

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

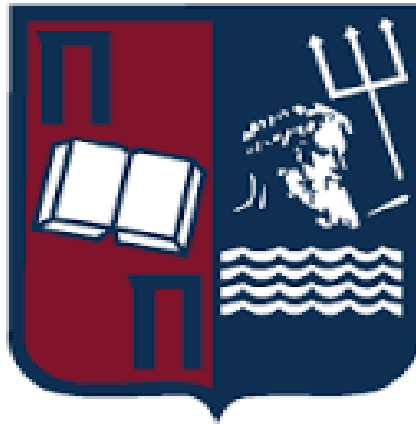
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΤΙΣ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΠΙΤΑΡΟΚΟΙΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (ΜΟΕΣ1938)
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΟΛΛΑΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

MASTER THESIS ON
MERGERS AND ACQUISITIONS IN AUTOMOTIVE
INDUSTRY

PITAROKOILIS GEORGIOS (MOEΣ1938)
SUPERVISING PROFESSOR: POLLALIS YANNIS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus as part of the requirements for the acquisition of Master's Degree in Economic and Business Strategy

PIRAEUS, JUNE 2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 6 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ | 7 |
| 1.1. Ιστορική αναδρομή στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας | 7 |
| 1.1.1. Η φάση Big Shake-Out | 7 |
| 1.1.2. Η φάση Mini Shake-Out | 7 |
| 1.1.3. Η ώριμη φάση της αγοράς | 8 |
| 1.1.4. Η φάση Going Global | 8 |
| 1.1.5. Η επόμενη φάση | 10 |
| 1.2. Η σημασία των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις επιχειρήσεις και την αυτοκινητοβιομηχανία | 11 |
| 1.3. Παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΒΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ | 14 |
| 2.1. Το Θεωρητικό υπόβαθρο της επίδρασης των συγχωνεύσεων και εξαγορών στο εμπορικό σήμα | 14 |
| 2.2. Η νέα εταιρική ταυτότητα | 15 |
| 2.2.1. Μοντέλο Α ή Β | 16 |
| 2.2.1.1. Επιλέγοντας ένα από τα δύο εταιρικά ονόματα και την οπτική του ταυτότητα | 17 |
| 2.2.1.2. Επιλέγοντας ένα από τα δύο εταιρικά ονόματα αλλά μια νέα οπτική ταυτότητα | 17 |
| 2.2.2. Μοντέλο Α - Β | 18 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2.1. Επιλέγοντας να συνδυάσουμε το όνομα των δύο εταιρικών επωνυμιών και τις οπτικές τους ταυτότητες | 18 |
| 2.2.2.2. Επιλέγοντας να συνδυάσουμε το όνομα των δύο εταιρικών σημάτων σε μια νέα οπτική ταυτότητα: η διπλή επωνυμία | 18 |
| 2.2.3. Μοντέλο A & B | 19 |
| 2.2.3.1. Επιλέγοντας και τις δύο εταιρικές μάρκες | 19 |
| 2.2.3.2. Η μία εταιρική επωνυμία καλύπτει την άλλη με το όνομα και την οπτική της ταυτότητα | 19 |
| 2.3. Άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την έκβαση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην αυτοκινητοβιομηχανία | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΔΙΔΑΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ | 24 |
| 3.1. Οι διδαχές των ανεπιτυχών συγχωνεύσεων και εξαγορών | 24 |
| 3.1.1. Εξαγορά της Rover από τη BMW (1994 – 2000) | 24 |
| 3.1.2. Συγχώνευση των Daimler & Chrysler (1998 – 2007) | 25 |
| 3.2. Οι διδαχές των επιτυχημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών | 27 |
| 3.2.1. Εξαγορά της Skoda από τη Volkswagen (VW) (2000 – Σήμερα) | 27 |
| 3.2.2. Συγχώνευση των Fiat & Chrysler σχηματίζοντας τον όμιλο FCA US LLC (2009 – Σήμερα) | 29 |
| 3.2.3. Συγχώνευση των FCA και PSA σχηματίζοντας τον όμιλο «Stellantis» (2021 – Σήμερα) | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ RENAULT & DACIA | 34 |
| 4.1. Dacia – Η πορεία της μάρκας πριν την εξαγορά από την Renault | 34 |
| 4.2. Dacia - Η πορεία της μάρκας υπό την κυριότητα της Renault | 36 |
| 4.3. Dacia – Μοντέλα υπό την διοίκηση της Renault | 36 |
| 4.3.1. Dacia SuperNova και Solenza | 36 |

| | |
|---|----|
| 4.3.2. Dacia Logan | 37 |
| 4.3.3. Dacia Sandero | 38 |
| 4.3.4. Dacia Duster | 38 |
| 4.4. Η πορεία της Dacia τα τελευταία χρόνια | 40 |
| 4.5. Ανάλυση του βαθμού επίδρασης της Renault στην Dacia από την άποψη της επωνυμίας | 42 |
| 4.5.1. Σύντομη επισκόπηση της μάρκας Dacia πριν εξαγοραστεί από τη Renault | 42 |
| 4.5.2. Η νέα εταιρική ταυτότητα της Dacia μετά την εξαγορά της από την Renault | 43 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 47 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 48 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|----|
| <u>Εικόνα 1: Αναδιαμορφώνοντας τη προβολή της εταιρείας μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά, (πηγή: Basu, 2006)</u> | 7 |
| <u>Εικόνα 2: Ετήσια παραγωγή οχημάτων σε εκατομμύρια μονάδες, (πηγή: Meyer, 2013, p. 7)</u> | 13 |
| <u>Εικόνα 3: Πωλήσεις οχημάτων με την επωνυμία Dacia. (πηγή: Renault Group 2019)</u> | 32 |
| <u>Εικόνα 4: Σχηματική αποτύπωση της ακολουθούμενης εταιρικής στρατηγικής επωνυμίας-εταιρικού σήματος και εταιρικής στρατηγικής της Dacia, (Πηγή: Dacia)</u> | 35 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις σημερινές οικονομίες που βασίζονται στη γνώση, οι εταιρείες καταλήγουν στην εξαγορά ή στη συγχώνευση προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε ένα από τα πιο σημαντικά άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης, το εμπορικό σήμα (Alabi, 2018). Ωστόσο, η επιτυχία δεν είναι καθόλου σίγουρη. Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι ένα μεγάλο ποσοστό συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε) στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας δεν επιτυγχάνουν τον αναμενόμενο στόχο (Koi-Akrofi, 2016).

Ο τρόπος διαχείρισης του αντίκτυπου του εμπορικού σήματος (επωνυμία) εντός του πλαισίου των διαδικασιών Σ&Ε αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των παικτών του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ο χρόνος απέδειξε ότι οι διαδικασίες υιοθέτησης και οικοδόμησης μιας επιτυχημένης στρατηγικής εταιρικής επωνυμίας και ενός ανταγωνιστικού χαρτοφυλακίου επωνυμιών, αντίστοιχα, μετά τη διαδικασία Σ&Ε είναι πολύ δύσκολες ή ακόμη σε κάποιες περιπτώσεις και αδύνατες για ορισμένες εταιρείες (Rahman and Lambkin, 2016). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αποτυχημένες συγχωνεύσεις μεγάλων εταιρειών του κλάδου, όπως η συγχώνευση της BMW με τη Rover.

Όμως, αν και συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμα, το νόημα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών σημαίνει διαφορετικά πράγματα. Όταν ένας οργανισμός εξαγοράζει έναν άλλο και εδραιώνεται ως νέος ιδιοκτήτης, η διαδικασία ονομάζεται εξαγορά. Από την άλλη πλευρά, μια συγχώνευση συμβαίνει όταν δύο εταιρείες, συχνά του ίδιου περίπου μεγέθους, συμφωνούν να σχηματίσουν μια νέα εταιρεία που ανήκει και διευθύνεται από αμφότερα τα μέρη. Ωστόσο, στην πράξη οι συγχωνεύσεις με τις οποίες τα συμβαλλόμενα μέρη συμμετέχουν από κοινού στον νέο οργανισμό με την ίδια ποσότητα δεν συμβαίνουν πολύ συχνά. Μερικές φορές, ο αγοραστής επιτρέπει στη εξαγορασθείσα εταιρεία να δημοσιοποιήσει ως μέρος των συμφωνηθέντων όρων πως η διαδικασία αφορά συγχώνευση μεταξύ ίσων, ακόμα κι αν τεχνικά πρόκειται για εξαγορά. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του γεγονότος πως η εξαγορά συσχετίζεται συχνά με αρνητικά στοιχεία για την κατάσταση της εξαγοραζόμενης εταιρείας (Inoti et al., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1. Ιστορική αναδρομή στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας

1.1.1. Η φάση Big Shake-Out

Η εφεύρεση του αυτοκινήτου έγινε από τους Carl Benz και Gottlieb Daimler το 1886 και προσέλκυσε αμέτρητους πρωτοπόρους, οι οποίοι στη συνέχεια ανέπτυξαν το νέο μέσο μεταφοράς αυξάνοντας και ενισχύοντας την απόδοση του για καθημερινή χρήση. Αρχικά δημιουργήθηκαν εργοστάσια τα οποία παρήγαγαν αυτοκίνητα για ευκατάστατους της ελίτ. Δεδομένου ότι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά ήταν πολύ χαμηλά, οι εταιρείες αυτοκινήτων αυξήθηκαν δραματικά. Κατά τη δεκαετία του '30, στη Γερμανία, υπήρχαν περισσότεροι από 100 κατασκευαστές αυτοκινήτων που παρήγαγαν ως επί το πλείστον πολύ λίγες μονάδες αυτοκινήτων. Ο Henry Ford ολοκλήρωσε αυτή τη φάση εγκαθίδρυσης της καθιερωμένης πλέον διαδικασίας κατασκευής, βασισμένος περισσότερο στον πειραματισμό, εισάγοντας την παραγωγή γραμμών συναρμολόγησης το 1910 και μειώνοντας έτσι τις τιμές διάθεσης των αυτοκινήτων. Με τον καιρό, οι οικονομίες κλίμακας έγιναν κρίσιμες για την επιτυχία της αυτοκινητοβιομηχανίας. Στην Ευρώπη, ο Andre Citroen, ο οποίος εφάρμοσε αμερικανικές μεθόδους παραγωγής στο δικό του εργοστάσιο κατασκευής αυτοκινήτων, είχε γίνει μια σημαντική κινητήρια δύναμη για την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής στην Ευρώπη.

Ωστόσο, η άνθηση της ζήτησης για αυτοκίνητα μεσαίας κατηγορίας κατέρρευσε και έτσι οι μικρές εταιρείες που ήταν κυρίως υποκεφαλαιοποιημένες εξαφανίστηκαν από την αγορά αυτοκινήτων.

1.1.2. Η φάση Mini Shake-Out

Η μίνι φάση αποχώρησης, που χαρακτηρίζεται ως φάση της μεταπολεμικής ενοποίησης, ξεκίνησε με την ταχεία ανασυγκρότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομίας μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η οποία αύξησε τη ζήτηση αυτοκινήτων. Ακόμη και η παραγωγή ιδιωτικών αυτοκινήτων στα χρόνια του πολέμου είχε σχεδόν σταματήσει, η αύξηση της ζήτησης οδήγησε σε μεγάλο αριθμό εισόδων στην αγορά, ιδίως μέσω της προσφοράς μικρών οχημάτων σε λογικές τιμές. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις νέες

αυτοκινητοβιομηχανίες δεν μπόρεσαν να επιτύχουν έναν ελάχιστο όγκο παραγωγής που θα εξασφάλιζε μια οικονομικά επιτυχημένη λειτουργία.

Επιπλέον, μόλις αυξήθηκαν τα εισοδήματα των πελατών, οι απαιτήσεις αυξήθηκαν επίσης γρήγορα και τα «φθηνά αυτοκίνητα» που δημιουργήθηκαν για την πρώτη εμπειρία στην οδήγηση δεν παρουσίαζαν πλέον το ίδιο μεγάλο ενδιαφέρον.

1.1.3. Η ώριμη φάση της αγοράς

Οι ώριμες αγορές άρχισαν να παγιώνονται στα μέσα της δεκαετίας του '60, με την αύξηση της διαφοροποίησης της αγοράς, η οποία θα μπορούσε να οφείλεται στην αύξηση της εξατομίκευσης των απαιτήσεων των πελατών ή λόγω της τάσης ιδιοκτησίας δευτέρου αυτοκινήτου. Εκτός από την απότομη αύξηση της ιδιοκτησίας αυτοκινήτων μεσαίας και κορυφαίας κατηγορίας, οι προαναφερθείς παράγοντες οδήγησαν επίσης σε μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά για οικονομικά αποδοτικά μικρά οχήματα για όλους. Παρ'όλα αυτά, η πετρελαϊκή κρίση κατά το διάστημα 1973-1974 οδήγησε σε δραματική κατάρρευση της αγοράς. Έτσι, η διαδικασία ενοποίησης οδήγησε στην επέκταση των σειρών μοντέλων και προσαρμογές στις απαιτήσεις των πελατών. Φυσικά, υπήρχαν πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες που παρουσίασαν δυσκολίες προσαρμογής στο νέο αυτό περιβάλλον. Εκτός από τον αυξανόμενο κορεσμό της αγοράς, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός λόγω των εισαγωγών εδραίωσε ακόμη περισσότερο την αυτοκινητοβιομηχανία. Για τις αυτοκινητοβιομηχανίες από τη Βόρεια Αμερική, τα μοντέλα παραγωγής τους δεν ήταν πλέον συμβατά με την ευρωπαϊκή αγορά και έτσι δεν επωφελήθηκαν πολύ από την τάση των εισαγωγών στην Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά, οι Ιάπωνες κέρδισαν τα περισσότερα σε αυτήν την περίοδο, προσφέροντας λογικές τιμές και μικρά αυτοκίνητα, καταλαμβάνοντας έτσι όλο και περισσότερο μερίδιο αγοράς. Επομένως, τα περισσότερα από αυτά εξακολουθούν να λειτουργούν έως και σήμερα στην παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου.

1.1.4. Η φάση Going Global

Η τέταρτη φάση επικεντρώνεται στην τάση των αυτοκινητοβιομηχανιών για παγκοσμιοποίηση. Κρίσιμο ρόλο διαδραμάτισαν δύο πολιτικές εξελίξεις. Από τη μία πλευρά ήταν η δημιουργία μιας Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς το 1993, η οποία κατάργησε σε μεγάλο βαθμό τους εναπομείναντες εμπορικούς περιορισμούς εντός της ΕΕ, και από την άλλη ήταν η πτώση του Σιδηρού Παραπετάσματος, που τελικά έφερε στην παγκόσμια οικονομία πολλές Κεντρικές και Ανατολικές Ευρωπαϊκές χώρες. Η

διαδικασία της παγκοσμιοποίησης οδήγησε σε εντατικοποίηση του ευρωπαϊκού ανταγωνισμού στην αγορά αυτοκινήτων. Το άνοιγμα για την Ανατολική Ευρώπη επικεντρώθηκε στην εγκατάσταση μονάδων παραγωγής σε τοποθεσίες χαμηλού κόστους και συνεπώς ο ανταγωνισμός όσον αφορά τη χαμηλή τιμή αυξήθηκε. Επιπλέον, η είσοδος των κορεατικών αυτοκινητοβιομηχανιών ενέτεινε τον ανταγωνισμό ακόμη περισσότερο. Οι περισσότεροι κατασκευαστές αυτοκινήτων που επικεντρώθηκαν περισσότερο στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, όπως η Wartburg και η Trabant, δεν άντεξαν τον ανταγωνισμό και έτσι αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν την αγορά. Ως απόρροια αυτών και της της παγκόσμιας κρίσης που έπληξε την αυτοκινητοβιομηχανία το 2008, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες έχασαν την ανεξαρτησία τους λόγω της εξαγοράς τους από μεγαλύτερους κατασκευαστές αυτοκινήτων, αλλά συνέχισαν ως μάρκες, όπως η Dacia που εξαγοράστηκε από τη Renault, η Skoda και η Seat από τη Volkswagen και πολλές άλλες. Εξαιρουμένων του μεγέθους και των πωλήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2008 υπήρχαν περισσότερες από 100 οικονομικά και νομικά ανεξάρτητες εταιρείες, οι οποίες παρήγαγαν αυτοκίνητα. Ωστόσο, αποκλείοντας τους κατασκευαστές μικρής κλίμακας με όγκο παραγωγής κάτω των 1000 μονάδων ανά έτος, αλλά και τους παραγωγούς βαρέων οχημάτων, μπορούμε να μιλήσουμε για περίπου 30 έως 40 κατασκευαστές αυτοκινήτων που αξίζει να ληφθούν υπόψη για την προώθηση του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με μια κατάταξη με βάση τις πωλήσεις του 2008, μεταξύ των πιο γνωστών εμπορικών σημάτων βρίσκονταν οι ακόλουθες εταιρείες:

General Motors (περίπου 7 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Nissan (περίπου 2.7 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Honda (περίπου 3 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Ford (περίπου 3 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Hyundai (περίπου 2 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Suzuki (περίπου 2.4 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Renault (περίπου 2.3 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Fiat (περίπου 1.7 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Daimler (περίπου 1.3 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Chrysler (περίπου 500 χιλιάδες αυτοκίνητα), BMW (περίπου 1.5 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Kia (περίπου 1.5 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Mazda (περίπου 1.2 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Mitsubishi (περίπου 1.2 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Toyota (περίπου 7 εκατομμύρια αυτοκίνητα), Volkswagen (περίπου 6 εκατομμύρια αυτοκίνητα) και άλλα. (OICA, 2009)

1.1.5. Η επόμενη φάση

Με περίπου 9 εκατομμύρια άμεσες θέσεις εργασίας τόσο μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών όσο και των προμηθευτών τους, η αυτοκινητοβιομηχανία αντιπροσωπεύει το 15% του παγκόσμιου ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Η βιομηχανία θα συνεχίσει να αντιπροσωπεύει έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς τομείς τα επόμενα 11 χρόνια, δημιουργώντας αξία κυρίως μέσω της παραγωγής και της μηχανικής ελαφρών οχημάτων (εξαιρουμένων των πωλήσεων, των υπηρεσιών και των ανταλλακτικών). Εκτιμάται ότι θα αυξάνεται ετησίως με ποσοστό 2,6%, φτάνοντας τα 903 δισεκατομμύρια ευρώ το 2025. Ωστόσο, εκτιμάται ότι μέχρι το 2025 η αυτοκινητοβιομηχανία στο σύνολό της θα καταγράψει επενδύσεις 2 τρισεκατομμυρίων ευρώ σε κεφαλαιουχικές δαπάνες για την αύξηση της παραγωγής ελαφρών οχημάτων από τα 57 εκατομμύρια μονάδες το 2007 σε 86 εκατομμύρια μονάδες το 2025. Επιπλέον, θα εισαχθούν νέες τεχνολογίες για την ασφάλεια, την άνεση και την επικοινωνία, βασισμένες κυρίως σε ηλεκτρικά συστήματα και ηλεκτρονικά (Kleinhans and Dannenberg, 2007).

Τα επόμενα χρόνια, η αυτοκινητοβιομηχανία θα υποστεί μια βαθιά μεταμόρφωση καθώς τα αυτοκίνητα που κατασκευάζονται, οι εταιρείες που τα κατασκευάζουν και οι καταναλωτές που τα αγοράζουν θα έχουν αλλάξει σημαντικά. Ηγέτης αυτής της αλλαγής θα είναι η τεχνολογία. Ειδικότερα, σύμφωνα με μελέτη των Goldman Sachs, το αυτοκίνητο του 2025 θα είναι:

- **Πράσινο.** Καταναλωτές και νομοθέτες ενδιαφερόμενοι για την κλιματική αλλαγή πιέζουν τους κατασκευαστές αυτοκινήτων για τη μείωση των διοξειδίων του άνθρακα.
- **Συμβατό με τις ανάγκες των πελατών.** Η κυκλοφοριακή συμφόρηση στις αναπτυσσόμενες πόλεις του κόσμου επιδεινώνεται. Το κόστος ιδιοκτησίας αυξάνεται, ενώ τα αυτοκίνητα παραμένουν αχρησιμοποίητα το 95% του χρόνου. Αυτό δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρήσεις που μπορούν να ταιριάξουν πιο αποτελεσματικά τα αυτοκίνητα με τους ανθρώπους που τα χρειάζονται.
- **Ασφαλές.** Η μείωση των ατυχημάτων αποτελεί εδώ και καιρό μια προτεραιότητα του κλάδου και η γήρανση του παγκόσμιου πληθυσμού αυξάνει όλο και περισσότερο την ανάγκη για ασφαλή μεταφορά.

- **Οικονομικό.** Καθώς το κατά κεφαλήν εισόδημα στον κόσμο αυξάνεται, η ιδιοκτησία αυτοκινήτου θα αυξηθεί στις αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτοί οι νέοι καταναλωτές θα αναζητούν μοντέλα που είναι μικρά και φθηνά. (Goldman Sachs, 2022)

1.2. Η σημασία των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις επιχειρήσεις και την αυτοκινητοβιομηχανία

Η παγκόσμια επέκταση των επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε) είναι μία από τις σημαντικότερες μορφές ανάπτυξης τις τελευταίες δεκαετίες. Οι Σ&Ε είναι ένας τρόπος επιβίωσης και επιτυχίας σε ένα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον ως συνέπεια νέων πολιτικών, νομισματικών και κανονιστικών θεμάτων. Αποτελούν μια πολυεπίπεδη και πολυεπιστημονική διαδικασία που περιλαμβάνει, συνήθως, οργανωτική αλλαγή, ενσωμάτωση μερικών ή όλων των τμημάτων των λειτουργιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων των αρχικών οργανισμών.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εξακολουθούν να είναι πολύ δημοφιλείς αλλά και αμφιλεγόμενες λόγω του υψηλού ποσοστού αποτυχίας. Αυτό υποδηλώνει ότι ούτε οι μελετητές ούτε οι επαγγελματίες έχουν σαφή κατανόηση των παραγόντων που εμπλέκονται στη διαδικασία Σ&Ε και των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεών τους. Η επιτυχία τους αποτελεί ένα αμφισβητούμενο θέμα καθώς αποτελεί ένα συνδυασμό στρατηγικής, οικονομικής αλληλοσυμπλήρωσης, βαθμού ολοκλήρωσης και πολιτιστικής προσαρμογής (ειδικά σε συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών διαφορετικών χωρών).

Το πολύπλοκο φαινόμενο που αντιπροσωπεύουν οι Σ&Ε έχει απασχολήσει με συνεπή τρόπο τη προσοχή της ερευνητικής κοινότητας τα τελευταία 30 χρόνια. Οι μελέτες δείχνουν ότι τα ευρήματα σχετικά με τη γενική απόδοση των Σ&Ε είναι ασυνεπή και αντιφατικά.

Ως μία από τις μεγαλύτερες μεταποιητικές βιομηχανίες στον κόσμο, η αυτοκινητοβιομηχανία έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις αγορές εργασίας, εμπορίου και κεφαλαίου καθώς και τους μακροοικονομικούς και βιομηχανικούς στόχους των κυβερνήσεων.

Οι Σ&Ε μεγάλης κλίμακας μεταξύ κατασκευαστών αυτοκινήτων, όπως η συγχώνευση Daimler-Chrysler, η συμμαχία μεταξύ Renault και Nissan και η εξαγορά της Volvo από τη Ford, έχουν προσελκύσει σημαντική προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες.

Τα κύρια κίνητρα των Σ&Ε στην αυτοκινητοβιομηχανία είναι:

- Η δημιουργία οικονομικών κλίμακας
- Η γεωγραφική διεύρυνση της αγοράς
- Η ελαχιστοποίηση και η διαφοροποίηση του κινδύνου
- Η αξιοποίηση βασικών δυνατοτήτων και τεχνολογικών αλλαγών

Η αυτοκινητοβιομηχανία ως κλάδος εμφάνισε στοιχεία ενοποίησης ήδη κατά την πρώιμη φάση εξέλιξής της στις αρχές του 20ού αιώνα, με τις εξαγορές της Vauxhall (Ηνωμένο Βασίλειο) και της Opel (Γερμανία) από την GM (Ηνωμένες Πολιτείες) το 1925 και το 1929, αντίστοιχα. Τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές Σ&Ε: η εξαγορά της Chrysler (Ηνωμένες Πολιτείες) το 1998 και της Mitsubishi (Ιαπωνία) το 2000 από την Daimler-Benz (Γερμανία), η εξαγορά της Jaguar (Ηνωμένο Βασίλειο) το 1989, της Volvo (Σουηδία) το 1999 και της Land Rover (Ηνωμένο Βασίλειο) το 2000 από τη Ford (Ηνωμένες Πολιτείες) και φυσικά η εξαγορά της Seat (Ισπανία) το 1986 και της Skoda (Τσεχοσλοβακία) το 1990 από τη Volkswagen (Γερμανία).

Παρά ταύτα, η ενοποίηση στην αυτοκινητοβιομηχανία δεν ήταν πάντα επιτυχής. Δύο δημοφιλή παραδείγματα αποτυχιών περιλαμβάνουν την εξαγορά της Rover (Ηνωμένο Βασίλειο) από την BMW (Γερμανία), που έληξε το 2000 και την εκποίηση της Chrysler από την Daimler-Benz το 2007. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης και επιτυχημένα παραδείγματα, όπως η συμμαχία μεταξύ της Renault και της Nissan και η εξαγορά της Skoda και της Seat από τη Volkswagen.

1.3. Παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας

Η Daimler και η Chrysler είναι ένα παράδειγμα συγχώνευσης, η οποία δεν ήταν γενικά επιτυχημένη. Μεταξύ άλλων λόγων, η αποτυχία οφείλεται στην επιλογή και υλοποίηση μιας κακής στρατηγικής εταιρικής επωνυμίας. Οι εταιρείες επέλεξαν τη δημιουργία μιας νέας ταυτότητας, της «DaimlerChrysler», με βάση την ένωση των μεμονωμένων εταιρικών σημάτων τους Daimler και Chrysler. Αυτό όμως οδήγησε σε ασυμφωνία της μάρκας, καθώς η Chrysler επικεντρωνόταν ως εταιρεία στον έλεγχο κόστους και η επωνυμία της εξέπεμπε ριζοκίνδυνα στοιχεία και επιθετικότητα, ενώ η Mercedes παραδοσιακά επικεντρώνεται σαν εταιρεία στην ασυμβίβαστη ποιότητα σε συνδυασμό

με την πειθαρχημένη γερμανική μηχανική. Η κύρια συνέπεια αυτής της κατάστασης ήταν ότι η μάρκα Mercedes άρχισε να ζημιώνεται (Sakyi, 2019).

Στην περίπτωση των BMW και Rover, σε λιγότερο από πέντε χρόνια μετά τη συγχώνευση, η νεοσύστατη εταιρεία αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες, έτσι ώστε το 1999 να χάνει περίπου 2 εκατομμύρια λίρες κάθε μέρα και το μερίδιο αγοράς να πέφτει κάτω από το 6 τοις εκατό (Cowell, 2000). Και πάλι ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους για την αποτυχία ήταν η στρατηγική branding. Η BMW επέλεξε να προωθήσει τη Rover ως μια πιο ακριβή εναλλακτική λύση έναντι των κατασκευαστών της αγοράς μαζικής παραγωγής στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά υποτίμησε την αδυναμία του εμπορικού σήματος Rover να ανταποκριθεί στο ρόλο αυτό. Το εμπορικό σήμα της BMW αντιπροσωπεύει εξαιρετικά ποιοτικά σπορ αυτοκίνητα και η ιστορία της εταιρείας διακρίνεται από μια χρονική συνέχεια σταθερότητας. Η Rover, από την άλλη πλευρά, είχε μια ιστορία που χαρακτηρίζεται περισσότερο από αστάθεια. Η Rover χαρακτηρίζεται από μια ιστορία συγχωνεύσεων, με τις εταιρείες Austin, Morris και Leyland, οι οποίες αποσκοπούσαν στην εναρμόνισή της εταιρείας με τις επικρατούσες τάσεις της βρετανικής αυτοκινητοβιομηχανίας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς (Pardi, 2016).

Όσον αφορά τη συγχώνευση μεταξύ της Volvo και της Renault, παρέμεινε στο επίπεδο μιας πρότασης. Οι εταιρείες αυτές προσέγγισαν η μια την άλλη προς διαμόρφωση μιας συμφωνίας συγχώνευσης για πρώτη φορά το 1990, η οποία βασίστηκε στη χρήση ενός πολύπλοκου σχήματος συμπαραγωγής και συμφωνιών διεξαγωγής κοινών δράσεων στο τομέα έρευνας και ανάπτυξης, ενώ επίσης προέβλεπε διασταυρούμενες μετοχές και εποπτικά συμβούλια (Bruner, 1999). Αν και τα σχέδια συγχώνευσης ήταν σχεδόν ολοκληρωμένα, οι εταιρείες προοδευτικά αμφισβήτησαν την επιτυχία της συγχώνευσης (Gebrekidan et al., 2015). Για άλλη μια φορά, τα ζητήματα της επωνυμίας είχαν τεράστιο αντίκτυπο. Οι δύο εταιρείες ήταν πολύ προστατευτικές έναντι της ταυτότητας της μάρκας τους. Από τη μία πλευρά η γραμμή παραγωγής φορτηγών της Renault ανησυχούσε για την υπερκέραση και την απορρόφηση της από τη Volvo και, από την άλλη, η Volvo φοβόταν να διαλύσει ή ακόμα και να χάσει το franchise και το εμπορικό σήμα της ταυτότητα της, δεδομένου ότι ήταν πιο ποιοτικά προσανατολισμένο από τη Renault. Οι αντιπρόσωποι της Volvo από τη Βόρεια Αμερική εξέφρασαν τις ανησυχίες τους επί του θέματος, επειδή ήταν δύσπιστοι ότι οι δύο μάρκες θα παραμείνουν ξεχωριστές στο μυαλό των καταναλωτών (Tjemkes et al., 2017).

Όμως, ακόμη και αν είναι λιγότερα, υπάρχουν επίσης μερικά παραδείγματα επιτυχημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών στην αυτοκινητοβιομηχανία, όπως η εξαγορά της Skoda, της Seat ή της Audi από τη Volkswagen.

Ο Όμιλος επέλεξε να προσφέρει σε κάθε μία από τις αποκτούμενες μάρκες του μια διαφοροποιημένη ταυτότητα, αλλά εντούτοις ενίσχυσε επίσης κάθε προφίλ μάρκας, στοιχείο που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχιών της Volkswagen. Η VW αποφάσισε να αγοράσει τη Skoda για να διεισδύσει σε μια άλλη κατηγορία της αγοράς αυτοκινήτου. Τόσο η Seat όσο και η Skoda ενστερνίστηκαν την θεμελιώδη αρχή της VW για την παραγωγή αυτοκινήτου αξιόπιστης ποιότητας, προσιτής τιμής και μεσαίας τεχνολογίας. Αρχικά η Skoda στόχευε το «Ανατολικό μπλοκ», αλλά όμως με τον καιρό αποδείχθηκε ότι η επιτυχία της εταιρείας ήταν μεγαλύτερη (Pavlínek, 2008).

Ωστόσο, όλες οι προαναφερθείσες περιπτώσεις θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια, προκειμένου να αποτυπωθεί ο αντίκτυπος των συγχωνεύσεων και εξαγορών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας από την προοπτική της επωνυμίας σήματος.

Ακόμη μια επιτυχημένη εξαγορά ήταν αυτή μεταξύ της Dacia και της Renault. Αυτή η συγχώνευση μπορεί να μοιάζει με εκείνη των Volkswagen και Skoda, αλλά έχει επίσης κάποιες ιδιαιτερότητες που την έκαναν επιτυχημένη. Αρχικά η Dacia στόχευε στην πώληση αυτοκινήτων εφάμιλλων της ποιότητας Renault σε χαμηλή τιμή σε αναδυόμενες αγορές. Όπως και η Skoda, η Dacia αποδείχθηκε πιο επιτυχημένη από την προσδοκία του αγοραστή της με αποτέλεσμα να πουλά σήμερα αυτοκίνητα τόσο σε αναδυόμενες όσο και σε πλούσιες χώρες. Ωστόσο, οι δύο συγχωνεύσεις οδήγησαν στην υιοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών μάρκας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΒΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

2.1. Το Θεωρητικό υπόβαθρο της επίδρασης των συγχωνεύσεων και εξαγορών στο εμπορικό σήμα

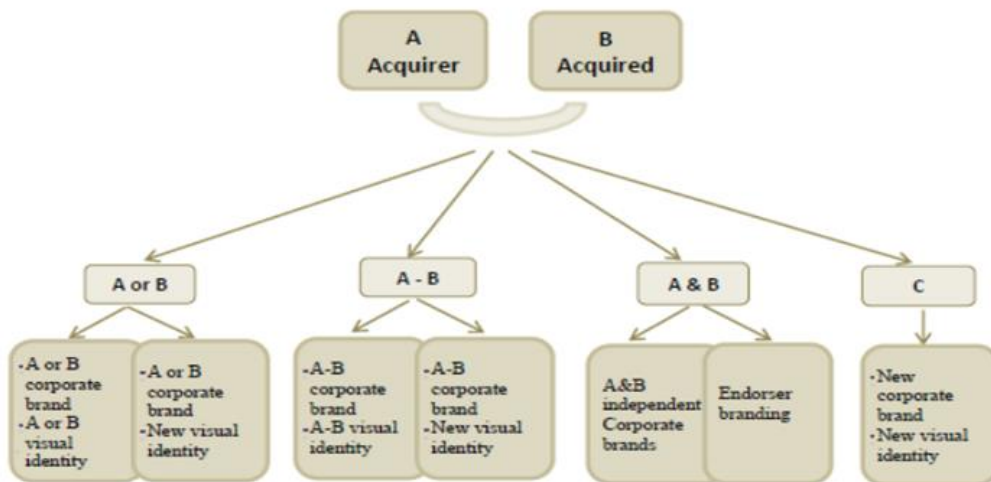
Η επωνυμία είναι ικανή να δημιουργήσει ποιοτικά ανώτερη αξία, γεγονός που διευκολύνει μια εταιρεία ώστε να επιτύχει σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Παράλληλα, το εμπορικό σήμα είναι ένα μοναδικό σήμα με το οποίο μια επιχείρηση ασκεί τις δραστηριότητες της και με το οποίο προσδιορίζει και

διαφοροποιεί τα προϊόντα και/ή τις υπηρεσίες της από αυτά του ανταγωνισμού. Στόχος του σήματος είναι να καταδείξει την πηγή των προϊόντων και/ή των υπηρεσιών της επιχείρησης και σταδιακά να την εδραιώσει, αποτυπώνοντας στη μνήμη του καταναλωτικού κοινού την ύπαρξη της επιχείρησης. Η επωνυμία και το εμπορικό σήμα, δηλαδή, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να χτίσει μια σχέση με το καταναλωτικό κοινό ούτως ώστε να διατηρεί πιστούς πελάτες, να προσελκύει νέους και να δημιουργεί οικονομική αξία στην επιχείρηση.

Συνεπώς, για μια ενοποιημένη εταιρεία που φέρει διαφορετικές πηγές ανταγωνιστικότητας είναι σημαντικό να επιλέξει μία ισχυρή επωνυμία και ένα εμπορικό σήμα τα οποία θα συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης (Morgan and Rego, 2009).

2.2. Η νέα εταιρική ταυτότητα

Όταν δύο εταιρείες συγχωνεύουν την εταιρική τους ταυτότητα είτε μέσω της διαδικασίας συγχώνευσης είτε μέσω εξαγοράς, δημιουργούν μια νέα οντότητα που τους προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία στην ανάπτυξη μιας ελκυστικής και διακριτικής στρατηγικής θέσης (Balmer et al., 2000). Εκτός από τη συγχώνευση των εταιρικών ονομάτων μαζί με τα χαρακτηριστικά τους, οι εταιρείες συγχωνεύουν ολόκληρη την ταυτότητα προβολής τους η οποία περιλαμβάνει τα ονόματα και πολλά άλλα στοιχεία. Ωστόσο, εναπόκειται στις εταιρείες που συμμετείχαν στη συγχώνευση ή την εξαγορά το αν θα επιλέξουν να πάνε με μία από τις δύο οπτικές ταυτότητες, να τις συνδυάσουν ή να δημιουργήσουν μια εντελώς νέα. Έτσι, η στρατηγική θα αποτελέσει ένα συνδυασμό του μοντέλου του Basu (2006), το οποίο αναφέρεται στη συγχώνευση των εταιρικών ονομάτων, με αυτό των Ettenson & Knowles (2006) και του Olins (1990), τα οποία πραγματεύονται τη συγχώνευση των οπτικών ταυτοτήτων μεταξύ εταιρειών.



Εικόνα 1: Αναδιαμορφώνοντας τη προβολή της εταιρείας μετά τη συγχώνευση ή εξαγορά, (πηγή: Basu, 2006)

Προτού να εξετασθεί κάθε διαφορετική μορφή εξαγοράς ή συγχώνευσης από τις παραπάνω απεικονιζόμενες, είναι σημαντικό να οριστεί κατανοητά η έννοια της οπτικής ταυτότητας της εταιρείας. Η ιδέα περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία όπως το λογότυπο και / ή το σύμβολο, το όνομα, τη τυπογραφία, το χρώμα και το σύνθημα. Η οπτική ταυτότητα μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει το εξωτερικό σημάδι του περιβάλλοντος, της δέσμευσης, των επικοινωνιών και σε τελική ανάλυση του προϊόντος της. Οι οπτικές ταυτότητες των εταιρειών λαμβάνουν εκφράσιμη μορφή μέσα από την εμφάνιση των προϊόντων, το έντυπο υλικό, τον εξοπλισμό, τη συσκευασία, τη διαφήμιση, τον σχεδιασμό της έκθεσης, το σχεδιασμό σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους της εταιρείας, τα φορητά, τα αυτοκίνητα, την πινακίδα και βοηθά τους ενδιαφερόμενους να αναγνωρίσουν την εταιρεία (Phillips et al., 2014).

2.2.1. Μοντέλο A ή B

Στην πρώτη περίπτωση το εμπορικό σήμα που επιλέγεται μετά τη διαδικασία απόκτησης, είναι συνήθως εκείνο του αγοραστή (Εταιρεία A). Οι περισσότερες από τις εξαγορές έχουν ως αποτέλεσμα την αφαίρεση του εταιρικού σήματος της εξαγορασμένης εταιρείας υπέρ του εμπορικού σήματος του αγοραστή, επιλέγοντας μια στρατηγική που ονομάζεται «υποστήριξη του ισχυρότερου αλόγου» και ευνοεί το κυρίαρχο εμπορικό σήμα (Basu, 2006).

2.2.1.1. Επιλέγοντας ένα από τα δύο εταιρικά ονόματα και την οπτική του ταυτότητα

Πολλές εξαγορές ή συγχωνεύσεις υιοθετούν τόσο την εταιρική επωνυμία όσο και την οπτική ταυτότητα της κορυφαίας εταιρείας. Αυτό συμβαίνει κυρίως στην περίπτωση των εξαγορών, στις οποίες εμπλέκονται εταιρείες με διαφορετική ισχύ, και η υιοθέτηση του εμπορικού σήματος της κορυφαίας εταιρείας αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ισχυρού προβαλλόμενου σήματος και ενός κυρίαρχου ομίλου. Αυτή η στρατηγική προβάλλει ρητά την εταιρεία που θα προκύψει ως κυρίαρχη μετά την εξαγορά. Κατά συνέπεια, οι πελάτες αναγνωρίζουν στο εταιρικό σήμα που προκύπτει έναν μεγαλύτερο και πιο αναγνωρισμένο οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, αυτή η στρατηγική επωνυμίας δεν αξιοποιεί τα οφέλη της εξαγοραζόμενης επωνυμίας, και ως εκ τούτου μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια μεταξύ των πελατών της εξαγορασμένης εταιρείας (Ettenson & Knowles, 2006). Σε ορισμένες περιπτώσεις, η νέα εταιρεία υιοθετεί μια προσωρινή υβριδική λύση η οποία βοηθά τους πελάτες να προσαρμοστούν σταδιακά στο νέο εταιρικό εμπορικό σήμα της κυρίαρχης εταιρείας, διατηρώντας παράλληλα τη σχέση τους με το εμπορικό σήμα της εξαγορασμένης εταιρείας, το οποίο ουσιαστικά αποσύρεται συν τω χρόνω. Επιπλέον, αυτή η προσωρινή στρατηγική επιτρέπει στο κορυφαίο εμπορικό σήμα να απορροφά σταδιακά τα οφέλη του σήματος της εταιρείας που εξαγοράστηκε.

Φυσικά, υπάρχει επίσης η πιθανότητα η νέα εταιρεία να υιοθετήσει το εμπορικό σήμα και την οπτική ταυτότητα του εξαγοραζόμενου. Αυτό συμβαίνει όταν το αποκτώμενο εμπορικό σήμα αποτελεί κορυφαίο εμπορικό σήμα στην αγορά δραστηριοποίησης της εταιρείας από την οποία προέρχεται και χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ευαισθητοποίησης που επαυξάνεται από ευνοϊκές, ισχυρές και μοναδικές συνεργασίες.

2.2.1.2. Επιλέγοντας ένα από τα δύο εταιρικά ονόματα αλλά μια νέα οπτική ταυτότητα

Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στη νέα εταιρική επωνυμία να κληρονομήσει το ιστορικό και τα χαρακτηριστικά της αρχικής μάρκας. Επιπλέον, μια νέα οπτική ταυτότητα μπορεί να επιτρέψει την επανατοποθέτηση μιας μάρκας ή ακόμη και μια νέα αρχή.

2.2.2. Μοντέλο A - B

Στη δεύτερη περίπτωση εξετάζονται περιπτώσεις εξαγοράς, όπου η εξαγοράζουσα εταιρεία και η εταιρεία που αποκτήθηκε συγχωνεύονται σύμφωνα με διαφορετικές περιστάσεις. Έτσι τα ονόματα και των δύο: εξαγοράζωντος και εξαγοραζόμενου συνδέονται μαζί. Ένα κοινό εμπορικό σήμα είναι πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεις, όπου η καθεμία από τις συμμετέχουσες εταιρείες απολαμβάνει ένα ισχυρό franchise μεταξύ των συγκεκριμένων πελατών της (Basu, 2006). Αυτή η στρατηγική είναι πιο πιθανό να συμβεί εάν καθένα από τα δύο μεμονωμένα εμπορικά σήματα έχει εξελιχθεί σε εθνικό είδωλο του οποίου η αφαίρεση θα είχε επιπτώσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Η επιλογή ενός κοινού εμπορικού σήματος είναι επίσης πιθανό σε περιπτώσεις κοινοπραξιών όπου, για παράδειγμα, μια μεγάλη διεθνής εταιρεία υπογράφει συνεργασία με μια τοπική εταιρεία για να εισέλθει στην τοπική αγορά. Ωστόσο, αποτελεί ευρέως διαδεδομένη πρακτική η στρατηγική αυτή να χρησιμοποιείται για σύντομο χρονικό διάστημα ως προσωρινό μέτρο, στη διαχείριση της σταδιακής διαδικασίας μετάβασης.

2.2.2.1. Επιλέγοντας να συνδυάσουμε το όνομα των δύο εταιρικών επωνυμιών και τις οπτικές τους ταυτότητες

Ο συνδυασμός των δύο ταυτοτήτων επωνυμίας είναι ως επί το πλείστον επαρκής όταν ένα από τα δύο εταιρικά σήματα κατέχει ένα διακριτικό όνομα, ενώ το έτερο διαθέτει ένα σύμβολο πλούσιο σε νόημα. Επομένως, εάν το σύμβολο επικοινωνεί οπτικά το όνομα της αποκτηθείσας μάρκας, η επωνυμία δεν χρειάζεται να αναφερθεί δεδομένου ότι η χρήση ενός συμβολικού λογότυπου αντισταθμίζει ως επί το πλείστον ένα αφηρημένο όνομα. Επιπλέον, η ένταξη των δύο σημάτων ταυτότητας μπορεί να ερμηνευθεί ως απόδειξη συνέχειας και σεβασμού για την κληρονομιά των σημάτων (Ettenson & Knowles, 2006).

2.2.2.2. Επιλέγοντας να συνδυάσουμε το όνομα των δύο εταιρικών σημάτων σε μια νέα οπτική ταυτότητα: η διπλή επωνυμία

Ο συνδυασμός των δύο εταιρικών ονομάτων επιτρέπει στους πελάτες να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι και εξοικειωμένοι με την εταιρεία, ενώ η δημιουργία μιας νέας οπτικής ταυτότητας μπορεί να παραμείνει στη βάση μιας νέας έναρξης (Ettenson & Knowles, 2006). Ωστόσο, ο απλός συνδυασμός των δύο εταιρικών ονομάτων ενδέχεται να μην επαρκεί για να εκφράσει ένα ελκυστικό και υποσχόμενο μήνυμα έως ότου η

εταιρεία επιτύχει την επικοινωνιακή προβολή ενός μεγαλύτερου μεγέθους, όπως αυτό προκύπτει από την ένωση των εταιρειών. Η στρατηγική αυτή ενδέχεται να δημιουργήσει πρόβλημα στους πελάτες αναφορικά με την αναγνωρισιμότητα, την αποστήθιση και την προφορά του συνδυαστικού/μεγάλου ονόματος της εταιρείας.

2.2.3. Μοντέλο A & B

Στην τρίτη περίπτωση, η μάρκα είναι πολύ ευέλικτη και οι δύο μάρκες διατηρούνται και χρησιμοποιούνται επιλεκτικά. Επίσης, ονομάζεται στρατηγική μικτής επωνυμίας, η A&B είναι μια επιλογή όπου μια εξαγοραζόμενη εταιρεία διαθέτει ένα ισχυρό franchise σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς (Lambkin & Muzellec, 2008).

2.2.3.1. Επιλέγοντας και τις δύο εταιρικές μάρκες

Η υιοθέτηση μιας διαφοροποιημένης δομής ταυτότητας δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να τοποθετεί σαφώς τις μάρκες της σύμφωνα με τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και των δύο εταιρειών και, επομένως, επιτρέπει τη βέλτιστη κάλυψη της αγοράς (Gehlhar et al., 2009). Επιπλέον, η στρατηγική πολλαπλών επωνυμιών επιτρέπει τη διατήρηση της αξίας που σχετίζεται με το όνομα της αποκτηθείσας μάρκας και αποφεύγει τον κίνδυνο οι νέες προσφορές των εταιρειών να αποκτήσουν ασύμβατους συσχετισμούς.

Ωστόσο, αυτή η στρατηγική επωνυμίας δεν επιτρέπει στις εταιρείες να απολαμβάνουν συνεργίες οικονομίας κλίμακας και μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρή, καθώς η αξιοποίηση των ιδίων κεφαλαίων των επωνυμιών απαιτεί συνεχή υποστήριξη.

2.2.3.2. Η μία εταιρική επωνυμία καλύπτει την άλλη με το όνομα και την οπτική της ταυτότητα

Μέσω της κάλυψης της εταιρικής μάρκας με το όνομα και την ταυτότητά της, η κυρίαρχη εταιρεία θέλει να επωφεληθεί από τις αξίες και των δύο εταιρικών εμπορικών σημάτων. Η αποδοχή της μάρκας παρέχει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία στους καταναλωτές μέσω της διασφάλισης ότι η επιλεγθείσα μάρκα προσφέρει περίπου την ίδια ποιότητα και απόδοση με την επωνυμία της άλλης εταιρείας. Αυτή η στρατηγική ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση της προτίμησης και της αποδοχή των καταναλωτών για την επικυρωμένη μάρκα (Aaker & Joachimstaler, 2000). Κίνητρο για την έγκριση ή αλλιώς την παροχή εγγύησης της εξαγορασθείσας επωνυμίας μπορεί να είναι η πρόθεση δημιουργίας από την κυρίαρχη εταιρεία παροχής χρήσιμων συσχετισμών με

αυτή, ακόμη και αν η αποκτηθείσα επωνυμία οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, επειδή η διαδικασία αυτή θα συνδράμει την αποκτηθείσα εταιρία να ενισχύσει την εταιρική της εικόνα (Cox, 2006).

Όμως, όταν τα προϊόντα της αποκτηθείσας εταιρείας είναι χαμηλότερης ποιότητας από τα προϊόντα της μητρικής εταιρείας και η μητρική εταιρεία αποφασίζει να τα πουλήσει σε αγορές όπου κατέχει καλή φήμη, μπορεί να είναι ευνοϊκό για τη μητρική εταιρεία να μην χρησιμοποιεί τη δική της ταυτότητα για να μην βλάψει τη φήμη της (White et al., 2017).

Αυτή η στρατηγική μπορεί επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις για την κυρίαρχη επωνυμία που υποστηρίζει τις μικρότερης δυναμικής επωνυμίες, καθώς μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση σχετικά με το νόημα της εταιρικής επωνυμίας της, ειδικά εάν υποστηρίζει πολλές μεμονωμένες μάρκες χωρίς καμία ρητή συνοχή μεταξύ τους.

2.3. Άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την έκβαση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην αυτοκινητοβιομηχανία

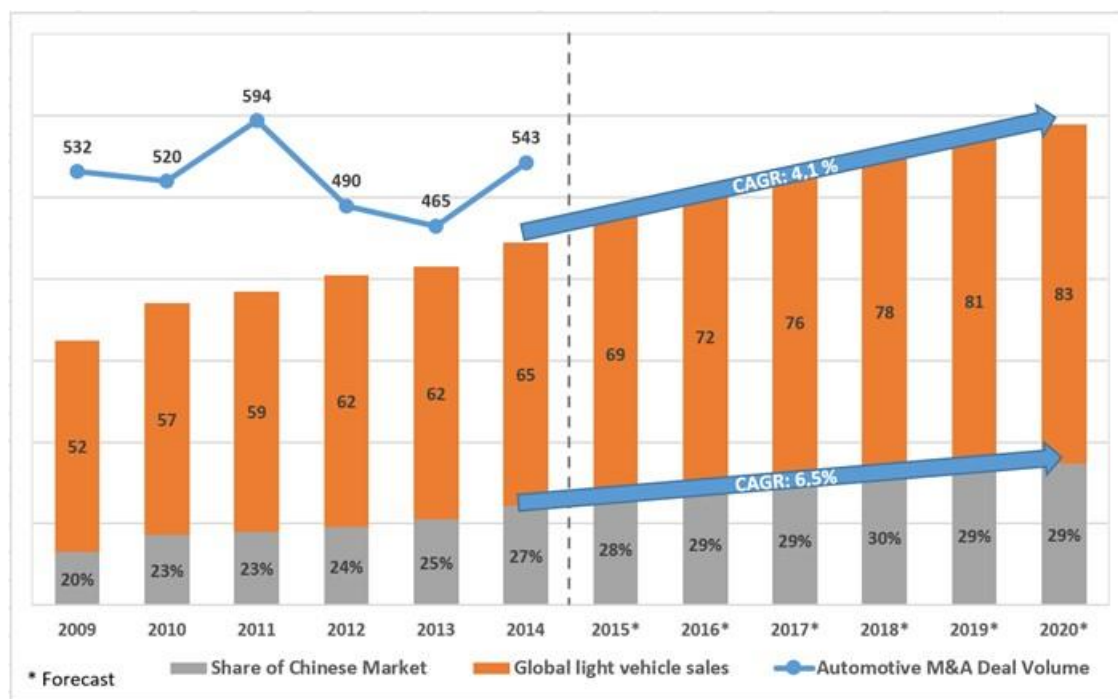
Σύμφωνα με τη διαθέσιμη σχετική διεθνή βιβλιογραφία, η απόφαση του επενδυτή να αποκτήσει, να πουλήσει ή να πραγματοποιήσει έργα σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή χώρα δεν οφείλεται μόνο σε αμιγώς οικονομικό, εμπορικό ή χρηματοοικονομικό σκεπτικό (Zait et al., 2014). Σε τέτοιες ενέργειες, η συνεργασία μεταξύ επιχειρηματιών, διευθυντών και άλλων επαγγελματιών του χώρου είναι, πρώτα από όλα, συνεργασία μεταξύ περισσότερο ή λιγότερο διαφορετικών πολιτισμών. Η χρησιμοποίηση ενός μείγματος διαφορετικών λύσεων, διαμορφούμενο και από πολιτισμικούς παράγοντες, προσφέρει σχεδόν πάντα την ευκαιρία απόκτησης μιας σημαντικής διαπολιτισμικής συνέργειας στις επιχειρήσεις σε ζητήματα διαχείρισης, διαπραγμάτευσης, μάρκετινγκ κ.λπ.

Οι εταιρείες της αυτοκινητοβιομηχανίας επιδιώκουν διεθνείς Σ&Ε για τους εξής κυρίως λόγους:

- Πρόσβαση σε νέους πελάτες και νέες αγορές
- Διεύρυνση της πελατειακής βάσης με πελάτες σε υπάρχουσες αγορές
- Απόκτηση νέων δυνατοτήτων παραγωγής ή απόκτηση νέων τεχνολογιών

Η διαδικασία εξαγοράς έχει αποδειχθεί πως μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εμπλεκόμενων εταιρειών, καθώς οι εταιρείες που υλοποιούν εξαγορές υιοθετώντας μια

«ήπια προσέγγιση» ή εισάγουν «σταδιακές αλλαγές» είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν γνώσεις της θυγατρικής με προοδευτικό τρόπο και σταδιακά (Zait, 2013). Ως αποτέλεσμα, μπορεί να έχουν περισσότερο χρόνο και πόρους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις δυσκολίες της διαδικασίας ολοκλήρωσης.



Εικόνα 2: Ετήσια παραγωγή οχημάτων σε εκατομμύρια μονάδες, (πηγή: Meyer, 2013, p. 7)

Όταν η ζήτηση στην αυτοκινητοβιομηχανία αυξάνεται, ο στόχος των εταιρειών είναι να βελτιώσουν τα προϊόντα τους πραγματοποιώντας Σ&Ε. Σε ενδεχόμενη επιβράδυνση της ζήτησης, οι επενδυτές αποφεύγουν επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας, ώστε να διασφαλιστεί η μείωση του κόστους παραγωγής και άρα η προσφορά να διαμορφώνεται σε προσιτά επίπεδα για τους υποψήφιους πελάτες. Σε καιρούς μείωσης της ζήτησης, οι υποτιμημένες αξίες των αυτοκινητοκατασκευαστών επέτρεψαν στους κορυφαίους κατασκευαστές του κλάδου των αυτοκινήτων να συμπεριλάβουν πρακτικές βελτιστοποίησης και ενσωμάτωσης στις ακολουθούμενες στρατηγικές τους, με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής και κατά συνέπεια του κόστους προϊόντων, ταυτόχρονα με την επέκταση της σειράς προσφερόμενων προϊόντων.

Οι οργανισμοί που είναι σε θέση να συμβιβάσουν τις διαφορές τους θα έχουν δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν δεν το κάνουν, θα καταλήξουν μεταξύ

του 70% των συγχωνεύσεων που αποτυγχάνουν. Κάθε μέρος πρέπει να συνεισφέρει, ανεξάρτητα από το αν είναι ο εξαγοράζων ή εξαγοραζόμενος, ο μικρότερος ή ο μεγαλύτερος (Trompenaars & Asser, 2010).

Οι περισσότερες μελέτες καταδεικνύουν πως περισσότερες από τις μισές στρατηγικές συμμαχίες και Σ&Ε δεν αποδεικνύονται επιτυχημένες. Παραδοσιακά, για την εξαγωγή συμπερασμάτων, οι μελετητές επικεντρώθηκαν σε «αυστηρούς» οικονομικούς δείκτες μελετώντας οικονομικούς και στρατηγικούς παράγοντες για να εξηγήσουν την επιτυχία ή την αποτυχία αυτών των εγχειρημάτων. Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν χρησιμοποιώντας πιο «ήπιους» παράγοντες, όπως οργανωτικά θέματα που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό, οδήγησαν σε εξίσου σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την επιτυχία ή την αποτυχία των Σ&Ε (Ulijn et al., 2010).

Η συνολική επιτυχία των περισσότερων Σ&Ε εξακολουθεί να υπόκειται σε περαιτέρω έρευνα και συζητήσεις. Ορισμένες αποτυχίες, όπως η εκποίηση της Rover από την BMW και της Chrysler από την Daimler, ενισχύουν περαιτέρω την ανάγκη αξιολόγησης των κινήτρων και των καθοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν και που δύνανται να εξηγήσουν τη σύνθετη διαδικασία σε όλα τα στάδια των Σ&Ε.

Η πολιτισμική ποικιλομορφία στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι ταυτόχρονα τόσο περιουσιακό στοιχείο, όσο και υποχρέωση. Το εάν οι απώλειες που σχετίζονται με την πολιτιστική ποικιλομορφία μπορούν να ελαχιστοποιηθούν και τα κέρδη να πραγματοποιηθούν θα εξαρτηθεί επίσης από την ικανότητα των διευθυντών να διαχειρίζονται τις διαπραγματεύσεις και τις διαδικασίες δέουσας επιμέλειας με αποτελεσματικό τρόπο. Παρόλο που οι λογιστικοί και οικονομικοί δείκτες φαίνονται πως είναι η προτιμώμενη επιλογή για πολλούς μελετητές και επαγγελματίες, δεν θεωρούνται από όλους ως βέλτιστη επιλογή για την εκτίμηση της απόδοσης. Ορισμένοι ερευνητές προτιμούν επίσης να καταγράφουν και να συνεκτιμούν κατά την αξιολόγηση των εγχειρημάτων εξαγορών και συγχωνεύσεων τον βαθμό αντίθεσης/σύγκρουσης των εμπλεκόμενων οργανισμών σε επίπεδο οργάνωσης (Warter & Warter, 2014).

Εξαιτίας του γεγονότος πως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας συμβαίνουν σχετικά σπάνια, δίχως σχετική προβλεψιμότητα, αυτό το είδος Σ&Ε αποτελεί μια δύσκολη πρόκληση για την διοίκηση των εμπλεκόμενων οργανισμών, οι οποίοι επιφορτίζονται με το έργο, τον προγραμματισμό,

τη διαχείριση και την υλοποίηση όλων των απαιτούμενων δράσεων των σταδίων, τα οποία προηγούνται και ακολουθούν την ολοκλήρωση των Σ&Ε.

Η εξαγορά μιας εταιρείας περιλαμβάνει την κατάρτιση στρατηγικής, ανίχνευσης, αξιολόγησης και επιλογής συνεργάτη, και κατ' επέκταση τη σύναψη συμφωνιών και την προετοιμασία για την τελική ενσωμάτωση. Η τυπική προσέγγιση περιλαμβάνει ένα πλαίσιο σχετικά με τις οικονομικές πτυχές της συμφωνίας. Οι εξαγοράζουσες κατασκευάστριες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην ποσοτική και ποιοτική αξία ενός στόχου και στον τρόπο υλοποίησης της διαδικασίας. Η επιτυχημένη προσέγγιση, δίνει έμφαση στη χρηματοδότηση, αλλά ταυτόχρονα αποδίδει τη δέουσα προσοχή στον τρόπο με τον οποίο μια διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς προωθεί την επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης. Παράλληλα, δέουσα επιμέλεια θα πρέπει να δοθεί και στις μεθόδους που θα ακολουθηθούν για την αποτύπωση και κατανόηση της κουλτούρας και του τρόπου επιχειρηματικής δραστηριοποίησης της υποψήφιας εξαγορασθείσας/ συγχωνευθείσας επιχείρησης καθώς αποτελούν παράγοντες που θα μπορούσαν να περιπλέξουν την διαδικασία Σ&Ε, δημιουργώντας ένα ασαφές πλαίσιο για το πώς θα ενσωματωθούν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Η κάθε δραστηριότητα Σ&Ε που περιλαμβάνει εταιρείες αυτοκινήτων από διαφορετικές χώρες μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά εμπόδια στην επιτυχή ολοκλήρωση. Αυτά τα εμπόδια, που πρέπει να ξεπεραστούν, μπορεί να είναι οι τοπικοί κανονισμοί ή τα συγκεκριμένα βιομηχανικά πρότυπα, η γλώσσα, ο τοπικός πολιτισμός κ.λ.π (Marks & Mirvis, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΔΙΔΑΧΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1. Οι διδαχές των ανεπιτυχών συγχωνεύσεων και εξαγορών

3.1.1. Εξαγορά της Rover από τη BMW (1994 – 2000)

Στις 31 Ιανουαρίου του 1994, η BMW απέκτησε από την British Aerospace το 80% της Rover, η οποία περιλάμβανε τις μάρκες των Land Rover, MG και Mini για 800 εκατομμύρια λίρες. Το υπόλοιπο 20% το αγόρασε από την Honda, τον επόμενο μήνα του ίδιου έτους, στις 21 Φεβρουαρίου. Η νέα εταιρεία ονομάστηκε BMW (UK) Holdings Limited υιοθετώντας το μοντέλο «υποστήριξης του ισχυρότερου αλόγου» για τη συγχώνευση των εταιρικών ονομάτων. Σύμφωνα με το θεωρητικό μοτίβο που περιγράφηκε νωρίτερα (Basu, 2006), η προοπτική της BMW να αναλάβει τη Rover φάνηκε μια πολύ καλή στρατηγική, αφού οι δύο σειρές ήταν συμπληρωματικές και η αγγλική αυτοκινητοβιομηχανία προσέφερε άμεση είσοδο στην άνθηση της BMW στην αγορά των σπορ αυτοκινήτων SUV, όπως τα Range Rover και Land Rover. Επιπλέον, μέσω της μάρκας Mini, η BMW απέκτησε πρόσβαση στην τεχνολογία των μικρών αυτοκινήτων που διαφορετικά θα χρειαζόνταν πολλά χρόνια για να αναπτυχθεί από τη BMW. Έτσι, η BMW απέκτησε το 13 % της βρετανικής αγοράς και πρόσβαση στην τεχνογνωσία του Rover Honda.

Η BMW επέλεξε να προωθήσει τη Rover ως μια πιο ακριβή εναλλακτική λύση στην μεσαία κατηγορία αυτοκινήτων του Ηνωμένου Βασιλείου, μια προσπάθεια που αποδείχθηκε ότι δεν ήταν τόσο καλή στρατηγική επειδή η BMW υποτίμησε την αδυναμία της μάρκας Rover. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι εταιρείες με ιστορικό ταραχώδους αλλαγής μπορούν να βλάψουν τη φήμη εκείνων που είχαν εξελιχθεί σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα (Blomback & Brunninge, 2009).

Σε αντίθεση με τη BMW, η Rover ακολούθησε μια πολυτάραχη ιστορία και αντιπροσώπευε το σύμβολο της βιομηχανικής παρακμής του Ηνωμένου Βασιλείου. Η Rover είχε συμμετάσχει στην χρεοκοπημένη British Leyland Motor Corporation (ένα συγκρότημα από μάρκες που αποτελούταν από: Austin, Morris, MG, Rover, Triumph και Jaguar) η οποία ιδρύθηκε το 1968 και χρεοκόπησε το 1975 όπου και εθνικοποιήθηκε το ίδιο έτος σε μια προσπάθεια των Βρετανικών αρχών για την εύρεση στρατηγικής επιβίωσης. Μετά την αποτυχία της δεκαετίας του 1980 με τη σειρά

μοντέλων Austin, η Rover είχε χάσει την επιχειρηματική της ικανότητα. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η BMW είναι μία από τις πιο ενδιαφερόμενες εταιρείες για την προστασία της μάρκας της, δεν κατάφερε ποτέ να αποκαταστήσει τη μάρκα της Rover.

Συνολικά η Rover αντιμετώπισε τόσες πολλές δυσκολίες που το 1999 έχανε περίπου 2 εκατομμύρια λίρες κάθε μέρα και το μερίδιο αγοράς της έπεσε κάτω από το 6 %. Τα εκατομμύρια λίρες που επένδυσε η BMW στον όμιλο Rover απέτυχαν να καταστήσουν κερδοφόρα την βρετανική εταιρεία με αποτέλεσμα η χρεοκοπία της Rover να κοστίζει στην BMW δεκαπέντε δισεκατομμύρια μάρκα. Δεδομένου ότι η Rover θα κινδύνευε να βλάψει σοβαρά τη μάρκα BMW, οι Βαυαροί αποφάσισαν το Μάρτιο του 2000 να πουλήσουν τη Rover στην κοινοπραξία Phoenix (Donnelly, Mellahi, & Morris, 2002), ενώ διατήρησαν τα δικαιώματα κατασκευής της επερχόμενης νέας οικογένειας οχημάτων Mini. Εν τω μεταξύ, η Land Rover πωλήθηκε στη Ford, όπου τελικά επανενώθηκε με την Jaguar της British Leyland (BL) για να σχηματίσει την Jaguar Land Rover όταν η Ford διέλυσε τον Κορυφαίο Όμιλο Αυτοκινήτων στα τέλη της δεκαετίας του 2000.

3.1.2. Συγχώνευση των Daimler & Chrysler (1998 – 2007)

Η δημιουργία της DaimlerChrysler πραγματοποιήθηκε μέσω μιας από τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις στην αυτοκινητοβιομηχανία στις 7 Μαΐου 1998. Με τη συγχώνευση αυτή, η Daimler είχε ως στόχο να προσφέρει στην Chrysler μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων, προκειμένου να εισέλθει σε νέες αγορές και να επιτύχει εξοικονόμηση κόστους.

Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου η κεφαλαιοποίηση της DaimlerChrysler μειώθηκε από περίπου 100 δισεκατομμύρια δολάρια το 1998 σε περίπου 40 δισεκατομμύρια δολάρια το 2007, κάτι που δεν άφησε άλλη εναλλακτική λύση από το να πωλήσει την Chrysler, το ίδιο έτος (Edmondson et al., 2006).

Ωστόσο, σημαντικά ζητήματα συντέλεσαν καθοριστικά στην τελική αποτυχία της συγχώνευσης. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που αναλύθηκε προηγουμένως, η Daimler και η Chrysler επέλεξαν να συνδυάσουν τις δύο εταιρικές μάρκες, με αποτέλεσμα το "DaimlerChrysler" (Basu, 2006). Η επιλογή της κοινής επωνυμίας είναι η πλέον κατάλληλη στην περίπτωση ίσων συγχωνεύσεων, η καθεμία από τις εμπλεκόμενες εταιρείες απολαμβάνει ένα ισχυρό franchise με απήγηση στο συγκεκριμένο κοινό πελατών της άλλης (Basu, 2006). Για την DaimlerChrysler

ωστόσο δεν ίσχυσε αυτό και έτσι εμφανίστηκαν συγκρούσεις εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των δυο εταιρειών, οδηγώντας σε απόκλιση της ενιαίας μάρκας.

Ειδικότερα, οι δύο εταιρείες ακολουθούσαν διαφορετικές στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Chrysler ακολουθούσε την στρατηγική «ηγεσίας κόστους» (cost leadership). Δηλαδή, στόχευε στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας της εταιρείας με σκοπό τη προσφορά αυτοκινήτων στο μικρότερο δυνατό κόστος στην αγορά. Η μάρκα της Chrysler εξέφραζε την ανάληψη κινδύνου και την ισχύ. Αντιθέτως, η Mercedes ακολουθούσε τη στρατηγική «διαφοροποίησης» (differentiation). Δηλαδή, προσέφερε αυτοκίνητα με τέτοια γνωρίσματα που τα καθιστούσαν ξεχωριστά όπου οι πελάτες πλήρωναν ηθελημένα παραπάνω χρήματα για να τα αποκτήσουν. Ουσιαστικά, η Mercedes επικεντρωνόταν στην ασυμβίβαστη ποιότητα σε συνδυασμό με την πειθαρχημένη γερμανική μηχανική.

Συνέπεια των διαφορετικών στρατηγικών, ήταν η μάρκα της Mercedes να υποστεί ζημιά και η φήμη της επωνυμίας να πληγεί σημαντικά. Επιπλέον τα τελευταία χρόνια, ο Αμερικανός εταίρος (Chrysler) άρχισε να υποφέρει από πτώση του μεριδίου αγοράς των ΗΠΑ. Επίσης, η αναποτελεσματική παραγωγή επέφερε πτώση στη τιμή των μετοχών. Εξαιτίας των παραπάνω λόγων, η Daimler Chrysler υπέστη σημαντικές οικονομικές απώλειες (Edmondson et al., 2006).

Αν και οι δύο μάρκες εξελίχθηκαν έντονα στις χώρες που είχαν την έδρα τους, καθώς η Daimler αποτελούσε την τυπικά γερμανική εταιρεία κατασκευής ποιοτικών αυτοκινήτων και η Chrysler αποτελούσε την τυπικά αμερικανική εταιρεία μαζικής παραγωγής αυτοκινήτων, η στρατηγική συνδυασμού των δύο εταιρικών μαρκών σε «DaimlerChrysler» θα έπρεπε να είχε χρησιμοποιηθεί ως προσωρινό μέτρο, προκειμένου η συγχωνευθείσα εταιρεία να διαχειριστεί σταδιακά τη μετάβαση. Αντιθέτως, η DaimlerChrysler την χρησιμοποίησε ως μόνιμη στρατηγική για εννέα συνεχόμενα έτη, 1998-2007.

Ενώ είναι σαφές ότι οι εταιρείες επέλεξαν να συνδυάσουν το εταιρικό τους όνομα για να επιτρέψουν στους πελάτες να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι και εξοικειωμένοι με τη νέα εταιρεία (Keller, 1999) παρέμεινε ασαφές ποια οπτική ταυτότητα προωθούσε η νέα πλέον μάρκα. Ο απλός συνδυασμός των ονομάτων Daimler και Chrysler δεν ήταν αρκετός για να εκφράσει μια ελκυστική υπόσχεση, δεδομένου ότι η εταιρεία δεν κατάφερε να επικοινωνήσει ότι το αποτέλεσμα της συγχώνευσης των δύο οργανισμών

είναι μεγαλύτερο από τα δυο μέρη (Rao & Rukert, 1994). Η εξοικονόμηση κόστους δεν επιτεύχθηκε, δηλαδή οι πιθανές εξοικονομήσεις από την διασύνδεση τόσο των πλατφόρμων όσο και των εξαρτημάτων και ο εξορθολογισμός της παραγωγής δεν πραγματοποιήθηκε ούτε για τις γενιές νέων προϊόντων. Στην πραγματικότητα, η DaimlerChrysler δεν πέτυχε τη συνέργεια με την κατασκευή διαφορετικών οχημάτων κάτω από παρόμοιες πλατφόρμες, καθώς φάνηκε να τρέχει δύο σειρές προϊόντων ανεξάρτητα μεταξύ τους, με ελάχιστα σημάδια ενσωμάτωσης (Edmondson et al., 2005).

Επιπλέον, από τα μάτια του θεωρητικού πλαισίου που περιγράφηκε προηγουμένως, φαίνεται ότι η DaimlerChrysler δεν κατάφερε να διευθετήσει τα μέσα απογραφής, ταξινόμησης και ομαδοποίησης των εμπορικών σημάτων της στο χαρτοφυλάκιο. Η πολυπλοκότητα του χαρτοφυλακίου των εμπορικών σημάτων οδήγησε σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Ο εξορθολογισμός της παραγωγής και η μείωση του αριθμού των μοντέλων και των εμπορικών σημάτων στο χαρτοφυλάκιο θα έπρεπε να έχουν πραγματοποιηθεί για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Pierce & Moukanas, 2002).

3.2. Οι διδαχές των επιτυχημένων συγχωνεύσεων και εξαγορών

3.2.1. Εξαγορά της Skoda από τη Volkswagen (VW) (2000 – Σήμερα)

Μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο, η εργασία θα προσπαθήσει να εντοπίσει τις κύριες στρατηγικές αποφάσεις που βασίστηκαν στην επιτυχία της Volkswagen.

Επί του παρόντος, ο όμιλος VW αποτελείται από εννέα μάρκες που προέρχονται από επτά ευρωπαϊκές χώρες: Audi, Volkswagen, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Skoda, SEAT, Volkswagen Commercial Vehicles και Scania (Volkswagen, 2021).

Η Volkswagen επέλεξε να διατηρήσει όλες τις επώνυμες μάρκες της ως ανεξάρτητες επωνυμίες και προσέφερε σε κάθε μια διαφορετική ταυτότητα, έτσι ώστε σήμερα η μάρκα SEAT να σημαίνει σπορ αυτοκίνητα για νέους, η VW αξιόπιστα οχήματα για οικογένειες μεσαίας τάξης, η Audi τεχνολογική πρωτοπορία, έχοντας μια πιο ακριβή γκάμα προϊόντων και η επωνυμία Skoda προωθεί "τεχνολογία και ποιότητα Volkswagen σε προσιτή τιμή". Ανταποκρινόμενη σε διάφορες ανάγκες των πελατών της, αυτή η στρατηγική μάρκας επέτρεψε στον Όμιλο να αποκτήσει τεράστια κάλυψη της αγοράς. Η Volkswagen τοποθέτησε σαφώς τις μάρκες της σύμφωνα με τα οφέλη

του Ομίλου και των επιχειρήσεων και, ως εκ τούτου, επέτρεψε τη βέλτιστη κάλυψη της αγοράς (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Η Volkswagen αγόρασε για πρώτη φορά το 31% των μετοχών της Skoda στις 16 Απριλίου του 1991, καταβάλλοντας οικονομικό αντίτιμο ίσο με 620 εκατομμύρια γερμανικά μάρκα. Αύξησε το μερίδιο ελέγχου της σε βάθος χρόνου κατέχοντας το 70% το 1995 και στις 30 Μαΐου του 2000 κατέλαβε πλήρως την εταιρεία (Volkswagenag, 2008). Μια πρώτη προφανής συνέπεια της εξαγοράς ήταν ότι ο αριθμός των οχημάτων που κατασκευάστηκαν στη Skoda αυξήθηκε από 170 χιλιάδες οχήματα το 1991, σε περίπου 600 χιλιάδες το 2006. Η στρατηγική που οδήγησε στην επιτυχία αυτής της εξαγοράς ήταν καλά μελετημένη και συνίστατο στην απόφαση της VW να αλλάξει ολιστικά τα χαρακτηριστικά των οχημάτων της Skoda.

Όπως εξηγήθηκε προηγουμένως, η μάρκα Skoda διατηρήθηκε αν και τα αυθεντικά οχήματα Skoda ήταν περιορισμένης τεχνολογίας και χαμηλής ποιότητας σε σχέση με εκείνα της VW. Η Skoda υπέστη μια ισχυρή βιομηχανική αναβάθμιση σε τεχνολογικό εξοπλισμό και διαδικασίες παραγωγής που είχε ως συνέπεια τον εκσυγχρονισμό του προϊόντος της και τη διαφοροποίηση των μοντέλων της. Ουσιαστικά, η Skoda υιοθέτησε χαρακτηριστικά των αυτοκινήτων της VW όπως την αξιόπιστη ποιότητα, την προσιτή τιμή και την καλή τεχνολογία. Αρχικά η Skoda στόχευσε το «ανατολικό μπλοκ», αλλά με τον καιρό αποδείχθηκε ότι η επιτυχία ήταν μεγαλύτερη (Janovskaia, 2008).

Σε αυτό το πλαίσιο, η Skoda πέτυχε την πρώτη της αποφασιστική καινοτομία το 1996 εισάγοντας το μοντέλο την Octavia στην κατηγορία του VW Golf. Το δεύτερο σημαντικό βήμα για την αναβάθμιση ήταν η παρουσίαση του μοντέλου Fabia το 1999. Όσον αφορά τις αποφάσεις παραγωγής και προμηθειών, η VW Group είναι υπεύθυνη για το σασί (καθίσματα, κινητήρες, τιμόνι, κιβώτια ταχυτήτων), ενώ η Skoda αποφασίζει ανεξάρτητα για την προμήθεια ή και κατασκευή των υπολοίπων τμημάτων. Η Skoda πραγματοποίησε επίσης σημαντικές επενδύσεις ενώ σταδιακά έχει κατορθώσει να γίνει ένα σχεδόν πλήρως ενσωματωμένο εργοστάσιο παραγωγής (Volkswagen, n.d.). Ενδεικτικό της ραγδαίας ανάπτυξης της εταιρείας, είναι ότι το 2010 πώλησε διεθνώς 762.600 οχήματα, ενώ το 2014 για πρώτη φορά οι συνολικές ετήσιες πωλήσεις της ξεπέρασαν το 1 εκ. οχήματα. Το 2019, οι πωλήσεις υπερέβησαν το 1 δισ. αυτοκίνητα παγκοσμίως, σε πάνω από 100 χώρες, σημειώνοντας τζίρο

€19.806 εκ. αυξανόμενος κατά 14,5% σε σχέση με το 2018 (€17.293 εκ).
(Volkswagenag, 2019)

3.2.2. Συγχώνευση των Fiat & Chrysler σχηματίζοντας τον όμιλο FCA US LLC (2009 – Σήμερα)

Το 2007, ύστερα από την αποτυχημένη συγχώνευση των DaimlerChrysler AG, η Chrysler πούληθηκε στην αμερικάνικη εταιρεία Cerberus Capital Management, και μετονομάστηκε σε Chrysler LLC με υπεύθυνο Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Robert Nardelli. (Iacocca, 2015)

Το 2008, η Chrysler όπως και οι υπόλοιπες μεγάλες του κλάδου αντιμετώπισαν ισχυρά προβλήματα ρευστότητας και κερδοφορίας λόγω της παγκόσμιας κρίσης που έπληξε την αυτοκινητοβιομηχανία. Για την οικονομική ενίσχυση των «Big Three» εταιρειών του κλάδου (Chrysler, General Motors και Ford), καταρτίστηκε κυβερνητικό σχέδιο διάσωσης το οποίο ανακοινώθηκε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους από τον τότε πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών, George W. Bush. Το σχέδιο περιελάμβανε την άμεση διάθεση 13,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε κρατικά δάνεια μέσω του προγράμματος «Troubled Assets Relief Program- TARP» (ή «Πρόγραμμα Διάσωσης Προβληματικού Ενεργητικού») και ένα κεφάλαιο ύψους 700 δισεκατομμυρίων δολαρίων που εγκρίθηκε από το Κογκρέσο για να βοηθήσει τον χρηματοπιστωτικό κλάδο. Τα δάνεια θα επέτρεπαν στις αυτοκινητοβιομηχανίες να συνεχίσουν να λειτουργούν μέχρι τον Μάρτιο του 2009, όταν έπρεπε είτε να επιδείξουν «οικονομική βιωσιμότητα» ή να επιστρέψουν τα χρήματα, ενώ απαιτούσε από τις εταιρείες να υποβληθούν σε αναδιάρθρωση.

Στις αρχές του 2009, η Chrysler και η ιταλική αυτοκινητοβιομηχανία Fiat SpA ανακοίνωσαν ότι η Fiat θα αποκτούσε σημαντικό μερίδιο στην Chrysler. Τον Απρίλιο του 2009, η Chrysler υπέβαλε αίτηση πτώχευσης για προστασία του Κεφαλαίου 11 (Chapter 11, Title 11, United States Code) ως απόρροια της άρνησης των πιστωτών να αναδιαρθρώσουν το χρέος της εταιρείας. Δύο μήνες αργότερα, η Chrysler ολοκλήρωσε τη συμφωνία της με τη Fiat η οποία απέκτησε το μεγαλύτερο μέρος των περιουσιακών στοιχείων της Chrysler και πήρε ένα αρχικό μερίδιο που αντιστοιχούσε στο 20% της αυτοκινητοβιομηχανίας. Τα υπόλοιπα μερίδια της Fiat κατέχονταν από το σωματείο «United Auto Workers- UAW» και τις κυβερνήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών και του

Καναδά. Ως μέρος της συμφωνίας αναδιοργάνωσης, δημιουργήθηκε μια νέα εταιρεία, η Chrysler Group LLC.

Κατά το πρώτο έτος της αναδιοργάνωσης, η Chrysler σημείωσε σημαντική αύξηση πωλήσεων ενώ έκοψε πολλές από τις παλιές μάρκες. Τον Μάιο του 2011, η Chrysler ανακοίνωσε τα πρώτα τριμηνιαία κέρδη της σε πέντε περίπου χρόνια. Αργότερα τον ίδιο μήνα η αυτοκινητοβιομηχανία πλήρωσε περίπου 7,5 δισεκατομμύρια δολάρια σε δάνεια από τις κυβερνήσεις των ΗΠΑ και του Καναδά. Ορισμένα από τα κεφάλαια αποπληρωμής προήλθαν από τη Fiat, η οποία αύξησε το μερίδιό της στην Chrysler στο 46%. Τον Ιούλιο του 2011 η Fiat έγινε ο πλειοψηφικός μέτοχος αφού αγόρασε τα υπόλοιπα μερίδια που κατείχαν οι δύο κυβερνήσεις.

Τρία χρόνια αργότερα, στις 21 Ιανουαρίου του 2014, η Fiat απέκτησε την πλήρη ιδιοκτησία (100%) της Chrysler μετά την εξαγορά του μεριδίου της από το σωματείο «UAW», για 4,35 δισεκατομμύρια δολάρια. Η Chrysler παρέμεινε θυγατρική της Fiat μέχρι τις 15 Δεκεμβρίου του 2014 όταν μετονομάστηκε σε «FCA¹ US LLC», ώστε να αντικατοπτρίζει τη συγχώνευση της Fiat-Chrysler.

Παράλληλα, τον Μάιο του 2014, η FCA ανακοίνωσε την έναρξη ενός πενταετούς πλάνου (2014-2018), με σκοπό τη δημιουργία ενός ομίλου ικανού να ανταγωνιστεί όλες τις εταιρείες οχημάτων. Σύμφωνα με το πλάνο, υψηλή προτεραιότητα δόθηκε στη μάρκα Jeep, η οποία ανήκει στην Chrysler από το 1987, με σκοπό να ανταγωνιστεί στη δημοφιλή κατηγορία των SUV σε παγκόσμια κλίμακα. Επιπλέον, η μάρκα Chrysler αποφασίστηκε να επανατοποθετηθεί ως μάρκα διαθέσιμη αποκλειστικά στην Αμερική (σε αντίθεση με τις παλαιότερες εξαγωγές της στην Ευρώπη) και να παράγει μοντέλα χαμηλότερου εμπορικού κόστους συγκριτικά με το παρελθόν χρησιμοποιώντας την τεχνολογία και τις πλατφόρμες οχημάτων της Fiat για να κατασκευάσει πιο οικονομικά, μικρά και μεσαία αυτοκίνητα προκειμένου να ανταγωνιστεί την Chevrolet, την Ford, την Toyota και την Volkswagen. (Boucher-Gaulin, 2014)

Το πενταετές πλάνο κατέστη επιτυχές και το 2018 η FCA ανακοίνωσε ετήσιες πωλήσεις ύψους €110.412 εκ. αυξανόμενες κατά 15% συγκριτικά με τις πωλήσεις του 2014, έτος έναρξης του πλάνου. (Stellantis N.V., 2018) Παράλληλα, τα καθαρά κέρδη

¹ FCA: Fiat Chrysler Automobiles

το 2018 ανήλθαν στα €3.632 εκ. ξεπερνώντας τα αντίστοιχα του 2014 κατά 6 φορές, τα οποία είχαν φτάσει μόλις τα €632 εκ. (Stellantis N.V., 2014)

3.2.3. Συγχώνευση των FCA και PSA σχηματίζοντας τον όμιλο «Stellantis» (2021 – Σήμερα)

Στις αρχές του 2019, η FCA επιδίωξε συγχώνευση με τη γαλλική αυτοκινητοβιομηχανία Renault χωρίς επιτυχή έκβαση και την εν τέλει εγκατάλειψη της συμφωνίας. (The Economist, 2019)

Στη συνέχεια η FCA προσέγγισε την Peugeot S.A. (PSA), και στις 31 Οκτωβρίου 2019 τα στελέχη των ομίλων PSA και FCA ανακοίνωσαν τη συγχώνευσή τους για το σχηματισμό μιας νέας εταιρείας στην οποία οι δύο όμιλοι θα συμμετείχαν με ποσοστό 50% έκαστος. Σύμφωνα με επίσημη ανακοίνωση των Διευθυνόντων Συμβούλων της PSA και της FCA, Carlos Tavares και Mike Manley, αντίστοιχα, ο νέος όμιλος θα αποτελεί την 4η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία παγκοσμίως σε όρους όγκου πωλήσεων (8,7 εκατομμύρια οχήματα), πίσω από τον όμιλο Volkswagen, την Toyota και τη συμμαχία Renault-Nissan-Mitsubishi, και την 3^η μεγαλύτερη σε όρους εσόδων. (Stellantis N.V., 2019)

Στις 21 Δεκεμβρίου 2020, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε την έγκρισή της για τη συγχώνευση, επιβάλλοντας παράλληλα ελάχιστα διορθωτικά μέτρα για τη διασφάλιση του ανταγωνισμού στον τομέα, ως ακολούθως:

- Την επέκταση της συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ της PSA και της Toyota Motor Europe («Toyota») για μικρά ελαφρά επαγγελματικά οχήματα βάσει της οποίας η PSA παράγει οχήματα για λογαριασμό της Toyota τα οποία διατίθενται με τη μάρκα Toyota στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Τροποποίηση των συμφωνιών «επισκευής και συντήρησης» για επιβατικά αυτοκίνητα και ελαφρά επαγγελματικά οχήματα που ισχύουν μεταξύ της PSA, της FCA και των δικτύων επισκευαστών τους, για τη διευκόλυνση της πρόσβασης των ανταγωνιστών στα δίκτυα επισκευής και συντήρησης της PSA και της FCA για ελαφρά επαγγελματικά οχήματα.

Η Επιτροπή επέβαλε το πρώτο διορθωτικό μέτρο ώστε η Toyota να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τη νέα συγχωνευθείσα εταιρεία στις σχετικές αγορές στο μέλλον και το δεύτερο μέτρο προκειμένου οι νεοεισερχόμενοι να έχουν τη

δυνατότητα επεκταθούν και να ανταγωνιστούν στις αγορές ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων. (European Commission, 2020)

Στις 4 Ιανουαρίου 2021, η συγχώνευση εγκρίθηκε και από τους μετόχους τόσο της FCA όσο και της PSA και ανήλθε στα 52 δισεκατομμύρια δολάρια. Η συμφωνία ολοκληρώθηκε επιτυχώς στις 16 Ιανουαρίου 2021 δημιουργώντας τον όμιλο «Stellantis» με κεντρική έδρα στην Ολλανδία και λειτουργικά κέντρα στη Γαλλία, στην Ιταλία και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στις 18 Ιανουαρίου 2021, οι κοινές μετοχές της νέας εταιρείας ξεκίνησαν να διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο του Μιλάνου (MTA) και στο Euronext του Παρισιού και στις 19 Ιανουαρίου 2021 στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, με το σύμβολο "STLA". Πρόεδρος του νέου ομίλου «Stellantis» τέθηκε ο John Elkann, πρόεδρος της FCA, ενώ Διευθύνων Σύμβουλος ορίστηκε ο Carlos Tavares, διευθύνων σύμβουλος της PSA, με αρχική θητεία διάρκειας 5 ετών. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της FCA Mike Manley, αποφασίστηκε να ηγηθεί των επιχειρήσεων της «Stellantis» στην Αμερική.

Κάτω από την ομπρέλα της «Stellantis» ενώθηκαν οι μάρκες της FCA (Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram και Maserati) και της PSA (Peugeot, Citroën, DS, Opel και Vauxhall) δημιουργώντας ένα εμβληματικό χαρτοφυλάκιο μάρκας αποτελούμενο από πολυτελή και επιβατικά οχήματα μέχρι SUV, φορτηγά και ελαφρά επαγγελματικά οχήματα.

Από την συγχώνευση των 2 εταιρειών αναμένονται τα ακόλουθα οφέλη:

- Αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους. Ο όμιλος στοχεύει στην πώληση περισσότερων από 8,7 εκατομμυρίων οχημάτων ετησίως και στην εξοικονόμηση κόστους ύψους 2,8 δισεκατομμυρίων ευρώ δεσμευόμενοι ότι δε θα προχωρήσουν σε κλείσιμο εργοστασίων.
Η εξοικονόμηση κόστους αποδίδονται σε συνέργειες μεταξύ των δύο εταιρειών σε θέματα τεχνολογίας, προϊόντων, μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, πληροφορικής, και logistics.
- Δημιουργία μιας διαφοροποιημένης επιχείρησης με αύξηση του μεριδίου αγοράς στις βασικές αγορές της Ευρώπης, Βόρειας Αμερικής και Λατινικής Αμερικής και την ευκαιρία αναδιαμόρφωσης της στρατηγικής σε άλλες περιοχές.

Ειδικότερα στην Ευρώπη, την πιο ανταγωνιστική αγορά αυτοκινήτου στον κόσμο, οι συνδυασμένες πωλήσεις της PSA-FCA αναμένονται να αυξηθούν στα 4,4 εκατομμύρια οχήματα ετησίως και το μερίδιο αγοράς στο 25% φτάνοντας τη Volkswagen (VW). Στη Βόρεια Αμερική, αναμένονται περισσότερες από 2,5 εκατομμύρια πωλήσεις ετησίως, καθώς πέραν της υπάρχουσας θέσης της FCA στην περιοχή θα αποκτήσει και η PSA άμεση πρόσβαση, στην εν λόγω αγορά. Τέλος στη Νότια Αμερική, ο όμιλος «Stellantis» προβλέπεται να είναι μεταξύ των 3 κορυφαίων παικτών με συνδυασμένες πωλήσεις 750.000 οχημάτων ετησίως.

- Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων στην αυτοκίνηση και διαμόρφωση ενεργειακών οχημάτων που να προάγουν τη βιώσιμη μετακίνηση, συμπεριλαμβανομένου του ηλεκτροκινητήρα, της αυτόνομης οδήγησης και της ψηφιακής συνδεσιμότητας. Ειδικότερα, ο όμιλος σκοπεύει να επενδύσει σημαντικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη για την ανάπτυξη τεχνολογιών και υπηρεσιών που θα διαμορφώσουν την αυτοκίνηση στο μέλλον εφαρμόζοντας τις παγκόσμιες κανονιστικές απαιτήσεις για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (CO₂).
(Stellantis N.V., 2019)

Σε οικονομικό επίπεδο, τα συνολικά καθαρά κέρδη των δύο εταιρειών για τα έτη 2019 και 2020, ανήλθαν στα 3.584 εκατομμύρια ευρώ και 2.023 εκατομμύρια ευρώ, αντιστοίχως. Ενώ το 2021, πρώτο έτος λειτουργίας της νέου ομίλου τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στα 14.208 εκατομμύρια ευρώ αυξανόμενα κατά 5 φορές σε μέσο όρο.
(Stellantis N.V., 2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ RENAULT & DACIA

4.1. Dacia – Η πορεία της μάρκας πριν την εξαγορά από την Renault

Το 1966 ξεκίνησε η κατασκευή του εργοστασίου Automobile Pitesti στο Arges της Ρουμανίας. Μετά την επίσκεψη του Charles de Gaulle στη Ρουμανία, αποφασίστηκε η παραγωγή αυτοκινήτων με άδεια Renault. Έτσι, το 1968 υπεγράφη συμφωνία παραχώρησης αδειας μεταξύ της γαλλικής αυτοκινητοβιομηχανίας και της ρουμανικής κρατικής εταιρείας. Αυτό ήταν ένα πρώτο βήμα της Ρουμανίας προς την κατεύθυνση τροχιάς διαφοροποίησης, τουλάχιστον όσον αφορά την τεχνολογία από το ανατολικό μπλοκ. Ωστόσο, για να επιλέξει την κατάλληλη εταιρεία που θα παραχωρούσε την απαραίτητη άδεια παραγωγής, η Ρουμανία έπρεπε να αποφασίσει μεταξύ των Renault, Fiat, Peugeot, Alfa Romeo και Austin. Μετά από δοκιμές σε μία σειρά μοντέλων οχημάτων, όπως: Renault 10, Peugeot 204, Fiat 1100D και Austin Mini Morris, ο Ρουμάνος ηγέτης, Τσαουσέσκου, αποφάσισε να επιλέξει τη Renault. Η Alfa Romeo είχε, για παράδειγμα, ένα κιβώτιο πέντε σχέσεων, το οποίο θεωρήθηκε πολύ περίπλοκο για εκείνη την περίοδο, ενώ ο Τσαουσέσκου σχεδίαζε να κατασκευάσει ένα απλούστερο αυτοκίνητο (Dacia Sport Club, 2010).

Το 1968 βγήκε στην αγορά το πρώτο μοντέλο, το Dacia 1100, κατασκευασμένο υπό την άδεια της Renault 8. Ταυτόχρονα, η Dacia παρήγαγε το μοντέλο 1100S σε περιορισμένους αριθμούς, που χρησιμοποιήθηκε μόνο σε αγώνες αυτοκινήτων και από την αστυνομία, ένα αυτοκίνητο παρόμοιο με το 1100, αλλά έχοντας ισχυρότερο κινητήρα και διπλούς προβολείς.

Ένα χρόνο αργότερα, ξεκίνησε η παραγωγή του πιο παραγωγικού αυτοκινήτου της εταιρείας, το Dacia 1300 βασισμένο στο Renault 12. Το Dacia 1300 συμμετείχε σε εκθέσεις στο Παρίσι και το Βουκουρέστι. Στη Ρουμανία θεωρήθηκε ένα μοντέρνο και αξιόπιστο αυτοκίνητο και οι λίστες αναμονής για την απόκτησή του ήταν μεγάλες. Το 1970, η εταιρεία παρήγαγε αρκετά μοντέλα όπως τα τυπικά 1300, 1300L και 1301 Lux Super. Το 1973, κατασκευάστηκαν μοντέλα όπως το Dacia 1300 Break, 1300F και 1300S, και το 1975 αναπτύχθηκε το Dacia 1302 pick-up.

Το έτος 1978 σηματοδοτεί την ημερομηνία λήξης της συμφωνίας αδειας με τη Renault όταν η Automobile Dacia συνέχισε ανεξάρτητα την παραγωγή αυτοκινήτων που προέρχονταν από το Renault Range 12. Μεταξύ 1978 και 1980, οι ερευνητές της Dacia κατάφεραν να δημιουργήσουν μια σειρά μοντέλων που προέρχονται από το Dacia

1300, ωστόσο κυρίως με μικρές αλλαγές από το βασικό μοντέλο. Το 1979 έγινε μια πιο σημαντική αναδιαμόρφωση με το Dacia 1310 (μια ενημερωμένη έκδοση του Dacia 1300) μια μάρκα που πωλήθηκε μέχρι το 2001. Για έξι χρόνια υπήρξαν πολλές μικρές λειτουργικές αναδιαμορφώσεις και οι περισσότερες σχετίζονταν με τα φώτα, τη μάσκα, το τιμόνι και το ταμπλό.

Κατά τη σοσιαλιστική περίοδο, η Dacia κατείχε δύο γραμμές συναρμολόγησης, μία για ρουμανικά αυτοκίνητα και μία για οχήματα που προορίζονταν για τη διεθνή αγορά. Η γραμμή συναρμολόγησης για εξαγόμενα αυτοκίνητα είχε καλύτερα προνόμια και φινιρίσματα. Το εργοστάσιο Pitesti αναγκάστηκε στη συνέχεια να παράγει τα πάντα από ανταλλακτικά, μέχρι το τελικό αυτοκίνητο, ανεξάρτητα από την ποιότητα των πρώτων υλών.

Για πάνω από 21 χρόνια, κατά τη σοσιαλιστική περίοδο, τα αυτοκίνητα της Dacia χαρακτηρίζονταν από πολύ χαμηλή προσβασιμότητα, λόγω της γραφειοκρατίας. Οι ενδιαφερόμενοι εγγράφονταν σε λίστες αναμονής που θα μπορούσαν να διαρκέσουν χρόνια. Ωστόσο, ακόμη και μετά τη σοσιαλιστική περίοδο, η Dacia κατευθύνθηκε προς την ίδια κατεύθυνση, ειδικά από την άποψη της ποιότητας και ως εκ τούτου έμεινε εντελώς πίσω όσον αφορά την τεχνολογία, την καινοτομία στο σχεδιασμό, την παραγωγικότητα και άλλους τομείς.

Σε ό, τι αφορά τα μοντέλα που προέρχονται από το Renault 12, η επιτυχία τους αποδεικνύεται και από την πολυετή διαθεσιμότητάς τους. Πουλήθηκε σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο: Γαλλία, Ισπανία, Τουρκία, Αργεντινή, Κολομβία, Χιλή, Ουρουγουάη, Καναδάς, Κίνα και άλλες.

Το 1995, εμφανίστηκε το πρώτο 100% ρουμανικό μοντέλο αυτοκινήτου, με το εμπορικό σήμα της Dacia Nova. Μόλις κυκλοφόρησε το Dacia Nova, το πρώτο ρουμανικό πρωτότυπο αυτοκίνητο, η Dacia μπήκε στη δεύτερη φάση της ιστορίας της. Η παραγωγή ξεκίνησε με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: 5 πόρτες, 5 θέσεις, κυβισμός 1557 κ.εκ. και 72 ίππους. Η τελική ταχύτητα ήταν 160 χλμ./ώρα. Η πρώτη αναδιαμόρφωση πραγματοποιήθηκε το 1997, η οποία στόχευε στο σχεδιασμό της μάσκας, των προβολέων και του πίνακα (The Investor, 2008). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Dacia έχει περιορίσει τις εξαγωγές της σε γειτονικές αγορές όπως η Τουρκία, η Βουλγαρία, η Ουγγαρία ή η Σερβία.

4.2. Dacia - Η πορεία της μάρκας υπό την κυριότητα της Renault

Το 1999, ο Όμιλος Renault επέστρεψε στη Dacia και αγόρασε το 51% των μετοχών. Αλλά αυτό ήταν μόνο η αρχή της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης, έτσι ώστε ο όμιλος Renault να κατέχει το 99,43% των μετοχών της Dacia, το έτος 2003.

Σύμφωνα με το Project Responsible της Renault *«από το 1999, το βιομηχανικό εργοστάσιο της Dacia γνώρισε μια διαδικασία δραστικού εκσυγχρονισμού»*, μέσω μιας πενταετούς επένδυσης ύψους 489 εκατομμυρίων ευρώ. Οι αναβαθμίσεις αφορούσαν στις εγκαταστάσεις παραγωγής, τον εξοπλισμό πληροφορικής, τη βελτίωση της ποιότητας, την εκπαίδευση προσωπικού, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την ανακαίνιση χώρων και την εγκατάσταση γραμμών συναρμολόγησης για κιβώτια ταχυτήτων και κινητήρες Renault (Constantinescu et al., 2010).

Από τότε που εξαγοράστηκε έως και σήμερα, η Dacia έχει αναπτύξει πέντε βασικά μοντέλα τα οποία θα αναλυθούν περαιτέρω.

4.3. Dacia – Μοντέλα υπό την διοίκηση της Renault

4.3.1. Dacia SuperNova και Solenza

Το πρώτο μοντέλο που παρήχθη υπό την διοίκηση της Renault ήταν το Dacia SuperNova (το 2000) και ακολούθησε το Dacia Solenza (το 2003). Το SuperNova ήταν ένα μεσαίο όχημα εξοπλισμένο με κιβώτιο Renault και κινητήρα 1,4 λίτρων. Η κυκλοφορία αυτού του μοντέλου στα τέλη του 2000 ήταν πολύ επιτυχημένη και αποκατέστησε την αυξητική τάση των αριθμών πωλήσεων της Dacia. Στην τοπική αγορά πουλήθηκαν περισσότερα από 22.000 SuperNova και κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εταιρεία αποτελούσε τον ηγέτη της αγοράς στη Ρουμανία, αντιπροσωπεύοντας το 31% του συνόλου των πωλήσεων όσον αφορά τα νέα επιβατικά αυτοκίνητα (Curtean, 2009).

Το 2001, οι πωλήσεις με το σήμα Dacia οδήγησαν σε αύξηση 3,8% στις πωλήσεις ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων και επιβατικών αυτοκινήτων στη Ρουμανία, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Το Dacia SuperNova ήταν το πρώτο μοντέλο με κλιματισμό και ζάντες αλουμινίου, που αντιστοιχούσαν στα πρότυπα Euro2. Ωστόσο, το SuperNova είχε μια σύντομη ζωή και αντικαταστάθηκε μετά από μόλις τρία χρόνια από το Solenza. Από την έναρξη κυκλοφορίας του, τον Απρίλιο του 2003, μέχρι τη διακοπή της παραγωγής, τον Μάρτιο του 2005, υπήρχαν εμπορικά διαθέσιμα 80.000

οχήματα Solenza, από τα οποία εξήχθησαν 20.000. Από τον Νοέμβριο του 2003 η δομή αντίστασης βελτιώθηκε, με τα ανώτερα μοντέλα να είναι εξοπλισμένα με αερόσακο για τον οδηγό και το Solenza να είναι το πρώτο μοντέλο της Dacia στην κατεύθυνση προς στη σύγχρονη αυτοκινητοβιομηχανία (Renault Group, 2001).

4.3.2. Dacia Logan

Μετά από την εκδήλωση ενός σημαντικού ενδιαφέροντος από τα μέσα ενημέρωσης, το 2004 παρουσιάστηκε το όχημα Dacia Logan, το οποίο θεωρήθηκε ένα πραγματικά μοντέρνο αυτοκίνητο, στις εκθέσεις αυτοκινήτου του Παρισιού και του Βουκουρεστίου, σχεδιασμένο εξολοκλήρου από Γάλλους μηχανικούς. Η Dacia ανέπτυξε αυτό το μοντέλο στην πλατφόρμα B της Renault-Nissan Alliance, η οποία χρησιμοποιήθηκε επίσης για τα Nissan Micra και Renault Modus. Η Renault είχε σημαντική επιρροή σε αυτό το όχημα όσον αφορά τη σχεδίαση και τη βελτίωση της ποιότητας. Στο πίσω μέρος του αυτοκινήτου υπήρχε ακόμη και η ένδειξη "Dacia by Renault". Με αυτόν τον τρόπο το αυτοκίνητο πωλήθηκε φέροντας και τις 2 μάρκες, Renault και Dacia. Στην Ευρασία, την Ασία-Αφρική και την Αμερική, συμπεριλαμβανομένων χωρών όπως η Κολομβία, η Βενεζουέλα, η Ρωσία, ο Ισημερινός, η Αργεντινή, η Βραζιλία και το Ιράν, το Logan κυκλοφόρησε ως μοντέλο της Renault, ενώ σε λίγες περιοχές από αυτές τις ηπείρους και τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες το όχημα πωλήθηκε ως Dacia Logan (Renault Group, 2009a)

Ο υπεύθυνος της υλοποίησης του έργου Logan στο Mioveni, Louis Schweitzer, ξεκίνησε από την σύλληψη της ιδέας της υλοποίησης ενός αυτοκινήτου με κόστος κατά προσέγγιση 5 χιλιάδες δολάρια, στοχεύοντας στην κατασκευή ενός φθηνού αυτοκινήτου που θα ήταν προσιτό για την πλειοψηφία των ανθρώπων. Το Logan Sedan, το πρώτο αυτοκίνητο στην ιστορία της Dacia που έχει υποβληθεί σε δοκιμές ασφαλείας, βραβεύτηκε με 3 αστέρια στα βραβεία NCAP. Το Logan αντιπροσώπευε σίγουρα το αυτοκίνητο με τις περισσότερες πωλήσεις στη Ρουμανία, διαθέσιμο επίσης σε πολλές διεθνείς αγορές. Ωστόσο, η γκάμα Logan επεκτάθηκε κατά τη διάρκεια των ετών με την κυκλοφορία των Dacia Logan MCV, Dacia Logan Van (εμπορικό όχημα), Dacia Logan Pick-up, New Logan MCV. Τα οχήματα Dacia διέθεταν μια μεγάλη γκάμα κινητήρων Renault, ντίζελ και βενζίνης (Dacia Club Europa, n.d.).

4.3.3. Dacia Sandero

Το πρώτο hatchback, που μπήκε στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας το 2007, πουλήθηκε για πρώτη φορά στις αγορές της Βραζιλίας και της Αργεντινής, ενώ το 2008 διατέθηκε στην ευρωπαϊκή αγορά συμπεριλαμβανομένης της Ρουμανίας και στις υπόλοιπες αγορές. Αποτελούσε ένα hatchback, βασισμένο σε μία διασταύρωση μεταξύ Logan και Clio και θεωρείται το πιο ελκυστικό μοντέλο της Dacia. Το εσωτερικό είναι παρόμοιο με το Logan, αλλά έχει κάποιες τροποποιήσεις προς βελτίωση της άνεσης και της ασφάλειας. Διαθέτοντας ένα ευρύχωρο πορτμπαγκάζ 320 λίτρων σε σχέση με τη κατηγορία του αυτοκινήτου, το Sandero ήταν το μικρότερο όχημα της Dacia και ως εκ τούτου το πιο εύκολο στη στάθμευση σε συνθήκες αστικής κυκλοφοριακής συμφόρησης.

Στην πραγματικότητα, το Dacia Sandero ήταν η πέμπτη έκδοση που δημιουργήθηκε με βάση την πλατφόρμα που είχε εγκαινιάσει η σειρά Logan.

Μόλις κυκλοφόρησε η ετικέτα Dacia eco2, η εταιρεία εφάρμοσε τα ίδια περιβαλλοντικά πρότυπα με τη Renault. Το 2008 στην Ιταλία, η Dacia κυκλοφόρησε την έκδοση LPG του Sandero με κύριο καύσιμο κίνησης το υγραέριο και δευτερεύον την βενζίνη. Το 2009 η οικολογική επίθεση συνεχίστηκε και η τεχνολογία υγραερίου LPG ξεκίνησε να διατίθεται στη Γαλλία και στην υπόλοιπη Ευρώπη μέσω της ενσωμάτωσης του σχετικού κινητήρα στις σειρές Logan και Sandero. Στο τέλος του 2009 η Γαλλία και η Σουηδία άρχισαν να πωλούν οχήματα συμβατά με το πρότυπο E85² περί καυσίμων. Πιο συγκεκριμένα το Dacia Logan διατέθηκε προς πώληση και στις δύο χώρες, ενώ το Sandero K7M μόνο στη Σουηδία.

4.3.4. Dacia Duster

Το Dacia Duster κυκλοφόρησε τον Απρίλιο του 2010 και αποτέλεσε το πρώτο SUV στην ιστορία της Dacia, σημειώνοντας μια εντυπωσιακή ακμάζουσα πορεία πωλήσεων, απολαμβάνοντας την επιτυχία σε όλες τις αγορές, όπου διατέθηκε. Σύντομα η σειρά απέκτησε ένα μεγάλο αριθμό πελατών. Διαθέσιμο τόσο σε έκδοση 4x4, όσο και σε 4x2, το Dacia Duster προσέφερε μια πολύ χαμηλή τιμή (με αρχική τιμή διάθεσης από περίπου 10 χιλιάδες ευρώ), διαθέτοντας αξεπέραστο εσωτερικό χώρο και παρέχοντας

² Το E85 είναι μια συντομογραφία που συνήθως αναφέρεται στην περιεκτικότητα ενός μείγματος καυσίμου αποτελούμενο από αιθανόλη 85% και 15% βενζίνη ή άλλους υδρογονανθράκες κατ'όγκο.

εντυπωσιακή μεταφορική ικανότητα, συνδυάζοντας παράλληλα χαμηλές εκπομπές CO₂ (στην παραλλαγή ντίζελ).

Η επιτυχία του Dacia Duster αντανακλάται στα πολυάριθμα διεθνή βραβεία τα οποία συγκέντρωσε η σειρά (Smart Motorist, 2011):

- «Αυτοκίνητο της Χρονιάς» στη Ρουμανία το 2011 ως το όχημα με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη ρουμανική αγορά αυτοκινήτου, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα τμήματα και τις κατηγορίες
- Ο τίτλος του «Champion of 2011 residual value» στην κατηγορία SUV στη Γερμανία
- Βραβείο «Autobest 2011» για την καλύτερη προσφορά στην αγορά αυτοκινήτου κατά το 2010
- «Argus Trophy» στην κατηγορία οικογενειακών οχημάτων στη Γαλλία

Το Duster γνώρισε επίσης την επιτυχία και στα μηχανοκίνητα σπορ. Στο τρόπαιο Andros τις σεζόν 2010-2011, ο Alain Prost κέρδισε τον τίτλο του πρωταθλητή με τη Dacia Duster -έκδοση "Glace". Επιπλέον, η σπορ καριέρα του Dacia Duster 4x4 συνεχίστηκε με τη συμμετοχή στο Gazelles Rally στην έρημο του Μαρόκου, όπου το 2010 η έκδοση ήταν ο νικητής στην κατηγορία crossover.

Υπό το εμπορικό σήμα Dacia, το Duster διατέθηκε προς πώληση στην Ευρώπη, την Τουρκία και το Μαγκρέμπ και υπό την επωνυμία της Renault το Duster διατέθηκε προς πώληση στην Ουκρανία, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, τη Βραζιλία, την Αργεντινή, το Μεξικό και τη Χιλή (Renault Group, 2009a).

Το αυτοκίνητο ήταν διαθέσιμο με τρεις διαφορετικές εκδόσεις εξοπλισμού (Duster, Ambiance και Laureate). Η βασική έκδοση προσέφερε τις τεχνολογίες ABS και EBV, βοήθεια πέδησης έκτακτης ανάγκης, μπροστινό αερόσακο για τον οδηγό και τον δεξιό συνεπιβάτη και υδραυλικό τιμόνι. Το Dacia Duster στην έκδοση Ambiance πρόσθεσε αερόσακους μπροστινής πλευράς, μίαντα οπτικής και ηχητικής λαβής για επιβάτες, κεντρικό κλείδωμα με τηλεχειριστήριο, μπροστινά ηλεκτρικά παράθυρα, ραδιόφωνο CD 4x15 W με χειριστήρια δορυφορικού τιμονιού. Η έκδοση Laureate προσέφερε επίσης δερμάτινο τιμόνι, κεντρική οθόνη υπολογιστή ταξιδιού 6 επιπέδων ενδείξεων (γενικά χιλιόμετρα, συγκεκριμένα χιλιόμετρα, κατανάλωση καυσίμου, μέση κατανάλωση καυσίμου, προβλέψιμη αυτονομία, μέση ταχύτητα), τηλεχειριζόμενες

πόρτες, ηλεκτρικά ρυθμιζόμενους και θερμαινόμενους εξωτερικούς καθρέπτες, κλιματισμό με φίλτρο γύρης κ.λπ.

4.4. Η πορεία της Dacia τα τελευταία χρόνια

Η Dacia εκτιμά ότι η ρουμανική αγορά αυτοκινήτων θα αυξηθεί προοδευτικά κατά τη διάρκεια του 2022, λόγω του προγράμματος REMAT³ και του φόρου ρύπανσης, ο οποίος διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να λειτουργεί ευνοϊκά για την αγορά νέων οχημάτων. Το πλαίσιο αυτό θα βοηθήσει την επανεκκίνηση των πωλήσεων της Dacia. Ωστόσο, υψηλόβαθμα στελέχη της Dacia θεωρούν ότι είναι ακόμη πολύ νωρίς για να εκτιμηθεί το επίπεδο της αύξησης, αλλά θα είναι συγκρίσιμο με τα επίπεδα του 2007.

Σύμφωνα με τον διευθυντή ανάπτυξης της Dacia από τον όμιλο Renault, Rafael Treguer, το 2011, η εταιρεία ανέπτυξε ένα νέο δίκτυο διανομής σε όλες τις χώρες όπου υπάρχει το εμπορικό σήμα της εταιρείας, προκειμένου να δημιουργηθούν συγκεκριμένα σημεία πωλήσεων (Gubandru, 2011).

Το 2012 η Dacia εισήγαγε στην αγορά ένα νέο επιβατικό αυτοκίνητο, που εντασσόταν σε μια νέα πλατφόρμα, σε σύγκριση με τα υπάρχοντα μοντέλα που βασίζονταν στην πλατφόρμα Logan. Επιπλέον, το Duster προσέφερε έκδοση με τιμόνι στην δεξιά πλευρά και το κυκλοφόρησε στην αγορά της Μεγάλης Βρετανίας και της Ινδίας το 2012. Η Dacia θεωρεί ότι, δεδομένου του γεγονότος πως η δυτικοευρωπαϊκή αγορά παρουσιάζει σχετικό κορεσμό, η εταιρεία έπρεπε επισταμένως να επιλέξει ένα περισσότερο επαναστατικό προωθητικό μήνυμα, όπως το σλόγκαν «αψηφήστε τις συνήθειες, τολμήστε» και το «δίχως συμβιβασμούς στην ποιότητα».

Οι Γάλλοι μηχανικοί αυτοκινήτων έχουν τοποθετήσει την Dacia στην τρίτη θέση αναφορικά με τους κατασκευαστές των περισσότερο αξιόπιστων αυτοκινήτων, με την εταιρεία να εμφανίζει ένα δείκτη αξιοπιστίας της τάξεως του 92,61%, μετά την Daihatsu (96,02%) και τη Lexus (94,13%): «Η Dacia ήταν στην κορυφή της κατάταξης αξιοπιστίας που δημοσιεύτηκε από το εμπορικό περιοδικό Auto Plus στις 12 Ιανουαρίου 2010 και ψηφίστηκε ως το τρίτο πιο αξιόπιστο αυτοκίνητο στην ετήσια έρευνα από το UFC-Que Choisir, ένα καταναλωτικό περιοδικό, με συνολική βαθμολογία αξιοπιστίας 92,61%." (Όμιλος Renault, 2009β, σελ.24). Honda και Toyota

³ Το πρόγραμμα REMAT υποστηρίζει τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου στις μεταφορές προωθώντας καθαρά και ενεργειακά αποδοτικά οχήματα οδικών μεταφορών.

συμπληρώνουν την κατάταξη, ενώ ακολουθούν η Mercedes στην 11η θέση, Citroen - 21η θέση και Peugeot - 24η θέση. Στην ίδια κατάταξη, το Dacia Logan MCV Diesel με 5 ή 7 θέσεις, βρισκόταν στη δεύτερη θέση μετά το Honda Accord, μεταξύ δεδομένων από 144 μοντέλα οχημάτων, που ανήκουν σε 34 μάρκες, ενώ το συνολικό δείγμα αφορούσε 26.277 ιδιοκτήτες οχημάτων.

Η Que Choisir έχει υπολογίσει επίσης το μέσο κόστος επισκευής συντήρησης ανά έτος, κατηγοριοποιημένο ανά κατασκευαστή. Η Dacia κατέλαβε την πρώτη θέση με 130 ευρώ, ακολουθούμενη από τη Mazda (229 ευρώ), τη Ford (230 ευρώ), τη Citroen στην 6η θέση με 250 ευρώ και τη Mercedes στην 22η θέση με 434 ευρώ (Renault Group, 2009b).

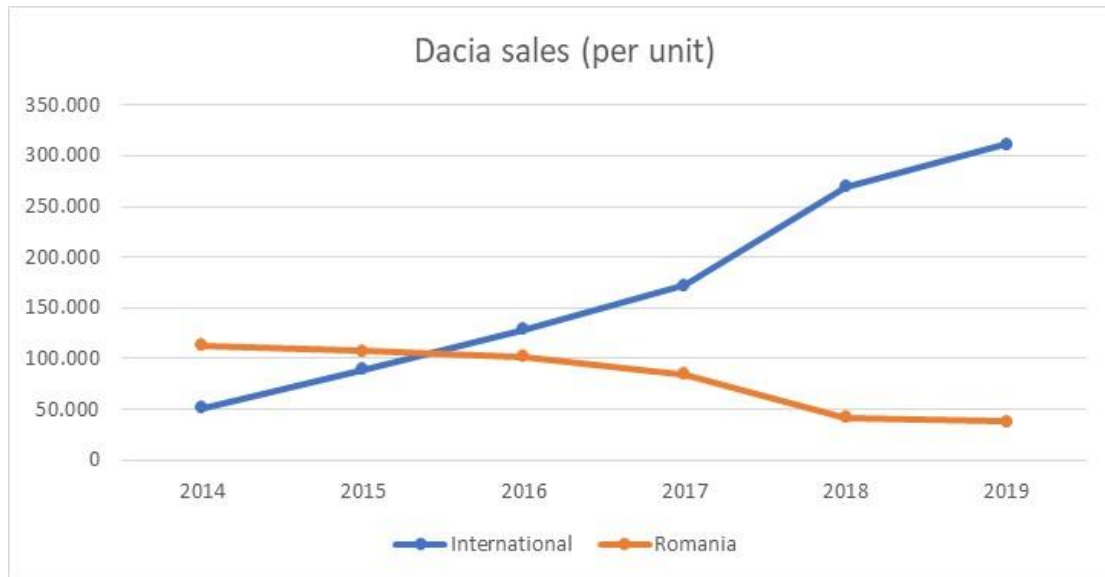
Στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ η Dacia συνεχίζει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών που αναζητούν την ουσία. Η επιτυχία των οχημάτων υγραερίου στην Ιταλία και τη Γαλλία και τα μπόνους για την απόσυρση ενός παλιού αυτοκινήτου προς αγορά ενός νέου, τα οποία εισήχθησαν σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γερμανία, έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη της Dacia. Όσον αφορά τις πωλήσεις της, η Dacia καταγράφει με συνέπεια αύξηση πωλήσεων στις αγορές του εξωτερικού, αλλά μείωση στην εσωτερική αγορά οχημάτων της Ρουμανίας. Συνολικά, το ισοζύγιο ήταν θετικό με αύξηση 20,5 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων για το έτος 2019 σε σύγκριση με το 2018.

Το 2019 οι πωλήσεις της Dacia στις διεθνείς αγορές ξεπέρασαν τις 311 χιλιάδες οχήματα, καταγράφοντας αύξηση 15 τοις εκατό σε σύγκριση με το έτος 2018. Στη Δυτική Ευρώπη υπήρχαν περίπου 228 χιλιάδες οχήματα, τα οποία είχαν ως κορυφαίους προορισμούς τις ακόλουθες δέκα αγορές χωρών:

- Γαλλία – 110 χιλιάδες μονάδες
- Γερμανία – 40 χιλιάδες μονάδες
- Ιταλία – 21 χιλιάδες μονάδες
- Ισπανία – 21 χιλιάδες μονάδες
- Τουρκία – 19 χιλιάδες μονάδες
- Αλγερία – 18 χιλιάδες μονάδες
- Βέλγιο – 11 χιλιάδες μονάδες
- Αυστρία – 6 χιλιάδες μονάδες
- Πολωνία – 6 χιλιάδες μονάδες

- Ολλανδία – 5 χιλιάδες μονάδες

Συνολικά, η Dacia πούλησε 348 χιλιάδες οχήματα το 2019, σημειώνοντας αύξηση 12 τοις εκατό σε σύγκριση με το έτος 2018.



Εικόνα 3: Πωλήσεις οχημάτων με την επωνυμία Dacia. (πηγή: Renault Group 2019)

4.5. Ανάλυση του βαθμού επίδρασης της Renault στην Dacia από την άποψη της επωνυμίας

4.5.1. Σύντομη επισκόπηση της μάρκας Dacia πριν εξαγοραστεί από τη Renault

Η εξέλιξη της Dacia ξεκίνησε με τον πρόεδρο της Ρουμανίας από εκείνη την εποχή, να προσπαθεί να προσεγγίσει τη Δύση, αλλά στη συνέχεια μετατράπηκε σε μια πιο αποκλειστικά θυγατρική παραγωγή. Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του '80, τα παλιά μοντέλα αυτοκινήτων ξεπέρασαν τα όρια της παλαιότητας, γεγονός που τα καθιστούσε προοδευτικά όλο και λιγότερο ποιοτικά. Ωστόσο, η Dacia παρέμεινε ακόμα η ναυαρχίδα της Ρουμανίας κατά τον εικοστό αιώνα.

Αν και στην κομμουνιστική περίοδο η μάρκα Dacia προσέφερε χαμηλής ποιότητας προϊόντα, η εταιρεία πέτυχε σημαντικό αριθμό πωλήσεων στην εγχώρια αγορά, ενώ είχε καταφέρει να εξάγει περισσότερα από 670 χιλιάδες οχήματα σε χώρες, όπως Ουγγαρία, Ελλάδα, Αλγερία, Πολωνία, Τσεχοσλοβακία, Καναδά, Αργεντινή, Κολομβία, Βενεζουέλα, Ουρουγουάη και Κίνα. Στην επιτυχία αυτή συνέβαλε τα μέγιστα η εφαρμογή μιας γραμμής συναρμολόγησης για εξαγωγές, με προϊόντα

υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με την γραμμή παραγωγής της εταιρείας για την εγχώρια αγορά.

Δεδομένου ότι η μάρκα Dacia ήταν παρούσα σε πολλές αγορές χωρών στις τρεις μεγάλες βιομηχανικές ηπείρους (Βόρεια Αμερική, Ευρώπη και Ασία), θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εταιρεία αποτελούσε μια παγκόσμια μάρκα (Townsend et al., 2009).

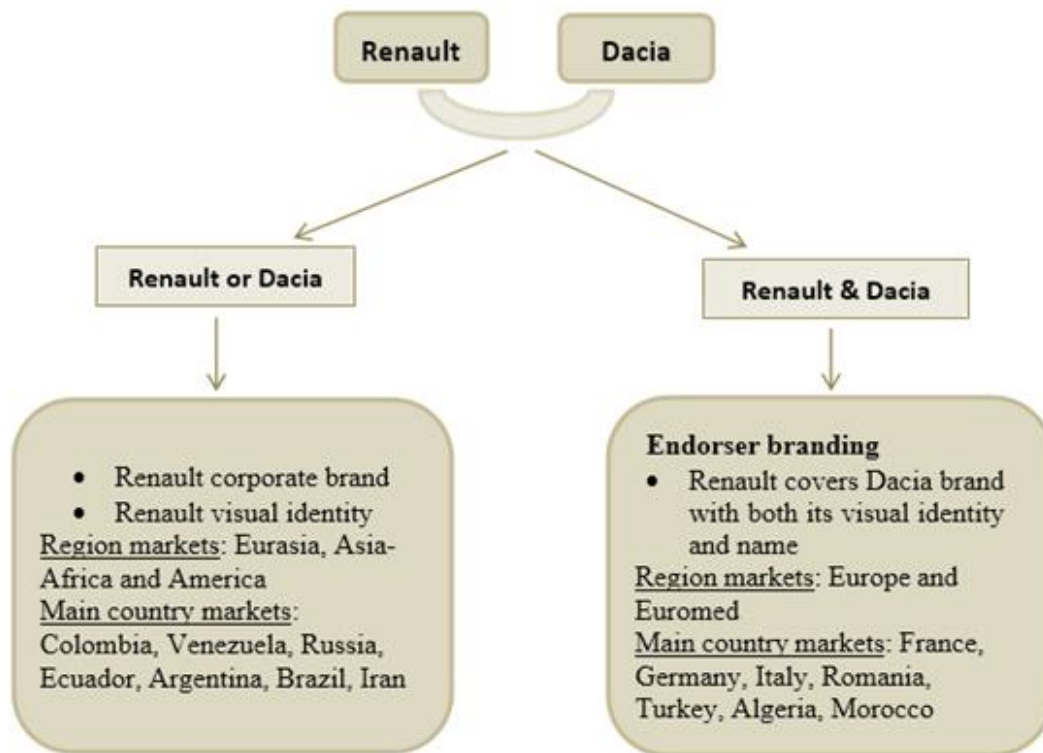
Η μάρκα προέβαλε μια παγκόσμια εικόνα βασισμένη στο διακριτικό χαρακτηριστικό της. Την εξαιρετικά χαμηλή τιμή, ακόμη και αν οι πελάτες γνώριζαν την κακή ποιότητα (Halliburton et al., 1995). Επιπλέον, ο ανταγωνισμός εκείνη την περίοδο δεν ήταν τόσο σκληρός, σε αντίθεση με σήμερα.

Η περίοδος μετά τη σοσιαλιστική εποχή ήταν ασαφής στην αρχή, αφού η εταιρεία βρέθηκε μπροστά στην κατάσταση διαμόρφωσης των δικών της στρατηγικών και το πρώτο κατεξοχήν ρουμανικό μοντέλο αυτοκινήτου εμφανίστηκε μετά από πέντε χρόνια, το 1995. Ωστόσο, από τότε που οι εξαγωγές ήταν όχι τόσο σημαντικές, αφού περιορίζονταν κυρίως στις γειτονικές χώρες, η μάρκα Dacia είχε αναδειχθεί σε περιφερειακή μάρκα, η οποία διατίθετο σε πολλές χώρες, αλλά μόνο εντός μίας ορισμένης γεωγραφικής περιοχής, εντός Ευρώπης. Η Dacia είχε χάσει ένα μεγάλο μέρος των εξαγορών της καθώς η εταιρεία δεν είχε καταφέρει να συμβαδίσει με τις τάσεις του αυτοκινητοκατασκευαστικού κλάδου κατά την εξεταζόμενη περίοδο (Townsend et al., 2009).

4.5.2. Η νέα εταιρική ταυτότητα της Dacia μετά την εξαγορά της από την Renault

Με την εξαγορά της Dacia, ο κύριος στόχος της Renault ήταν να αναπτύξει μια στρατηγική παραγωγής ενός νέου οχήματος για αναδυόμενες αγορές, αυξάνοντας την παραγωγικότητα της Dacia και συνολικά της παραγωγής αυτοκινήτων εφάμιλλης ποιότητας με τα προϊόντα της Renault σε προσιτή τιμή. Μακροπρόθεσμα, ο κύριος σκοπός ήταν να ενισχυθεί ο σχεδιασμός της μάρκας και ο τρόπος προώθησής της. Επιπλέον, η Renault ήθελε να βρει έναν τρόπο να εγκαθιδρύσει τη μάρκα Dacia ως μια ώριμη επιλογή, συνδεδεμένη με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Συνολικά, η Renault πέτυχε τους στόχους της και επέλεξε τη Dacia όχι μόνο για να προωθήσει τα αυτοκίνητά της σε αγορές αναδυόμενων χωρών, αλλά απροσδόκητα και σε εγκαθιδρυμένες αγορές ανεπτυγμένων ευρωπαϊκών χωρών. Ένας σημαντικός παράγοντας που συνέβαλε στην επιτυχία της Dacia είναι η εταιρική στρατηγική της για το εμπορικό σήμα που

υιοθετήθηκε μετά τη διαδικασία εξαγοράς μέχρι σήμερα, όπως αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί (Wood, 2000).



Εικόνα 4: Σχηματική αποτύπωση της ακολουθούμενης εταιρικής στρατηγικής επωνυμίας-εταιρικού σήματος και εταιρικής στρατηγικής της Dacia, (Πηγή: Dacia)

Έπειτα της εξαγοράς, η Automobile Dacia μετονομάστηκε σε Dacia Groupe Renault. Η Dacia υιοθετεί παράλληλα δύο διαφορετικές στρατηγικές μάρκας, αναλόγως τις αγορές στόχου. Στην Ευρώπη και τις ευρωμεσογειακές χώρες, όπως την Αλγερία, Βουλγαρία, Ρουμανία και Τουρκία, η Dacia διαθέτει τα αυτοκίνητά της με τη δική της μάρκα, συμπεριλαμβάνοντας στα διατιθέμενα μοντέλα οχημάτων την επιγραφή "Dacia by Renault". Στις αγορές της Βραζιλίας, της Κολομβίας, της Ρωσίας, του Μεξικό, της Ουκρανίας, της Νότιας Κορέας και της Αργεντινής, η Dacia πουλάει τα αυτοκίνητά της με την επωνυμία και το εταιρικό σήμα της Renault.

Η Renault υποστηρίζει τη μάρκα Dacia

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επωνυμία της Dacia υποστηρίζεται από το εταιρικό σήμα της μάρκας Renault. Η Renault γνώριζε ότι η Dacia κατείχε ένα ισχυρό franchise σε ρουμανικές και αναδυόμενες αγορές γενικότερα και έτσι αποφάσισε να διατηρήσει το εταιρικό όνομα της εξαγορασμένης εταιρείας (Basu, 2006). Αλλά η Dacia, όπως και πολλοί άλλοι κατασκευαστές αυτοκινήτων που επικεντρώθηκαν περισσότερο στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, αντιμετώπισαν δυσκολίες στην προσαρμογή στις αλλαγές της αυτοκινητοβιομηχανίας, αναφορικά με την προσφορά ποιοτικότερων προϊόντων. Έτσι η μάρκα της Dacia χρειαζόταν μια αναμόρφωση και μία ενίσχυση αξιοπιστίας. Κατά συνέπεια, ο Όμιλος αποφάσισε να διατηρήσει το αποκτημένο σήμα, προκειμένου να διατηρήσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και την εκτίμηση των υφιστάμενων πελατών της εταιρείας. Δεδομένου ότι η μάρκα της Dacia βρισκόταν σε προχωρημένο στάδιο ατροφίας, η Dacia άρχισε να επιβάλλει την αναμορφωμένη της εικόνα με αργούς ρυθμούς. Το 2000 κυκλοφόρησε το SuperNOva και τρία χρόνια αργότερα τα Solenza, μοντέλα που ανακοίνωσαν στην διεθνή αγορά αυτοκινήτων τον προσανατολισμό της εταιρείας προς ένα νέο πλάνο. Επιπλέον, τα αυτοκίνητα ενσωμάτωναν περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Μόλις πέντε χρόνια μετά την εξαγορά, όταν η Dacia ολοκλήρωσε την προετοιμασία του κοινού για τον νέο της προσανατολισμό, η εταιρεία κυκλοφόρησε το Logan, ένα μοντέλο σχεδιασμένο από τους Γάλλους μηχανικούς της Renault, το οποίο έγινε το πιο επιτυχημένο μοντέλο στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας, ακολουθούμενο από τα Sandero και Duster. Εκτός από την τεχνολογική αναβάθμιση και τον σχεδιασμό των Γάλλων μηχανικών, τα αυτοκίνητα της Dacia πέτυχαν ευρύτερη αναγνώριση λόγω της υπαγωγής της εταιρείας στον Όμιλο Renault και έτσι επωφελήθηκαν από τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας. Ακόμη και στη ρουμανική αγορά, όπου η Dacia ήταν η κορυφαία μάρκα, η συνεργασία με τη Renault τη βοήθησε να ενισχύσει την εταιρική της εικόνα προς ένα ασφαλέστερο και μοντέρνο αυτοκίνητο. Επιπλέον, η ιδέα ότι οι Ρουμάνοι αγοραστές είχαν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ένα αυτοκίνητο σχεδιασμένο από Γάλλους μηχανικούς είχε επίσης θετική επίδραση στη μάρκα της Dacia (Kumar & Blomqvist, 2004).

Παράλληλα, η Dacia κατέγραψε επιτυχία στις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης. Στη Γαλλία περισσότερο από οπουδήποτε αλλού η Dacia απολάμβανε τα ίδια κεφάλαια της

Renault. Συνδέοντας την εικόνα της με αυτή της Renault, μέσα από τη χρήση του σλόγκαν «Dacia by Renault», το οποίο εμφανιζόταν στο πίσω μέρος κάθε αυτοκινήτου, η Dacia πέτυχε να μετατραπεί σε μία μάρκα, η οποία προσέφερε ελαφρώς λιγότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά από ό,τι η Renault, σε χαμηλή φυσικά τιμή. Φυσικά, οι πελάτες τόσο από τη γαλλική όσο και από την ευρωπαϊκή αγορά γνώριζαν τις διαφορές, αλλά λόγω της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας στην επωνυμία της Renault επέλεξαν να αγοράσουν αυτοκίνητα της Dacia (Aaker & Joachimstaler, 2000).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα φαινόμενα Σ&Ε στην αυτοκινητοβιομηχανία χρίζουν περεταίρω διερεύνησης και σχολιασμού. Ορισμένες στρατηγικές συμμαχίες και Σ&Ε αυτοκινητοβιομηχανιών του κλάδου αποδείχθηκαν επιτυχημένες, ενώ άλλες όχι.

Η διαθέσιμη διεθνής έρευνα και βιβλιογραφία, χαρακτηρίζεται από διάφορες ανεξάρτητες προσεγγίσεις, οι οποίες έχουν μελετήσει είτε το στάδιο πριν από την ενσωμάτωση είτε το στάδιο μετά από αυτή. Η αξία καθενός από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μπορεί να ενισχυθεί μέσω της εξέτασης του συνόλου των φάσεων των διαδικασιών των συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Είναι λιγότερο σαφές εάν η μείωση της αξίας των Σ&Ε πολλών αυτοκινητοβιομηχανιών οφείλεται στην επιλογή της ακολουθούμενης διαδικασίας εναρμόνισης των ενοποιημένων εταιρειών ή και σε άλλους παράγοντες. Ωστόσο, η απόκτηση τεχνολογίας αιχμής και η προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής διαφαίνεται να παραμένουν κυρίαρχοι στόχοι στις στρατηγικές εξαγοράς των κατασκευαστών αυτοκινήτων παγκοσμίως.

Η απόδοση των συγχωνεύσεων και εξαγορών αυτοκινήτων επηρεάζεται από ορισμένα αμφιλεγόμενα ζητήματα, όπως ο ρόλος τυχόν προηγούμενης εμπειρίας συγχώνευσης/εξαγοράς, ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης, ο παράγοντας της κουλτούρας και η σύνδεση μεταξύ των διαδικασιών προ-εξαγοράς και μετά την εξαγορά.

Σημαντικό παράγοντα στην έκβαση των Σ&Ε των αυτοκινητοβιομηχανιών αποτελεί και το μοντέλο ενοποίησης των εταιρικών ονομάτων (Α ή Β Μοντέλο, Α - Β Μοντέλο, Α & Β Μοντέλο, C Μοντέλο) το οποίο θα ακολουθήσει η νέα εταιρεία. Από την επισκόπηση των Σ&Ε που μελετήθηκαν παραπάνω, διαπιστώθηκε ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής εταιρικής επωνυμίας είναι πολύ δύσκολη καθώς προϋποθέτει την αξιολόγηση πολλών μεταβλητών (φήμη εταιρειών, ποιότητα προϊόντων, αγοραστικό κοινό κ.α.) οι οποίες μπορεί είτε να βλάψουν τόσο την επωνυμία του ομίλου και την οικονομική του κατάσταση (π.χ. “DaimlerChrysler”) είτε να οδηγήσουν στην επέκταση του σε νέες αγορές (π.χ. “FCA US LLC”), στην τεχνολογική και ποιοτική ανάπτυξη των προϊόντων τους (π.χ. “Dacia Groupe Renault”) και εν τέλει στη μεγέθυνση του δημιουργώντας μία εταιρεία κολοσσό (πχ. “Stellantis N.V.”).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Alabi, philip E. (2018). “The brand is the most important asset of a business”. Academia.edu. Ανακτήθηκε στις 17/07/2021 από: https://www.academia.edu/1608130/the_brand_is_the_most_important_asset_of_a_business.
- Basu, K. (2006). “Merging brands after mergers”. *California Management Review*, 48 (4), 28-40.
- Blomback, A., & Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (4), 404-419.
- Boucher-Gaulin F. Αναρτήθηκε στις 6/5/2014 από: <https://www.guideautoweb.com/en/articles/24885/fca-s-5-year-plan-the-new-models/>
- Bruner, R., & Spekman, R. (1998). The Dark Side of Alliances: Lessons from Volvo– Renault. *European Management Journal*, 16 (2), 136-150.
- Bruner R. F. (1999). An analysis of value destruction and recovery in the alliance and proposed merger of Volvo and Renault. *Journal of Financial Economics*, 51, 125-166.
- Constantinescu, L. M., Dragoi, V., & Goldbach, I. R. (2010). Dacia-Group Renault -focus to customers” satisfaction. Retrieved from: <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Iasi/MCBEC/MCBEC-37.pdf>
- Cox, Raymond. (2006). “Mergers and Acquisitions: A Review of the Literature”. *Journal of Corporate Ownership and Control*. 3. 56-60. 10.22495/cocv3i3p13.
- Cowell, A. (2000, May 10). BMW “Sells Rover to British Consortium for \$15 and Promise of Aid”. *The New York Times*. Ανακτήθηκε στις 17/07/2021 από: <https://www.nytimes.com/2000/05/10/business/international-business-bmw-sells-rover-british-consortium-for-15-prom>

Curtean, C. (2009, March 3). Uzina Dacia Pitești de la agonie la extaz. Retrieved from: <http://www.acum.tv/articol/9247>

Dacia Sport Club (2010, March 24). Istoric Dacia Pitesti. Retrieved from: http://www.daciasport.3xforum.ro/post/2/1/Istoric_Dacia/

Donnelly, T., Mellahi, K., & Morris, D. (2002). The European automobile industry: escape from parochialism. *European Business Review*, 14 (1), 30-39.

Edmondson, G., Welch, D., Thornton, E., & Palmer, A. (2005, August 15). Dark days at Daimler. *The Business Week*. Ανακτήθηκε στις 6/10/2021 από: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_33/b3947001_mz001.htm?hpid=hp_hp-top-table-main-merger-daimler-mercedes-aid:1

Ettenson, R., & Knowles, J. (2006). “Merging the brands and branding the merger”. *Sloan Management Review*, 39-49.

European Commission. Ανακτήθηκε στις 21/12/2020 από: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2506

Gebrekidan, Desalegn & Mukhtar, Syeda-Masooda. (2015). “strategic alliance breakups: the volvo- renault story”.

Gehlhar, Mark & Regmi, Anita & Stefanou, Spiro & Zoumas, Barry. (2009). “Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets”. *Journal of Product & Brand Management*. 18. 115-126. 10.1108/10610420910949013.

Goldman Sachs. 2022 από: <https://www.goldmansachs.com/insights/technology-driving-innovation/cars-2025/>

Gubandru, C. (2011, January 11). Seful Dacia vede in 2011 o piata auto in crestere, dupa 2 ani dificili. Ανακτήθηκε στις 7/10/2021 από: <http://www.wall-street.ro/articol/Auto/97535/Seful-Dacia-vede-in-2011-o-piata-auto-in-crestere-dupa-2-ani-dificili.html>

Halliburton, C., De Chernatony, L. & Bernath, R. (1995). International branding: Demand- or supply-driven opportunity. *International Marketing Review*, 12 (2), 9–22.

Iacocca, L. (2015). Αναρτήθηκε από: <https://www.britannica.com/topic/Chrysler/From-Daimler-to-Fiat>

Inoti, George & Onyuma, Samuel & W.M, Muiru. (2014). Impact of Acquisitions on the Financial Performance of the Acquiring Companies in Kenya: A Case Study of Listed Acquiring Firms at the Nairobi Securities Exchange. *The Journal of Finance and Accounting*. 2. 108-115. 10.11648/j.jfa.20140205.12.

Janovskaia, A. (2008). German automotive multinationals in Central Europe: Enterprise coalitions for production: Sloan Industry Studies Annual Conference, Boston, USA.

Keller, K.-L. (1999). Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review*, 41(3), 101-124.

Kleinhans J. & Dannenberg C. (2007). The Coming Age of Collaboration in the Automotive Industry. For automakers, it's all about brand management. *Mercer Management Journal* 17, 88-94.

Koi-Akrofi, Godfred. (2016). “Mergers and Acquisitions failure rates and perspectives on why they fail”. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 17. 150-158.

Kumar, S., & Blomqvist, K. H. (2004). Mergers and acquisitions: Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32 (2), 20-27.

Meyer, Marie Luise (2012): Erfolgsfaktoren bei Mergers & Acquisitions. Eine empirische Untersuchung externer Einflussfaktoren auf den Transaktionserfolg aus Käufersicht. Univ., Diss.—Wuppertal

Morgan, N., & Rego, L. (2009). “Brand Portfolio Strategy and Firm Performance”. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74. Retrieved July 17, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/20618998>

- Olins, W. (1990). "Corporate Identity, Making Business Strategy Visible Through Design". Boston: Harvard Business Press.
- Pardi, Tommaso. (2016). Industrial policy and the British automotive industry under Margaret Thatcher. *Business History*. 59. 1-26. 10.1080/00076791.2016.1223049.
- Pavlínek, Petr. (2008). A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry. 10.1007/978-3-7908-2040-9.
- Phillips, Barbara & Mcquarrie, Edward & Griffin, W.. (2014). "How Visual Brand Identity Shapes Consumer Response". *Psychology & Marketing*. 31. 10.1002/mar.20689.
- Pierce, A., & Moukanas, H. (2002). Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth. *Strategy & Leadership*, 30 (5), 15-21.
- Rahman, Mahabubur & Lambkin, Mary. (2016). "Re-engineering the Brand Portfolio Following Mergers and Acquisitions (M&A): A Conceptual Framework". 10.1007/978-3-319-11815-4_13.
- Rao, A. R., & Ruekert, R. W., (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, 36(1), 87-97.
- Renault Group. (2001). Financial Report. Ανακτήθηκε στις 7/10/2021 από: <http://www.renault.com/en/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%202001%20Annual%20Report.pdf>
- Renault Group (2009a). Registration Document. Ανακτήθηκε στις 7/10/2021 από: <http://www.renault.com/en/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%202009%20Registration%20Document.pdf>
- Sakyi, Kwesi. (2019). Negotiation Failure - Case Of Daimler-Chrysler. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 10.14738/assrj.64.6251.
- Smart Motorist (2011). Dacia Duster obtained Autobest award 2011. Retrieved from: <http://www.smartmotorist.com/motorist-news/dacia-duster-obtained-autobest-award-2011.html>

Stellantis N.V. Annual Report (2014). Αναρτήθηκε από:
https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/archives/fca/financial-reports/2014/FCA_2014_Annual_Report.pdf

Stellantis N.V. Annual Report (2018). Αναρτήθηκε από:
https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/archives/fca/financial-reports/2018/FCA_NV_2018_Annual_Report.pdf

Stellantis N.V. (2019). Αναρτήθηκε στις 31/10/2019 από:
<https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2019/october/groupe-psa-and-fca-plan-to-join-forces-to-build-a-world-leader-f>

Stellantis N.V. (2019). Αναρτήθηκε στις 18/12/2019 από:
<https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2019/december/groupe-psa-and-fca-agree-to-merge>

Stellantis N.V. Annual Report and Form 20-F (2021). Αναρτήθηκε από:
https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/financial-reports/Stellantis_NV_2021_Annual_Report.pdf

The Economist. Αναρτήθηκε στις 6/6/2019 από:
<https://www.economist.com/business/2019/06/06/a-merger-of-fiat-chrysler-automobiles-and-renault-is-no-more>

The Investor (2008, December 1). Dacia povestea unui brand de success. Ανακτήθηκε στις 7/10/2021 από: <http://www.theinvestor.ro/fast-lane/dacia-povestea-unui-brand-de-succes/>

Tjemkes, Brian & Vos, Pepijn & Burgers, Koen. (2017). “Strategic Alliance Management”. 10.4324/9781315543673.

Trompenaars, F. & Asser, M.N. (2010). The Global M and A Tango: Cross-cultural Dimensions of Mergers and Acquisitions. New York, NY: McGraw-Hill.

Townsend, J. D., Yenyurt, S., & Talay, M. B. (2009). Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *Journal of International Business Studies*, 539–558.

Ulijn, J., Duysters, G., & Meijer, E. (2010). *Strategic Alliances, Mergers and Acquisitions: The Influence of Culture on Successful Cooperation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Volkswagen (n.d.). Group portrait. Volkswagen Chronicle (2008). Αναρτήθηκε από: https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/history/englisch/Heft7_EN.pdf

Volkswagen (n.d.). Group portrait. Annual Report (2019). Αναρτήθηκε από: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_e.pdf

Volkswagen (n.d.). Group portrait. Αναρτήθηκε στις 7/10/2021 από: http://www.volkswagen.com/vwcms/master_public/virtualmaster/en2/unternehmen/konzern.html

Warter, I. & Warter, L. 2014. Latest trends in mergers and acquisitions research. The new pattern of globalization. *Bulletin of The Polytechnic Institute of Iasi*, LX (LXIV)(2), 25-43.

White, Allyn & Waites, Stacie & Moore, Robert & Moore, Melissa & Vorhies, Douglas. (2017). Structured Abstract: “The Influence of Dual Branding Information on Consumer Evaluations”. 10.1007/978-3-319-45596-9_9.

Zait, D., Warter, L., & Warter, I. (2014). Cross-Cultural Incentives for the FDI. *Cross-Cultural Management Journal*, XVI(1(30)), 798-811.

Zaiț, D. (2013). Diagnostic intercultural. Competitivitate organizațională prin mixare culturală și despre creșterea performanței manageriale prin sinergie interculturală. Iași: Editura Universitatii “Al. I. Cuza”.