηση της Διαδικασίας**

### *Προπαρασκευαστικές ενέργειες*

1. Οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν με τη ΓΔΑ (κατά το στάδιο πριν την ανάθεση της υπόθεσης σε Εισηγητή) ή και με τον αρμόδιο Εισηγητή (κατά το στάδιο μετά την ανάθεση της υπόθεσης σε Εισηγητή), προκειμένου να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για την υπαγωγή τους σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, μόλις λάβουν γνώση με οποιονδήποτε τρόπο της διενέργειας έρευνας σε βάρος τους για συμμετοχή σε οριζόντια καρτελική σύμπραξη.
2. Μετά από την εκδήλωση ενδιαφέροντος από μέρους μίας ή περισσότερων από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις κατά τα ανωτέρω, εφόσον η ΓΔΑ ή ο αρμόδιος Εισηγητής θεωρεί ότι μία υπόθεση προσφέρεται, κατ' αρχήν, για υπαγωγή στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, ενημερώνει όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις σχετικά με τη δυνατότητα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για υπαγωγή στη Διαδικασία Διευθέτησης στη συγκεκριμένη υπόθεση.
3. Μετά την προαναφερόμενη επικοινωνία με τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις, η ΓΔΑ ή ο αρμόδιος Εισηγητής, εφόσον θεωρήσει σκόπιμο να διερευνήσει την ελικρινή βούληση των μερών να υπαχθούν σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, καλεί όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και τάσσει προθεσμία 10 τουλάχιστον ημερών για να εκφράσουν γραπτώς την σχετική πρόθεσή του. Με την ίδια αυτή δήλωση, οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις ορίζουν και το/τα φυσικό/ά πρόσωπο/πα που θα τις εκπροσωπήσουν κατά τις διμερείς συσκέψεις με τον αρμόδιο Εισηγητή, καθώς και τους τυχόν πληρεξουσίου δικηγόρους. Η γραπτή αυτή δήλωση των ενδιαφερομένων επιχειρήσεων δεν συνεπάγεται παραδοχή από μέρους τους, ούτε συμμετοχής τους σε παράβαση, ούτε και ανάληψη ευθύνης για τέτοια παράβαση, ενώ δεν δεσμεύει καθ' οιονδήποτε τρόπο την ΕΑ.
4. Στη συνέχεια, η ΓΔΑ ή ο αρμόδιος Εισηγητής ενημερώνει την Ολομέλεια της ΕΑ σχετικά με τις γραπτές δηλώσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος που υπέβαλαν οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και την προοπτική εφαρμογής της εν λόγω διαδικασίας στη συγκεκριμένη υπόθεση. Σε περίπτωση που η υπόθεση θεωρηθεί πρόσφορη για διευθέτηση, η ΓΔΑ ή ο αρμόδιος Εισηγητής ενημερώνει, επίσης, την ΕΑ για τη βάση επί της οποίας είναι δυνατόν να διεξαχθούν οι διμερείς συσκέψεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αναφέροντας την ουσία των αιτιάσεων που αποδίδει στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις, τα κύρια αποδεικτικά στοιχεία που τις στηρίζουν, καθώς και

την κλίμακα των πιθανών προστίμων (ελάχιστο και μέγιστο ποσοστό επί της σχετικής αξίας πωλήσεων) σύμφωνα με τη σχετική Ανακοίνωση της ΕΑ.

### **Εκκίνηση της Διαδικασίας**

1. Η Ολομέλεια της ΕΑ αξιολογεί τα ανωτέρω και, αφού συνεκτιμήσει κατά τη διακριτική της ευχέρεια την ανάγκη διασφάλισης του αντικειμένου της διεξαγόμενης έρευνας και την πρόοδο αυτής εν γένει :
  - Στο στάδιο διερεύνησης της υπόθεσης που προηγείται της ανάθεσης αυτής σε Εισηγητή: Προτεραιοποιεί την υπόθεση και την αναθέτει σε Εισηγητή κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 15 παρ. 2 του ν. 3959/2011, τον οποίο και εξουσιοδοτεί να διεξάγει διμερείς συσκέψεις με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις προς τυχόν διευθέτηση της υπόθεσης, άλλως συνεχίζεται η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 25 του ν. 3959/2011,
  - Σε περίπτωση που έχει ανατεθεί η υπόθεση σε Εισηγητή : Εξουσιοδοτεί τον Εισηγητή στον οποίο έχει ήδη ανατεθεί η υπόθεση κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 15 παρ. 2 του ν. 3959/2011 να διεξάγει διμερείς συσκέψεις με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις προς τυχόν διευθέτηση της υπόθεσης, άλλως συνεχίζεται η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 25 του ν. 3959/2011.
2. Η παροχή κατά τα ανωτέρω εξουσιοδότησης στον Εισηγητή να διεξάγει διμερείς συσκέψεις αναστέλλει τις προθεσμίες των παραγράφων 4 και 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011, ως προς όλα τα μέρη της υπόθεσης



## **Διμερείς συσκέψεις και υποβολή προτάσεων για τη διευθέτηση**

### *Διμερείς συσκέψεις για τη διευθέτηση της υπόθεσης*

1. Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει στη διαδικασία για την τυχόν διευθέτηση της υπόθεσης ενημερώνεται από τον αρμόδιο Εισηγητή, κατά τη διάρκεια διμερών συσκέψεων, σχετικά με τα σημαντικότερα στοιχεία της υπόθεσης, όπως είναι :
  - Τα ελεγχόμενα πραγματικά περιστατικά και ο νομικός τους χαρακτηρισμός στο πλαίσιο διαπίστωσης της παράβασης,
  - Η βαρύτητα και η διάρκεια της ερευνώμενης καρτελικής σύμπραξης,
  - Η συμμετοχή και η απόδοση ευθυνών στη συγκεκριμένη επιχείρηση,
  - Τα κύρια αποδεικτικά στοιχεία στα οποία βασίζονται οι αποδιδόμενες αιτιάσεις.
  - Ο υπολογισμός του εύρους του ενδεχόμενου προστίμου στη συγκεκριμένη επιχείρηση (σύμφωνα με τη σχετική Ανακοίνωση της ΕΑ)
2. Ο αρμόδιος Εισηγητής διατηρεί τη διακριτική ευχέρεια να αποφασίζει σχετικά με την καταλληλότητα και το ρυθμό, με τον οποίο θα διεξάγονται με κάθε μία από τις επιχειρήσεις οι διμερείς συσκέψεις για τη διευθέτηση της υπόθεσης, καθώς και την ευχέρεια να προσδιορίζει, λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική πρόοδο που έχει πραγματοποιηθεί κάθε φορά, τη σειρά και την ακολουθία των διμερών συσκέψεων, καθώς και τη χρονική στιγμή κατά την οποία θα αποκαλυφθούν στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις οι συγκεκριμένες πληροφορίες, περιλαμβανομένων των κύριων διαθεσίμων κάθε φορά αποδεικτικών στοιχείων, βάσει των οποίων στοιχειοθετούνται οι αποδιδόμενες αιτιάσεις και επιβάλλονται τα ενδεχόμενα πρόστιμα.
3. Στο πλαίσιο αυτό, ο αρμόδιος Εισηγητής μπορεί να επιδεικνύει κατά τη διάρκεια των διμερών συσκέψεων στις συμμετέχουσες σε αυτές επιχειρήσεις μη εμπιστευτικές εκδοχές οποιουδήποτε εγγράφου περιλαμβάνεται στο φάκελο της υπόθεσης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, βάσει του οποίου στοιχειοθετούνται οι αποδιδόμενες αιτιάσεις και επιβάλλονται τα ενδεχόμενα πρόστιμα. Περαιτέρω, κατόπιν αιτιολογημένου αιτήματος των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και σε χρόνο που θα κρίνει πρόσφορο λαμβάνοντας υπόψη την πρόοδο που θα έχει πραγματοποιηθεί στις διμερείς συσκέψεις, ο αρμόδιος Εισηγητής μπορεί να χορηγήσει πρόσβαση στα σημαντικότερα αποδεικτικά στοιχεία του φακέλου της υπόθεσης που έχουν

ληφθεί υπόψη, μέχρι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, για τη στοιχειοθέτηση των αποδιδόμενων παραβάσεων, κατά αναλογική εφαρμογή των προβλεπόμενων στο άρθρο 15 ΚΛΔ της ΕΑ, προκειμένου να επιτραπεί στο ενδιαφερόμενο μέρος να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει ή όχι στη διευθέτηση της διαφοράς.

4. Οι πληροφορίες αυτές και τα σχετικά έγγραφα παραμένουν εμπιστευτικά. Έκαστη συμμετέχουσα στις διμερείς συσκέψεις επιχείρηση καθώς και οι πληρεξούσιοι δικηγόροι της δεν έχουν το δικαίωμα να αποκαλύψουν σε τρίτο μέρος, εμπλεκόμενο ή μη, το περιεχόμενο των συσκέψεων ή των εγγράφων τα οποία τους επιδείχθηκαν ή στα οποία τους δόθηκε πρόσβαση στα πλαίσια της Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, εκτός αν έχουν προηγουμένως λάβει γραπτή άδεια από τον Πρόεδρο της ΕΑ.
5. Ο αρμόδιος Εισηγητής, εφόσον το θεωρεί σκόπιμο, μπορεί ανά πάσα στιγμή να ενημερώνει την Ολομέλεια της ΕΑ για την πρόοδο της διαδικασίας, ιδίως όταν, ως αποτέλεσμα των διμερών συσκέψεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενδέχεται να μεταβληθεί ουσιωδώς η βάση επί της οποίας διεξάγονται οι διμερείς αυτές συσκέψεις προς διευθέτηση της διαφοράς.

#### **Υποβολή προτάσεων για τη διευθέτηση**

1. Ο αρμόδιος Εισηγητής, όταν διαπιστώνει ότι έχει επιτευχθεί επαρκής και ουσιαστική πρόοδος που επιτρέπει την υποβολή προτάσεων για υπαγωγή της υπόθεσης στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών από μέρους των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις διμερείς συσκέψεις, ενημερώνει συνοπτικά τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για τα ως άνω αποτελέσματα των διεξαχθεισών διμερών συσκέψεων και τις καλεί να υποβάλουν, εντός προθεσμίας τριάντα (30) ημερών, επίσημη πρόταση για τη διευθέτηση της διαφοράς (εφεξής “Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς”) που να λαμβάνει υπόψη και να αποτυπώνει τα αποτελέσματα αυτά. Η προθεσμία αυτή μπορεί να παραταθεί από τον αρμόδιο Εισηγητή έως δεκαπέντε (15) μέρες κατόπιν αιτιολογημένου αιτήματος.
2. Πριν ο αρμόδιος Εισηγητής ορίσει την προθεσμία υποβολής προτάσεων για διευθέτηση της διαφοράς, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στις διμερείς συσκέψεις έχουν δικαίωμα να λάβουν γνώση των πληροφοριών που αναφέρονται στην παράγραφο ανωτέρω.
3. Πιο συγκεκριμένα, η Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς εκάστης ενδιαφερόμενης επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει :

- Ανεπιφύλακτη παραδοχή, με σαφείς όρους που δεν αποδέχονται παρερμηνεία, της συμμετοχής εκάστης επιχείρησης στην/-ις παράβαση/-εις του άρθρου 1 του ν. 3959/2011 ή/και 101 ΣΛΕΕ, καθώς και της ευθύνης που συνεπάγεται η συμμετοχή αυτή, η οποία περιγράφεται συνοπτικά, όσον αφορά το αντικείμενό της, την ενδεχόμενη εφαρμογή, τα κύρια πραγματικά περιστατικά, τον νομικό χαρακτηρισμό τους, συμπεριλαμβανομένου του ρόλου της εκάστοτε επιχείρησης, και τη διάρκεια της συμμετοχής της στην εν λόγω παράβαση, σύμφωνα με το αποτέλεσμα των διμερών συσκέψεων που διεξήχθησαν για τη διευθέτηση της διαφοράς.
  - Αποδοχή του ανώτατου ύψους του προστίμου που μπορεί να επιβληθεί από την ΕΑ στο πλαίσιο της διαδικασίας διευθέτησης, σύμφωνα με το αποτέλεσμα των διμερών συσκέψεων.
  - Επιβεβαίωση από την ενδιαφερόμενη επιχείρηση ότι έχει ενημερωθεί επαρκώς σχετικά με την αποδιδόμενη/-εις σε αυτή παράβαση/-εις και ότι της παρασχέθηκαν επαρκείς δυνατότητες να γνωστοποιήσει τους ισχυρισμούς, νομικούς και πραγματικούς, και τις απόψεις της επί αυτών.
  - Δήλωση παραίτησης της ενδιαφερόμενης επιχείρησης από το δικαίωμά της να λάβει περαιτέρω ή/και πλήρη πρόσβαση στον διοικητικό φάκελο της υπόθεσης και από το δικαίωμα προφορικής ακρόασης ενώπιον της ΕΑ, υπό την επιφύλαξη η Εισήγηση Διευθέτησης να μην απηχεί την Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς ή η ΕΑ να μην αποδεχθεί με την απόφασή της την πρόταση αυτή.
  - Δήλωση των μερών ότι παραιτούνται από κάθε αμφισβήτηση της αρμοδιότητας της ΕΑ ή/και της εγκυρότητας της διαδικασίας που ακολουθείται για την επιβολή σε βάρος τους προστίμου στο πλαίσιο της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών.
4. Οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων με το ανωτέρω περιεχόμενο αποτελούν έκφραση της δέσμευσής τους να συνεργασθούν και είναι ανεπιφύλακτες και ανέκκλητες, συμπεριλαμβανομένης της αποδοχής του ανώτατου ύψους του προστίμου που μπορεί να επιβληθεί, τελούν δε υπό την μόνη αίρεση της αποδοχής τους από μέρος της ΕΑ.
5. Σε περίπτωση που δεν υποβληθεί Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς σύμφωνα με τα ανωτέρω εντός της προθεσμίας που έχει ταχθεί από συγκεκριμένη/-νες επιχείρηση/-σεις, συνεχίζεται ως προς αυτή/-ες η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 24 του ν. 3959/2011,

Στην περίπτωση αυτή οι προθεσμίες των παραγράφων 4 ή/και 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011 εκκινούν με την κοινοποίηση της απόφασης της ΕΑ κατά το άρθρο 25α τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011 στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υπήχθησαν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών. Σε περίπτωση που ο αριθμός ή/και ο βαθμός συμμετοχής των επιχειρήσεων που υπέβαλαν Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς είναι τέτοιος που δεν επιτρέπει την επίτευξη του προσδοκώμενου βαθμού διαδικαστικής αποτελεσματικότητας, η ΕΑ δύναται, κατά τη διακριτική της ευχέρεια, να διακόπτει τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών και ως προς τις επιχειρήσεις που υπέβαλαν σχετικές Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς. Στην περίπτωση αυτή συνεχίζεται και ως προς τις εν λόγω επιχειρήσεις η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 25 του ν. 3959/2011, ενώ οι προθεσμίες των παραγράφων 4 ή/και 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011 εκκινούν με την κοινοποίηση στα μέρη της διαδικαστικής ενέργειας διακοπής της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών.

***Εκκίνηση της Διαδικασίας σε περίπτωση που έχει κοινοποιηθεί Εισήγηση στα μέρη.***

1. Σε περίπτωση που έχει κοινοποιηθεί στα μέρη η Εισήγηση, οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις δύναται να εκδηλώσουν γραπτώς το ενδιαφέρον τους για διερεύνηση της δυνατότητας υπαγωγής στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, το αργότερο τριάντα πέντε (35) ημέρες πριν από τη συζήτηση της υπόθεσης ενώπιον της ΕΑ.
2. Εφόσον υποβληθούν σχετικά αιτήματα κατά τα ανωτέρω, η Ολομέλεια της ΕΑ αποφασίζει εάν κατ' εξαίρεση θα κινήσει τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών στη συγκεκριμένη υπόθεση, λαμβάνοντας υπόψη ιδίως, πέραν των αναφερόμενων στις παραγράφους 6 έως 9 κριτηρίων, τις αιτιάσεις που αποδίδονται στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και τα αποδεικτικά στοιχεία που τις στηρίζουν, άλλως συνεχίζεται η συζήτηση της υπόθεσης κατά τα οριζόμενα στην κλήτευση του άρθρου 14 παρ. 1 ΚΛΔ της ΕΑ. Για λόγους διαδικαστικής αποτελεσματικότητας και επιτάχυνσης της σχετικής διαδικασίας η Ολομέλεια της ΕΑ δύναται να αποφασίσει την κίνηση της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών σε συγκεκριμένη υπόθεση και πριν την πάροδο της ως άνω προθεσμίας υποβολής των σχετικών αιτημάτων, εφόσον τούτο αιτιολογείται από τον αριθμό ή/και το βαθμό συμμετοχής στην παράβαση των επιχειρήσεων που κατέθεσαν σχετικό αίτημα. Στην περίπτωση αυτή, ως προς τις λοιπές εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υποβάλουν σχετικό αίτημα έως την παρέλευση της ως άνω προθεσμίας, ακολουθείται αυτομάτως η κινήσει

Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών , χωρίς να απαιτείται προς τούτο νέα απόφαση της Ολομέλειας της ΕΑ.

3. Σε περίπτωση που η ΕΑ αποφασίσει την κίνηση της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών σε συγκεκριμένη υπόθεση κατά τα ανωτέρω, ενημερώνει σχετικά τα μέρη, ορίζει ημερομηνία έναρξης των διμερών συσκέψεων με εκάστη επιχείρηση που αναβάλλει τη συζήτηση της υπόθεσης ως προς τις εμπλεκόμενες εκείνες επιχειρήσεις που δεν υπέβαλαν σχετικό αίτημα. Κατά κανόνα, οι διμερείς συσκέψεις για τη διευθέτηση της υπόθεσης με κάθε μια από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται με απόσταση ολίγων ημερών, ώστε τα ζητήματα που αναφέρονται στην παρ. 20 αποσαφηνιστούν το αργότερο κατά τη δεύτερη ορισθείσα διμερή σύσκεψη.
4. Στην περίπτωση που η διαδικασία των διμερών συσκέψεων εκάστης ενδιαφερόμενης επιχείρησης με την Ολομέλεια της ΕΑ οδηγήσει, εντός προθεσμίας που τάσσει προς τούτο η ΕΑ, σε υποβολή από μέρους των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων επίσημων προτάσεων για διευθέτηση ( Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς ), σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν ανωτέρω η ΕΑ αναθέτει στον αρμόδιο Εισηγητή να συντάξει Εισήγηση Διευθέτησης και τηρείται η διαδικασία που προβλέπεται στην ενότητα κατωτέρω. Σε περίπτωση που παρέλθει άπρακτη η προθεσμία υποβολής Πρότασης Διευθέτησης Διαφοράς μετά την ολοκλήρωση των διμερών συσκέψεων με την ΕΑ ή κοινοποιηθεί στα μέρη η διαδικαστική ενέργεια διακοπής της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών, συνεχίζεται η συζήτηση της υπόθεσης επί της Εισήγησης που είχε κοινοποιηθεί στα μέρη, τα οποία και κλητεύονται σχετικά.
5. Η εκκίνηση της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών κατά το στάδιο αυτό επιφέρει την αναστολή της προθεσμίας της παρ. 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011. Η εν λόγω προθεσμία εκκινεί είτε με την παρέλευση άπρακτης της προθεσμίας υποβολής προσήκουσας Πρότασης Διευθέτησης Διαφοράς μετά την ολοκλήρωση των διμερών συσκέψεων με την ΕΑ, είτε με την κοινοποίηση στο σύνολο των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων της διαδικαστικής ενέργειας διακοπής της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών, είτε με την κοινοποίηση της απόφασης της ΕΑ κατά το άρθρο 25α τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011 στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υπήχθησαν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών.

## ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

1. Εφόσον οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων αποτυπώνουν τα αποτελέσματα των συσκέψεων που έχουν διεξαχθεί, ο αρμόδιος Εισηγητής συντάσσει «Εισήγηση Διευθέτησης» που λαμβάνει υπόψη το περιεχόμενο τους και προτείνει την αποδοχή τους από την Ολομέλεια της ΕΑ, διατηρουμένης της διακριτικής ευχέρειας του Εισηγητή να προτείνει στην ΕΑ τη διακοπή της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών.
2. Η Εισήγηση Διευθέτησης περιλαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες, οι οποίες θα επιτρέψουν στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις να επιβεβαιώσουν ότι αυτή αντανακλά πράγματι τις Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς, και επιδίδεται στα μέρη εντός δύο μηνών από την τελευταία, κατά χρονολογική σειρά υποβολής, Πρόταση Διευθέτησης Διαφοράς. Η προθεσμία μπορεί να παραταθεί, για έναν ακόμη μήνα, εάν οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς χρήζουν διευκρινήσεων ή και δεν είναι ολοκληρωμένες, με αποτέλεσμα να μην μπορεί ο αρμόδιος Εισηγητής να προβεί στην αξιολόγησή τους.
3. Με την κοινοποίηση της Εισήγησης Διευθέτησης οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις καλούνται, εντός προθεσμίας 10 ημερών, να επιβεβαιώσουν με σχετική δήλωσή τους (εφεξής (Δήλωση Διευθέτησης)) ανέκκλητα, ανεπιφύλακτα και με σαφήνεια, ότι η Εισήγηση Διευθέτησης απηχεί τις Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς και ότι ως εκ τούτου ισχύει η δέσμευσή τους για υπαγωγή στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών. Εφόσον δεν υποβληθεί Δήλωση Διευθέτησης από συγκεκριμένη/νες επιχείρηση/σεις ή δεν υποβληθεί προσηκόντως η Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών διακόπτεται και συνεχίζεται ως προς την επιχείρηση/σεις αυτή/ες η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 25 του ν. 3959/2011. Οι προθεσμίες των παρ. 4 και 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011 εκκινούν είτε με την κοινοποίηση στο σύνολο των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων της διαδικαστικής ενέργειας διακοπής της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών, στην περίπτωση που δεν υποβληθεί καμία προσήκουσα Δήλωση Διευθέτησης, είτε με την κοινοποίηση της απόφασης της ΕΑ κατά το άρθρο 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011 στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υπήχθησαν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, σε περίπτωση που υποβληθούν προσήκουσες Δηλώσεις Διευθέτησης.

4. Εφόσον για οποιονδήποτε λόγο οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις δεν υποβάλουν Δήλωση Διευθέτησης, οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς θεωρούνται ανακληθείσες στο σύνολό τους, δεν δεσμεύουν τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την απόδειξη της αποδιδόμενης παράβασης κατά οποιασδήποτε εμπλεκόμενης επιχείρησης, ούτε από την ΕΑ, ούτε από τα αρμόδια δικαστήρια.

#### **ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΑΣ**

1. Εφόσον οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις υποβάλουν Δηλώσεις Διευθέτησης, η ΕΑ προβαίνει στην έκδοση οριστικής απόφασης για τη διευθέτηση της διαφοράς κατ' απλοποιημένη διαδικασία.
2. Η Εισήγηση Διευθέτησης δεν είναι δεσμευτική για την ΕΑ, η οποία χαίρει ευρείας διακριτικής ευχέρειας να επανεκτιμήσει από πραγματικής και νομικής άποψης τα στοιχεία του φακέλου της υπόθεσης, τις Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς και τις Δηλώσεις Διευθέτησης και να διακόψει τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφοράς. Η ΕΑ στην αξιολόγησή της αυτή δεν περιορίζεται ούτε δεσμεύεται από τις όποιες προπαρασκευαστικές/ προκαταρκτικές εκτιμήσεις είχε υιοθετήσει για την εκκίνηση της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών και την αξιολόγηση της προόδου αυτής.
3. Σε περίπτωση που η ΕΑ επιλέξει κατά τα ανωτέρω να μην υιοθετήσει την Εισήγηση Διευθέτησης, ενημερώνει σχετικά τα μέρη. Στην περίπτωση αυτήν, συνεχίζεται η διαδικασία διερεύνησης της υπόθεσης κατά το άρθρο 25 του ν. 3959/2011 και οι προθεσμίες των παρ.4 και 5 του άρθρου 15 του ν. 3959/2011 εκκινούν με την ενημέρωση των μερών. Οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς και οι Δηλώσεις Διευθέτησης θεωρούνται ανακληθείσες στο σύνολό τους, δεν δεσμεύουν τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την απόδειξη της αποδιδόμενης παράβασης κατά οποιασδήποτε εμπλεκόμενης επιχείρησης, ούτε από την ΕΑ, ούτε από τα αρμόδια δικαστήρια.
4. Με την κατά τα ανωτέρω απόφαση της ΕΑ για την διευθέτηση διαφοράς κατ' απλοποιημένη διαδικασία διαπιστώνεται η/οι παράβαση/σεις, περιγράφονται τα ουσιώδη πραγματικά/νομικά δεδομένα και τα κύρια αποδεικτικά στοιχεία επί των οποίων ερείδεται/ονται το αντικείμενο της/τους, η διάρκειά της/τους, η ενδεχόμενη εφαρμογή της/τους, η διάρκεια και συμμετοχή εκάστης επιχείρησης σε αυτή/αυτές, αναφέρεται η διεξαγωγή διαδικασίας διευθέτησης για την συγκεκριμένη υπόθεση με την συνεργασία της συγκεκριμένης επιχείρησης και

επιβάλλονται κυρώσεις κατά τα άρθρα 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο και 25 παρ.1 του ν. 3959/2011.

5. Με την ίδια απόφαση μειώνεται κατά 15% το ύψος του προστίμου που θα επιβάλλονται σε περίπτωση μη διευθέτησης, όπως αυτό το πρόστιμο διαμορφώνεται σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 25 του ν. 3959/2011 και στην από 12.5.2006 Ανακοίνωση της ΕΑ με τις κατευθυντήριες γραμμές για τον υπολογισμό των προστίμων.
6. Όταν σε υποθέσεις που υπήχθησαν στην Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών ενέχονται, επίσης, επιχειρήσεις οι οποίες υπέβαλαν αίτηση επιείκειας, με την ανωτέρω απόφαση η ΕΑ χορηγεί το ευεργέτημα της επιείκειας, εφόσον διαπιστώσει ότι πληρούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις του Προγράμματος Επιείκειας. Σε περίπτωση που χορηγηθεί το ευεργέτημα της επιείκειας σε εμπλεκόμενη επιχείρηση, η οποία έχει υπαχθεί και σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, η μείωση του προστίμου λόγω υπαγωγής στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών προσαυξάνει τη μείωση του προστίμου λόγω υπαγωγής στο Πρόγραμμα Επιείκειας.
7. Με την κοινοποίηση της απόφασης της ΕΑ κατά το άρθρο 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν. 3959/2011 στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υπήχθησαν στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών εκκινούν οι προθεσμίες των παρ. 4 και 5 του άρθρου 15 του ν.3959/2011.



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. Η παρούσα ανακοίνωση εφαρμόζεται σε κάθε εκκρεμή υπόθεση (σύμπραξη καρτελικής φύσης) κατά τη θέση της σε ισχύ με τη δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
2. Η υπαγωγή συγκεκριμένης υπόθεσης σε Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών δεν δεσμεύει σε καμία περίπτωση την ΕΑ σε υπάρχουσες ή μελλοντικές διαδικασίες ή υποθέσεις και δεν δημιουργεί οποιοδήποτε δικαίωμα ή εύλογη προσδοκία για την αντιμετώπιση άλλων υφιστάμενων ή μελλοντικών υποθέσεων με την διεξαγωγή Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών.
3. Κατά την διάρκεια της Διαδικασίας Διευθέτησης Διαφορών, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να απευθυνθούν στον Πρόεδρο της Επιτροπής για ζητήματα που μπορεί να ανακύψουν σχετικά με την ορθή διεξαγωγή της διαδικασίας, και τα οποία δεν κατέστη δυνατόν να επιλυθούν σε συνεννόηση με τον αρμόδιο Εισηγητή ή τη ΓΔΑ με στόχο την αποτελεσματική άσκηση των δικαιωμάτων άμυνας.
4. Οι δηλώσεις για τη διερεύνηση της δυνατότητας υπαγωγής στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, τα τεχνικά υπομνήματα που τυχόν υποβάλλονται από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις κατά τις διμερείς συσκέψεις, τα τυχόν πρακτικά των διμερών συσκέψεων ως εσωτερικά έγγραφα, τα χωρία ή τμήματα της κλήσης αρμόδιου Εισηγητή αναπαράγουν τα αποτελέσματα των διμερών συσκέψεων, οι Προτάσεις Διευθέτησης Διαφοράς, οι Δηλώσεις Διευθέτησης, τα πρακτικά των διμερών συσκέψεων ενώπιων της ΕΑ και η παράθεση αυτούσιων χωρίων των προαναφερόμενων εγγράφων που περιέχονται σε άλλα έγγραφα θεωρούνται απόρρητα στοιχεία τα οποία δεν γνωστοποιούνται σε τρίτους, περιλαμβανομένων των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέβαλαν καταγγελία κατά το άρθρο 36 του ν. 3959/2011. Πρόσβαση στα ανωτέρω έγγραφα παρέχεται μόνο στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν υπαχθεί στη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον ΚΛΔ της ΕΑ, και υπό την προϋπόθεση ότι δεσμεύονται, όπως και οι πληρεξούσιοι δικηγόροι τους που αποκτούν πρόσβαση για λογαριασμό τους, ώστε τα εν λόγω έγγραφα και οι πληροφορίες που περιλαμβάνουν να χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για τους σκοπούς της

διαδικασίας ενώπιον της ΕΑ, κατά παρέκκλιση από το άρθρο 15 παρ.14 του ΚΛΔ της ΕΑ. Σε κάθε περίπτωση τα ανωτέρω έγγραφα δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά οποιασδήποτε εμπλεκόμενης επιχείρησης στα πλαίσια άλλης δικαστικής ή διοικητικής διαδικασίας και θεωρούνται απαράδεκτα ως αποδεικτικά στοιχεία σε αγωγές αποζημίωσης. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ως άνω περιορισμοί πρόσβασης ή και χρήσης είναι αποτελεσματικοί, τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που τους παραβαίνουν υπόκεινται σε κυρώσεις που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία ή θα προβλεφθούν στο ελληνικό δίκαιο κατά την ενσωμάτωση της Οδηγίας 2014/104/ΕΕ.

5. Η χρήση ή και η διάχυση των ανωτέρω εγγράφων και πληροφοριών για διαφορετικούς σκοπούς συνιστά επιβαρυντική περίπτωση κατά την έννοια του σημείου 14 της Ανακοίνωσης της ΕΑ από 12.5.2006- κατευθυντήριες γραμμές για τον υπολογισμό προστίμων και είναι δυνατό να θεωρηθεί ως άρνηση συνεργασίας με την Επιτροπή κατά την έννοια του κεφ.Νπερ. Α) γγ) και περ. Γ) αα) της απόφασης της ΕΑ 526/VI/2011 για τους όρους και τις προϋποθέσεις απαλλαγής ή μείωσης των προστίμων που επιβάλλονται σε βάρος επιχειρήσεων και φυσικών προσώπων που συμβάλλουν στη διερεύνηση οριζοντίων συμπράξεων του άρθρου 1 του ν.3959/2011 ή και του άρθρου 101 ΣΛΕΕ (Πρόγραμμα Επιείκειας).
6. Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία υπέβαλλαν καταγγελία σύμφωνα με το άρθρο 36 του ν. 3959/2011, κατά τη διερεύνηση της οποίας ακολουθείται η Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών, μετά από αιτιολογημένο αίτημά τους ενημερώνονται για τη φύση και το αντικείμενο της διαδικασίας αυτής. Η ΕΑ κατά τη διακριτική της ευχέρειας δύναται, κατά περίπτωση να ορίσει συγκεκριμένη προθεσμία εντός της οποίας τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που υπέβαλλαν καταγγελία σύμφωνα με το άρθρο 36 του ν. 3959/2011 υποβάλλουν γραπτώς τις απόψεις τους. Τα ανωτέρω πρόσωπα δεν λαμβάνουν μη εμπιστευτική εκδοχή της Εισήγησης Διευθέτησης και δεν έχουν δικαίωμα προφορικής ακρόασης ενώπιον της ΕΑ. Πρόσβαση στα μη απόρρητα στοιχεία του φακέλου της υπόθεσης χορηγείται στα ανωτέρω πρόσωπα μετά την κοινοποίηση της απόφασης της ΕΑ κατά το άρθρο 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν.

3959/2011 στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις που υπήχθησαν στην Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών.

7. Η απόφαση της ΕΑ που εκδίδεται κατά τη Διαδικασία Διευθέτησης Διαφορών άρθρο 25<sup>α</sup> τελευταίο εδάφιο του ν.3959/2011, υπόκειται σε δικαστικό έλεγχο κατά τις κείμενες διατάξεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Κοτσίρης Λ.Ε. (2011), Δίκαιο Ανταγωνισμού, Αθήνα : ΣΑΚΚΟΥΛΑ
- ❖ Μαρίνος Μ. Θ. (2009), Αθέμιτος Ανταγωνισμός, Αθήνα : ΣΑΚΚΟΥΛΑ
- ❖ Μούσης Ν. Σ. (2013), Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα : ΠΑΠΑΖΗΣΗ
- ❖ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Αθήνα : ΜΠΕΝΟΥ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Johnson G. , Scholes K. , Whittington R. (2013) ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Αθήνα : ΚΡΙΤΙΚΗ
- ❖ Harvey J. (2011) A study in human motive, England : NABU PRESS
- ❖ Kohn A. (1992) No contest the case against competition, Boston : HOUGHTON MIFFLIN
- ❖ Longenecker, Moore, Petty, (2005) Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Αθήνα : ΕΛΛΗΝ

### ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- ❖ Απορρόφηση Ελληνικών Καλωδίων, Σωληνοργείων Κορίνθου από Cenergy, (2016), <http://www.kathimerini.gr/876573/article/oikonomia/epixeirhseis/aporrofhsh-ellhnikwn-kalwdiwn-swlnoyrgeiwn-korin8oy-apo-cenergy>
- ❖ Δίκαιο κατά των περιορισμών του Ανταγωνισμού, (2016), [www.el.wikipedia.org/wiki/Δίκαιο\\_κατά\\_των\\_περιορισμών\\_του\\_Ανταγωνισμού](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Δίκαιο_κατά_των_περιορισμών_του_Ανταγωνισμού)
- ❖ Επιτροπή Ανταγωνισμού (2016) <https://www.epant.gr/about>
- ❖ Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική, Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (2010-2011) <http://docplayer.gr/1812723-Epiheirimatiki-politiki-kai-stratigiki-simeioseis-thematiki-enotita-4-stratigikes-epiteuyxis-antagonistikoy-pleonektimatos.html>
- ❖ Ευρωπαϊκό Δίκαιο (2016) [www.el.wikipedia.org/wiki/Ευρωπαϊκό\\_Δίκαιο](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Ευρωπαϊκό_Δίκαιο)
- ❖ Εφαρμογή της νομοθεσίας της ΕΕ από τα κράτη μέλη (2016) [www.europa.eu/european-union/law/application\\_el](http://www.europa.eu/european-union/law/application_el)

- ❖ Η πολιτική ανταγωνισμού της ΕΕ, (2011),  
[http://europedia.moussis.eu/books/Book\\_2/5/15/?lang=gr&all=1&s=1&e=10](http://europedia.moussis.eu/books/Book_2/5/15/?lang=gr&all=1&s=1&e=10)
- ❖ Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων (2016)  
[www.el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο\\_ανταγωνιστικών\\_δυνάμεων](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Μοντέλο_ανταγωνιστικών_δυνάμεων)
- ❖ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑΧΡΗΣΤΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ  
[http://www.tzouganatoslaw.gr/images/records/periptwseis\\_kataxrhstikhs\\_timologhshs\\_sto\\_koinotiko\\_dikaio\\_antagwnismou.pdf](http://www.tzouganatoslaw.gr/images/records/periptwseis_kataxrhstikhs_timologhshs_sto_koinotiko_dikaio_antagwnismou.pdf)
- ❖ Ποια είναι η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; (2016)  
<http://st.merig.eu/?id=35&L=4>
- ❖ Σε συμφωνία συγχώνευσης κατέληξαν Aegean και Olympic Air (2016)  
[www.el.wikipedia.org/wiki/Olympic\\_Air](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Olympic_Air)
- ❖ Σημειώσεις από τις παραδόσεις Μικροοικονομίας του εκ. καθηγητή Ευτύχιου Σαρτζετάκη στο Παν/μιο Μακεδονίας, (2016)Μονοπώλιο  
[www.el.wikipedia.org/wiki/Μονοπώλιο](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Μονοπώλιο)
- ❖ Σπύρου Σ.(2016), Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου, Μορφές Αγοράς, Αθήνα : ΜΠΕΝΟΥ  
<https://www.euretirio.com/morfes-agoras/>
- ❖ Συγκεντρώσεις: Η Επιτροπή εμποδίζει την προτεινόμενη συγκέντρωση της Aegean Airlines με την Olympic Air (2011)  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-68\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-68_el.htm)
- ❖ A management e-zine by Alexander Consulting, (1999-2016)  
<http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>
- ❖ Aegean Airlines,Olympic Air ( 2016)  
[www.el.wikipedia.org/wiki/Aegean\\_Airlines](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Aegean_Airlines)
- ❖ Viohalco: Απορρόφηση των Σωληνουργεία Κορίνθου - Ελληνικά Καλώδια από την Cenergy, (2016)  
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1151824/viohalco-aporrofisi-ton-solinourgeia-korinthou-ellinika-kalodia-apo-tin-cenergy>