



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ – ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΕΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ – ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ  
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**

**Δ.Μ.Π.Σ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
& ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ** - Επιβλέπων: Καθηγητής κ. Ν. ΜΠΙΛΑΛΗΣ

**ΘΕΜΑ: « ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ – ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ»**

**ΧΡΙΣΤΑΚΗΣ Γ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**Διπλ. Μηχ/γος Μηχ/κος, ΜΑ**

**Αξιωματικός Λ. Σ. (Τ)**

**ΜΠΣ 0611**

## Ευχαριστίες

Επί τη ευκαιρία της εκπόνησης της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με βοήθησαν πραγματικά κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής με την πνευματική και την ηθική τους υποστήριξη αλλά και ολόκληρου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Αρχικά αφιερώνω την παρούσα στον πολυαγαπημένο μου πατέρα ο οποίος δε βρίσκεται πλέον κοντά μας.

Παράλληλα την οικογένεια μου η οποία μου προσφέρει αγάπη και υποστήριξη όλα αυτά τα χρόνια, τον επιβλέποντα Καθηγητή Κο Μπιλάλη Νικόλαο για τις υπερπολύτιμες συμβουλές και χρησιμότες οδηγίες αλλά και για το γεγονός ότι ανέλαβε με περίσσιο ενδιαφέρον την καθοδήγηση της προσπάθειάς μου. Επίσης ευχαριστώ θερμά τη σύντροφο μου η οποία με υποστήριξε με την υπομονή και την αγάπη της.

Δε θα μπορούσα να λησμονήσω, το προσωπικό όλων των βαθμίδων του Μ.Π.Σ. για τις αξιοσημείωτες συμβουλές και καθοδηγήσεις τους κατά τη διάρκεια του Προγράμματος καθώς και την υποστήριξη των συμφοιτητών και συναδέλφων μου.

«Άξιζε να υπάρξουμε για να συναντηθούμε.» (Γιάννης Ρίτσος, Εαρινή Συμφωνία, 1938)

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Την τελευταία δεκαπενταετία διακρίνεται μια παγκόσμια οικονομική και επιχειρηματική κρίση. Η χρεοκοπία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αυξάνεται και η πλειοψηφία τους προσπαθούν να αποκτήσουν το απαραίτητο κέρδος για την επιβίωση τους. Επιπρόσθετα παρατηρείται ότι η προαναφερθείσα κρίση επηρεάζει και γιγάντιες επιχειρήσεις όπως (π.χ. η General Motors, η επενδυτική AIG κ.α.) που είτε πτώχευσαν είτε έφτασαν πολύ κοντά σε αυτό. Κερδισμένες επιχειρήσεις από αυτήν την κρίση θα είναι αυτές που θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, που θα παράγουν στρατηγικές σε ισχυρές βάσεις και οι οποίες θα αναζητούν συνεχώς καινοτόμες ιδέες. Αρκετά αποτελεσματικό και λιγότερο χρονοβόρο τρόπο ενίσχυσης της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων μέσα σε μια δύσκολη οικονομική περίοδο, όπως διαφαίνεται από τη δραστηριότητα τους, αποτελούν οι Συγχωνεύσεις, οι Εξαγορές, και οι Στρατηγικές Συμμαχίες (Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances).

Ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει την εφαρμογή των στρατηγικών Συγχώνευσης, Εξαγοράς και Στρατηγικών Συμμαχιών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός είναι να μελετηθεί η Στρατηγική Συμμαχία της Renault-Nissan και η Συγχώνευση της Daimler-Chrysler. Η έρευνα πραγματοποιείται μελετώντας την κάθε μία από τις εταιρείες πριν τη σύναψη της

στρατηγικής συμμαχίας και της συγχώνευσης αντίστοιχα, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για τη σύναψη της συνεργασίας και αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ενοποίησης των εταιρειών.

Η στρατηγική συμμαχία Renault-Nissan αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα της αυξανόμενης συγκέντρωσης που λαμβάνει χώρα στη διεθνή αυτοκινητοβιομηχανία, όπου το μέγεθος και η κλίμακα, παρά την ύπαρξη ευέλικτων τεχνολογιών, εξακολουθούν να είναι σημαντικοί παράγοντες. Ο κύριος λόγος για τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan είναι ότι η συνένωση των δυνάμεων τους, τους επέτρεψε να αντιμετωπίσουν ενωμένες τις αδυναμίες που είχε η κάθε μία ως μονάδα. Εκτός από τις συνέργειες (synergies) και τη συμπληρωματικότητα των εταιρειών, το παράδειγμα της στρατηγικής συμμαχίας Renault-Nissan είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικό διότι, πρώτον, αποτελεί ένα ξεκάθαρο παράδειγμα που επιδεικνύει την ανάγκη για μια περίοδο διαπραγματεύσεων μεταξύ των δύο εταιρειών έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια σταθερή συνιστώσα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Δεύτερον, τονίζει τη σημασία της επιλογής του ηγέτη της στρατηγικής συμμαχίας, του οποίου η στάση θα πρέπει να είναι συνεπής και με στόχο τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των δύο εταιρειών. Τρίτον, η στάση του Ghosn οδήγησε στη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος για τη διάσωση της Nissan και γρήγορα δημιούργησε τις δομές και τις απαραίτητες ομάδες για τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής της

συμμαχίας. Τέλος, το συγκεκριμένο παράδειγμα καταδεικνύει ότι οι συνέργειες δεν αποτελούν μια τυχαία παράμετρο αλλά αντιθέτως αποτέλεσμα προσεκτικής μελέτης και εργασίας.

Από την περίπτωση της συγχώνευσης της Daimler-Chrysler, πολλά σημαντικά συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν. Μερικές από τις αποφάσεις που αφορούσαν τη συγχώνευση εκτελέστηκαν πολύ καλά. Στα αρχικά στάδια των διαπραγματεύσεων έγινε μια προσπάθεια για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο εταιρειών. Πολλά εν δυνάμει καταστροφικά θέματα όπως η κατανομή της εξουσίας διοίκησης επιλύθηκαν. Επίσης, η ταχύτητα πραγματοποίησης της συγχώνευσης ήταν πολύ υψηλότερη σε σύγκριση με αυτό που συνήθως γίνεται (Waller, 2001). Μερικές από τις συνέργειες πραγματοποιήθηκαν, για παράδειγμα, αφήνοντας μάρκες (brands) της Chrysler να χρησιμοποιούν μερική από την πλεονάζουσα ικανότητα των εγκαταστάσεων παραγωγής της Daimler και αντίστροφα.

Από την άλλη πλευρά υπήρχαν ατυχή λάθη και παραλείψεις που συνδυάστηκαν και οδήγησαν στο να καταστρέψουν τα οφέλη της συγχώνευσης. Πρώτα απ' όλα μέσω μιας κατάλληλης διαδικασίας θα έπρεπε να ελεγχθεί κατά πόσον η Chrysler ήταν ένας βιώσιμος εταίρος. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η Daimler-Benz κοίταξε απλά τους αριθμούς και αποφάσισε ότι μια συγχώνευση, ή μάλλον μια εξαγορά, θα ήταν επιθυμητή για εκείνη (Ostle, 2001).

Από τη σύγκριση των δύο περιπτώσεων συνεργασίας προκύπτουν δύο βασικά διδάγματα. Πρώτα από όλα ότι στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας υπάρχει η ακατανίκητη ανάγκη της ανάδειξης σε παγκόσμιο παίκτη, ο οποίος καλύπτει ένα πλήρες φάσμα προϊόντων, τα οποία παράγει σε οικονομικά ανταγωνιστικό κόστος χρησιμοποιώντας τεχνικές οικονομιών κλίμακας που απορρέουν από τον συντονισμό και την ενοποίηση των γραμμών παραγωγής των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Δεύτερον, είναι απαραίτητο για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής με επιτυχία η δημιουργία ενός διαφοροποιημένου συνεργατικού στυλ διοίκησης, όπου οι διαφορετικές εμπειρίες εκτιμούνται, οι βέλτιστες πρακτικές χρησιμοποιούνται σε όλη την εταιρεία και ασκείται ανοικτή και αξιόπιστη επικοινωνία. Εκτός από την οργανωτική πλευρά, αυτό μπορεί να βρει την έκφρασή του και σε λειτουργικό επίπεδο, π.χ. στη δημιουργία διεταιρικών ομάδων που μπορούν να διατηρήσουν μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα μέσω της ανταλλαγής ανθρώπων, της ανταλλαγής των διαφορετικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται στις διαφορετικές εταιρείες, αλλά και την ανταλλαγή στοιχείων που σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα της κάθε μιας από αυτές.

Συνεπώς, η στρατηγική συμμαχία των Renault-Nissan φαίνεται να αποτελεί ένα πρότυπο διασυννοριακής συνεργασίας μεταξύ εταιρειών. Ακόμη και η Daimler-Chrysler έχει κατανοήσει ότι πρέπει να ενεργεί με μεγαλύτερη συνεργασία από ό,τι έκανε με την Chrysler. Έτσι η συμμαχία την οποία σύναψε η Daimler-Chrysler με την Mitsubishi

Motors τον Οκτώβριο του 2000 μοιάζει περισσότερο με εκείνη της Renault-Nissan έχοντας παρόμοια προβλήματα τα οποία θα πρέπει να επιλυθούν μεταξύ των εταιρών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Ευχαριστίες.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
1. Εισαγωγή.....	10
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	13
2.1 Ορισμοί, Είδη.....	13
2.2 Τα Κίνητρα των Συγχωνεύσεων, Εξαγορών και Στρατηγικών Συμμαχιών.....	18
2.2.1 Οικονομικές Θεωρίες (Economic theories).....	18
2.2.2 Διοικητικές Θεωρίες (Managerial theories).....	29
2.2.3 Χρηματοοικονομικές Θεωρίες (Finance theories).....	36
2.2.4 Στρατηγικές Θεωρίες (Strategic Management theories).....	42
2.2.5 Θεωρίες Συμπεριφοράς Οργανισμών (Organisational Behaviour – O.B. Theories).....	45
3. Ιστορική Εξέλιξη των Συγχωνεύσεων, Εξαγορών και Στρατηγικών Συμμαχιών.....	48
3.1 Εισαγωγή.....	48
3.2 Κύματα συγχωνεύσεων στις Η.Π.Α.....	49
3.3 Κύματα συγχωνεύσεων στις χώρες της Ε.Ε (1987-2001).....	52
4. Η αυτοκινητοβιομηχανία.....	55
4.1 Εισαγωγή.....	55
4.2 Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας.....	57
4.3 Nissan - Renault.....	60
4.3.1 Εισαγωγή.....	60



4.3.2	Η Στρατηγική Συμμαχία Nissan-Renault .....	71
4.3.2.1	Αίτια της δημιουργίας της Στρατηγικής Συμμαχίας Nissan – Renault .....	71
4.3.2.2	Διοίκηση της Στρατηγικής Συμμαχίας.....	76
4.3.2.3	Παραγωγή, Έρευνα, και Ανάπτυξη στη Nissan - Renault .....	82
4.4	Daimler - Chrysler.....	91
4.4.1	Εισαγωγή.....	91
4.4.2	Η συγχώνευση της Daimler – Chrysler.....	95
4.4.2.1	Τα αίτια της συγχώνευσης Daimler – Chrysler.....	96
4.4.2.2	Στρατηγικές προκλήσεις πριν τη συγχώνευση.....	98
4.4.2.3	Συγχώνευση Γραμμών Παραγωγής Daimler-Chrysler .....	101
4.4.2.4	Προκλήσεις κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης της Daimler-Benz με την Chrysler.....	103
4.4.2.5	Αποτελέσματα της συγχώνευσης .....	105
5.	Συγκριτική Αξιολόγηση της Στρατηγικής Συμμαχίας Nissan-Renault και της Συγχώνευσης Daimler-Chrysler .....	107
5.1	Ομοιότητες .....	107
5.2	Διαφορές .....	109
6.	Συμπεράσματα αναφορικά με τις δύο ενοποιήσεις.....	114
	Βιβλιογραφία (αλφαβητική σειρά).....	124

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Απόδοση της μετοχής της Nissan (Ιανουάριος 1995 – Μάιος 2002) (Πηγή: Thomson Financial Datastream).....	26
Σχήμα 2: Απόδοση της μετοχής της Renault (Ιανουάριος 1995 – Μάιος 2002) (Πηγή: Thomson Financial Datastream).....	27
Σχήμα 3: Απόδοση της μετοχής της Daimler Chrysler (1995 – 2006) (Πηγή: Daimler Chrysler Annual Report, 1997; 1998; 1999; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008) .....	28
Σχήμα 4: Παγκόσμια παραγωγή αυτοκινήτων – Ταξινομήσεις και μερίδια αγοράς ανά κατασκευαστή (ACEA, 2007).....	58
Σχήμα 5: Δομή της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan (Πηγή: Renault, 2003a).....	66
Σχήμα 6: Πωλήσεις και Εργοστάσια Παραγωγής παγκοσμίως (2002) (Πηγή: Renault, 2003a).....	68
Σχήμα 7: Παγκόσμια κατάταξη κατασκευαστών αυτοκινήτων (2002) (μέγεθος παραγωγής σε εκατοντάδες επιβατικά αυτοκίνητα και μικρά φορτηγά) (Πηγή: Renault, 2003a).....	114

## 1. Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαπενταετία διακρίνεται μια παγκόσμια οικονομική και επιχειρηματική κρίση. Η χρεοκοπία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αυξάνεται και η πλειοψηφία τους προσπαθούν να αποκτήσουν το απαραίτητο κέρδος για την επιβίωση τους. Τα τελευταία χρόνια επίσης παρατηρείται ότι η προαναφερθείσα κρίση επηρεάζει και γιγάντιες επιχειρήσεις όπως (π.χ. η General Motors, η επενδυτική AIG κ.α.) που είτε πτώχευσαν είτε έφτασαν πολύ κοντά σε αυτό. Κερδισμένες από αυτήν την κρίση θα είναι αυτές οι επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, που θα παράγουν στρατηγικές σε ισχυρές βάσεις και οι οποίες θα αναζητούν συνεχώς καινοτόμες ιδέες. Αρκετά αποτελεσματικό και λιγότερο χρονοβόρο τρόπο ενίσχυσης της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων μέσα σε μια δύσκολη οικονομική περίοδο, όπως διαφαίνεται από τη δραστηριότητα τους, αποτελούν οι Συγχωνεύσεις, οι Εξαγορές και οι Στρατηγικές Συμμαχίες.

Οι Συγχωνεύσεις, οι Εξαγορές και οι Στρατηγικές Συμμαχίες θεωρούνται σύγχρονες μέθοδοι στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και περιγράφονται ως οι τρόποι με τους οποίους δύο εταιρείες ενώνονται με σκοπό να επιτύχουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Είναι συναλλαγές ευρύτατης σημασίας όχι μόνο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρη την οικονομία αφού στις περισσότερες περιπτώσεις επενδύονται σημαντικά ποσά διεθνώς.

Το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί αυτή η εργασία όπως αναφέραμε, είναι η Συγχωνεύσεις, οι Εξαγορές, και οι Στρατηγικές Συμμαχίες (Σ,Ε&ΣΣ) εταιρειών που ανήκουν στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η ανάλυση και τα αποτελέσματα που προέκυψαν βασίστηκαν σε δεδομένα βιβλιογραφικής προέλευσης και δεν είναι αποτέλεσμα εμπειρικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, υλοποιήθηκε μελέτη και ανάλυση των συγχωνεύσεων της Daimler-Chrysler και της Nissan-Renault, κάνοντας μια κριτική αξιολόγηση της απόδοσής τους. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προσδιοριστούν αρχικά και στη συνέχεια να αξιολογηθούν οι παράγοντες οι οποίοι επηρέασαν την επιτυχή ή μη-επιτυχή έκβαση των ανωτέρω συγχωνεύσεων. Με βάση την μελέτη αυτών των δύο περιπτώσεων μπορεί κανείς να βγάλει γενικά συμπεράσματα αναφορικά με λάθη και παραλείψεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποφευχθούν από άλλες εταιρείες που επιθυμούν να προβούν σε τέτοιες στρατηγικής σημασίας ενέργειες. Επιπλέον, με βάση τις παραπάνω περιπτώσεις μπορεί κανείς να βγάλει γενικά συμπεράσματα αναφορικά με τους παράγοντες οι οποίοι όταν υπάρχουν υποστηρίζουν θετικά μία στρατηγική συμμαχία ή / και συγχώνευση.

Οι Σ,Ε&ΣΣ αποτελούν έναν τομέα του οποίου η μελέτη δύναται να εκπονηθεί λαμβάνοντας υπόψη αρκετούς παράγοντες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) που σχετίζονται με τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας των στρατηγικών κινήσεων που αφορούν τις επιχειρήσεις οι οποίες πρόκειται να μπουν σε αυτή τη διαδικασία. Με αυτή

την παραδοχή, τα συμπεράσματα που ανακύπτουν από μία τέτοια βιβλιογραφική μελέτη μπορούν να αποτελέσουν γενικές κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με το τι θα πρέπει να αποφεύγεται από τις εταιρείες και τι θα πρέπει να προσέχουν κατά τη διάρκεια σύναψης στρατηγικών συμμαχιών ή/και συγχωνεύσεων.

Ακολουθεί μία αναφορά στους ορισμούς τα είδη και τα κίνητρα που θα αναλυθούν (βιβλιογραφική επισκόπηση). Στην συνέχεια θα γίνει μια αναδρομή στα κύματα των Σ,Ε&ΣΣ στην Αμερική στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα αντίστοιχα και έπειτα θα ακολουθήσει μια βιβλιογραφική αναφορά στα συστήματα / αλυσίδες / πλατφόρμες παραγωγής που χρησιμοποιούνται ευρέως στην αυτοκινητοβιομηχανία. Στη συνέχεια θα μελετηθούν οι περιπτώσεις των συγχωνεύσεων της Daimler-Chrysler και της Nissan-Renault, κάνοντας μια κριτική αξιολόγηση της απόδοσής τους. Τέλος θα αναλυθούν τα συμπεράσματα από τις συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης (case studies) τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από άλλες εταιρείες προκειμένου να αποφύγουν λάθη και παραλείψεις αλλά και να «εκμεταλλευτούν» τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και συγχωνεύσεων.

## 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### 2.1 Ορισμοί, Είδη

Οι έννοιες συγχώνευση (merger), εξαγορά (acquisition), και στρατηγική συμμαχία (strategic alliance) παρότι διαφέρουν εννοιολογικά και αποτελούν τρεις διαφορετικές νομικές έννοιες, πρακτικά χρησιμοποιούνται ευρέως για να δηλώσουν συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων υπό από την ίδια διεύθυνση, προγραμματισμό στρατηγικής και στόχων, έλεγχο, και οικονομικά συμφέροντα. Η διαφορά των τριών εννοιών αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η συνένωση λαμβάνει χώρα.

Τα είδη των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών κατηγοριοποιούνται με βάση διάφορα κριτήρια όπως:

A) Την νομική υπόσταση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης μετά τη συγχώνευση και το λογιστικό χειρισμό της συγχώνευσης.

Αναφορικά με το «Λεξικό της σύγχρονης οικονομίας θεωρητικής και εφαρμοσμένης» (Ορφανός, 2003) ισχύει ότι:

Ø **Εξαγορά (acquisition)** είναι η διαδικασία απόκτησης ενός τμήματος ή και ολόκληρης της επιχείρησης (έναντι μετρητών), κατά την οποία η αγοράστρια εταιρεία αποκτά τον έλεγχο της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η οποία μπορεί και να εξακολουθεί να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου. Ο σκοπός αυτού είναι η ανάπτυξη σε έκταση τέτοια που δε θα μπορούσε να επιτευχθεί μεμονωμένα από

καμία από τις δύο εταιρείες. Με αυτόν τον τρόπο η εξαγοραζόμενη επιχείρηση γίνεται θυγατρική εταιρεία της εξαγοράζουσας και ανήκει στον όμιλο της δεύτερης.

Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

Α) Είδος δικαίου εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα (ΔΕΚΟ, ΝΠΔΔ) και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.

Β) Εθνική/ Γεωγραφική προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.

Γ) Οικονομικοστρατηγικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης,
- είσοδος σε νέα αγορά /χώρα, περιοχή,
- αμυντική ή επιθετική τάση προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
- προοπτική συγχώνευσης (ή παύσης της εξαγοραζόμενης) και διευρυμένης ανάπτυξης-ενίσχυσης,
- απορρόφηση ανταγωνιστών
- συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών,

- διαφοροποίηση προϊόντων – υπηρεσιών κ.α.

Ø **Συγχώνευση (merger)** είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών, για τη δημιουργία μιας νέας μεγαλύτερης εταιρείας με καινούρια δομή και μεγαλύτερες δυνατότητες, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία (Ενεργητικό και Παθητικό) της απορροφημένης είτε μεταβιβάζονται στην απορροφώσα επιχείρηση (έναντι μετοχών βάσει μιας καθορισμένης σχέσης ανταλλαγής- purchase acquisition) ή ανταλλάσσονται μετοχές σε ποσοστά όπου η μία αποκτά τον έλεγχο της άλλης (pooling of interests) (Ορφανός, 2003).

Ø Β) Με βάση τον τρόπο της προσφοράς εξαγοράς, διακρίνονται σε:

- Δημόσια προσφορά στους μετόχους (Public Tender Offer)
- Συγχώνευση (merger)
- Proxy Fights (Η.Π.Α): αφορούν στη προσπάθεια μερίδας μετόχων ή του management να αποκτήσουν τον έλεγχο της εταιρείας και του Διοικητικού Συμβουλίου, προτρέποντας τους μετόχους να ψηφίσουν μέσω αντιπροσώπων (proxy contests).

Γ) Με βάση τη στάση / διάθεση (mood) της διοικήσεως της εξαγοραζόμενης εταιρείας, διακρίνονται σε:

1. Εχθρική (hostile): τέτοιες είναι οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές, που προκύπτουν, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά των δυο ενδιαφερομένων πλευρών. Στην περίπτωση αυτή



η εξαγοράζουσα επιχείρηση προβαίνει στην υλοποίηση των σχεδίων της είτε μέσω δημόσιας προσφοράς στους μετόχους, είτε αποκτώντας κλιμακωτά και αθόρυβα πακέτα μετοχών της εξαγοραζόμενης ή και με συνδυασμό των προαναφερομένων.

2. Φιλική (friendly): τέτοιες είναι οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές, που προκύπτουν, ύστερα από τη συμφωνία μεταξύ των διοικήσεων και των δυο ενδιαφερομένων πλευρών και τη δημοσιοποίηση στους μετόχους αυτών ότι η συνένωση λαμβάνει χώρα μετά από συμφωνία-έγκριση των όρων και προϋποθέσεων αυτής (Ορφανός, 2003).

Ως επί το πλείστον, οι δημόσιες προσφορές χαρακτηρίζονται εχθρικές ενώ οι συγχωνεύσεις φιλικές.

Δ) Με βάση τη συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας διακρίνονται σε:

- Δ1. Συσχετισμένες (Related mergers ή concentric mergers) που αφορούν στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης και χωρίζονται σε:

-Δ1.1. Οριζόντιες συγχωνεύσεις (horizontal mergers) που αφορούν στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας.

-Δ1.2. Κάθετες συγχωνεύσεις (vertical mergers), που αφορούν σε διαφορετικά τμήματα των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας, είτε προς τα εμπρός (forward vertical integration) είτε προς τα πίσω (backward vertical integration).

-Δ2. Ασυσχέτιστες (Unrelated mergers ή conglomerates) που αφορούν σε κλάδους δραστηριότητας οι οποίοι δεν είναι άμεσα συναφείς.

Ø Οι **Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances)** προσδιορίζονται ως οι επίσημες ή ανεπίσημες συμφωνίες συνεργασίας με συμπληρωματικό κυρίως χαρακτήρα, μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συμβάλλουν τα μέσα τους για την πραγματοποίηση μακροχρόνιων αμοιβαίων στρατηγικών στόχων. Οι απώτεροι σκοποί των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν: προώθηση προϊόντων και διείσδυση σε νέες αγορές, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις και ανταλλαγή τεχνογνωσίας, έρευνα και ανάπτυξη(R&D) καινοτομίας, διαφημιστική συνεργασία. Ο βαθμός δέσμευσης και το ιδιοκτησιακό καθεστώς διακυμαίνονται ανάλογα την περίπτωση .

Σε σχέση με τις εξαγορές / συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη ευελιξία, μειωμένο κόστος, αμοιβαιότητα και κοινή λήψη αποφάσεων. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι οι στρατηγικές συμμαχίες συνδράμουν στην ευκολότερη επιτυχία των προσδιοριζόμενων στόχων των εταιρειών με προϋπόθεση την αμοιβαία εκμετάλλευση των ικανοτήτων τους χωρίς την απώλεια της εταιρικής τους προσωπικότητας και ανεξαρτησίας (Ορφανός, 2003).

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και όλα τα είδη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδέχεται να αποτύχουν και άρα να καταλήξουν σε διάλυση. Οι λόγοι ποικίλλουν, όπως επί παραδείγματι η ύπαρξη διχογνωμιών και προστριβών μεταξύ των εταίρων, η αθέτηση των συμφωνηθέντων όρων από αυτούς, η μη εξυπηρέτηση των συμφερόντων

ενός εταίρου από τη συμμαχία, αλλά και η ολοκλήρωση της αποστολής της. Η λύση μιας συμμαχίας δεν ισοδυναμεί και με οριστική διάλυση αυτής. Πολύ πιθανώς να λάβει χώρα ανανέωση και επαναπροσδιορισμός της ή και κατάληξη αυτής σε εξαγορά ή συγχώνευση.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τις στρατηγικές συμμαχίες συνάδουν σε γενικά πλαίσια με τα αντίστοιχα των εξαγορών και συγχωνεύσεων εταιρειών. Περιληπτικά, πρόκειται για τις οικονομίες κλίμακας (economies of scale), τη διασπορά του επιχειρηματικού ρίσκου, τις κατάλληλες συνθήκες και ευκαιρίες εισόδου σε καινούριες αγορές, την πρόσβαση και απόκτηση καινοτόμων τεχνολογιών κ.ά. Σημαντικότερο επίσης στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι σε πλειάδα περιπτώσεων οι εταιρείες οδηγούνται στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών λόγω μη δυνατότητας επίτευξης εξαγορών / συγχωνεύσεων για διάφορα αίτια.

## ***2.2 Τα Κίνητρα των Συγχωνεύσεων, Εξαγορών και Στρατηγικών Συμμαχιών***

### **2.2.1 Οικονομικές Θεωρίες (Economic theories)**

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές τα κίνητρα των συγχωνεύσεων είναι κυρίως οικονομικής φύσης. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ακόλουθες θεωρίες:

**1. Μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης και του πλούτου των μετόχων.** Η υπόθεση αυτή έχει τη βάση της στην οικονομική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία (Fredman, 1953; Alchian, 1950; Becker, 1962), η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενισχύεται όταν προωθούνται στόχοι μεγιστοποίησης κερδών, δηλαδή μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων. Σύμφωνα με την προαναφερόμενη προσέγγιση, οι εξαγορές θεωρούνται από τις διοικήσεις των εταιρειών ως ένα οποιοδήποτε άλλο επενδυτικό σχέδιο το οποίο θα πρέπει να αναλάβουν εάν η καθαρά παρούσα αξία του είναι θετική και έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων (Halpern, 1983).

Με βάση τα προηγούμενα, η μεγιστοποίηση των κερδών από τις εξαγορές δύναται να προκύψει είτε: i) από την αύξηση της αποτελεσματικότητας (efficiency gains) που επάγεται σε μείωση του κόστους των προϊόντων, ή ii) από την αύξηση της δύναμης στην αγορά (increase in market power) που προκαλεί αύξηση της τιμής των προϊόντων.

Η αυξημένη αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω της επίτευξης συνεργειών σε:

- Λειτουργικό επίπεδο (operational synergies): Οι λειτουργικές συνέργειες μπορεί να αποτελούν παράγωγο των οικονομιών κλίμακας (economies of scale), των οικονομιών φάσματος ή εύρους προϊόντων (economies of scope) και των αντίστοιχων μάθησης και εμπειρίας (economies of learning / experience curve).

Οι πρώτες είναι πιο συχνές κυρίως στην περίπτωση των οριζόντιων

συγχωνεύσεων, ενώ οι δεύτερες περισσότερο με συγχωνεύσεις επιχειρήσεων με συσχετισμένες ή και ασυσχέτιστες δραστηριότητες.

- Διοικητικό επίπεδο (managerial synergies): Διοικητικές συνέργειες ενδέχεται να προκύψουν από την κατανομή των ικανοτήτων των διοικητικών ομάδων των συγχωνευομένων επιχειρήσεων, ή από την αντικατάσταση μίας αναποτελεσματικής ομάδας management της εξαγοραζόμενης εταιρείας από μία ικανότερη, αυτή του αγοραστή. Στο βαθμό που αυτές οι ικανότητες είναι εξειδικευμένες (specific capabilities) (π.χ. παραγωγή, έρευνα, marketing, κ.λ.π.) τότε αναμένεται ότι μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα σε οριζόντιες ή κάθετες συγχωνεύσεις, ενώ στο βαθμό που υπάρχουν, σε πιο γενικό επίπεδο (generic capabilities) (π.χ. διοίκηση, σχεδιασμός, έλεγχος) μπορούν να πραγματοποιηθούν και σε ασυσχέτιστες συγχωνεύσεις.
- Χρηματοοικονομικό επίπεδο (financial synergies): Χρηματοοικονομικές συνέργειες μπορούν να δημιουργηθούν από:
  - α) την αυξημένη δανειακή ικανότητα (increased debt capacity) η οποία είναι αποτέλεσμα της ενδεχόμενης διαφοράς του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης ανάμεσα στις συγχωνευόμενες εταιρείες, ή από τη μειωμένη συσχέτιση των ταμειακών ροών των συγχωνευομένων επιχειρήσεων στην περίπτωση των conglomerate mergers, το οποίο λέγεται coinsurance effect (Lewellen, 1971)

λόγω του ότι οι ροές της μίας επιχείρησης «ασφαλίζουν» κατά κάποιο τρόπο τις ροές της άλλης, μειώνοντας τον κίνδυνο χρεοκοπίας ( default/bankruptcy risk) της ενιαίας εταιρείας.

β) την τιμή της διαφοράς μεταξύ ταμειακών ροών οι οποίες πλεονάζουν (excess cashflows) στην επιχείρηση του πλειοδότη και επενδυτικών ευκαιριών (investment / growth opportunities) της εταιρείας του στόχου (Markham, 1973; Myers and Majluf, 1984).

γ) φορολογικές εξοικονομήσεις (tax savings) που παρέχει η κυβέρνηση (π.χ. μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές για συγχωνεύσεις), ή λόγω της μεταφοράς ζημιών μεταξύ των δύο εταιρειών για τη μείωση του πραγματικού φορολογικού συντελεστή (effective tax rate). Μελέτες από τους Auerbauch and Reishus (1987) και Hayn (1989) επιβεβαιώνουν τη σημασία της φορολογικής εκμετάλλευσης των ζημιών από τη μία επιχείρηση στην άλλη (carry-over effects).

Όπως γίνεται προφανές από τα προαναφερόμενα, οι χρηματοοικονομικές συνέργειες, συναντούνται πολύ συχνά κυρίως σε συγχωνεύσεις μη συσχετισμένων δραστηριοτήτων (conglomerates).

δ) Η ολοένα και πιο ανεπτυγμένη κερδοφορία της ενιαίας επιχειρήσεως εξαρτάται από το μέγεθος της αύξησης της δύναμης στην αγορά (Increase in Market Power) η οποία συμβαίνει κυρίως μέσω οριζόντιας συγχώνευσης, καθώς αυτό αποτελεί

αίτια των μονοπωλιακών κερδών (αύξηση της τιμής λόγω έλλειψης ανταγωνισμού). Το γεγονός αυτό μπορεί να συναντηθεί και στην περίπτωση των κάθετων συγχωνεύσεων καθώς, π.χ. η εξαγορά ενός βασικού προμηθευτή αυξάνει τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Εκτός από τις μελέτες τύπου P.I.M.S (Profitability Impact of Market Strategies) για τη σημασία του μεριδίου αγοράς στην κερδοφορία, εμπειρικές ακαδημαϊκές έρευνες, όπως του Mueller (1980) και Cowling, Stoneman, Cubbin, et al.(1980) δείχνουν ότι πράγματι υπάρχει αυτός ο κίνδυνος, αλλά μετριάζεται σήμερα από την ισχύ των κανονισμών αντί-μονοπωλιακής νομοθεσίας.

Σύμφωνα με την ανάλυση των δύο μελετών περίπτωσης της παρούσας μελέτης τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και της Renault με τη Nissan και της Daimler με την Chrysler εμπίπτουν στην παραπάνω κατηγορία κινήτρων. Με άλλα λόγια και οι τέσσερις προαναφερόμενες εταιρείες θέλησαν να εμπλακούν στις αντίστοιχες επιχειρηματικές συμφωνίες με στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών τους και του πλούτου των μετόχων. Πιο εκτεταμένη ανάλυση αναφορικά με τη σύνδεση της παραπάνω θεωρίας κινήτρων και των μελετών περίπτωσης πραγματοποιείται στις συμπερασματικές παρατηρήσεις κάθε μίας από τις μελέτες περίπτωσης.

**2. Ασυμμετρία πληροφόρησης (information Asymmetries Hypothesis).** Η προερχόμενη, λόγω της συμμετρικής κατανομής πληροφοριών μεταξύ των επενδυτών στην αγορά, διαφορά στις εκτιμήσεις της αξίας των επιχειρήσεων-στόχων(targets) έχει

σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία συγχωνεύσεων σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία. Κατά την υπόθεση αυτή, η διοίκηση του πλειοδότη (bidder) δύναται να κάνει προσφορά εξαγοράς για μια άλλη επιχείρηση, βάση προνομιακών πληροφοριών γνωρίζοντας ο ίδιος ότι η εταιρεία αυτή είναι υποτιμημένη από την αγορά (ενώ η ίδια δεν διαθέτει τις ίδιες πληροφορίες) και συνεπώς κάνοντας την εξαγορά μπορεί να αξιοποιήσει το πραγματικό δυναμικό της επιχείρησης.

Ο πλειοδότης στέλνοντας ένα μήνυμα στην αγορά (signaling theory) και παράλληλα σε άλλους επίδοξους πλειοδότες, υποδηλώνει ότι η πραγματική αξία της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη, και επομένως υπάρχει αυξημένη πιθανότητα για κέρδη. Με το εγχείρημα αυτό αποδίδει μια υψηλότερη αξία στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Ερευνητές όπως οι Dodd and Ruback (1977) και Bradley, Desai and Kim (1983) επιβεβαίωσαν την σχέση μεταξύ ασυμμετρίας των πληροφοριών και της δραστηριότητας των εξαγορών, δείχνοντας ότι οι τιμές των μετοχών των επιχειρήσεων – στόχων που έχουν δεχτεί την δημόσια προσφορά, εξακολουθούν να ανέρχονται παρόλη την αποτυχία της προσφοράς ανεξάρτητα από το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στην παροχή στην αγορά ιδιαίτερων πληροφοριών με άμεσο επακόλουθο την ανατίμηση της αξίας της επιχείρησης (“sitting on a gold mine hypothesis”).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την ανάλυση των δύο μελετών περίπτωσης, καμία από τις συντελεσθείσες στρατηγικές συμμαχίες δεν μπορεί να καταταχθεί σε αυτή την



κατηγορία στρατηγικών κινήτρων. Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan υπήρξαν 8 μήνες διαπραγματεύσεων και από τις δύο πλευρές προκειμένου να οδηγηθούν στη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας. Επιπλέον, η Renault είχε αρχίσει τη συγκριτική αξιολόγηση της παραγωγικής ικανότητας της Nissan και είχε στείλει ανθρώπους στο εργοστάσιο της Nissan στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο θεωρείται το πιο παραγωγικό στην Ευρώπη, αρκετά χρόνια πριν από τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας. Συνεπώς, και οι δύο πλευρές είχαν ξεκάθαρη εκτίμηση για την αξία που είχε κάθε μία από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις στην αγορά. Το ίδιο ίσχυε και στην περίπτωση της Daimler-Benz με την Chrysler. Και οι δυο εταιρείες είχαν σαφή, ξεκάθαρη, και πλήρη πληροφόρηση αναφορικά με την αξία που είχε κάθε μία από τις εταιρείες στην αγορά.

**3. Θεωρία οικονομικής αναταράξεως (Economic Disturbance Theory) και Υπεραντίδρασης της Αγοράς (Market Overreaction Hypothesis).** Η θεωρία της οικονομικής αναταράξεως (Economic Disturbance Theory) των αγορών που φαίνεται, ότι γενικά ισχύει για την εξήγηση των merger waves, αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη της θεωρίας της υπεραντιδράσεως των αγορών (Market Overreaction Hypothesis) από τους DeBondt and Thaler(1985), που επηρεάστηκε και από τα

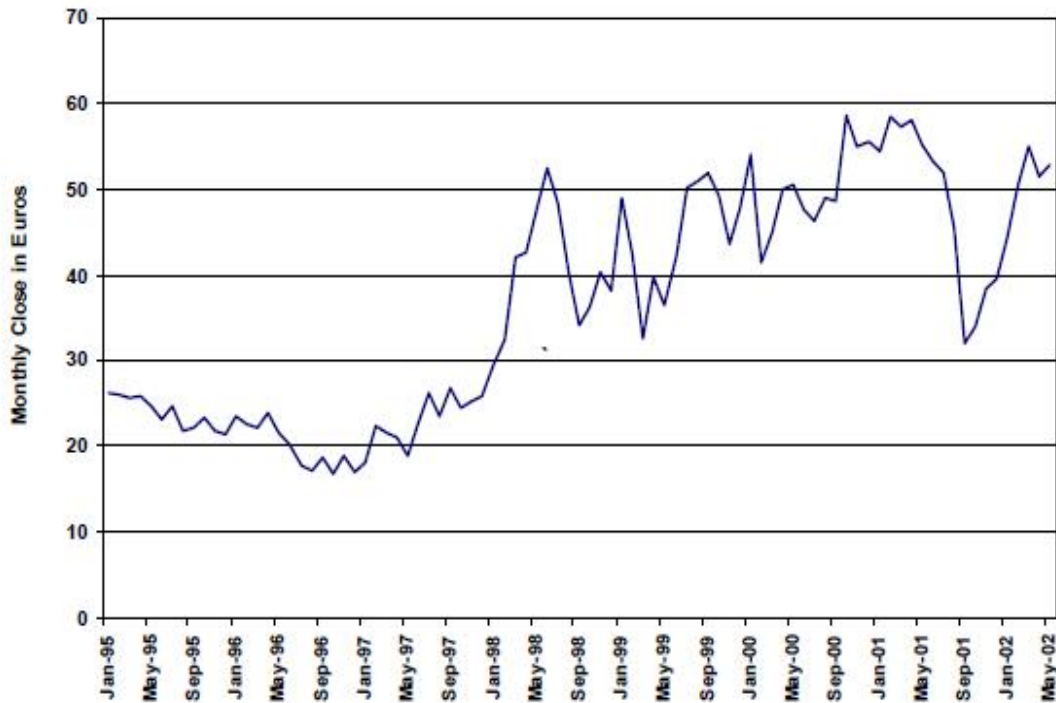
ευρήματα των Shiller(1984,1989) και Geroski (1984) σχετικά με την μη ορθολογική ψυχολογία των επενδυτών και της αγοράς (fads and fashion movements).

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι αγορές τείνουν να αντιδρούν με έντονο τρόπο στις ανακοινώσεις καλών ή κακών πληροφοριών σε Μίκρο- και Μάκρο-οικονομικό επίπεδο ενώ η σχέση της μεταξύ των Σ, Ε, ΣΣ αποδείχθηκε στη μελέτη των DeBondt and Thompson(1992).

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την ανάλυση της σύναψης της στρατηγικής συμμαχίας της Nissan με την Renault (βλ. Σχήμα 1), μετά το 2000 (έτος κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η στρατηγική συμμαχία) η μετοχή της Nissan άρχισε να έχει μία αυξητική πορεία. Αυτό σημαίνει ότι η πληροφόρηση που είχε το επενδυτικό κοινό αναφορικά με τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ της Nissan και της Renault προκάλεσε θετικές αντιδράσεις στο επενδυτικό κοινό. Σύμφωνα με το Σχήμα 2, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι το ίδιο συνέβη και στην μετοχή του άλλου εταίρου της στρατηγικής συμμαχίας, της Renault.



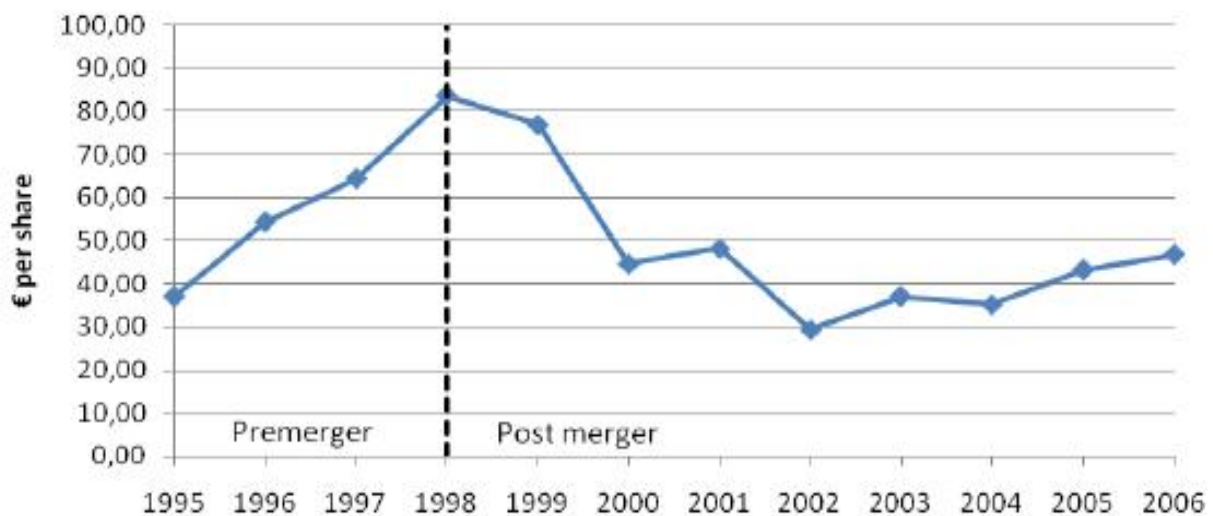
Σχήμα 1: Απόδοση της μετοχής της Nissan (Ιανουάριος 1995 – Μάιος 2002) (Πηγή: Thomson Financial Datastream)



Σχήμα 2: Απόδοση της μετοχής της Renault (Ιανουάριος 1995 – Μάιος 2002) (Πηγή: Thomson Financial Datastream)

Σύμφωνα με το Σχήμα 3 και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία της οικονομικής αναταράξεως, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι η θεωρία αυτή ισχύει στη συγκεκριμένη περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, η μετοχή των εταιρειών αμέσως πριν και αμέσως μετά τη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας της Daimler-Benz με την Chrysler

παρουσίασαν ανοδικές και καθοδικές τάσεις αντίστοιχα. Οι θετικές και αρνητικές μεταβολές στην τιμή της μετοχής πριν και μετά τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας αποτελούν τις αναταράξεις στους κόλπους των επενδυτών που προκλήθηκαν από την πληροφόρηση για τη σύναψη της εν λόγω συνένωσης.



Σχήμα 3: Απόδοση της μετοχής της Daimler Chrysler (1995 – 2006) (Πηγή: Daimler Chrysler Annual Report, 1997; 1998; 1999; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008)

**4. Θεωρία Παιγνίων (Games theory).** Η θεωρία παιγνίων (Ορφανός, 2003) ασχολείται με την ανάλυση λήψης ατομικών ή / και «συνεργατικών» ορθολογικών αποφάσεων σε συνθήκες ελλιπούς πληροφόρησης που αφορά τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών και καθένας εξ αυτών προσπαθεί να προβλέψει τις κινήσεις και τις αντιδράσεις

των υπολοίπων. Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής στο πεδίο των επιχειρήσεων, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιδρούν σε ορισμένες πιθανές κινήσεις και αποφάσεις των ανταγωνιστών τους. Με γνώμονα τη θεωρία αυτή εξηγείται το φαινόμενο των συγχωνεύσεων στους διάφορους κλάδους δραστηριότητας (industry clustering). Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα των προαναφερομένων αποτελούν οι συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα την περίοδο 1998-2000, οι συγχωνεύσεις των πετρελαϊκών εταιρειών την περίοδο 1998-2001, μεταξύ BP-Amoco, Mobil Exxon, Chevron Texaco και BP-Conoco.

Σύμφωνα με την μελέτη των στρατηγικών συμμαχιών της Nissan με την Renault και της Daimler Benz με την Chrysler, καμία από αυτές τις μελέτες περίπτωσης δεν εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία κινήτρων για τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης που υλοποιήθηκε, τα κίνητρα που οδήγησαν στη σύναψη των εν λόγω στρατηγικών συμμαχιών είναι κατά κύριο λόγο η μεγιστοποίηση του κέρδους των εταιρειών και του πλούτου των μετόχων μέσω της διεξόδου σε αγορές όπου η κάθε μία εταιρεία από μόνη της δε θα μπορούσε να εισέλθει.

### **2.2.2 Διοικητικές Θεωρίες (Managerial theories)**

Οι θεωρίες αυτές βασίσθηκαν αρχικά στις απόψεις των Winter (1964), Meckling (1976) Galbraith(1967), σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί σε αγορές που δεν

χαρακτηρίζονται από τέλει ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα, οι διοικήσεις των εταιρειών να επιδιώκουν στόχους αύξησης μεγέθους αντί για αύξηση των κερδών.

**1. Πρόβλημα αντιπροσώπευσης (Agency Problem).** Με τις έρευνες των Jensen & Meckling (1976) τα προαναφερόμενα επεκτάθηκαν, και διατυπώθηκε η επονομαζόμενη θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory). Οι Fama (1980) και Fama and Jensen (1983) ομοίως ισχυρίστηκαν ότι στους σύγχρονους επιχειρηματικούς οργανισμούς, όπου διαχωρίζονται οι ιδιοκτήτες μέτοχοι (principals) και οι εκπρόσωποι – εργαζομένων όλων των επιπέδων (agents), ενδέχεται να υφίστανται και διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ τους, και κατά συνέπεια οι agents (κυρίως οι managers) να μην συνάδουν με τα συμφέροντα της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων (principals). Οι δεύτεροι δεν καταφέρνουν να ελέγξουν αποτελεσματικά την απόδοση των πρώτων χωρίς την προϋπόθεση επιβολής σημαντικών κοστών ελέγχου (monitoring costs) των συμφωνηθέντων. Το πρόβλημα αυτό συναντάται συχνά στις περιπτώσεις εκείνες όπου οι εργαζόμενοι και κυρίως οι managers δεν κατέχουν ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησής τους. Η ύπαρξη Ελευθέρων Ταμειακών Ροών (Free Cash Flows) στη διάθεση των managers, κατά τον Jensen (1986), που σημαίνει συνήθως χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και χαμηλό επίπεδο επενδυτικών ευκαιριών, ενθαρρύνει τους managers να εμπλακούν σε δραστηριότητες εξαγορών, αντί να διανέμουν αυξημένα μερίσματα, και έτσι να πάρουν αποφάσεις οι οποίες να μειώσουν την αξία της

επιχείρησης που βρίσκεται στην κατοχή των μετόχων. Μετά από αρκετές εμπειρικές μελέτες έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη του προβλήματος αντιπροσώπευσης καθώς οι εξαγορές από την πλευρά των πλειοδοτών καταλήγουν σε πτώση των αποδόσεων των μετοχών.

Η στρατηγική συμμαχία της Daimler Benz με την Chrysler έγινε το επίκεντρο πολλών αγωγών και εγκλήσεων, συμπεριλαμβανομένης μίας από τον δισεκατομμυριούχο επενδυτή και τωρινό μεγαλομέτοχο της General Motors, Kirk Kerkorian. Αυτή η έγκληση εκδικάστηκε τον Απρίλιο του 2005 και το δικαστήριο τελεσιδίκησε υπέρ της εταιρείας, απορρίπτοντας τους ισχυρισμούς του Kerkorian περί εξαπάτησης από την Daimler-Benz με την απόφασή της να συνάψει τη στρατηγική συμμαχία με την Chrysler. Παρατηρώντας το Σχήμα 3 μπορεί κανείς να δει την τεράστια πτώση που είχε η μετοχή της Daimler-Chrysler μετά τη συγχώνευση. Η πτώση αυτή μεταφράστηκε σε μεγάλη μείωση του πλούτου των μετόχων της εταιρείας και αυτός είναι ο λόγος όπου ο Kirk Kerkorian θεωρεί ότι εξαπατήθηκε από την Daimler-Benz. Η περίπτωση της Daimler-Chrysler θα μπορούσε να θεωρηθεί ως περίπτωση προβλήματος αντιπροσώπευσης από τους μετόχους της εταιρείας γιατί η μετοχή της Daimler-Benz μετά τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας μειώθηκε σημαντικά με αποτέλεσμα οι μέτοχοι της εταιρείας να ζημιωθούν χρηματικά αρκετά από την επένδυσή τους.



Αναφορικά με τη στρατηγική συμμαχία της Renault με τη Nissan, μετά τη σύναψη της συμμαχίας η ιδιοκτησιακή δομή της Nissan άλλαξε δραματικά αφού η Renault απέκτησε μεγάλο μερίδιο των μετοχών της Nissan το 1999. Τον Μάρτιο του 2000, η ξένη ιδιοκτησία στη Nissan, συμπεριλαμβανομένου του 36,8% που κατείχε η Renault, έφθασε στο 53,3%. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης ήταν ότι πάνω από το 60% των μετοχών της Nissan βρέθηκε στα χέρια των ξένων επενδυτών και της αγοράς. Αυτή η εξέλιξη θεωρείται απόρροια του προβλήματος της αντιπροσώπευσης. Η αντίδραση της Nissan σε αυτό, ήταν να προσπαθήσει να μειώσει το μερίδιο των μετοχών που κατείχαν οι ξένες εταιρείες και το μερίδιο των μετοχών που κατείχε εκείνη στις ξένες εταιρείες (cross-shareholdings). Όταν ο Carlos Ghosn διορίστηκε από την Renault ως Chief Operating Officer, αμέσως ανακοίνωσε ένα σχέδιο πώλησης της πλειονότητας των μετοχών της Nissan που κατείχε στις ξένες εταιρείες στις επιχειρήσεις που άνηκαν στον ίδιο επιχειρηματικό όμιλο (keiretsu) (Nikkei Business, 2000).

Αυτές οι αλλαγές ιδιοκτησίας οδήγησαν τη Nissan να αλλάξει τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, με στόχο να προστατεύσει την ιδιοκτησία της από μελλοντικές διεταιρικές συμφωνίες. Πιο συγκεκριμένα, η Nissan άλλαξε τη δομή του Διοικητικού Συμβουλίου και τις σχέσεις της με τα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου μειώθηκε από 42 σε 13, εκ των οποίων τα τρία αντιπροσωπεύουν τον μεγαλομέτοχο της Nissan, τη Renault. Η Nissan

επαναπροσδιόρισε τις συναλλαγές της με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του ομίλου της, οι οποίες πλέον βασίζονται μόνο στις τιμές της αγοράς και τα οικονομικά οφέλη, πράγμα που σημαίνει ότι οι σχέσεις της με τις τράπεζες βασίζονται πλέον στους συνήθεις όρους συναλλαγών και όχι στη σχέση που έχουν μεταξύ τους (Nikkei Business, 2000). Το αποτέλεσμα είναι ότι η Nissan δεν μπορεί πλέον να αναμένει βοήθεια από τους χρηματοδότες της για τη διάσωση της και ότι πλέον βασίζεται στην εξωτερική αγορά για χρηματοδότηση, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την έκθεσή της στις αρχές της κεφαλαιαγοράς. Με βάση τα παραπάνω, το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης έχει εφαρμογή στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Nissan με την Renault.

**3. Αλαζονεία των διοικητικών στελεχών (Hubris Hypothesis).** Η υπόθεση της αλαζονείας ή ύβρεως (hubris) των managers εισήχθη από τον Roll (1986) για να δικαιολογήσει αρχικά τις αρνητικές αποδόσεις που έχουν παρατηρηθεί από την πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών, στους μετόχους των πλειοδοτών κατά την περίοδο εξαγοράς αλλά ενδεχομένως και να είναι χρήσιμη έτσι ώστε να οριοθετήσει ένα επιπλέον αίτιο-κίνητρο Συγχώνευσης, Εξαγοράς και Στρατηγικής Συμμαχίας. Η άποψη του Roll είναι ότι οι managers των πλειοδοτών, και ειδικά αυτών που έχουν στο παρελθόν μια πολύ καλή απόδοση, τείνουν να πληρώνουν υπερβολικό τίμημα

για τις εξαγορές των επιχειρήσεων κάνοντας λάθη αποτιμήσεων, που οφείλονται στην υπερβολική αισιοδοξία και εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους. Παρότι, είναι πιθανό ότι οι managers διαπράττουν και λάθη στις εκτιμήσεις τους, η εμπειρική έρευνα (Morck, et al., 1988b) έχει αναδείξει κύριος λόγος δεν είναι μόνο η αλαζονεία τους αλλά και άλλοι παράγοντες όπως είναι το πρόβλημα αντιπροσώπευσης.

Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Daimler Benz με την Chrysler, η Daimler απέκτησε την Chrysler το 1998 για 40 δισ. δολ., η οποία περιελάμβανε μια προσαύξηση της τάξης του 40 τοις εκατό πάνω από την αγοραστική αξία της Chrysler. Η Daimler κατέβαλε αυτό το μεγάλο ποσό διότι έκρινε ότι μπορούσε να χρησιμοποιήσει την Chrysler για να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς της στις Ηνωμένες Πολιτείες. Εκείνη την εποχή οι managers της Daimler επιδίδονταν σε βαρυσήμαντες ανακοινώσεις σχετικά με τις «συνέργειες» που θα δημιουργούνταν από τον συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων των δύο εταιρειών. Τα στελέχη της Daimler Benz θεωρούσαν ότι θα μπορούσαν να επιτευχθούν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας από την παγκόσμια παρουσία, και να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος από την Γερμανική και την Αμερικάνικη επιχείρηση, καθώς και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της συνδυασμένης οντότητας. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου της στρατηγικής συμμαχίας της Daimler - Benz με την Chrysler, οι Γερμανοί managers αντιμετώπισαν μια κρίση στην συνεργασία με την Chrysler, η οποία έχανε ξαφνικά χρήματα λόγω των μειωμένων πωλήσεων στις

Ηνωμένες Πολιτείες. Κάνοντας εκ των υστέρων την κριτική για την περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Daimler-Benz με την Chrysler μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι οι managers της Daimler ήταν πάρα πολύ αισιόδοξοι αναφορικά με το μέγεθος της μελλοντικής ζήτησης στην αγορά αυτοκινήτων των ΗΠΑ και σχετικά με τις ευκαιρίες για δημιουργία αξίας από τις συνέργειες (Hill, 2007). Η Daimler-Benz σύναψε τη στρατηγική συμμαχία με την Chrysler πριν από το τέλος μιας πολυετούς «έκρηξης» των πωλήσεων αυτοκινήτων στις ΗΠΑ και κατέβαλε μεγάλο premium πάνω από την αγοραστική αξία της Chrysler λίγο πριν η ζήτηση αρχίσει να μειώνεται. Αυτό είναι ένα παράδειγμα στην οποία παρατηρήθηκε αλαζονεία των διοικητικών στελεχών της Daimler-Benz κατά τη διάρκεια εκτίμησης της αγοραστικής αξίας της Chrysler.

Από την άλλη πλευρά αυτή η θεωρία διαφαίνεται να μην έχει εφαρμογή στη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας της Nissan με την Renault. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ανάλυση της εν λόγω μελέτης περίπτωσης τα διοικητικά στελέχη της Renault αποτίμησαν την Nissan γνωρίζοντας ακριβώς και σε βάθος τα προβλήματα που εκείνη αντιμετώπιζε και εισήλθαν σε αυτή τη συμφωνία έχοντας πλήρη επίγνωση και συνείδηση των πράξεων τους.

### 2.2.3 Χρηματοοικονομικές Θεωρίες (Finance theories)

Οι θεωρίες αυτές αποτελούνται από ένα μείγμα νεοκλασικών οικονομικών και διοικητικών θεωριών υπό την έννοια, ότι το ρόλο της προώθησης της μεγιστοποίησης των κερδών, υπό τους περιορισμούς που θέτει το πρόβλημα αντιπροσώπευσης, τον αναλαμβάνει η ίδια αγορά χρησιμοποιώντας το μηχανισμό εξαγορών.

1. **Εταιρικός έλεγχος της αγοράς (Market for Corporate Control).** Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στο έργο των Friedman (1953), Baumol(1965) και Manne (1965). Ο Manne πρώτος διετύπωσε την άποψη ότι υπάρχει ένας μηχανισμός εταιρικού ελέγχου της αγοράς ο οποίος επικρατεί σε κάθε τέλεια ανταγωνιστική αγορά. Οι Jensen and Ruback (1983) στη συνέχεια όρισαν την αγορά εταιρικού ελέγχου ως την αγορά «με το δικαίωμα ελέγχου της διοίκησης των εταιρικών πόρων» και σχημάτισαν την υπόθεση ότι όταν οι managers λαμβάνουν αποφάσεις που βλάπτουν τα συμφέροντα των μετοχών προκαλώντας πτώση των τιμών των μετοχών αυτών των εταιρειών, τότε η αγορά από μόνη της με τον μηχανισμό των εξαγορών επεμβαίνει με σκοπό είτε να απομακρύνει την αναποτελεσματική ομάδα management (punitive discipline), είτε να δώσει την ευκαιρία στους managers να διορθώσουν την απόδοση της εταιρίας τους (corrective discipline), εάν βέβαια επιτύχουν να παραμείνει ανεξάρτητη και ματαιώσουν την επικείμενη εξαγορά. Πολλές εμπειρικές μελέτες (π.χ. Holl and Pickering, 1988; Morck, et al., 1988; Holl and Kyriazis, 1997) έχουν επιβεβαιώσει ότι πριν την προσφορά εξαγοράς εταιρείες

με χαμηλή απόδοση, έχουν αποτελέσει στόχο εξαγοράς και στη συνέχεια όντως εξαγοράσθηκαν. Με γνώμονα τα δεδομένα αυτά, οι εχθρικές εξαγορές λειτουργούν ως ο πειθαρχικός μηχανισμός της αγοράς (disciplinary control mechanism). Η μέσω εξαγορών αγορά εταιρικού ελέγχου απαντάται σε μεγάλο ποσοστό, στις Αγγλοσαξονικές χώρες (Η.Π.Α, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Αυστραλία) που χαρακτηρίζονται από σχετικά πλήρως ελεύθερες αγορές και σε μικρότερο στις χώρες της Ε.Ε., Ιαπωνία, κλπ. που υπάρχουν διαφορετικά συστήματα, αν και τα τελευταία χρόνια, μεταβάλλονται κι αυτά προοδευτικά, προς την κατεύθυνση των πρώτων.

Σχετικές με την ανωτέρω έννοια, είναι και οι διάφορες μορφές εσωτερικού ελέγχου εταιρικής διακυβέρνησης (Corporate Governance Control), οι οποίες εδώ και κάποια χρόνια καθίστανται μείζονος σημασίας, όπως διαπιστώνεται σήμερα, ότι οι αγορές από μόνες τους δεν είναι πάντα ικανές να επιλύσουν αποτελεσματικά το πρόβλημα αντιπροσώπευσης. Εάν πάλι το επιλύσουν μέσω των εξαγορών, τα κόστη συγκεκριμένα για τους εργαζόμενους είναι πολύ υψηλά. Οι μορφές εταιρικής διακυβέρνησης δύνανται να περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό μετοχών από managers της εταιρείας, το διαχωρισμό του ρόλου του Προέδρου της εταιρείας από αυτόν του Γενικού Διευθυντή (CEO), την ύπαρξη πολλών μελών – μη εκτελεστικών όμως οργάνων (non-executive directors)- του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, τον καθορισμό ανεξάρτητων ελεγκτικών επιτροπών (audit committees) και επιτροπών προσδιορισμού

πλαisiού ανταμοιβών (remuneration committees), κ.α. Η υπόθεση ότι όταν οι managers λαμβάνουν αποφάσεις που βλάπτουν τα συμφέροντα των μετοχών προκαλώντας πτώση των τιμών τους αναφορικά με τις εταιρείες, τότε η αγορά μέσω του μηχανισμού των εξαγορών επεμβαίνει με σκοπό την απομάκρυνση της αναποτελεσματικής ομάδας managers (punitive discipline) έχει πρακτική προέκταση και στις δύο περιπτώσεις συνένωσης που μελετούνται στην παρούσα διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, και στις δύο περιπτώσεις υπήρχαν εταιρείες οι οποίες αντιμετώπιζαν σημαντικά προβλήματα, και στις οποίες μετά τη σύναψη της συνένωσης αξιοσημείωτος αριθμός των κορυφαίων διοικητικών στελεχών αντικαταστάθηκαν.

Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Nissan με την Renault, ο Ghosn γνωρίζοντας καλά τις κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των δύο εταιρειών κινήθηκε με ευαισθησία ως προς τη Nissan. Υπήρχαν πάρα πολλές διαφορές ανάμεσα στις δύο εταιρείες: η γλώσσα, η νοοτροπία στο εργασιακό περιβάλλον, η τεχνογνωσία, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων, τα συστήματα επικοινωνιών και οι κανονισμοί εργασίας. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Nissan ήταν τελείως αντίθετη με εκείνη της Renault που ακολουθούσε το Ευρωπαϊκό στυλ. Στην Renault το άγχος που υπήρχε δημιουργούνταν λόγω της ατομικής ευθύνης, της ατομικής λογοδοσίας και των ανταμοιβών, ενώ στη Nissan αυτά είχαν ομαδικό προσανατολισμό (Hughes et al., 2001). Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων κουλτούρας και τις υποκείμενες

δυσaréσκειες, ο Ghosn ήξερε ότι θα έπρεπε να χειριστεί με λεπτότητα και ευαισθησία την κατάσταση αλλά και με ταχεία ανάληψη δράσεων εφόσον αποσκοπούσε να διασώσει τη Nissan ταχέως. Με αυτό τον τρόπο κατέστη σαφές ότι η προσέγγιση της Renault δε χαρακτηριζόταν από πολιτιστικό ιμπεριαλισμό, αλλά από αμοιβαίο σεβασμό όπου οι δύο εταιρείες θα συμπεριφέρονταν μεταξύ τους ισότιμα (Le Monde, 1999). Επιπλέον, δεν υπήρχε διαμάχη ούτε επίκριση για τα στελέχη που είχαν αποτύχει στη Nissan. Αντιθέτως τους είχαν ανατεθεί άλλα καθήκοντα τα οποία ήταν σχετικά με την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που αποφάσισε ο Ghosn (Hunston, 1999α). Όλοι οι προαναφερόμενοι λόγοι συνέδραμαν στην στέψη με επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan.

Αντιθέτως, η προσπάθεια συνένωσης της Daimler-Benz με την Chrysler οδηγήθηκε σε αποτυχία εξαιτίας κυρίως των συγκρούσεων που δημιουργούνταν λόγω της διαφορετικής κουλτούρας των δύο εταιρειών, οι οποίες είχαν υποτιμηθεί εντελώς από τη διοίκηση. Η διοικητική προσέγγιση της Daimler-Benz ήταν πολύ πειθαρχημένη και δεσποτική με πολλά επίπεδα ιεραρχίας και τεράστια γραφειοκρατία, όπου οι κεντρικές αποφάσεις λαμβάνονταν προμελετημένα. Ενώ η προσέγγιση της Chrysler ήταν πολύ πιο λιτή με αποφάσεις και ενέργειες να αναλαμβάνονται γρήγορα και πιο αυθόρμητα σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας. Αυτές οι διαφορές αποκαλύπτονταν συνεχώς και στο επίπεδο των μηχανικών σε διατμηματικές ομάδες, με αποτέλεσμα οι ενέργειες των



Γερμανών να θεωρούνται ως πολύ αλαζονικές διότι οι ίδιοι θεωρούσαν τους εαυτούς τους ως ανώτερους. Το αποτέλεσμα της αντίστασης των ομάδων διοίκησης να εργαστούν ως ομάδα και της απροθυμίας τους να συμβιβαστούν μεταξύ τους οδήγησε την Daimler και την Chrysler να συνδυάσουν μόνο κάποιες διοικητικές υπηρεσίες, όπως το Τμήμα Χρηματοοικονομικών και το Marketing. Η διαρροή ικανότατων ανώτατων στελεχών της Chrysler που ήταν υπεύθυνοι για την εξαιρετη πορεία της εταιρείας πριν από τη συγχώνευση δυσχέρανε ακόμη περισσότερο την κατάσταση κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη την ανάκαμψη της εταιρείας. Νέα μοντέλα εισήχθησαν πολύ αργά στην Αμερικανική αγορά και δεν ελήφθησαν μέτρα για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης ύφεσης της Αμερικανικής αγοράς αυτοκινήτου με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τεράστιες οικονομικές απώλειες για την εταιρεία εκείνη την περίοδο. Σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε ότι η παραπάνω υπόθεση ισχύει, όμως τα αποτελέσματά της στρατηγικής συμμαχίας δεν ήταν τα αναμενόμενα για καμία από τις δύο εταιρείες.

**1. Θεωρία πραγματικών δικαιωμάτων ή επιλογών (Real Options Theory).** Η θεωρία αυτή που αποτελεί μια επέκταση του Option Pricing Theory, προκειμένου για επιλογές πραγματικών περιουσιακών στοιχείων (άυλων και υλικών), αντί για αξιόγραφα, αντιμετωπίζει τις εξαγορές επιχειρήσεων, ως μια πιθανή επιλογή έναντι άλλων λύσεων

(π.χ. εσωτερικού τρόπου ανάπτυξης, στρατηγικές συμμαχίες, κ.λ.π.). Η επιλογή λοιπόν μιας εξαγοράς είναι ένα αντίστοιχο call-option (δικαίωμα μελλοντικής αγοράς) πάνω στα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης που ανοίγει μια σειρά από πολλές άλλες επιλογές στρατηγικού χαρακτήρα, ενώ αντιθέτως ένα divestment αποτελεί ένα put-option πάνω στα ίδια περιουσιακά στοιχεία. Το στοιχείο του κινδύνου υπάρχει σε πολλά σημεία της διαδικασίας των εξαγορών (στρατηγική επιλογή, εύρεση strategic fit, αποτίμηση, κ.λ.π) με τη διαφορά ότι ο κίνδυνος είναι πολύ μεγαλύτερος στην περίπτωση των real options, καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα ακύρωσης του συμβολαίου και η κατανομή του κινδύνου σε κάποιο τρίτο μέρος που λειτουργεί ως εγγυητής. Με άλλα λόγια οι εξαγορές είναι μια επένδυση που δεν μπορεί να ακυρωθεί, χωρίς ένα τεράστιο κόστος για την εξαγοράζουσα επιχείρηση.

Από τα διαθέσιμα στοιχεία και την υπάρχουσα βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης δεν είναι δυνατό να ελεγχθεί και να σχολιαστεί η εφαρμογή αυτής της υπόθεσης στις μελέτες περίπτωσης της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan και της Daimler-Benz με την Chrysler.

#### **2.2.4 Στρατηγικές Θεωρίες (Strategic Management theories)**

Οι στρατηγικές είναι σε αλληλεξάρτηση με τις οικονομικές θεωρίες που εξετάσθηκαν προηγουμένως (αύξηση αποτελεσματικότητας μέσω συνεργειών και αύξηση δύναμης στην αγορά).

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές απόψεις (Porter, 1985) του στρατηγικού management, η απόφαση του εξωτερικού τρόπου ανάπτυξης μέσω εξαγορών είναι απόρροια της επιλογής της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής (διαχείριση των χαρτοφυλακίων των διάφορων Strategic Business Units (S.B.U.s) σε ισορροπία με την επιλογή των επιμέρους γενικών (generic) στρατηγικών, ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης προϊόντων, ή εστίασης από τις διάφορες SBUs, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη στρατηγική θεώρηση των Πόρων και Ικανοτήτων (Prahalad and Hamel, 1990) που δίνει έμφαση στους μοναδικούς πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες των επιχειρήσεων ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι εξαγορές αντιμετωπίζονται ως ένας από τους γρήγορους τρόπους για την απόκτηση αυτών.

Κεντρικό ρόλο σε αυτήν την υπόθεση διαδραματίζει το στοιχείο της υποτιθέμενης συμπληρωματικότητας των Πόρων και Ικανοτήτων και η Ανάλυση των Αλυσίδων Αξίας μεταξύ των εταιριών και του Εξαγοραζόμενου.

Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan ένας από τους λόγους της συγχώνευσης εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία. Με άλλα λόγια αυτή η συμμαχία πραγματοποιήθηκε με στόχο την ανταλλαγή και τον συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων που διέθετε κάθε μία από τις προαναφερόμενες εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, βασίστηκε στις δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης της αγοράς και την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (Carron, 1999). Ειδικότερα, η Nissan είχε μια ισχυρή παρουσία στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ασίας, ενώ η Renault είχε ιδιαίτερη παρουσία στις Ευρωπαϊκές αγορές και τις αγορές της Mercosur, η οποία είναι η οικονομική και πολιτική συμφωνία μεταξύ της Αργεντινής, της Βραζιλίας, της Παραγουάης, και της Ουρουγουάης. Δεύτερον, ο συνδυασμός των τεχνολογικών δυνατοτήτων τους είναι αναμφίβολα αμοιβαίου οφέλους. Η Renault προσφέρει σημαντική τεχνογνωσία όσον αφορά την έρευνα και ανάπτυξη, το σχεδιασμό και το μάρκετινγκ, ενώ τα βασικά πλεονεκτήματα της Nissan έχουν να κάνουν με την μηχανική των αυτοκινήτων και την τεχνολογία. Επιπλέον, η ποικιλία των προϊόντων της Renault, η οποία συμπληρώθηκε από τη φήμη της Nissan στα pickup οχήματα και τα οχήματα παντός εδάφους, καθώς και σε top-of-the range μοντέλα όπως το Infiniti, ενώ το Safrane της Renault, είχε αποδειχθεί αποτυχία (Schweitzer, 1999).

Η συνένωση της Daimler-Benz με την Chrysler είχε ως στόχο να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες των δύο εταιρειών και να δημιουργήσει συνέργειες. Η

Daimler-Benz είχε ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, αλλά είχε αποτύχει να επεκταθεί πέρα από την Ευρώπη. Η εταιρεία κατείχε 1% του μεριδίου αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες και η εξέχουσα θέση της ως κατασκευάστρια πολυτελών αυτοκινήτων απειλούνταν από την Lexus της Toyota (Blasko et al. 2000). Επιπλέον, τα αυτοκίνητα που κατασκευάζονται από την Daimler θεωρούνταν ως υπερβολικά ακριβά για να κερδίσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στις αναδυόμενες αγορές (Badrtalei and Bates, 2007). Προκειμένου να εξασφαλιστεί η νέα αγορά η Daimler έπρεπε να παράγει μια σειρά προϊόντων η οποία να απευθύνεται στο ευρύ κοινό.

Η Chrysler από την άλλη πλευρά αντιμετώπιζε μια άλλη πρόκληση. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και Πρόεδρος Robert Eaton πίστευε ότι η αυτοκινητοβιομηχανία διέθετε πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα η οποία ισοδυναμούσε με έξι φορές την παραγωγή της Chrysler. Έτσι, προέβλεπε ότι ο αριθμός των κατασκευαστών αυτοκινήτων θα συρρικνωθεί σημαντικά τα επόμενα έτη και μόνο οι ισχυρές αυτοκινητοβιομηχανίες θα επιβίωναν. Επομένως, ένας εταίρος ο οποίος θα ήταν ισχυρός και θα διέθετε εκτεταμένο δίκτυο διανομής θα ήταν χρήσιμος για την Chrysler (Badrtalei and Bates, 2007). Με λίγα λόγια μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συγχώνευση είχε ως κίνητρο τόσο την επιθυμία για διεύρυνση και διαφοροποίηση καθώς και την ανάγκη για συνένωση με στόχο να επιβιώσουν κατά την αναδιάρθρωση του κλάδου.

### **2.2.5 Θεωρίες Συμπεριφοράς Οργανισμών (Organisational Behaviour – O.B. Theories)**

Η προσέγγιση αυτή, βασιζόμενη εν μέρει στις διοικητικές θεωρίες, αντιμετωπίζει τις διαδικασίες διοικητικών αποφάσεων εντός ενός οργανισμού, ως μη απόλυτα ορθολογικές που είναι ευάλωτες σε μία ποικιλία πιέσεων, πολιτικού χαρακτήρα. Μέσα σε ένα οργανισμό, συνυπάρχουν διαφορετικοί πρωταγωνιστές, με διαφορετικά κριτήρια, προτεραιότητες και προσδοκίες σχετικά με μία συγχώνευση, εξαγορά ή στρατηγική συμμαχία. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για ενιαίο συντονισμό και διαχείριση των πολύπλοκων διαδικασιών διοικητικών αποφάσεων σχετικά με την εξαγορά, που συνεχίζεται και μετά από αυτήν, όπου οι οργανωτικές και ανθρώπινες πλευρές καθορίζουν την επιτυχία όλων αυτών των θεμάτων που δεν εξετάζονται υπό το πρίσμα των ορθολογικών υποδειγμάτων και έχουν τεράστια σημασία για την επιτυχία της όλης διαδικασίας των εξαγορών.

Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan η συμμαχία υλοποιήθηκε από 11 «διεπιχειρησιακές ομάδες» (δηλαδή ομάδες τα μέλη των οποίων προέρχονταν και από τις δύο εταιρείες) οι οποίες μελέτησαν και πραγματοποίησαν συνέργειες ανάμεσα στα μεγαλύτερα λειτουργικά τμήματα των δύο εταιρειών από τον Μάρτιο του 1999 - σε προϊόντα, πλατφόρμες παραγωγής, τεχνολογίες και αγορές.

Κάθε διεπιχειρησιακή ομάδα αποτελούνταν από περίπου 10 μέλη που προέρχονταν από τις τάξεις των μεσαίων στελεχών με οριζόντιες (ως προς τη διοίκηση) ευθύνες. Κάθε διεπιχειρησιακή ομάδα διέθετε έναν αρχηγό, ο οποίος ήταν διοικητικό στέλεχος με σημαντική επιχειρησιακή πείρα και αξιοπιστία στην εταιρεία. Η εργασία στη διεπιχειρησιακή ομάδα δεν είναι πλήρους απασχόλησης ακόμη και για τον αρχηγό της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας και ο αρχηγός εκτός από τις αρμοδιότητές τους στην διεπιχειρησιακή ομάδα είχαν και τις αρμοδιότητές τους στη Renault ή Nissan.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η επιτυχία των συγχωνεύσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ταχύτητα υλοποίησης ενός προσεκτικά μελετημένου πλάνου υλοποίησης της συγχώνευσης, που συχνά απορρέει ύστερα από μια προσεκτική περίοδο διαπραγματεύσεων (Testa and Morosini, 2001). Από την πλευρά της Ιαπωνίας οι αντιδράσεις προς τη συμφωνία ήταν κάπως συγκρατημένες. Υπήρξε μια δυσαρέσκεια ως προς το γεγονός ότι ένας «ξένος» είχε τοποθετηθεί υπεύθυνος για τη διάσωση μια μεγάλης ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά αυτό αμβλύθηκε από το γεγονός ότι και τα επτά εσωτερικά σχέδια διάσωσης της Nissan είχαν αποτύχει και ότι η αξιοπιστία της διοίκησης της εταιρείας ήταν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα (Hunston, 1999α).

Σύμφωνα με τους Testa και Morosini (2001), οι αποτυχίες των συγχωνεύσεων πολλές φορές οφείλονται στην αποτυχία τους να υλοποιηθούν υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη,

ο οποίος θα είναι σε θέση να διαχειριστεί τις διαφορετικές εθνικότητες των εταιρειών ή τις διαφορετικές εταιρικές τους κουλτούρες, καθώς και να μπορεί να αναλάβει αποφασιστική δράση λαμβάνοντας καίριες αποφάσεις. Η επιλογή του Ghosh ως Γενικό Διευθυντή της συμμαχίας ήταν πολύ έξυπνη κίνηση. Η εμπειρία του στη διοίκηση στους προηγούμενους εργοδότες του, Goodyear Uniroyal και Michelin, ήταν εκπληκτική. Στην Renault ο Ghosh είχε πιστωθεί με την επιτυχή αναδιάρθρωση της επιχείρησης στα τέλη του 1990, μειώνοντας το κόστος και αναζωογονώντας την επιχείρηση. Με βάση τα παραπάνω μπορεί κανείς να κατανοήσει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά και της Nissan και της Renault ως προς τη δημιουργία και την λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας ήταν η κατάλληλη για να στεφθεί με επιτυχία το όλο εγχείρημα.

Στην περίπτωση της Daimler Benz και της Chrysler η κύρια πρόκληση που τελικά οδήγησε στην αποτυχία τη συγχώνευση αφορούσε κυρίως τις συγκρούσεις εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας των δύο εταιρειών, οι οποίες είχαν υποτιμηθεί εντελώς από τη διοίκηση. Επίσης, όλες οι ενέργειες των Γερμανών ήταν πολύ αλαζονικές διότι οι ίδιοι θεωρούσαν τους εαυτούς τους ως ανώτερους σε αυτό που πραγματικά πίστευαν ότι ήταν μια εξαγορά της Chrysler από την Daimler-Benz. Το αποτέλεσμα της αντίστασης των ομάδων διοίκησης να εργαστούν ως ομάδα και της απροθυμίας τους να συμβιβαστούν μεταξύ τους οδήγησε την Daimler και την Chrysler να συνδυάσουν μόνο κάποιες διοικητικές υπηρεσίες, όπως το Τμήμα Χρηματοοικονομικών και το Marketing.



Η διαρροή αξιολογότερων ανώτατων στελεχών της Chrysler που ήταν υπεύθυνοι για την εξαιρετική πορεία της εταιρείας πριν από τη συγχώνευση δυσχέραινε ακόμη περισσότερο την κατάσταση κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη την ανάκαμψη της εταιρείας. Με βάση τα παραπάνω μπορεί κανείς να κατανοήσει ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά της στρατηγικής συμμαχίας Daimler Benz και Chrysler δεν υποστήριξε τη δημιουργία και την λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας με αποτέλεσμα να θεωρηθεί ως ανεπιτυχές το όλο εγχείρημα.

### **3. Ιστορική Εξέλιξη των Συγχωνεύσεων, Εξαγορών και Στρατηγικών Συμμαχιών**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Ο τρόπος με τον οποίο οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες λαμβάνουν χώρα είναι κατά «κύματα» (merger waves). Στις Η.Π.Α. οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν ιστορία ενός αιώνα περίπου, στο Ηνωμένο Βασίλειο η αρχή μετά το 1960, ενώ στις λοιπές χώρες της Ε.Ε αποτελεί χαρακτηριστικό της δεκαετίας του 1990.

### 3.2 Κύματα συγχωνεύσεων στις Η.Π.Α

Στις Η.Π.Α διακρίνονται 5 κυρίως κύματα από το 1890 μέχρι σήμερα. Τα 3 πρώτα αφορούν στις κάτωθι υποπεριόδους:

1. 1890-1905: έναρξη των μεγάλων μονοπωλίων (General Electric, Eastman Kodak, American Tobacco).
2. Δεκαετία 1920: έναρξη των ολιγοπωλίων (απαρέγκλιτοι νόμοι αντιμονοπωλιακού περιεχομένου (Clayton Act, διάσπαση της Standard Oil).
3. Δεκαετία 1960: Ανάπτυξη conglomerates (πρόθεση διεύρυνσης των επιχειρήσεων σε ασυσχέτιστες δραστηριότητες εξαιτίας των αντιμονοπωλιακών νόμων).

Σε συνάλλαγμα δολαρίων (με βάση το έτος 1972) συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες του πρώτου κύματος ήταν αξίας περίπου της τάξης των USD 26 δις., του δεύτερου USD 30 δις. και του τρίτου USD 69 δις<sup>1</sup>. Αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό αποτελεί ότι οι περίοδοι που έλαβαν χώρα τα προαναφερόμενα κύματα συμπίπτουν με τις περιόδους οικονομικής αύξησης και ευμάρειας (bull markets) και ελαττώνονται σημαντικά κατά τις περιόδους οικονομικής ύφεσης (bear markets). Για του λόγου το αληθές, το 1903-4 συνέβη το πρώτο κραχ της αγοράς πριν από τον Α΄

---

<sup>1</sup> Σε όρους δολαρίων προσαρμοσμένα για τον πληθωρισμό με βάση το έτος 1972

Παγκόσμιο Πόλεμο, το 1929 ήταν η χρονιά που έλαβε χώρα το μεγάλο κραχ, και το 1973 συνέβη η πρώτη πετρελαϊκή κρίση και η οικονομική ύφεση που ακολούθησε.

4. Το τέταρτο και πέμπτο κύμα (δεκαετίες '80 και '90): Το τέταρτο κύμα αφορά την δεκαετία του '80 και χαρακτηρίζεται από εχθρικές εξαγορές και αποσχίσεις τμημάτων ή κλάδων επιχειρήσεων (divestitures) οι οποίες αποτελούν περίπου το 20% με 30% του αριθμού των εξαγορών. Σε αυτό το χρονικό διάστημα όπως αναφέρουν οι Shleifer and Vishny (1991), έγινε η αντιστροφή της τάσης για διαφοροποίηση, δηλαδή το λεγόμενο *deconglomeration*, η συγχώνευση στα *core-activities* και η εντατικοποίηση του *outsourcing*. Σε αυτό το χρονικό διάστημα παρατηρείται επίσης εκτεταμένη χρήση δανειακών κεφαλαίων και ομολόγων υψηλού κινδύνου (*junk bonds*) για τη χρηματοδότηση των εξαγορών. Οι Bradley, Desai and Kim, (1983) αναφέρουν ότι το πέμπτο κύμα καλύπτει τα έτη 1993 έως 1999, και συγκεντρώνει το μεγαλύτερο κομμάτι του αριθμού συναλλαγών αλλά και αξίας, με αποτέλεσμα το έτος 2000 να φθάσει στο σημείο των USD 1,75 τρις. σε σχέση με USD 324 δις. το έτος 1989. Η αξία των αποσχίσεων το ίδιο έτος ήταν USD 358 δις. συγκρινόμενη με USD 108 δις. το 1988. Τα χαρακτηριστικά του πέμπτου κύματος ήταν:
  - Εξαγορές που έλαβαν χώρα στοχεύοντας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της απόκτησης πόρων και ικανοτήτων

- Ανάπτυξη του διαδικτύου, της καλωδιακής και δορυφορικής τηλεόρασης καθώς και των τηλεπικοινωνιών
- Θέσπιση υπερεθνικών οργανισμών σαν την Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου
- Παγκοσμιοποίηση προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαιαγορών
- Διεύρυνση και απελευθέρωση αγορών, ιδιωτικοποιήσεις τραπεζικών ιδρυμάτων κτλ (deregulation - liberalization of markets)
- Σε χώρες όπως οι Αγγλοσαξονικές επικράτηση της αρχής της μεγιστοποίησης του πλούτου των μετόχων (shareholder maximization value)

Στην τελευταία δεκαετία, οι πληροφορίες καταδεικνύουν ότι μετά την ύφεση στην Αμερικανική αλλά και την Παγκόσμια οικονομία το 2001, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες συνάδουν με την ευμάρεια της Αμερικανικής οικονομίας όπως αυτή παρουσιάζεται μέσω της ανάπτυξης της κεφαλαιαγοράς. Ειδικότερα το 2003 αυξήθηκαν οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες μετά από δύο πτωτικές χρονιές, έτσι από USD 439 δις. το 2002 έφτασαν τα USD 570 δις. παρουσιάζοντας αύξηση 30% περίπου, με το 27% αυτών να ανήκει στο χρηματοοικονομικό τομέα. Η ανοδική πορεία ακολουθήθηκε το 2004 φτάνοντας τα USD 848 δις., με αύξηση 48% περίπου σε

σχέση με το 2003 και το χρηματοοικονομικό κλάδο να έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ξανά κατέχοντας το 19%.

Τέλος για το 2005 η πορεία συνεχίστηκε με αυξητικούς ρυθμούς της τάξης του 33% φτάνοντας τα USD 1,1 τρις. με χαρακτηριστικό το γεγονός ότι ο ενεργειακός τομέας κατέλαβε την πρώτη θέση αντί του αντίστοιχου χρηματοοικονομικού φτάνοντας το 16% περίπου (Bradley, Desai and Kim, 1983).

### **3.3 Κύματα συγχωνεύσεων στις χώρες της E.E (1987-2001)**

Δύο κύματα μπορούμε να αναγνωρίσουμε στην E.E., το πρώτο, σχετικά μικρό, κατά την περίοδο 1987-1992 και ένα σημαντικά μεγαλύτερο στην περίοδο 1995-2001. Κατά το πρώτο κύμα η αξία των συγχωνεύσεων αυξήθηκε από USD 21 δις. το 1985 σε USD 158 δις. το 1989, προτού να πέσει σε USD 90 δις. το 1992. Στη συνέχεια αυξήθηκε με το δεύτερο κύμα, σε USD 1.083 δις. το 2000 προτού να ελαττωθεί σε USD 462 δις. το 2001. Έτσι, τα δύο πρόσφατα ρεύματα είναι παράλληλα με αυτά της ίδιας περιόδου για τις Η.Π.Α., με τη διαφορά βέβαια ότι το κύμα της δεκαετίας του 1980 είναι κατά πολύ μικρότερο από των αντίστοιχο του των Η.Π.Α.. Επίσης το 2002 οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες έφτασαν το USD 600 δις. παρουσιάζοντας αύξηση 30%. Οι πιο πολλές εξ αυτών πραγματοποιήθηκαν στη Μ. Βρετανία USD 237 δις. Το 2003 υπήρξε μικρή αύξηση σε σχέση με το 2002 με μεγέθη της τάξεως των USD 618

δισ., εκ των οποίων το 14% αφορούσε στον ενεργειακό κλάδο που κατείχε και το μεγαλύτερο ποσοστό, ενώ η αξία των USD 220 δισ. προερχόταν από τη Μ. Βρετανία. Αντίθετα το 2004 οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες στην Ευρώπη δείχνουν να ανακάμπτουν παρουσιάζοντας αξιοσημείωτη αύξηση της τάξης του 36% φτάνοντας τα USD 841 δισ. με τον κλάδο ενέργειας να πρωταγωνιστεί (ποσοστό 21% επί των συνολικών συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών) και την Μ. Βρετανία να αποτελεί πάλι το κράτος όπου διαδραματίζονται οι περισσότερες εξαγορές. Για το 2005 η άνοδος συνεχίζεται με εντυπωσιακά μεγέθη της τάξης του 37% φτάνοντας τα USD 1,2 δισ. περίπου, με τον τομέα Ενέργειας να συνεχίζει να βρίσκεται στην πρώτη θέση με ποσοστό 15% και φυσικά η Μ. Βρετανία να βρίσκεται στην κορυφή με USD 350 δισ.

Οι αποσχίσεις σε σχέση με τις συνολικές Σ,Ε, και ΣΣ στην Ε.Ε καταλαμβάνουν μέρος της τάξης του 5% με 20%, με εξαίρεση το έτος 2000, όπου το ποσοστό αυτό ελαττώνεται στο 3%, εξαιτίας του γεγονότος ότι η Vodafone εξαγόρασε τη Mannesmann, συνεργασία η οποία ήταν της τάξης των USD 200 δις και άνω. Ο ρόλος των αποσχίσεων λοιπόν είναι κατά πολύ μικρότερος κατά τη διαδικασία επιχειρηματικών αναδιορθώσεων στην Ε.Ε., από ότι στις Η.Π.Α.. Από την άλλη πλευρά, η δραστηριότητα αυτή είναι αυξανόμενη για την Ε.Ε. σε σχέση με το παρελθόν.

Αναφορικά με την παρουσία των δύο αυτών κυμάτων, τα αίτια αυτών, μπορεί να λεχθεί ότι είναι παρόμοια με τα αντίστοιχα προαναφερόμενα για το πέμπτο κύμα των Η.Π.Α.. Έτσι, η απορύθμιση και φιλελευθεροποίηση των αγορών παράλληλα με την ιδιωτικοποίηση τραπεζών αλλά και επιχειρήσεων κοινής ωφελείας, όπως η Deutsche Telecom, France Telecom and Vivendi, συμβάλλουν αξιοσημείωτα στην πραγματοποίηση του κύματος του 1990.

## 4. Η αυτοκινητοβιομηχανία

### 4.1 Εισαγωγή

Η αυτοκινητοβιομηχανία πρωτοεμφανίστηκε ως κλάδος κατασκευής για μέσα μεταφοράς ιδιωτών, ενώ στη συνέχεια εμφανίστηκαν νέοι τύποι αυτοκινήτων λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και των ανθρώπινων αναγκών. Τα αυτοκίνητα κατείχαν το 2009 το 77% επί του συνολικού αριθμού παραγωγής οχημάτων (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010). Αυτό το ποσοστό όμως διαφοροποιείται αναφορικά με την οικονομική ευμάρεια κάθε κράτους.

Όσον αφορά την αξία των κλάδων βιομηχανίας μέσων μεταφοράς, η βιομηχανία αυτοκινήτων αντιπροσωπεύει το 61% από τη συνολική αξία της παραγωγής τους (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010). Η αυτοκινητοβιομηχανία έκανε την εμφάνισή της περίπου πριν τις αρχές του 1900 και γνώρισε ταχύτατη ανάπτυξη τον 20ο αιώνα. Από την εποχή που οι πρώτοι εφευρέτες πειραματίζονταν στα αρχικά οχήματα, έχουν περάσει πάνω από 250 χρόνια. Σε αυτό το διάστημα το αυτοκίνητο τελειοποιήθηκε ενώ παράλληλα η κοινωνικό-οικονομική επιρροή της αυτοκινητοβιομηχανίας όλα αυτά τα χρόνια είναι αναμφισβήτητα μεγάλη.

Η ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα έχει τα εξής γνωρίσματα (Eckermann, 2001):



- Το 4% από το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν και πάνω από το 12% από το παγκόσμιο βιομηχανικό προϊόν είναι συνυφασμένα με τον κλάδο της κατασκευής αυτοκινήτων.
- Χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κατασκευής των διαφόρων τμημάτων των αυτοκινήτων και τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.
- Οι εξαγωγές των αυτοκινήτων κατά μέσο όρο αριθμούν πάνω από 22 εκατομμύρια, δηλαδή το 40% της συνολικής παραγωγής των οχημάτων.

Η μαζική παραγωγή αυτοκινήτων, η μικρή διάρκεια χρήσης τους και η συχνή αγοραπωλησία μεταχειρισμένων αυτοκινήτων στα αναπτυσσόμενα κράτη είναι οι πηγές κέρδους για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η σημαντική ανάπτυξη της σύγχρονης αυτοκινητοβιομηχανίας σε τεχνολογικό επίπεδο έχει οδηγήσει στην αύξηση της διάρκειας χρήσης των οχημάτων. Η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος και οι ολοένα αυξανόμενες ανθρώπινες ανάγκες ή και απαιτήσεις έχουν αναβαθμίσει την παγκόσμια αγορά των οχημάτων κάνοντας τα περισσότερο ανταγωνιστικά. Νέα μοντέλα αυτοκινήτων ή και παραλλαγές-βελτιώσεις των υπάρχοντων, πιο οικονομικά ως προς την κατανάλωση καυσίμου, λιγότερο επιβλαβή για το περιβάλλον, πιο άνετα και με μεγαλύτερο βαθμό ασφάλειας στην κίνηση

εμφανίζονται κάθε 2-3 χρόνια. Αυτό το γεγονός αυξάνει σημαντικά τα οικονομικά μεγέθη της εν λόγω βιομηχανίας. Επιπλέον, η αύξηση της αγοραστικής δύναμης του πληθυσμού μέχρι και πριν από 3 χρόνια, έχει ευνοήσει την ανάπτυξη του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας κατέχει τη δεύτερη θέση μετά από τον κλάδο του ηλεκτρονικού εξοπλισμού (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010). Στα αναπτυγμένα κράτη τα ετήσια έξοδα για την αγορά και συντήρηση των αυτοκινήτων αντιστοιχούν στο 8-10 % από τον οικογενειακό προϋπολογισμό, ενώ στα υπόλοιπα κράτη είναι πολύ πιο αυξημένος (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010).

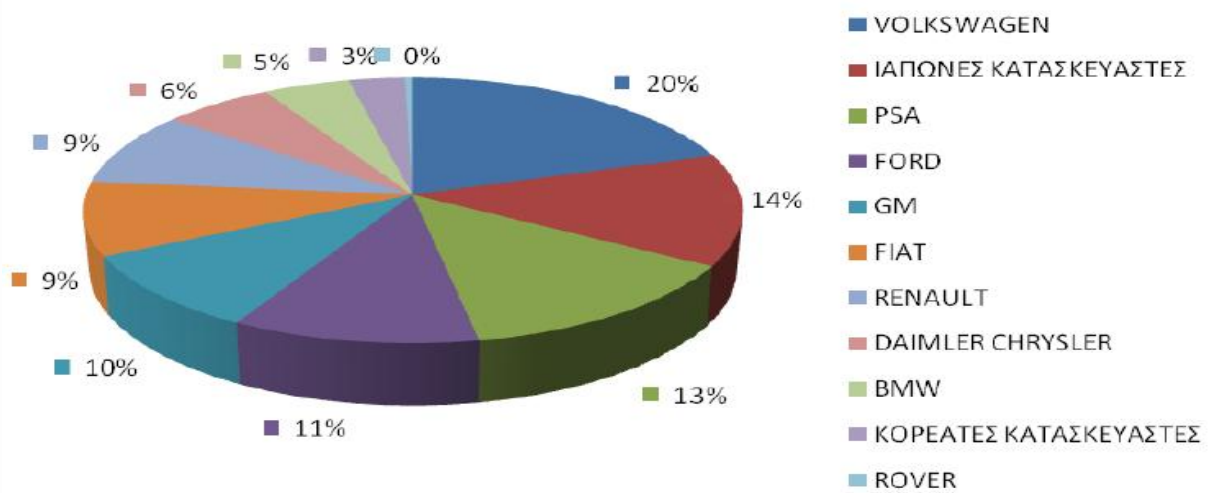
#### **4.2 Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας**

Η αυτοκινητοβιομηχανία αποτελεί έναν χαρακτηρισμένο έντονα μονοπωλιακό κλάδο. Σύμφωνα με δεδομένα του 2007 εννέα (9) βασικές εταιρίες κατασκευάζουν το 77 % από το σύνολο των αυτοκινήτων. Πέντε από αυτές βρίσκονται στη Δυτική Ευρώπη: Volkswagen AG με 20 % στο σύνολο των αυτοκινήτων, PSA Peugeot-Citroen, με 13,5 %, Fiat Auto SpA με 9,0 %, Renault S.A. με 8,9 %, Daimler-Chrysler AG με 6,2% από την παγκόσμια παραγωγή αυτοκινήτων (Σχήμα 4)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Πηγή: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Κατασκευαστών Αυτοκινήτων (ACEA), 2007

### Ταξινομήσεις και μερίδια αγοράς ανά κατασκευαστή



Σχήμα 4: Παγκόσμια παραγωγή αυτοκινήτων – Ταξινομήσεις και μερίδια αγοράς ανά κατασκευαστή (ACEA, 2007)

Μέχρι τη δεκαετία του '50 την κυρίαρχη θέση στην κατασκευή των αυτοκινήτων κατείχε η Βόρεια Αμερική, με 85% (Eckermann, 2001). Σήμερα η μερίδα του λέοντος στην παραγωγική δυναμικότητα της αυτοκινητοβιομηχανίας την έχουν τρεις ευρείες γεωγραφικές περιοχές της υψηλίου (Eckermann, 2001):

- Βόρεια Αμερική (ΗΠΑ, Καναδάς)
- Δυτική Ευρώπη (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία)
- Κεντρική Ασία (Τουρκία) και Ασία (Ιαπωνία, Κορέα).

Οι βασικοί εισαγωγείς είναι οι ΗΠΑ, τα κράτη της Νότιας Αμερικής, τα κράτη της Ανατολικής Ευρώπης και η Νότια Αφρική. Ανάλογα με το προϊόν που παράγεται η αυτοκινητοβιομηχανία κατηγοριοποιείται σε τρεις κλάδους (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010) οι οποίοι είναι αυτοί των αυτοκινήτων, φορτηγών και λεωφορείων.

Η αυτοκινητοβιομηχανία αποτελεί αναπτυγμένο κλάδο στα κράτη-κατασκευαστές οχημάτων. Την πιο εξέχουσα θέση στην κατασκευή οχημάτων κατέχει η Γερμανία (Volkswagen Group, Daimler-Chrysler, Audi, Opel, BMW, MAN) και ακολουθεί η Γαλλία (Renault, Peugeot-Citroen).

## **4.3 Nissan - Renault**

### **4.3.1 Εισαγωγή**

Η Renault S.A. είναι μία γαλλική αυτοκινητοβιομηχανία, που παράγει επιβατικά αυτοκίνητα, επαγγελματικά οχήματα, λεωφορεία και φορτηγά και είναι παρούσα σε 118 χώρες.

Η εταιρεία Renault ιδρύθηκε το 1898 ως Société Renault Frères (Εταιρεία Αδελφών Renault) από τον Louis Renault και τους αδελφούς του Marcel Renault και Fernand Renault. Η Renault έγινε γνωστή μετά από επιτυχίες της στους πρώτους αγώνες. Ο ένας αδελφός, ο Μαρσέλ σκοτώθηκε σε αγώνα το 1903 και ανέλαβε εξολοκλήρου ο άλλος αδελφός την εταιρεία.

Η φήμη της Renault όσον αφορά τις καινοτομίες άνθισε από νωρίς. Το 1899 η Renault δημιούργησε το πρώτο τετράθυρο σεντάν αυτοκίνητο ενώ κατοχύρωσε την πατέντα του πρώτου υπερτροφοδότη (τούρμπο). Εκείνη την εποχή, τα αυτοκίνητα ήταν είδος πολυτελείας και η τιμή των μικρότερων Renault που ήταν διαθέσιμα εκείνη την εποχή ξεκινούσε από 3.000 φράγκα, αντανακλώντας αυτή την τάση. Για έναν μέσο εργαζόμενο, αυτό το ποσό μπορούσε να συλλεχθεί σε μια χρονική περίοδο δέκα ετών. Επιπρόσθετα, η Renault κατασκεύαζε ταξί, λεωφορεία και επαγγελματικά οχήματα πριν από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ κατά τη διάρκεια αυτού (1914-1918), ξεκίνησε την παραγωγή πυρομαχικών, πολεμικών αεροσκαφών και καινοτόμων πολεμικών

οχημάτων, όπως το τανκ Renault FT-17. Η Renault έγινε ο παγκοσμίως κορυφαίος κατασκευαστής μηχανών για αεροσκάφη, ενώ η επιτυχία των προϊόντων αυτών της εταιρείας ήταν τέτοια που ο ίδιος ο Renault τιμήθηκε από τους συμμάχους για τη συμμετοχή της εταιρείας στη νίκη τους. Μέχρι το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου η Renault ήταν η κορυφαία ιδιωτική βιομηχανία της Γαλλίας (Lebeault, 1996).

Μεταξύ των δύο Παγκοσμίων Πολέμων, ο Louis Renault επέκτεινε το φάσμα δραστηριοτήτων της εταιρείας του, με την παραγωγή αγροτικών και βιομηχανικών προϊόντων. Στο μεταξύ όμως, η Renault πάσχιζε να ανταγωνιστεί τα ολοένα και δημοφιλέστερα, μικρά και φθηνά «αυτοκίνητα του λαού», όπως για παράδειγμα της Volkswagen, ενώ προβλήματα με το Χρηματιστήριο και το εργατικό δυναμικό επηρέασε αρνητικά την επέκταση της εταιρείας.

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, τα εργοστάσια του Louis Renault δούλευαν για τη Ναζιστική Γερμανία, ασχολούμενα με την παραγωγή φορτηγών αυτοκινήτων.

Παράλληλα, κάθε ενέργεια εξέλιξης επιβατικών οχημάτων είχε, επίσημα, απαγορευθεί. Για αυτόν το λόγο, ο Louis Renault συνελήφθη και φυλακίστηκε κατά την απελευθέρωση της Γαλλίας το 1944 και πέθανε στη φυλακή πριν προφθάσει να ετοιμάσει την υπεράσπισή του. Κατά την νεκροψία διαπιστώθηκε πως αιτία θανάτου ήταν το σπάσιμο του λαιμού του, γεγονός που σημαίνει πως μπορεί να είχε δολοφονηθεί. Όλη η

ιδιοκτησία του, συμπεριλαμβανομένης και της εταιρείας Renault, επιτάχθηκε από την προσωρινή κυβέρνηση της Γαλλίας. Τα εργοστάσια της Renault έγιναν κρατικά (έγιναν γνωστά ως Régie Nationale des Usines Renault, που κατά λέξη σημαίνει «Εθνικός Έλεγχος των Εργοστασίων Renault») κάτω από τη διεύθυνση του Pierre Lefaucheu. Στα χρόνια που ακολούθησαν την κρατικοποίησή της, η Renault μπήκε σε πορεία αναγέννησης, η οποία και οδηγήθηκε από το νέο μοντέλο της Renault 4CV (με κίνηση στους πίσω τροχούς), το οποίο βγήκε στην αγορά το 1946 και αποδείχθηκε ένας εξαιρετικά ικανός αντίπαλος για αυτοκίνητα όπως το Morris Minor και το Volkswagen Beetle, ενώ η επιτυχία του (με περισσότερες από μισό εκατομμύριο μονάδες να έχουν πωληθεί) διασφάλισε την παραγωγή του μέχρι και το 1961. Όπως και στα προγενέστερα μοντέλα της, η εταιρεία χρησιμοποίησε εκτενώς την συμμετοχή της σε αγώνες μηχανοκίνητου αθλητισμού για την προώθηση του 4CV, όταν το συγκεκριμένο αυτοκίνητο κέρδισε τόσο το Ράλι των 24 ωρών του ΛεΜάν (Le Mans 24 Hours), το Μίλε Μίλια (Mille Miglia) και το Ράλι του Μόντε Κάρλο. Παρά την επιτυχία του αυτοκινήτου αυτού, η πορεία της εταιρείας συνέχισε να αμαυρώνεται από μια έκδηλη ανησυχία των εργαζομένων, με συνεχιζόμενες απεργίες μέχρι και τη δεκαετία του '80. Ο αντικαταστάτης του 4CV, το Renault Dauphine, είχε εξαιρετική εμπορική πορεία και η εταιρεία επέκτεινε τις παραγωγικές δραστηριότητές της και στο εξωτερικό, κυρίως στην Αφρική και στην Βόρεια Αμερική. Αντίθετα, η εμπορική πορεία του οχήματος δεν ήταν

καλή στη Βόρεια Αμερική και το Dauphine ήταν ήδη ξεπερασμένο στις αρχές του 1960. Σε μια προσπάθεια να ανανήψει και να επανακάμψει, η εταιρεία εξέλιξε και διέθεσε δύο νέα μοντέλα που θα γνώριζαν πρωτοφανή επιτυχία: τα Renault 4 και Renault 8, το 1961 και 1962 αντίστοιχα. Ειδικά το R4 γνώρισε τέτοια επιτυχία, που η παραγωγή του συνεχίστηκε μέχρι και το 1992. Και τα δύο νέα μοντέλα συνέχισαν την μακρά αγωνιστική παράδοση της εταιρείας, μία παράδοση που ενισχύθηκε μετά τη συνεργασία της Renault με την Alpine (αποτέλεσμα της οποίας ήταν το Alpine A110, με κινητήρες Renault). Παράλληλα με το 4 και με το 8, η εταιρεία γνώρισε επιτυχία με το πιο εξελιγμένο Renault 16, του οποίου η διάθεση ξεκίνησε το 1966. Το εν λόγω όχημα συνέχισε την παράδοση της Renault στις καινοτομίες, όντας το πρώτο hatchback αυτοκίνητο σε διαστάσεις μεγαλύτερες της μικρής κατηγορίας παγκοσμίως (Lebeault, 1996).

Άλλη μια επιτυχία της εταιρείας ήταν το μικρό και εξαιρετικά οικονομικό Renault 5, που παρουσιάστηκε το 1972 και μάλιστα στην αρχή της μεγάλης πετρελαϊκής κρίσης του 1973. Το 1984 αντικαταστάθηκε από το Renault Super 5, χωρίς τρομερές τροποποιήσεις στον αρχικό σχεδιασμό του Renault 5. Στο μεταξύ, η εταιρεία βρισκόταν σε μεγάλο κίνδυνο, όπως άλλωστε και όλες οι υπόλοιπες αυτοκινητοβιομηχανίες, λόγω της πετρελαϊκής κρίσης στα μέσα της δεκαετίας του '70 και έτσι αποφασίστηκε η επέκτασή της και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς και σε άλλες ηπείρους, όπως στην



Ασία, και ειδικότερα στην Νοτιοανατολική Ασία. Η πετρελαική κρίση ώθησε τη Renault να προσπαθήσει να ανακτήσει το χαμένο έδαφος στη σημαντική αμερικανική αγορά. Παρά την επιτυχία του Dauphine στα τέλη της δεκαετίας του '50, μια αποτυχημένη προσπάθεια συναρμολόγησης οχημάτων στο Κεμπέκ (1964 – 1972), είχε σχεδόν εξαφανίσει την εταιρεία από την αγορά της Βόρειας Αμερικής στις αρχές του '70. Έτσι, η ανάγκη για φθηνά, μικρά και οικονομικά αυτοκίνητα εκείνη την περίοδο, έδωσε στη Renault την ευκαιρία για την επάνοδό της. Σύντομα η εταιρεία έκανε σχέδια για τη συνεργασία με την αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία American Motors Corporation (AMC).

Η συμφωνία αυτή εντασσόταν σε μια σειρά από συμφωνίες συνεργασίας που είχε συνάψει η Renault στις δεκαετίες του '60 και του '70, καθώς η εταιρεία δημιουργούσε θυγατρικές εταιρείες στην Ανατολική Ευρώπη, όπως τη Dacia στη Ρουμανία, και συνέχισε τη συνεργασία στον μηχανολογικό τομέα με τη Volvo και την αντίπαλο Peugeot. Στο μεταξύ, στις ΗΠΑ η Renault συνέχισε να αυξάνει τον έλεγχό της στην AMC και το 1980 ήδη κατείχε το 55% της εταιρείας. Η συνεργασία Renault-AMC είχε επίσης ως αποτέλεσμα την πώληση των οχημάτων Jeep στην Ευρώπη. Το Jeep XJ Cherokee θεωρείται από πολλούς ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιρειών (η AMC επέμεινε πως το XJ Cherokee σχεδιάστηκε αποκλειστικά από το προσωπικό της, όμως είναι γνωστό πως ένας πρώην μηχανικός της Renault σχεδίασε

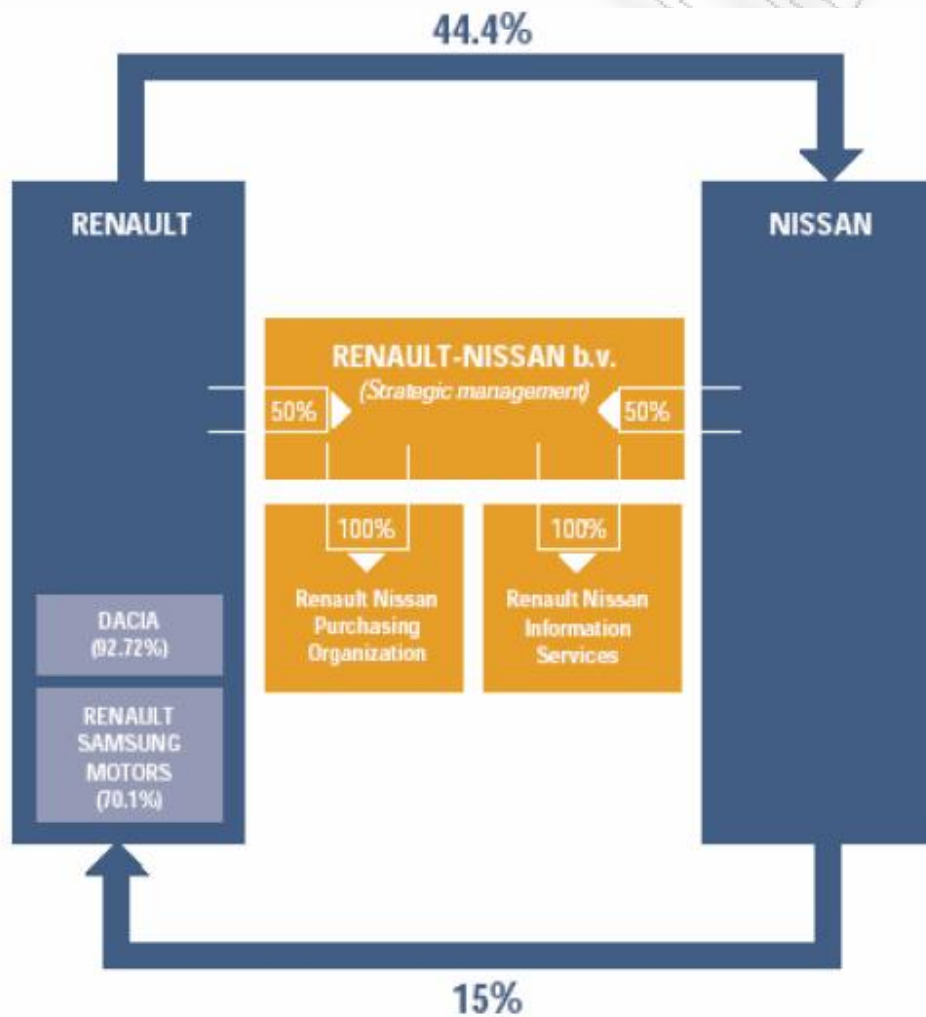
το εμπρόσθιο σύστημα αναρτήσεών του, τύπου “Quadra Link”, ενώ το όχημα χρησιμοποιούσε τροχούς και άλλα εξαρτήματα από τη γαλλική εταιρεία).

Το 1996 η Renault ιδιωτικοποιήθηκε και έδωσε την δυνατότητα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην Ανατολική Ευρώπη και στη Νότια Αμερική. Το πρόγραμμα περιελάμβανε εργοστάσια στη Βραζιλία και νέες υποδομές στην Αργεντινή και την Τουρκία.

Στον 21ο αιώνα, η Renault με τα μοντέλα Laguna και Mégane σημείωσε μεγάλη επιτυχία με τον ιδιαίτερο σχεδιασμό τους. Αντίθετα, αυτοκίνητα μεγαλύτερων κατηγοριών δεν ήταν το ίδιο επιτυχημένα. Πέραν του ιδιαίτερα προσεγμένου σχεδιασμού, η Renault έγινε παγκοσμίως γνωστή για την ασφάλεια των προϊόντων της. Είναι σήμερα ο μόνος κατασκευαστής με τον μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινήτων που έχουν κερδίσει τα πέντε αστέρια στις δοκιμές πρόσκρουσης του οργανισμού Euro NCAP. Η Laguna ήταν το πρώτο αυτοκίνητο παγκοσμίως που κέρδισε αυτή την ανώτατη διάκριση και το 2004 το Modus ήταν το πρώτο μικρό αυτοκίνητο που πέτυχε αυτή τη βαθμολογία (Lebeault, 1996).

Η Renault σήμερα κατέχει ποσοστό 44.4% της Nissan, μαζί με την οποία έχουν σχηματίσει τη συμμαχία Renault-Nissan (Renault – Nissan Alliance). Η Nissan κατέχει το 15% της Renault από το 2002. Στη Renault επίσης ανήκει η Samsung Motors (Renault Samsung Motors) και η Dacia, ενώ διατηρεί μειοψηφικό ποσοστό (20%) στη

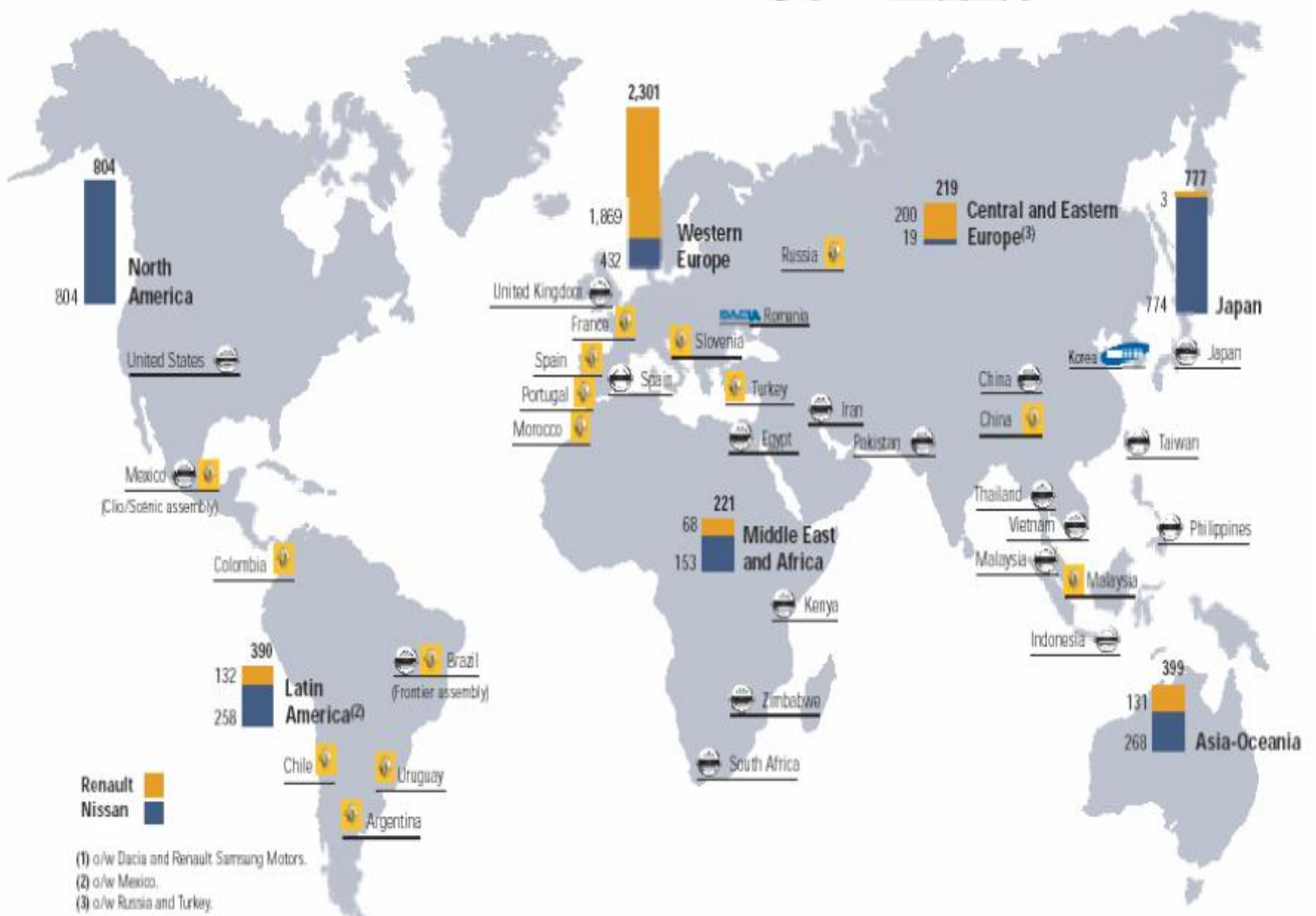
Volvo Trucks. Η επόμενη εικόνα δείχνει τη δομή της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan.



Σχήμα 5: Δομή της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan (Πηγή: Renault, 2003a)

Για το 2004 η Renault ανακοίνωσε μία αύξηση 43% στα καθαρά έσοδά της σε €3.5 δισεκατομμύρια και 5.9% κέρδη, στα οποία η Nissan έχει συνεισφέρει περίπου €1.7 δισεκατομμύρια. Ολόκληρος ο Όμιλος (Renault, Dacia, Renault Samsung Motors) σημείωσε αύξηση 4.2% στις πωλήσεις παγκοσμίως, με αυτές να ανέρχονται στον αριθμό ρεκόρ των 2,489,401 οχημάτων, αριθμός που αντιστοιχεί σε μερίδιο 4.1% επί του συνόλου της διεθνούς αγοράς. Η Renault επίσης διατήρησε την πρώτη θέση σε πωλήσεις στην ευρωπαϊκή αγορά με πωλήσεις 1.8 εκατομμυρίων οχημάτων και μερίδιο αγοράς 10.8%.

Η Renault, μαζί με τις φίρμες Dacia και Renault Samsung, στοχεύει στην πώληση 4 εκατομμυρίων οχημάτων παγκοσμίως το 2010. Στις 30 Ιουνίου 2006, τα ξένα ειδησεογραφικά πρακτορεία ανέφεραν πως η General Motors συγκάλεσε έκτακτη συνέλευση του διοικητικού συμβουλίου της από τον μεγαλομέτοχο της, Kirk Kerkorian για τη δημιουργία μιας συμμαχίας μεταξύ της GM και της Renault.



Σχήμα 6: Πωλήσεις και Εργοστάσια Παραγωγής παγκοσμίως (2002) (Πηγή: Renault, 2003a)

Την Τετάρτη 29 Μαΐου του 2002, το διοικητικό συμβούλιο της Renault-Nissan BV (RN BV) συνεδρίασε για πρώτη φορά για να συζητήσουν την κατάσταση της συμμαχίας μεταξύ της Renault S.A. και της Nissan Motors, δύο από τις μεγαλύτερες

κατασκευάστριες αυτοκινήτων στον κόσμο. Η RNBV προέκυψε από την 50/50 στρατηγική συμμαχία της Renault S.A. και της Nissan Motors, και είναι μία επιχείρηση που συστάθηκε το Μάρτιο του ίδιου έτους για να επιβλέψει τη στρατηγική της συμμαχίας και όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από κοινού από τη Renault και τη Nissan. Η νέα εταιρεία θα «κατευθύνει τη στρατηγική συμμαχία και θα εποπτεύει τις κοινές δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο, με ταυτόχρονο σεβασμό της ταυτότητας και του πολιτισμού της κάθε εταιρείας και χωρίς να παρεμβαίνει στις επιχειρησιακές δραστηριότητες της κάθε εταιρείας»<sup>3</sup>. Ο Louis Schweitzer, ο πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Renault κατέχει τη θέση του προέδρου της RNBV. Ενώ ο Carlos Ghosn Διευθύνων Σύμβουλος της Nissan κατέχει τη θέση του αντιπροέδρου. Η Renault και η Nissan θα συνεχίσουν να ασκούν τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες από τις αντίστοιχες ομάδες που είναι υπεύθυνες για αυτό στην κάθε μία εταιρεία ξεχωριστά.

«Η δημιουργία της εταιρείας RNBV είναι το επόμενο φυσικό βήμα στην εξέλιξη της συμμαχίας», δήλωσε ο Yoshikazu Hanawa, πρόεδρος της Nissan. «Η συμμαχία αυτή δείχνει ότι μια ιαπωνική και μια γαλλική εταιρεία, με βαθιές ρίζες στον πολιτισμό τους και την ταυτότητά τους, έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται με επιτυχία, χωρίς να χάσει η κάθε μία την μοναδικότητά της»<sup>4</sup>. Το 1999 η Renault είχε επενδύσει 5,4

---

<sup>3</sup> Πηγή: Renault-Nissan joint press release, October 30, 2001.

<sup>4</sup> Πηγή: Renault-Nissan joint press release, October 30, 2001.

δισεκατομμύρια δολάρια στη Nissan - για το 36,8% της εταιρίας - σε μια εποχή που η Nissan, όπως επικρατούσε στη φημολογία, ήταν μερικές μέρες μακριά από τη χρεοκοπία. Η επένδυση αυτή ήταν μια τολμηρή προσπάθεια από την πλευρά της Renault να κερδίσει μεγαλύτερη παραγωγική κλίμακα και παγκόσμια εμβέλεια, και σηματοδότησε την μεγαλύτερη μέχρι σήμερα επένδυση από αλλοδαπούς σε μια ιαπωνική βιομηχανική εταιρεία. Λίγο πριν από τη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου της RNBV, Η Renault και η Nissan είχαν συμφωνήσει να αυξήσει η Renault το μερίδιό της στη Nissan κατά 44,4%, και η Nissan να αποκτήσει το 15% των μετοχών της Renault για 2,2 δισεκατομμύρια ευρώ περίπου. Η συναλλαγή, η οποία είχε εγγραφεί στην αρχική συμφωνία για τη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας, πραγματοποιήθηκε ένα χρόνο νωρίτερα από το αναμενόμενο.

Στελέχη και από τις δύο εταιρείες θεωρούν ότι έχουν ολοκληρωθεί πολλά από τα επιχειρησιακά τους σχέδια κατά τα πρώτα τρία έτη της συμμαχίας. Η Nissan, υπό την ηγεσία του Ghosn βελτίωσε σημαντικά τα οικονομικά της και αναδύθηκε αρκετά γρήγορα ως σημαντικός παίκτης στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Το κέρδος της Nissan αντιπροσώπευε το 47% του κέρδους της Renault για το έτος 2001. Το 2001 οι πωλήσεις των δύο εταιρειών ως συμμαχία ήταν πέντε εκατομμύρια αυτοκίνητα (η Nissan πώλησε 2,6 εκατομμύρια, ενώ η Renault πώλησε 2,4 εκατομμύρια). Το μερίδιο αγοράς της συμμαχίας σε σχέση με την παγκόσμια αγορά ανήλθε σε 9,2% (4,4% της

Renault και 4,8% της Nissan), τοποθετώντας τη συμμαχία στις πέντε πρώτες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου. Επιπλέον, οι εταίροι της συμμαχίας ήταν σύμφωνοι με τις αρχικές προβλέψεις που είχαν γίνει και αφορούσαν σε 3,3 δισ. δολάρια εξοικονόμηση κόστους και συνέργειες μέχρι το 2002.

### **4.3.2 Η Στρατηγική Συμμαχία Nissan-Renault**

#### **4.3.2.1 Αίτια της δημιουργίας της Στρατηγικής Συμμαχίας Nissan – Renault**

Μετά από οκτώ μήνες διαπραγματεύσεων, η Renault και η Nissan ολοκλήρωσαν τις διαπραγματεύσεις και επισφράγισαν τη σχέση τους τον Απρίλιο του 1999. Με την πρώτη ματιά και οι δύο φαίνονταν αταίριαστοι ως προς τη συμμετοχή τους στην στρατηγική συμμαχία. Η Renault είχε ιδιωτικοποιηθεί εν μέρει το 1996 με το γαλλικό κράτος να κατέχει ακόμη το 44% του κεφαλαίου της. Το 1984 είχε βρεθεί στα πρόθυρα της πτώχευσης, αλλά την επόμενη δεκαετία γνώρισε δραματική αλλαγή δίνοντας έμφαση στην εσωτερική αναδιάρθρωση της, την μείωση του κόστους και την αύξηση της ποιότητας παρά της ποσότητας. Με το «λανσάρισμα στην αγορά νέων μοντέλων όπως το Espace, το Twingo, το Clio, το Megane και το Scenic κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της επιτυγχάνοντας σταθεροποίηση του Ευρωπαϊκού μεριδίου αγοράς στο 11% περίπου (Lebeault, 1996). Το 1996 τα έσοδα της Renault ανήλθαν σε 184 δισ. ευρώ, και μέσα σε δύο χρόνια τα αύξησε κατά 244 εκατ. ευρώ, που αντιπροσωπεύουν



περίπου μια δεκαετία κερδοφορίας. Σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα η Renault ήταν ιδιαίτερα αποδοτική. Σχεδόν όλα τα εργοστάσιά της λειτουργούσαν σε σχεδόν πλήρη παραγωγική ικανότητα με κάποια να λειτουργούν με τρεις βάρδιες ανά ημέρα (Feast and Hunston, 2000). Οι πωλήσεις, ωστόσο, ήταν πολύ συγκεντρωμένες, με το 84,5% να είναι μόνο στη Δυτική Ευρώπη. Ο υψηλός βαθμός συγχώνευσης στην εσωτερική ευρωπαϊκή αγορά σημαίνει ότι σε σύγκριση με άλλες μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες ιδιαίτερα τον ευρωπαϊκό της αντίπαλο, τη Volkswagen, η Renault είχε εξαιρετικά τοπικιστικό χαρακτήρα και ήταν πιθανώς ευάλωτη στους ανταγωνιστές της ειδικά όταν ο συγκεκριμένος κλάδος παγκοσμιοποιείται με ταχείς ρυθμούς (Schweitzer, 1999).

Η Nissan από την άλλη πλευρά ήταν μια παραδοσιακή ιαπωνική εταιρεία που είχε ιδρυθεί το 1933 από τον Yoshiuke Aikawa με όνομα της εταιρείας Jidhosa-Seizo (εφεξής Nissan). Μετά την ήττα της Ιαπωνίας το 1945, η εταιρεία, μαζί με άλλες Ιαπωνικές εταιρείες διαλύθηκαν, αλλά το τμήμα των αυτοκινήτων επέζησε. Το 1966, η εταιρεία αυτή συγχωνεύθηκε με την εταιρεία Prince Motors, με την ελπίδα να προκαλέσουν τον ανταγωνισμό της Toyota. Αυτό απέτυχε να υλοποιηθεί και από τα τέλη του 1970 το εγχώριο μερίδιο αγοράς της μειωνόταν σημαντικά σε ετήσια βάση για 27 χρόνια μέχρι το 1998, που έφτασε το 19% σε σύγκριση με το αντίστοιχο μερίδιο της TOYOTA που ήταν 40%. Η κατάσταση χειροτέρευε από το γεγονός ότι τα εργοστάσιά

της λειτουργούσαν με μέσο όρο παραγωγικής ικανότητας 54% το οποίο είχε αρνητικές επιπτώσεις στο μοναδιαίο κόστος (Hunston, 1999a). Ομοίως, το μερίδιο της στην παγκόσμια αγορά μειώθηκε από 6,6% το 1991 κατά 1,7 έως το 1998. Ακόμη και στη Βόρεια Αμερική, η Nissan είχε μείνει πίσω σε σχέση με τους Ιάπωνες ανταγωνιστές της ως προς το μερίδιο αγοράς. Μόνο το 1998, οι πωλήσεις υποχώρησαν κατά 15% σε 621.550, με αποτέλεσμα ζημία ύψους 700 εκατομμυρίων δολαρίων \$ (Business Week, 1999; Hunston, 1999b).

Στο ερώτημα πώς η Nissan κατάφερε να βρεθεί σε μια τέτοια κατάσταση, η απάντηση είναι σύνθετη, όχι μονοσήμαντη, και συνδέεται με τη συνολική στασιμότητα της ιαπωνικής οικονομίας τη δεκαετία του 1990 και την αυξανόμενη ισχύ του γιέν, που δυσχέραινε τις εξαγωγές. Κατά συνέπεια, η συνολική Ιαπωνική παραγωγή της αυτοκινητοβιομηχανίας μειώθηκε σχεδόν συνεχώς κατά τη διάρκεια όλης της δεκαετίας, και υποχώρησε από 13 εκατομμύρια μονάδες το χρόνο το 1991 σε οριακά 10 εκατομμύρια το 1998. Μεγάλης σημασίας ήταν τα εσωτερικά προβλήματα της Nissan. Ουσιαστικά, η Nissan ήταν μία συντηρητική εταιρεία η οποία βασιζόταν στην παραδοσιακή ιαπωνική επιχειρηματική κουλτούρα. Τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης τα οποία προσλαμβάνονταν κατά κύριο λόγο από τη Νομική Σχολή του Πανεπιστημίου του Τόκιο, είχαν γραφειοκρατική και συντηρητική προσέγγιση, ενώ υποτίθεται ότι η Toyota οργανώθηκε από «ένα σύνολο από στελέχη του μάρκετινγκ από την Nagoya»

(Hunston, 1999α). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον είχε δοθεί λίγη έμφαση στη δημιουργία κέρδους. Επακόλουθο αυτού ήταν ότι για την οργάνωση της εταιρείας είχε ακολουθηθεί μια λειτουργική προσέγγιση με λίγες δια-λειτουργικές σχέσεις, με αποτέλεσμα η εσωτερική επικοινωνία να είναι σπάνια. Πράγματι, έχει ειπωθεί χαρακτηριστικά ότι λόγω της αντικοινωνικής της δομής, η Nissan έπασχε από έλλειψη πίεσης χρόνου και δεν είχαν κανένα κοινό όραμα για το στρατηγικό μέλλον της εταιρείας (Hunston, 1999b). Αυτό δεν εκφραζόταν μόνο με την παρακμή της ίδιας αλλά και στις υψηλές τιμές που κατέβαλλε η Nissan στους προμηθευτές της μέσω του συστήματος keiretsu όπου οι τιμές είχαν διογκωθεί λόγω έλλειψης ελέγχου του κόστους. Έχοντας 3.000 προμηθευτές - σχεδόν δέκα φορές περισσότερους από τη Ford – επιδεινώθηκε η κατάστασή της προοδευτικά. Επιπλέον, στα προβλήματα του κόστους δεν βοήθησε το γεγονός ότι η Nissan όταν λειτουργούσε πάνω από την παραγωγική της ικανότητα παρήγαγε περίπου 500.000 αυτοκίνητα το χρόνο έχοντας πάρα πολλά εργοστάσια με πάνω από 50 μοντέλα τα οποία παράγονταν από 25 σασί σε σχέση με τη Volkswagen που παρήγαγε τα οχήματά της από τέσσερα σασί. Οι δυνατότητες σχεδίασης της Nissan θεωρούνταν εξαιρετικά ανεπαρκείς διότι πάρα πολλά μοντέλα εισήχθησαν στην αγορά τα οποία θεωρούνταν σχεδόν κλώνοι προηγούμενων μοντέλων της Toyota (The Economist, 1999). Έως το 1998, η αξιοπιστία των ανώτερων στελεχών της Nissan είχε κλιμακωτά εκμηδενιστεί.

Η κακή κατάσταση της Nissan θέτει το ερώτημα γιατί η Renault θέλει να συμμαχήσει με αυτή; Πρώτον, υπό το πρίσμα της αύξησης της συγχώνευσης του κλάδου, η Renault αποσκοπούσε στην επέκταση πέρα από τα όρια της Βόρειας Ευρώπης, εάν ήθελε να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Δεύτερον, η αξιοπιστία σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο, η οποία προϋπέθετε παρουσία στη Βόρεια Αμερική και τις Ασιατικές αγορές του Ειρηνικού. Τρίτον, μια τέτοια επέκταση ήταν απαγορευτικά ακριβή και δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς συνέταιρο. Ένας Αμερικανός συνέταιρος ήταν εκτός της συζήτησης συγχώνευσης γιατί οι Αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η General Motors και η Daimler-Chrysler ακόμη προσπαθούσαν να αφομοιώσουν τις δικές τους πρόσφατες συγχωνεύσεις με άλλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Η προσοχή στη συνέχεια στράφηκε προς την Ιαπωνία όπου η Nissan ήταν η μόνη επιλογή στην αγορά γιατί η Subaru και Isuzu ήταν κάτω από την κυριαρχία της General Motors και η Mazda ήταν υπό την αιγίδα της Ford.

Η λογική των συγχωνεύσεων συχνά βασίζεται στις δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης της αγοράς και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (Carroll, 1999). Στην περίπτωση της Renault-Nissan αυτό ήταν φανερό από την αρχή ότι αποτελούσαν λόγους δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας. Πρώτον, η Nissan ενίσχυσε σημαντικά μια ισχυρή παρουσία στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ασίας, ενώ η Renault είχε ιδιαίτερη παρουσία στις Ευρωπαϊκές αγορές και τις αγορές της Mercosur. Δεύτερον, ο

συνδυασμός των τεχνολογικών δυνατοτήτων τους θα είναι αναμφίβολα αμοιβαίου οφέλους. Η Renault προσφέρει σημαντική τεχνογνωσία όσον αφορά την έρευνα και ανάπτυξη, το σχεδιασμό και το μάρκετινγκ, ενώ τα βασικά πλεονεκτήματα της Nissan έχουν να κάνουν με την μηχανική των αυτοκινήτων και την τεχνολογία. Επιπλέον, το εύρος των προϊόντων της Renault, η οποία συμπληρώθηκε από τη φήμη της Nissan στα pick-up οχήματα και τα οχήματα παντός εδάφους, καθώς και σε top-of-the range μοντέλα όπως το Infiniti, ενώ το Safrane της Renault είχε αποδειχθεί αποτυχία (Schweitzer, 1999).

#### **4.3.2.2 Διοίκηση της Στρατηγικής Συμμαχίας**

Στην πράξη η συμμαχία υλοποιήθηκε από 11 «διεπιχειρησιακές ομάδες» (δηλαδή ομάδες τα μέλη των οποίων προέρχονταν και από τις δύο εταιρείες) οι οποίες μελέτησαν και πραγματοποίησαν συνέργειες ανάμεσα στα μεγαλύτερα λειτουργικά τμήματα των δύο εταιρειών από τον Μάρτιο του 1999 - σε προϊόντα, πλατφόρμες παραγωγής, τεχνολογίες και αγορές. Οι ομάδες αυτές δραστηριοποιούνταν στους εξής τομείς: σχεδιασμός κινητήρων, μηχανική οχημάτων, προμήθειες, κατασκευή, εφοδιαστική διαχείριση, μάρκετινγκ και πωλήσεις. Επιπλέον, υπήρχαν ομάδες που επικεντρώθηκαν στις αγορές και στις γεωγραφικές περιοχές που θα πωλούνταν τα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένου και του Μεξικού.

Κάθε διεπιχειρησιακή ομάδα αποτελούνταν από περίπου 10 μέλη που προέρχονταν από τις τάξεις των μεσαίων στελεχών με οριζόντιες (ως προς τη διοίκηση) ευθύνες. Το μικρό τους μέγεθος οδήγησε κάθε ομάδα να μη δύναται να καλύψει όλα τα ζητήματα σε βάθος. Μερικές ομάδες σχημάτιζαν υπό-ομάδες που αποτελούνταν από μέλη της διεπιχειρησιακής ομάδας και από άλλα διευθυντικά στελέχη που επιλέγονταν από τις διεπιχειρησιακές ομάδες. Οι υπό-ομάδες επικεντρώνονταν σε συγκεκριμένα θέματα που αντιμετώπιζε η διεπιχειρησιακή ομάδα. Για παράδειγμα, η ομάδα παραγωγής είχε τέσσερις υπό-ομάδες, η κάθε μία από τις οποίες ασχολούνταν με τα εξής θέματα: παραγωγική δυναμικότητα, παραγωγικότητα, δαπάνες, και επενδύσεις. Όλοι μαζί, περίπου 500 άτομα και από τις δύο εταιρίες συνεργάζονταν στις διεπιχειρησιακές ομάδες και τις υπό-ομάδες και υποστήριζαν τις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες της συμμαχίας.

Κάθε διεπιχειρησιακή ομάδα διέθετε έναν αρχηγό, ο οποίος ήταν διοικητικό στέλεχος με σημαντική επιχειρησιακή πείρα και αξιοπιστία στην εταιρεία. Η εργασία στη διεπιχειρησιακή ομάδα δεν είναι πλήρους απασχόλησης ακόμη και για τον αρχηγό της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας και ο αρχηγός εκτός από τις αρμοδιότητές τους στην διεπιχειρησιακή ομάδα είχαν και τις αρμοδιότητές τους στη Renault ή Nissan. Ο χρόνος που αφιέρωναν τα μέλη στην ομάδα ήταν δύσκολο να προσδιοριστεί: για τους αρχηγούς οι εκτιμήσεις κυμαίνονταν μεταξύ 20% και 80% του χρόνου τους, ενώ για τα μέλη

εκτιμάται ότι αφιέρωναν περίπου το 20% του χρόνου τους. Όσον αφορά το πιο πρόσφατο παρελθόν μέχρι και πριν από 5 έτη, οι διεπιχειρησιακές ομάδες της στρατηγικής συμμαχίας, που εργάζονται ξεχωριστά μέσα στη Nissan και στη Renault έχουν συμπληρωματικούς ρόλους.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η επιτυχία των συγχωνεύσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ταχύτητα υλοποίησης ενός προσεκτικά μελετημένου πλάνου υλοποίησης της συγχώνευσης, που συχνά απορρέει ύστερα από μια προσεκτική περίοδο διαπραγματεύσεων (Testa and Morosini, 2001). Όπως έχει προαναφερθεί στην περίπτωση της Renault-Nissan μετά από μια περίοδο 8 μηνών πριν την πραγματοποίηση της συγχώνευσης, στην οποία ο Αντιπρόεδρος της Renault Carlos Ghosn ήταν επικεφαλής της διαπραγματευτικής ομάδας, επιτεύχθηκε η συμφωνία. Σχεδόν αμέσως, ο Ghosn, ο οποίος αποτελούσε στέλεχος της Renault από το 1996, χρεώθηκε την διάσωση της Nissan. Από την πλευρά της Ιαπωνίας οι αντιδράσεις προς τη συμφωνία ήταν κάπως συγκρατημένες. Υπήρξε μια δυσaráσκεια ως προς το γεγονός ότι ένας «ξένος» είχε τοποθετηθεί υπεύθυνος για τη διάσωση μια μεγάλης ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά αυτό αμβλύθηκε από το γεγονός ότι και τα επτά εσωτερικά σχέδια διάσωσης της Nissan είχαν αποτύχει και ότι η αξιοπιστία της διοίκησης της εταιρείας ήταν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα (Hunston, 1999α).

Σύμφωνα με τους Testa και Morosini (2001), οι αποτυχίες των συγχωνεύσεων πολλές φορές οφείλονται στην αποτυχία τους να υλοποιηθούν υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη, ο οποίος θα είναι σε θέση να διαχειριστεί τις διαφορετικές εθνικότητες των εταιρειών ή τις διαφορετικές εταιρικές τους κουλτούρες, καθώς και να μπορεί να αναλάβει αποφασιστική δράση λαμβάνοντας καίριες αποφάσεις. Εξίσου όμως σημαντική είναι και η δημιουργία διοικητικών και επικοινωνιακών δομών. Η επιλογή του Ghosn ως Γενικό Διευθυντή της συμμαχίας ήταν πολύ έξυπνη κίνηση. Η εμπειρία του στη διοίκηση στους προηγούμενους εργοδότες του, Goodyear Uniroyal και Michelin, ήταν εκπληκτική. Στην Renault ο Ghosn είχε πιστωθεί με την επιτυχή αναδιάρθρωση της επιχείρησης στα τέλη του 1990, μειώνοντας το κόστος και αναζωογονώντας την επιχείρηση. Γνωρίζοντας καλά τις κοινωνικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των δύο εταιρειών η προσέγγιση που υιοθέτησε ο Ghosn για να κάνει τη δουλειά του ως Γενικός Διευθυντής της Στρατηγικής Συμμαχίας ήταν να κινηθεί με ευαισθησία. Ανάμεσα στις διαφορές που υπήρχαν ανάμεσα στις εταιρείες ήταν εκείνη της γλώσσας, της λήψης αποφάσεων, των συστημάτων επικοινωνιών και των κανονισμών εργασίας. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Nissan ήταν τελείως αντίθετη με εκείνη της Renault που ακολουθούσε το Ευρωπαϊκό στυλ στην λήψη των αποφάσεων. Στην Renault το άγχος που υπήρχε δημιουργούνταν λόγω της ατομικής ευθύνης, της ατομικής λογοδοσίας και των ανταμοιβών, ενώ στη Nissan αυτά είχαν ομαδικό προσανατολισμό (Hughes et al.,



2001). Ωστόσο, υπήρχαν και ομοιότητες μεταξύ των δύο εταιρειών. Και οι δύο ήταν μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες με μακροχρόνια ιστορία, είχαν έντονο το αίσθημα του πατριωτισμού και ήταν αρκετά γραφειοκρατικές με ισχυρά ιεραρχικές δομές όπου μεγάλο ποσοστό των ανώτερων διευθυντικών στελεχών να είναι πρώην δημόσιοι υπάλληλοι με λίγη εκπαίδευση στη διοίκηση επιχειρήσεων (Flament et al., 2001).

Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων κουλτούρας και τις υποκείμενες δυσαρέσκειες, ο Ghosn ήξερε ότι θα έπρεπε να χειριστεί με λεπτότητα και ευαισθησία την κατάσταση αλλά και με γρήγορη ανάληψη δράσεων εάν ήθελε να διασωθεί η Nissan γρήγορα. Με αυτό τον τρόπο κατέστη σαφές ότι η προσέγγιση της Renault δε χαρακτηριζόταν από πολιτιστικό ιμπεριαλισμό, αλλά από αμοιβαίο σεβασμό όπου οι δύο εταιρείες θα συμπεριφέρονταν μεταξύ τους ως ίσοι (Le Monde, 1999). Επιπλέον, δεν υπήρχε διαμάχη μεταξύ των στελεχών που είχαν αποτύχει στη Nissan. Αντιθέτως τους είχαν ανατεθεί άλλα καθήκοντα τα οποία ήταν σχετικά με την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που αποφάσισε ο Ghosn (Hunston, 1999α).

Ακολουθώντας την αρχή ότι ταχύτητα και η ενοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για την πραγματοποίηση της συγχώνευσης (Van de Vliet, 1997), ο Ghosn κινήθηκε γρήγορα. Για τη βελτίωση της επικοινωνίας τα αγγλικά έγιναν η επίσημη γλώσσα της συμμαχίας και δημιουργήθηκε ένα γλωσσάριο με περίπου εκατό λέξεις – κλειδιά σε μια προσπάθεια να αποφευχθούν γλωσσικές παρεξηγήσεις. Μαθήματα αγγλικών έγιναν σε

όλο το προσωπικό. Ο ίδιος ο Ghosn είχε μάθει λίγα Ιαπωνικά, κυρίως για κοινωνικούς και όχι για επαγγελματικούς λόγους. Επίσης τα μέσα επικοινωνίας έπρεπε να συμπληρωθούν άμεσα. Νέες διοικητικές δομές ως εργαλεία εφαρμογής της στρατηγικής της συμμαχίας αλλά και ως μέσα για την ενοποίηση των διοικητικών στελεχών των δύο εταιρειών ήταν απαραίτητες. Αυτό ήταν πολύ σημαντικό αν ήθελε η συμμαχία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα χρέους, το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, και την ανάπτυξη νέων μοντέλων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για να βοηθηθεί στα παραπάνω ο Ghosn έφερε μαζί του μια 20-μελή ισχυρή ομάδα στελεχών συμπεριλαμβανομένων των Patrick Pelata και Thierry Moulonguet οι οποίοι είχαν την αρμοδιότητα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και για τα χρηματο-οικονομικά αντίστοιχα.

Παράλληλα, τον Ιούνιο του 1999 το Διοικητικό Συμβούλιο της Nissan μειώθηκε από τριάντα μέλη στα δέκα παρά το γεγονός ότι είχε ήδη συμφωνηθεί να μειωθούν στα είκοσι τέσσερα σε μια προσπάθεια να απλοποιηθούν οι διαδικασίες. Το νέο διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από πέντε μέλη από κάθε επιχείρηση μαζί με τον πρώην Γενικό Διευθυντή της Nissan Yoshikazu Hanawa. Τέλος, ο Ghosn έσπασε την ιαπωνική παράδοση των προαγωγών με βάση την αρχαιότητα και εισήγαγε ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα, έτσι ώστε ήταν δυνατό ένας νεαρός διευθυντής να έχει υφισταμένους μεγαλύτερης ηλικίας (Flament et al., 2001).

#### **4.3.2.3 Παραγωγή, Έρευνα, και Ανάπτυξη στη Nissan - Renault**

Οι δύο εταιρείες σκόπευαν να συνεργαστούν στον τομέα της βασικής έρευνας και της ανάπτυξης. Ως πρώτο βήμα τον Μάρτιο του 2001 οι εταιρείες ξεκίνησαν κοινό πρόγραμμα για τις βασικές τεχνολογίες κυψελών καυσίμου που αναμενόταν να κοστίσει περίπου 85 δισεκατομμύρια γιεν. Οι αναλυτές ανέμεναν ότι οι εταιρείες θα πραγματοποιούσαν σημαντικές εξοικονομήσεις κόστους λόγω της κοινής έρευνας και της ανάπτυξης.

Όσον αφορά την παραγωγή, παρά τη χαμηλή απόδοση της Nissan για δεκαετίες, είχε εξαιρετική παραγωγική ικανότητα. Η Nissan διαθέτει τα πιο παραγωγικά εργοστάσια αυτοκινήτων στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, και ήταν πάντα κοντά στην κορυφή στις έρευνες αξιοπιστίας. Στην Ευρώπη, η Nissan παρήγαγε 101 οχήματα ανά εργαζόμενο το έτος στο εργοστάσιο του Sunderland στην Αγγλία. Αντίθετα, το πιο παραγωγικό εργοστάσιο της Renault παρήγαγε 77 οχήματα ανά εργαζόμενο ετησίως. Αρκετά χρόνια πριν από τη στρατηγική συμμαχία, η Renault είχε αρχίσει τη συγκριτική αξιολόγηση της παραγωγικής ικανότητας της Nissan και είχε στείλει ανθρώπους στο εργοστάσιο της Nissan στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο θεωρείται το πιο παραγωγικό στην Ευρώπη.

Οι managers της Nissan πίστευαν ότι η Renault είχε πολλά να μάθει σχετικά με την μηχανική, τις διαδικασίες παραγωγής, και την διασφάλιση της ποιότητας των

προϊόντων. Στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας, μηχανικοί και στελέχη της Nissan, είχαν αποσταλεί στην Renault με στόχο την αναβάθμιση των τεχνικών προτύπων της Renault. Ο Ghosn εξήγησε ότι ένα πολύ καλό σύστημα παραγωγής σημαίνει την ύπαρξη πολύ καλών πρακτικών. Έτσι, οι πρακτικές αυτές αναλύθηκαν από τη Renault και μεταφέρονται από τη Nissan στην Renault. Επίσης, το επίπεδο αξιοπιστίας και ποιότητας των αυτοκινήτων της Nissan είναι πολύ υψηλό. Η Renault έχει αξιολογήσει και αυτή την ικανότητα της Nissan και παραδέχεται ότι υπάρχουν πολλές πρακτικές όσον αφορά τη διαχείριση της ποιότητας που θα ήθελαν να υιοθετήσουν.

Μέσα στις μονάδες παραγωγής, οι σύμβουλοι της Nissan εργάζονταν με τους εργαζομένους της γραμμής παραγωγής της Renault, για τη βελτίωση της δεξιοτεχνίας τους και των βασικών τους δεξιοτήτων. Με τη βοήθεια της Nissan, η Renault είχε αποκτήσει επιδεξιότητα διδασκαλίας στα σχολεία, και μεταξύ άλλων δεξιοτήτων, είχε αποκτήσει επιδεξιότητα στη χρήση του κατσαβιδιού, επιδεξιότητα στο βάψιμο των αυτοκινήτων, και επιδεξιότητα στο να εργάζεται κανείς με το δεξί ή αριστερό χέρι. Ένα στέλεχος της Renault παραδέχτηκε ότι «Ανακαλύψαμε ότι υπάρχει ικανότητα και επιδεξιότητα στην υλοποίηση χειρωνακτικών εργασιών. Αυτό το μάθαμε από τη Nissan».

Τον Απρίλιο του 2002, ένα άρθρο στην εφημερίδα *Asian Wall Street*<sup>5</sup> δημοσίευσε το παρακάτω απόσπασμα αναφορικά με την συμβολή της Nissan στην Renault ως προς το επίπεδο εγκαταστάσεων:

«Οποιοσδήποτε περπατά μέσα σε ένα εργοστάσιο της Renault μπορεί να διακρίνει τα πρώτα σημάδια της επιρροής της Nissan εκεί. Φορώντας πράσινες φόρμες όπως κάνουν στη Nissan, οι Ιάπωνες ειδικοί στην παραγωγική διαδικασία συγκεντρώνουν ομάδες των 10 περίπου εργατών της Renault οι οποίοι φορούν γκρι φόρμες για να τους μάθουν τις βασικές τεχνικές της συναρμολόγησης σε γραμμές παραγωγής. Κάθε ομάδα συναντάται μόνο μερικά μέτρα από τους σταθμούς εργασίας των εργαζομένων στη γραμμή παραγωγής, χρωματισμένες γραμμές στο τσιμεντένιο πάτωμα αποτελούν τα όρια της τάξης. Μιλώντας μέσω διερμηνέα, ένας σοβαρός στην όψη Ιάπωνας λέει στους Γάλλους ότι πρόσεξε ορισμένους από τους εργάτες που χρησιμοποιούσαν τα δύο τους χέρια για να κρατούν το τρυπάνι με το οποίο βίδωναν το πάνελ της πόρτας και ότι αυτό δεν πρέπει να το κάνουν. Κρατώντας το τρυπάνι το σήκωσε ψηλά για να το δουν όλοι και τους δείχνει πως να το κρατούν με το ένα χέρι. Τώρα, τους λέει, θα χρησιμοποιούν το ελεύθερο χέρι τους για να κρατούν τις βίδες.

---

<sup>5</sup> Scott Miller and Todd Zaun, "Nissan Intends to Return a Favor to a French Ally," *The Asian Wall Street Journal*, April 5–7, 2002

Η επιρροή της Nissan ήταν επίσης ορατή στους μεμονωμένους σταθμούς εργασίας στη γραμμή παραγωγής. Επίσης, στη Nissan δημιούργησαν τα αποκαλούμενα «Πρότυπα έγγραφα λειτουργίας», τα οποία δίνουν επεξηγήσεις αναφορικά με την εκτέλεση συγκεκριμένων ειδικών λειτουργιών, τα οποία ήταν κολλημένα στους πίνακες ανακοινώσεων δίπλα στο πρόγραμμα εργασίας και την λίστα με τους απόντες κοντά στην γραμμή παραγωγής, όπου οι εργαζόμενοι έκαναν τα διαλείμματα τους. Τα Πρότυπα έντυπα Λειτουργίας γράφτηκαν από τους έμπειρους εργαζομένους της γραμμής συναρμολόγησης υπό την καθοδήγηση των μηχανικών, και είχαν σχεδιαστεί για να είναι κατανοητές από τους εργαζόμενους του εργοστασίου.

Πριν από τη στρατηγική συμμαχία, οι οδηγίες αυτές είχαν αποσταλεί στη Renault απευθείας από το τμήμα μηχανικής στο τμήμα της γραμμής παραγωγής και ήταν συχνά πολύπλοκες απαιτώντας οι εργαζόμενοι να έχουν τεχνικές γνώσεις. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που συνέδεαν καλώδια στο ταμπλό έπρεπε να έχουν προηγουμένως επεξεργαστεί και αποκρυπτογραφήσει σχηματικά διαγράμματα. Σύμφωνα με την μέθοδο της Nissan όμως τους είχε δοθεί ένα μονοσέλιδο με χειρόγραφα σχέδια που δείχνει ποια καλώδια θα πρέπει να συνδεθούν πρώτα, τον τρόπο σύνδεσής τους, και τι εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Έρευνα σε οκτώ εργοστάσια της Renault στα οποία δοκιμάστηκε η αποτελεσματικότητα των Πρότυπων Εγγράφων Λειτουργίας

δείχνει ότι η εφαρμογή τους έχει πάει καλά, και προτίθενται να το εφαρμόσουν σε όλες τις παραγωγικές μονάδες της εταιρείας.

Η προσέγγιση που είχε η Nissan στον τομέα της παραγωγής οδήγησε σε αύξηση της ποιότητας του τμήματος αγορών της Renault. Πριν από τη συμμαχία, οι εργάτες της Renault υπέβαλλαν αναφορά σχετικά με τα ελαττωματικά εξαρτήματα στο Τμήμα Αγορών της Renault, η οποία τηλεφωνούσε στον προμηθευτή για να διερευνήσει τι πήγε στραβά. Τώρα το τμήμα ποιότητας του Τμήματος Αγορών της Renault έχει εξηγήσει σε όλους τους προμηθευτές της ότι κάθε φορά που η παραγωγική διαδικασία θα σταματά λόγω ελαττωματικών εξαρτημάτων, θα λαμβάνουν κλήσεις από ανώτερα στελέχη και λεπτομερή γράμματα. Εάν τα περιστατικά αυτά υπερβαίνουν ένα συγκεκριμένο αριθμό τότε αυτοί οι προμηθευτές θα χάσουν από πελάτη τους την Renault. Για πρώτη φορά μετά από χρόνια, το 2003 η Renault πέρασε τρεις μήνες χωρίς να χρειάζεται να διακόψει την παραγωγή λόγω ελαττωματικών εξαρτημάτων.

Η Nissan επίσης εισήγαγε τη Renault στη συνεχή διαδικασία βελτίωσης (Kaizen) και στις τεχνικές «συγχρονισμένης παραγωγής», δείχνοντας στους διευθυντές της Renault πώς να οργανώσουν την εφοδιαστική αλυσίδα σε σχέση με τους προμηθευτές ούτως ώστε τα εξαρτήματα να παραδίδονται στη σωστή σειρά την κατάλληλη χρονική στιγμή. Αυτό βοήθησε την Renault στην μείωση του αποθέματος των ενδιάμεσων προϊόντων (in-process inventory).

Ενώ τα περισσότερα από τα οφέλη της στρατηγικής συμμαχίας στον τομέα της παραγωγής τα καρπώθηκε η Renault, η Nissan από την πλευρά της αναγνώρισε ότι οι τομείς που θα μπορούσε να διδαχτεί από την Renault ήταν η διαχείριση του κόστους και η εργονομία του εργοστασίου. Σύμφωνα με τον Okumi, αρχηγό της διεπιχειρησιακής ομάδας σχετικά με την παραγωγή και τα logistics, η Nissan είχε υιοθετήσει το σύστημα διαχείρισης κόστους της Renault και είχε γίνει μέρος του συστήματος που δημιουργούσε τον ετήσιο προϋπολογισμό της Nissan. Ο Okumi εξήγησε ότι «Στο παρελθόν, η προσέγγιση της Nissan ήταν να μειωθεί ένα συγκεκριμένο ποσοστό του κόστους του προηγούμενου έτους. Τώρα αυτό γίνεται ανά μονάδα κόστους και όχι με βάση το συνολικό κόστος. Στο παρελθόν, οι άνθρωποι σκέφτονταν όλους τους λόγους για τους οποίους οι στόχοι δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν. Τώρα, όχι μόνο υπάρχει μια δέσμευση, αλλά υπάρχει ένας στόχος, ούτως ώστε ακόμη και κάποιος που επιτυγχάνει τη δέσμευση να συνεχίσει να εργάζεται για την επίτευξη του στόχου.»

Κοιτώντας προς το μέλλον, ο LeBorne, διευθυντής του τμήματος Απόδοσης του Βιομηχανικού Συστήματος της Renault, βλέπει σημαντικές προκλήσεις για τη συμμαχία στον τομέα της παραγωγής. «Για να κάνουμε περαιτέρω πρόοδο θα πρέπει να έχουμε κοινές πολιτικές όσον αφορά την ποιότητα, το σχεδιασμό και την τεχνολογία, η οποία είναι σε εξέλιξη. Αν δεν είμαστε σε θέση να το κάνουμε αυτό τότε αυτό θα είναι αδυναμία της συμμαχίας, γιατί αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε το παραγωγικό



σύστημα ως κοινό σύστημα της στρατηγικής συμμαχίας τότε είναι σημαντικό αυτό να είναι σε θέση να κατασκευάσει ένα αυτοκίνητο Nissan ή Renault και να το κάνει κατά τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Η επίτευξη αυτής της σύγκλισης δεν είναι εύκολο πράγμα, αλλά για μένα είναι βασικό θέμα.»

Ο Okumi είδε ένα άλλο ζήτημα: «Επειδή τα οφέλη της συμμαχίας στον τομέα της παραγωγής προέρχονταν από την Nissan προς την Renault, ήταν πολύ δύσκολο να πειστούν τα πολυάσχολα στελέχη της Nissan να συμμετάσχουν στην στρατηγική συμμαχία. Οι περισσότεροι από αυτούς ήταν απασχολημένοι προσπαθώντας να βοηθήσουν τη Nissan να ανακάμψει, συμπεριλαμβάνοντας τα κλεισίματα των εργοστασίων, την μεταφορά των γραμμών παραγωγής και τη δημιουργία νέων μοντέλων, κλπ. Ήταν πάρα πολύ απασχολημένοι.»

Παρά το γεγονός ότι η Renault έδωσε στη στρατηγική συμμαχία βελτιώσεις από την πλευρά του σχεδιασμού, ήταν σημαντικό η σχεδίαση της Nissan να ενισχυθεί περαιτέρω. Συμβολική κίνηση ως προς αυτό ήταν η πρόσληψη του Shiro Nakamura, ενός έμπειρου σχεδιαστή αυτοκινήτων από την Isuzu. Επίσης εξίσου σημαντική είναι η δημιουργία 500 νέων θέσεων εργασίας στον τομέα του σχεδιασμού και πιο συγκεκριμένα στους τομείς της μηχανικής και του styling. Η νέα ομάδα σχεδιασμού έλαβε εντολή να εκφραστεί πιο δυναμικά από ότι μέχρι σήμερα, ενώ η περιφερειακή ομάδα σχεδιασμού ενδυναμώθηκε με στόχο να εργαστεί πιο κοντά στη δημιουργία

διεθνών προτύπων και ιδεών (Hunston, 1999α). Πράγματι, το 2001, η Nissan κατάφερε και σχεδίαζε ανεξάρτητα από την Renault νέα μοντέλα αυτοκινήτων. Πέρα από αυτό, το ηθικό όλων στην εταιρεία τονώθηκε ακόμα περισσότερο όταν στέφθηκε με επιτυχία η προσπάθεια εισαγωγής στην αμερικάνικη αγορά, όπου τέσσερα νέα μοντέλα θα εισάγονταν μέσα στο 2002. Στην Ευρωπαϊκή αγορά τα μοντέλα αυτοκινήτων θα εμπλουτίζονταν με νέα όπως το Altima, ένα νέο 4 x 4 και ένα νέο μοντέλο Micra το οποίο θα μοιράζονταν την ίδια πλατφόρμα με το Renault Clio (Hunston, 1999b).

Κατά την αναζήτηση συνεργειών για τον έλεγχο του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας και περιεχομένου, το Σχέδιο Διάσωσης της Nissan υποστήριζε ότι θα πρέπει να μοιράζονται με την Renault πλατφόρμες παραγωγής, μηχανές και συστήματα μετάδοσης κίνησης σε όλα τα μοντέλα. Αυτό είναι πάντα πιο εύκολο στα λόγια παρά στην πράξη στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, ιδίως όταν διαφορετικά μοντέλα βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ανάπτυξης τους. Αρχικά οι δύο εταιρείες αποσκοπούσαν στη μείωση του χρονικού διαστήματος μεταξύ του σχεδιασμού ενός αυτοκινήτου και της εισαγωγής του στην αγορά περίπου στους 18 μήνες και στη συνέχεια να συγχρονίσουν σταδιακά τους κύκλους των προϊόντων της. Ο απώτερος στόχος ήταν ο εξορθολογισμός του αριθμού των πλατφορμών παραγωγής της Nissan σε 15 μέχρι το 2002 και να μην υπερβαίνουν τις 10 και για τις δύο εταιρίες μέχρι το 2010, όταν 50% όλων των μοντέλων θα παράγονται από τις πλατφόρμες Β και Γ. Το

1999, οι ομάδες των μηχανικών που προέρχονταν και από τις δύο εταιρείες ανέπτυξαν για πρώτη φορά την κοινή πλατφόρμα γνωστή ως Β πλατφόρμα η οποία αποτέλεσε βάση για τους διαδόχους του Renault Clio και Twingo και τα μοντέλα της Nissan Micra, March, και Cube. Παρόμοιες πολιτικές έχουν επιστρατευθεί για την κατασκευή των μηχανών. Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι να υπάρχουν οκτώ κοινές οικογένειες για κινητήρες και επτά για κιβώτια ταχυτήτων. Επίσης οι δύο εταιρείες συνεργάζονται για την από κοινού ανάπτυξη ενός νέου άμεσου ψεκασμού πετρελαιοκινητήρα 1,2 λίτρων για σιδηροδρομικά οχήματα στην πλατφόρμα Β. Επιπρόσθετα οι μηχανές που παράγονται αυτή τη στιγμή για αμαξοστοιχίες θα χρησιμοποιούνται και σε μεγαλύτερα οχήματα της Renault, όπως το Vel Satis και το Avantine. Αντίστοιχα, η Nissan θα εξοπλίσει τα μικρά οχήματα με το σύστημα χειροκίνητης μετάδοσης της Renault για χαμηλή ροπή. Συνοπτικά, οι δύο εταιρείες ξεκίνησαν μια σπονδυλωτή στρατηγική (Weenink, 2001; Hunston, 1999α). Τέλος, στην έρευνα και ανάπτυξη για το μέλλον, πέρα από την ανταλλαγή προσωπικού, και οι δύο εταιρείες συνεργάζονται σε μια σειρά τομέων σε προηγμένα συστήματα στον τομέα της μηχανικής, όπως η μείωση του βάρους, τα υβριδικά οχήματα, η χρήση τεχνολογιών τηλεματικής και X-by-wire συστήματα (Flament et al., 2001).

## **4.4 Daimler - Chrysler**

### **4.4.1 Εισαγωγή**

Η Daimler AG είναι μία μεγάλη εταιρεία κατασκευής ΙΧ αυτοκινήτων / φορτηγών και παροχής οικονομικών υπηρεσιών (μέσω της DaimlerChrysler Financial Services). Από το 1998 έως το 2007 αποτελούσε μαζί με την Chrysler την DaimlerChrysler AG. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη Στουτγάρδη της Γερμανίας και στην πολιτεία του Μίσιγκαν των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η Daimler-Chrysler δημιουργήθηκε το 1998 από τη συγχώνευση της γερμανικής Daimler-Benz και της αμερικανικής Chrysler. Η συγχώνευση ανακοινώθηκε στις 7 Μαΐου του 1998 και ολοκληρώθηκε στις 12 Νοεμβρίου του ίδιου έτους. Η νέα εταιρεία που δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση παράγει επιβατικά και επαγγελματικά οχήματα με τα εμπορικά σήματα των Chrysler, Dodge, Jeep, Mercedes-Benz, Smart και Maybach. Ο υπό-όμιλος της Chrysler διαθέτει στους πελάτες ανταλλακτικά και αξεσουάρ μέσω του εμπορικού σήματος της Morar.

Στις 14 Μαΐου 2007 η Daimler ανακοίνωσε την εκ νέου διάλυση της συγχώνευσης και την πώληση της Chrysler σε μια εταιρεία ιδιωτικού κεφαλαίου. Η γερμανική εταιρεία θα ονομαζόταν Daimler AG και η αμερικάνικη Chrysler Holding LLC.

Το 2002, η νέα εταιρεία έδειχνε πως ακολουθούσε τις ίδιες στρατηγικές που είχαν οι δύο όμιλοι πριν συγχωνευθούν και δεν έδειχναν σημάδια συνένωσης. Αυτό το γεγονός

οδήγησε το 2003 σε ένα δημοσίευμα της αμερικανικής Detroit News που ουσιαστικά υπονοούσε πως η συγχώνευση δεν ήταν συγχώνευση, αλλά στην πραγματικότητα εξαγορά της Chrysler από τη Daimler-Benz. Αυτός ο ισχυρισμός εντάθηκε με την παραγωγή νέων μοντέλων όπως του Chrysler Crossfire (που χρησιμοποιούσε πολλά κομμάτια από τη Mercedes) και του Dodge Sprinter / Freightliner Sprinter (ουσιαστικά ένα Mercedes-Benz Sprinter). Η συνεργασία μεταξύ των δύο αυτοκινητοβιομηχανιών αναμενόταν να γίνει στενότερη υπό την προεδρία του τελευταίου διευθυντή Dieter Zetsche.

Η συγχώνευση αποτέλεσε το επίκεντρο πολλαπλών αγωγών και μηνύσεων, συμπεριλαμβανομένης μίας από τον δισεκατομμυριούχο επενδυτή και τωρινό μεγαλομέτοχο της General Motors, Kirk Kerkorian. Αυτή η μήνυση εκδικάστηκε τον Απρίλιο του 2005 και το δικαστήριο αποφάσισε κατά του Kerkorian, απορρίπτοντας τους ισχυρισμούς του.

Τα οχήματά της Daimler-Chrysler κυκλοφορούν διεθνώς με εμπορικά σήματα όπως:

- Mercedes Car Group
- Maybach
- Mercedes-Benz
- Smart
- Mercedes-AMG

- Global Electric Motorcars (GEM)

#### Μάρκες Επαγγελματικών Οχημάτων:

- Mercedes-Benz
- Mitsubishi Fuso
- Dodge Trucks
- Freightliner
- Orion Bus Industries
- Setra
- Thomas Built Buses
- Sterling Trucks
- Western Star

Αξιοσέβαστο μέρος των μετοχών της Daimler διέθετε ανήκε στην ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Mitsubishi Motors αλλά και την κορεατική Hyundai. Το ποσοστό της στη Mitsubishi έφτανε το 37%, αλλά λόγω μη συμμετοχής σε μία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου τον Απρίλιο 2004 το ποσοστό αυτό ελαττώθηκε σε 22%.

το τελευταίο κομμάτι των μετοχών της εταιρείας πωλήθηκε στη Goldman Sachs το Νοέμβριο του 2005. Μέρος των μετοχών της Daimler AG ανήκε στις ακόλουθες εταιρείες: EADS (European Aeronautic Defense and Space Company), μητρική εταιρεία της Airbus (από το Μάρτιο 2006), Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation και στην

Freightliner, LLC Η Daimler ανακοίνωσε τον Απρίλιο 2006 την πρόθεσή της να πουλήσει το 7.5% από τις μετοχές της EADS που διέθετε, δηλαδή περίπου €2.0 δισεκατομμύρια στην ιαπωνική Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation.

Η Daimler έχει επίσης πουλήσει τα μερίδια της στις ακόλουθες εταιρείες:

- 10.5% στη Hyundai Motor Company — Το ποσοστό αγοράστηκε το 2000 και 2001 για 572 εκατομμύρια δολάρια και πουλήθηκε τον Αύγουστο του 2006 για 900 εκατομμύρια δολάρια.
- 37.1% στη Mitsubishi Motors (το μερίδιο πουλήθηκε στις 18 Νοεμβρίου 2005)

Η Mercedes-Benz είναι μια θυγατρική εταιρεία της Daimler-Chrysler και κατασκευάζει φορτηγά και επιβατικά αυτοκίνητα. Παλαιότερα η εταιρεία υπήρχε υπό την ονομασία Daimler-Benz AG και το Mercedes υπήρχε μόνο στα αυτοκίνητα της. Ιδρύθηκε το 1926 με την ένωση των εταιρειών Daimler-Motoren-Gesellschaft και Benz & Cie.

Επί του παρόντος στο Mercedes Car Group ανήκουν οι: Mercedes, Maybach, Smart, Mercedes-Benz AMG και Mercedes-Benz McLaren. Το πλήθος των πωλήσεων το 2006 αριθμούσε 1.251.800 τεμάχια, ενώ το προηγούμενο έτος 1.216.800 αυτοκίνητα. Τα καθαρά κέρδη για το σύνολο του έτους 2006 ανήλθαν στα 54,6 δισεκατομμύρια ευρώ, 9% αυξημένα σε σχέση με το έτος 2005. Αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται στα δραστικά μέτρα που έχουν ληφθεί ενόψει της βελτίωσης της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας. Ο βασικός σκοπός ήταν η μείωση του χρόνου παραγωγής κατά 30% (το

2006 επιτεύχθηκε η μείωση στο 12%). Επιπρόσθετα ο προσανατολισμός της εταιρείας στη μείωση των εξόδων παραγωγής συνέβη δίχως παράλληλα να διερευνηθεί η κατάσταση στην αγορά πρώτων υλών. Στο πλαίσιο των μέτρων για την ελάττωση των εξόδων παραγωγής ακολουθεί και η απόλυση 5000 εργατών. Η άνοδος στις πωλήσεις οφείλεται στα καινούρια μοντέλα τα οποία παρουσιάστηκαν από τη Daimler τα έτη 2005 και 2006 και κατέστησαν δυνατή την ανταπόκρισή της στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Σε όλες τις αγορές του κόσμου, το 2006 παρατηρήθηκε αύξηση στις πωλήσεις συγκριτικά με το 2005. Επί παραδείγματι, το ποσοστό αύξησης στις ΗΠΑ ήταν 7%, δηλαδή 248.600 αυτοκίνητα (για την 11η συνεχή χρονιά) και 4% σε Βόρεια Ευρώπη και Ασία / Ειρηνικό (122.100 αυτοκίνητα). Σε άλλες ευρείες γεωγραφικές περιοχές όπως την Ιαπωνία ο αριθμός των πωλήσεων ήταν 47.000 τεμάχια παρουσιάζοντας άνοδο 4% ενώ τέλος στην Κίνα οι πωλήσεις η αύξηση έφτασε στο 43% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

#### **4.4.2 Η συγχώνευση της Daimler – Chrysler**



#### 4.4.2.1 Τα αίτια της συγχώνευσης Daimler – Chrysler

«Οι δύο εταιρείες κάνουν ένα τέλειο ταίριασμα δύο ηγετών στις αντίστοιχες αγορές τους. Και οι δύο εταιρείες έχουν πιστό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και επιτυχημένα προϊόντα, αλλά σε διαφορετικές αγορές και σε διαφορετικά μέρη του κόσμου. Συνδυάζοντας και αξιοποιώντας τα ισχυρά σημεία ο ένας του άλλου, θα έχουμε μια εξέχουσα στρατηγική θέση στην παγκόσμια αγορά προς όφελος των πελατών μας. Θα είμαστε σε θέση να εκμεταλλευτούμε νέες αγορές, και να βελτιώσουμε την απόδοση των κεφαλαίων και την αξία που παράγουμε για τους μετόχους μας. Αυτή είναι μια ιστορική συγχώνευση που θα αλλάξει το πρόσωπο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Αυτό είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια συγχώνευση, σήμερα δημιουργούμε τον ηγέτη του 21<sup>ου</sup> αι. στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Συνδυάζουμε τις δύο πιο καινοτόμες εταιρείες αυτοκινήτων στον κόσμο.»

Jürgen Schrempp, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Daimler-Benz 1995 – 2005 (Blasko, Netter and Sinkey, 2000, p. 78)

Η συγχώνευση επρόκειτο να συνδυάσει τα πλεονεκτήματα και των δύο εταιρειών και να δημιουργήσει συνέργειες. Η Daimler-Benz είχε ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, αλλά είχε αποτύχει να επεκταθεί πέρα από την Ευρώπη. Η εταιρεία κατείχε 1% του μεριδίου αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες και η εξέχουσα θέση της ως κατασκευάστρια πολυτελών αυτοκινήτων απειλούνταν από την Lexus της Toyota (Blasko et al. 2000).

Επιπλέον, τα αυτοκίνητα που κατασκευάζονται από την Daimler θεωρούνταν ως υπερβολικά ακριβά για να κερδίσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στις αναδυόμενες αγορές (Badrtalei and Bates, 2007). Προκειμένου να εξασφαλιστεί η νέα αγορά η Daimler έπρεπε να παράγει μια σειρά προϊόντων η οποία να απευθύνεται στο ευρύ κοινό.

Η Chrysler από την άλλη πλευρά αντιμετώπιζε μια άλλη πρόκληση. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και Πρόεδρος Robert Eaton πίστευε ότι η αυτοκινητοβιομηχανία διέθετε πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα η οποία ισοδυναμούσε με έξι φορές την παραγωγή της Chrysler. Έτσι, προέβλεπε ότι ο αριθμός των κατασκευαστών αυτοκινήτων θα συρρικνωθεί σημαντικά τα επόμενα έτη και μόνο οι ισχυρές αυτοκινητοβιομηχανίες θα επιβίωναν. Επομένως, ένας εταίρος ο οποίος θα ήταν ισχυρός και θα διέθετε εκτεταμένο δίκτυο διανομής θα ήταν χρήσιμος για την Chrysler (Badrtalei and Bates, 2007). Η ανησυχία του Eaton στηριζόταν στην ιστορία της Chrysler. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 η Chrysler αντιμετώπισε μείωση των πωλήσεων της και αναπτύχθηκε η έννοια των «sales banks». Τα sales banks στην ουσία αποτελούσαν τον χώρο όπου τοποθετούνταν μεγάλος όγκος απούλητων αυτοκινήτων. Ωστόσο, τα sales banks είχαν μισθωθεί από την Ford, που άκμασε στη δεκαετία του 1970 (Waller, 2001, p.24). Τέλος, η Chrysler είχε απομακρύνει τα

προϊόντα της από την ευρωπαϊκή αγορά και περίπου το 95% των πωλήσεων το 1997 προήλθε από την αγορά της Βορείου Αμερικής (Blasko et al., 2000).

Συμπερασματικά, η συγχώνευση είχε ως κίνητρο τόσο την τάση για διεύρυνση και διαφοροποίηση όσο και την ανάγκη για συνένωση με στόχο την επιβίωση κατά την αναδιάρθρωση του κλάδου.

#### **4.4.2.2 Στρατηγικές προκλήσεις πριν τη συγχώνευση**

Ποικίλα εμπόδια προέκυψαν κατά την προσπάθεια των διαπραγματεύσεων της συγχώνευσης. Τα εμπόδια αυτά δεν υπερκεράστηκαν ούτε επιλύθηκαν καθολικά και σε βάθος, γεγονός το οποίο είχε καταστροφικές συνέπειες για τη συγχώνευση σε μακροπρόθεσμη βάση.

Το πρώτο θέμα είχε να κάνει με δημιουργία συγχώνευσης όπου οι δύο εταιρείες θα ήταν ισάξιες. Η φράση «δημιουργία συγχώνευσης μεταξύ ίσων» χρησιμοποιήθηκε πολλές φορές για να διασφαλίσει τόσο τους Γερμανούς όσο και τους Αμερικανούς μετόχους ότι η συγχώνευση δε θα έχει κυρίαρχο μέρος. Οι Γερμανοί δεν θα δέχονταν να κυριαρχούνται από μια αμερικανική επιχείρηση και διασφάλισαν ότι ήταν ενεργός εταίρος λαμβάνοντας συνεχώς πρωτοβουλίες. Οι Αμερικανοί δεν ενδιαφέρονταν να εξαγοραστούν και πίεσαν σκληρά για να αποδείξουν ότι οι επιθυμίες τους ήταν ίσης σημασίας με εκείνες των Γερμανών (Badtalei and Bates 2007). Για να εξασφαλισθεί η ισότητα συμφωνήθηκε να καθοριστεί διπλή έδρα της εταιρείας στη Γερμανία και τις

Ηνωμένες Πολιτείες με τη θέση του προέδρου να μοιράζεται μεταξύ των Jürgen Schrempp και Robert Eaton. Ωστόσο, ο Eaton συμφώνησε ότι αυτή η κοινή προεδρία θα τερμάτιζε μετά από τρία χρόνια όπου επρόκειτο να συνταξιοδοτηθούν (Badrtalei and Bates, 2007). Όπως θα δούμε η έννοια της ισότητας δεν θα διαρκούσε για πολύ.

Υπήρχαν επίσης άλλα δύο σημαντικά εμπόδια για την δημιουργία μιας επιτυχημένης συγχώνευσης. Αν και μπορεί να φαίνονται ασήμαντα ζητήματα αποδείχθηκαν τελικά μείζονος σημασίας για την Daimler. Το πρώτο θέμα ήταν η τοποθεσία όπου θα προέρχεται η εταιρεία ή πιο συγκεκριμένα αν η νέα εταιρεία θα ήταν γερμανική ή αμερικανική. Η Chrysler πίστευε ότι ο τόπος προέλευσης της εταιρείας θα έπρεπε να τοποθετηθεί εκεί όπου θα είχε περισσότερο νόημα από οικονομικής απόψεως (Badrtalei and Bates, 2007). Ωστόσο, η Daimler και ο Schrempp δε θα επέτρεπαν ποτέ η δική τους εταιρεία να είναι μέρος μιας αμερικανικής. Μετά από κάποιο προηγμένο ελιγμό, που οφείλεται εν μέρει στη γερμανική φορολογική νομοθεσία, οι μέτοχοι από την Chrysler αντάλλαξαν τις μετοχές τους με μερικές μετοχές της Daimler και η νέα εταιρεία συστάθηκε.

Το τελευταίο θέμα που έπρεπε να επιλυθεί αφορούσε την ονομασία της νέας εταιρείας. Σύμφωνα με την αρχική πρόταση συγχώνευσης η νέα εταιρεία θα είχε το όνομα Chrysler-Daimler-Benz (Waller, 2001, p. 216). Ωστόσο ο Schrempp υποστήριξε ότι δεν θα μπορούσε να παρουσιάσει αυτό το όνομα στο δικό του Διοικητικό Συμβούλιο γιατί

όπως υποστηρίζει η Daimler-Benz δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι δίνει παραχωρήσεις, έστω και επουσιώδεις, στην Chrysler. Ως συμβιβαστική λύση η εταιρεία πήρε το όνομά της Daimler-Chrysler παραλείποντας το τμήμα Benz. Ως αντιστάθμιση, συμφωνήθηκε ότι η Chrysler θα είχε ένα επιπλέον μέλος του διοικητικού συμβουλίου όταν ο Schrempp θα αποσύρονταν ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό μελών στο 8 από τα 18 μέλη συνολικά (Badtalei and Bates 2007).

Αυτά τα θέματα αν και φαίνονταν να έχουν μικρή σημασία και να μην επηρεάζουν μια πολλών δεσκατομμυρίων συγχώνευση, εκ των υστέρων όμως έγινε σαφές ότι το γερμανικό συμφέρον υπερείχε του Αμερικάνικου καθ' όλη τη διαδικασία υλοποίησης της συγχώνευσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα αρκετές συγκρούσεις που οφείλονταν στη διαφορετική κουλτούρα των δύο εταιρειών κατά τη φάση της ενοποίησης που οδήγησε τελικά σε μια καταστροφική συγχώνευση και όχι στη δημιουργία αξίας. Η διαφορά κουλτούρας των δύο εταιρειών αφορούσε κατά κύριο λόγο τη διοικητική προσέγγιση που είχε υιοθετήσει η κάθε μία από αυτές. Η Daimler-Benz ήταν πολύ πειθαρχημένη και δεσποτική με πολλά επίπεδα ιεραρχίας και τεράστια γραφειοκρατία, όπου οι κεντρικές αποφάσεις λαμβάνονταν προμελετημένα, ενώ η Chrysler ήταν πολύ πιο λιτή με αποφάσεις και ενέργειες που αναλαμβάνονται γρήγορα και πιο αυθόρμητα σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας. Επιπρόσθετα, η Daimler-Benz ενεργούσε προς την Chrysler όχι ισότιμα αλλά περισσότερο σαν η δεύτερη να ήταν εξαγορασθείσα από

την πρώτη. Αυτή η προσέγγιση ήταν καταφανής σε όλες τις εκφάνσεις της συνεργασίας των δύο εταιρειών και οδήγησε στο να αυξηθεί το χάσμα μεταξύ της διαφορετικής οργανωσιακής κουλτούρας που υπήρχε. Στην περίπτωση της Nissan με την Renault ενδεχομένως οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα να ήταν περισσότερες αλλά υπήρχε και από τις δύο εταιρείες η διάθεση να τις μειώσουν, γεγονός το οποίο συνετέλεσε καταλυτικά στη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας.

#### **4.4.2.3 Συγχώνευση Γραμμών Παραγωγής Daimler-Chrysler**

Οι σειρές προϊόντων των δύο εταιρειών συμπλήρωναν σε μεγάλο βαθμό η μία την άλλη. Από την μια πλευρά η γραμμή παραγωγής της Mercedes-Benz για πολυτελή αυτοκίνητα συμπληρωνόταν άψογα με τα σπορ οχήματα της Chrysler και τα minivans της Daimler-Benz υπό τις μάρκες Freightliner και Sterling συμπληρώνονταν απόλυτα με τα μικρά φορτηγά οχήματα της Chrysler. Γεωγραφικά δεν υπάρχει αλληλοεπικάλυψη των αγορών γιατί η Daimler-Benz ήταν ισχυρή στην εσωτερική αγορά της Ευρώπης ενώ η Chrysler ήταν ισχυρή στην εσωτερική αγορά της Βορείου Αμερικής. Ενώ και οι δύο εταιρείες δεν ήταν παρούσες κατά τη διάρκεια της ανάδυσης των αγορών της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής, αλλά με την οικονομική ευρωστία της Daimler-Benz και τη γραμμή προϊόντων της Chrysler ίσως ήταν πιο εύκολο να ικανοποιηθεί η ζήτηση για οικονομικά επιβατικά αυτοκίνητα στις ανωτέρω περιοχές. Αναφορικά με ενέργειες

εξοικονόμησης κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας στους τομείς Έρευνας και Ανάπτυξης, Προμηθειών, και Παραγωγής η Daimler-Chrysler ήθελε να δημιουργήσει συνέργειες ύψους 1,4 δισ. δολαρίων το 1999 και επιπλέον 3 δισ δολαρίων για τα επόμενα χρόνια. Εκατοντάδες έργα ενοποίησης μεταξύ των δύο εταιρειών είχαν προγραμματιστεί για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η εταιρεία που προέκυψε από τη συγχώνευση των δύο εταιρειών πούλησε 4,5 εκατομμύρια επιβατικά και εμπορικά οχήματα το 1998, γεγονός που την κατέταξε ως πέμπτη στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία το 1998, και τα συνολικά τους έσοδα ανήλθαν στα 131,5 δισ δολάρια με κέρδη γύρω στα 8,4 δισ δολάρια κατατάσσοντας την τρίτη παγκοσμίως.

Για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας των δύο εταιρειών η συγχώνευση ανακηρύχθηκε ως μια συγχώνευση μεταξύ ίσων. Συνεπώς και οι δύο πρόεδροι των δύο εταιρειών, Juergen E. Schrempp (Daimler-Benz) και Robert J. Eaton (Chrysler), λειτουργούσαν ως Πρόεδροι της Daimler-Chrysler. Όμως αυτές ακριβώς οι συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής κουλτούρας μεταξύ των δύο εταιρειών οδήγησαν τη συγχώνευση στην αποτυχία μετά από μόλις δύο χρόνια στα τέλη του 2000, επειδή η Chrysler λειτουργούσε ως ένα ξεχωριστό τμήμα χωρίς καμία συνέργειες με την Daimler-Benz. Αυτό τελικά παραδέχτηκε και ο Juergen E. Schrempp, ότι δηλαδή η συγχώνευση μεταξύ ίσων ήταν στην πραγματικότητα εξαγορά της Chrysler από την

Daimler-Benz. Ως αποτέλεσμα, η Chrysler υπέφερε τα πάνδεινα από το τέλος της αυτοκινητοβιομηχανικής ανάπτυξης στις ΗΠΑ λόγω των παλαίωσης των μοντέλων της, τα συρρικνωμένα περιθώρια κέρδους από τον όλο και μεγαλύτερο ανταγωνισμό και τα ακριβά προνόμια που προσφέρονταν στους λιγοστούς πελάτες. Ένα σχέδιο ανάκαμψης που πραγματοποιήθηκε από τους Γερμανούς κόστιζε 4 δις δολάρια σε κλεισίματα εγκαταστάσεων, εργοστασίων παραγωγής και απολύσεις. Στη συνέχεια μετά την απόλυση δύο Αμερικανών Προέδρων από το 1998 ο Γερμανός Dieter Zetsche ορίστηκε ως Διευθύνοντας Σύμβουλος, ο οποίος στο παρελθόν είχε καταφέρει να ανακάμψει τη σειρά φορτηγών Freightliner και μαζί με άλλα 25 στελέχη είχε αναλάβει με επιτυχία την επιχείρηση στο Auburn Hills. Όλο και περισσότεροι Αμερικανοί αποχώρησαν από την εταιρεία σε αυτό το διάστημα με αποτέλεσμα μετά από δύο χρόνια ήδη τα δύο τρίτα από τα διοικητικά στελέχη της Chrysler απολύθηκαν ή παραιτήθηκαν. Ο Eaton είχε ήδη συνταξιοδοτηθεί ως Πρόεδρος τον Μάρτιο του 2000 - ένα χρόνο νωρίτερα από το αναμενόμενο.

#### **4.4.2.4 Προκλήσεις κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης της Daimler-Benz με την Chrysler**

Η κύρια πρόκληση που τελικά οδήγησε στην αποτυχία τη συγχώνευση αφορούσε κυρίως τις συγκρούσεις εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας των δύο εταιρειών, οι οποίες είχαν υποτιμηθεί εντελώς από τη διοίκηση. Η διοικητική προσέγγιση της Daimler-



Benz ήταν πολύ πειθαρχημένη και δεσποτική με πολλά επίπεδα ιεραρχίας και τεράστια γραφειοκρατία, όπου οι κεντρικές αποφάσεις λαμβάνονταν προμελετημένα. Ενώ η προσέγγιση της Chrysler ήταν πολύ πιο λιτή με αποφάσεις και ενέργειες να αναλαμβάνονται γρήγορα και πιο αυθόρμητα σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας. Αυτές οι διαφορές δεν αποκαλύπτονταν μόνο σε συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου αλλά και στο επίπεδο των μηχανικών σε διατμηματικές ομάδες, με αποτέλεσμα οι ενέργειες των Γερμανών να θεωρούνται ως πολύ αλαζονικές διότι οι ίδιοι θεωρούσαν τους εαυτούς τους ως ανώτερους σε αυτό που πραγματικά πίστευαν ότι ήταν μια εξαγορά της Chrysler από την Daimler-Benz.

Το αποτέλεσμα της αντίστασης των ομάδων διοίκησης να εργαστούν ως ομάδα και της απροθυμίας τους να συμβιβαστούν μεταξύ τους οδήγησε την Daimler και την Chrysler να συνδυάσουν μόνο κάποιες διοικητικές υπηρεσίες, όπως το Τμήμα Χρηματοοικονομικών και το Marketing. Εξαρτήματα και πλατφόρμες παραγωγής επίσης δεν μοιράζονταν ανάμεσα στις δύο εταιρείες γιατί τα στελέχη της Mercedes-Benz ανησυχούσαν ότι οι πελάτες τους θα αισθάνονταν εξαπατημένοι αν μοιράζονταν εξαρτήματα με την «κατώτερης τεχνολογίας» Chrysler.

Οι διαρροή εξαιρετων ανώτατων στελεχών της Chrysler που ήταν υπεύθυνοι για την εξαιρετη πορεία της εταιρείας πριν από τη συγχώνευση δυσχέραινε ακόμη περισσότερο την κατάσταση κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη την ανάκαμψη της εταιρείας. Νέα μοντέλα

εισήχθησαν πολύ αργά στην Αμερικανική αγορά και δεν λήφθηκαν μέτρα αντιμετώπισης της προβλεπόμενης ύφεσης της Αμερικανικής αγοράς αυτοκινήτου με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τεράστιες οικονομικές απώλειες για την εταιρεία εκείνη την περίοδο.

#### **4.4.2.5 Αποτελέσματα της συγχώνευσης**

Εκτός από τις απώλειες και την ανάκαμψη της αμερικανικής επιχείρησης η Daimler-Chrysler τώρα έχει επίσης να αντιμετωπίσει την εκδίκαση της αγωγής του Kirk Kerkorian. Ο Kirk Kerkorian είναι ο τρίτος μεγαλύτερος μέτοχος και ζητά από την Daimler-Chrysler 9 δις δολάρια αποζημίωση επειδή αισθάνεται προδομένος από την δήλωση του Schrempp και ποτέ δεν θα είχε πουλήσει τις μετοχές του στην Chrysler αν ήξερε ότι η Daimler-Benz ήθελε στην ουσία να εξαγοράσει την Chrysler.

Η αγορά 34% του μετοχικού κεφαλαίου της ζημιογόνας Ιαπωνικής εταιρείας Mitsubishi Motors Corporation τον Μάρτιο του 2000 και του 10% του μετοχικού κεφαλαίου της Κορεατικής Hyundai Motor τρεις μήνες αργότερα, τον Ιούνιο, αποκάλυψε ότι η παγκόσμια εμβέλεια που ήθελε να πετύχει η Daimler-Benz δεν επρόκειτο να επιτευχθεί με τη βοήθεια της Chrysler μόνο.

Η τιμή της μετοχής της DaimlerChrysler μειώθηκε δραματικά από το υψηλότερο επίπεδό του μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης τον Μάρτιο του 1998 μέχρι σήμερα περίπου κατά 63%. Παρ' όλα αυτά η DaimlerChrysler δημιούργησε με πωλήσεις περί των 4,4

εκατ. οχημάτων το 2002 έσοδα περί τα 149,6 δις ευρώ και καθαρά κέρδη ύψους 4,7 δις ευρώ, μετά από καθαρή ζημία ύψους 662 εκατ. ευρώ το 2001 η οποία προκλήθηκε από την ενοποίηση των ζημιών της Chrysler.

Το 2003 μετά από πέντε χρόνια το πρώτο αυτοκίνητο με τα κοινά εξαρτήματα εισήχθη στην αγορά, η Chrysler Crossfire. Σχεδόν το 40% των εξαρτημάτων του τα δανείστηκε από την Mercedes-Benz, κυρίως από το μοντέλο της SLK, όπως το σύστημα μετάδοσης και τους κινητήριους άξονες.

## **5. Συγκριτική Αξιολόγηση της Στρατηγικής Συμμαχίας Nissan-Renault και της Συγχώνευσης Daimler-Chrysler**

### **5.1 Ομοιότητες**

Ήδη οι κινητήριες δυνάμεις για την ανάγκη μιας στενότερης συνεργασίας με έναν εταίρο της Daimler-Benz και της Renault αποκαλύπτουν ορισμένες ομοιότητες. Και οι δύο δρουν κυρίως στην ώριμη ευρωπαϊκή αγορά, τους λείπει η παγκόσμια κλίμακα, και δεν έχουν ένα πλήρες χαρτοφυλάκιο προϊόντων, με αποτέλεσμα η Daimler-Benz να επικεντρώνεται μόνο στα πολυτελή οχήματα και η Renault να εστιάζει κυρίως στα μικρά μαζικής αγοράς αυτοκίνητα. Συνεπώς, οι εταίροι που αναζητούν οι δύο παραπάνω εταιρείες θα πρέπει να τις συμπληρώνουν τόσο ως προς την αγορά όσο και ως προς το προϊόν. Με την Chrysler και τη Nissan, η Daimler-Benz και η Renault βρήκαν βασικούς παίκτες στις εγχώριες αγορές τους, η Chrysler στη Βόρεια Αμερική και η Nissan στην Ιαπωνία και στην περιοχή της Ασίας, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την επέκτασή τους και σε άλλες αγορές-στόχους, όπως τα σπορ οχήματα και τα minivans της Chrysler και άλλα μεγαλύτερα επιβατικά αυτοκίνητα της Nissan.

Εκτός από την πλήρωση των κενών στα χαρτοφυλάκια των προϊόντων τους και την απόκτηση παγκόσμιας εμβέλειας και οι δύο ενοποιήσεις των εταιρειών είχαν ως στόχο τη δημιουργία και την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που θα δημιουργούνταν.

Οι οικονομίες κλίμακας θα έπρεπε να δημιουργηθούν από τις συνέργειες στην κοινή έρευνα και ανάπτυξη, στη χρήση κοινών πλατφόρμων παραγωγής, στην χρήση κοινών εξαρτημάτων στα μοντέλα οχημάτων που θα παρήγαγαν, στην κοινή προμήθεια εξαρτημάτων και πρώτων υλών, στη χρήση ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος, σε συνδυασμό με την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας.

Μία άλλη ομοιότητα μεταξύ των δύο περιπτώσεων είναι το διασυνοριακό επίπεδο της ενοποίησης που αύξησε την πολυπλοκότητα της ενοποίησης των εταιρειών. Το διασυνοριακό επίπεδο της ενοποίησης αύξησε περισσότερο την πολυπλοκότητα της διεταιρικής σχέσης από την πολυπλοκότητα που δημιουργήθηκε εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας των εταιρειών και του διαφορετικού τρόπου διοίκησης. Επίσης, ομοιότητα αποτελεί το γεγονός ότι και στην περίπτωση της Daimler-Chrysler και στην περίπτωση της Renault-Nissan και οι δύο εταιρείες διατηρούσαν τα κεντρικά γραφεία τους και το εμπορικό τους σήμα παρέμενε άθικτο. Επιπλέον, η Daimler-Benz, καθώς και η Renault ήταν ο ανώτερος εταίρος και στις δύο περιπτώσεις, οι οποίες αρχικά είχαν εξαγγελθεί ως εταιρική σχέση ισότιμων μερών.

Και στις δύο περιπτώσεις οι «μικρότεροι» εταίροι, δηλαδή η Chrysler και η Nissan, είχαν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες και χρειάζονταν να ανακάμψουν. Αυτά τα προβλήματα λύθηκαν και στις δύο περιπτώσεις από τους Προέδρους των «μεγαλύτερων» εταίρων,

Dieter Zetsche στην Chrysler και Carlos Ghosn στη Nissan, οι οποίοι θεωρήθηκαν ως τεράστιοι «δολοφόνοι του κόστους» με τις πολυάριθμες απολύσεις, το κλείσιμο των εργοστασίων και τη δραματική μείωση του κόστους προμηθειών. Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν με λεπτομέρεια οι λόγοι για τους οποίους ο Ghosn πέτυχε και ο Zetsche απέτυχε.

Τέλος, και στις δύο περιπτώσεις η αγγλική γλώσσα χρησιμοποιούνταν ως η επίσημη γλώσσα στο χώρο εργασίας. Η επιλογή αυτή και απλοποιούσε τη συνεργασία μεταξύ των εταιρειών και διευκόλυνε την μεταξύ τους συνεννόηση και κατανόηση.

## **5.2 Διαφορές**

Πρώτα απ' όλα η μορφή της συνεργασίας είναι διαφορετική στις δύο περιπτώσεις η Daimler-Benz επέλεξε το δρόμο της συγχώνευσης για να συνεργαστεί με την Chrysler, ενώ η Renault επέλεξε την σύναψη στρατηγικής συμμαχίας για να δημιουργήσει την εταιρική της σχέση με τη Nissan.

Η συγχώνευση της DaimlerChrysler από τη μια πλευρά είναι πολύ δύσκολο να αναιρεθεί και δεν έχει σχεδόν καμία επιλογή εξόδου από αυτή την εταιρική συνεργασία εκτός από την απαλλαγή από τα συγχωνευμένα τμήματα. Επιπλέον, είναι πολύ δαπανηρή η συγχώνευση, όπως δείχνει το μέγεθος των κεφαλαίων που έχει επενδύσει η Daimler-Benz στην Chrysler. Το θετικό αρχικά ήταν ότι η Daimler-Chrysler μπορούσε

να ενοποιήσει το σύνολο των οικονομικών αποτελεσμάτων της Chrysler άμεσα στον ισολογισμό της, στη συνέχεια όμως όταν η Chrysler επήλθε σε κατάσταση κρίσης αυτό υπήρξε σημαντικό πρόβλημα για την Daimler-Benz. Επίσης, η Daimler-Benz έχει τον πλήρη έλεγχο του συνόλου της επιχείρησης, από διοικητική και οργανωτική πλευρά, και αυτό επιτρέπει την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας γρήγορα.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική συμμαχία της Renault-Nissan αποτελεί μία ισχυρή σχέση αμοιβαίας συμμετοχής, ένα οικοδόμημα, το οποίο είναι πιο εύκολο να αναιρεθεί και αποτελεί φθηνότερη σχέση συνεργασίας, σε σύγκριση με την περίπτωση της Daimler-Chrysler, αλλά είναι σε θέση να παράγει παρόμοια αποτελέσματα με την περίπτωση της συγχώνευσης. Οι στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν την υιοθέτηση κοινής κουλτούρας αλλά το κόστος των διαπραγματεύσεων είναι πολύ υψηλότερο από ό,τι σε άλλες μορφές σύναψης συνεργασίας μεταξύ εταιρειών. Φυσικά τα αποτελέσματα στο ισοζύγιο των εταιρειών προκύπτει από την εξοικονόμηση κόστους σε κοινά έργα, όπως τις προμήθειες ή την κοινή χρήση πλατφόρμων παραγωγής, και στη συγκεκριμένη περίπτωση από τα μερίσματα που εισπράττονται από τις κοινές μετοχές. Επίσης, η ισοτιμία των δύο εταιρειών στη συγκεκριμένη εταιρική σχέση οδήγησε στην επιτυχία της συγκεκριμένης περίπτωσης. Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκαν με λεπτομέρεια οι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική συμμαχία της Nissan με την Renault πέτυχε και η στρατηγική συμμαχία της Daimler-Benz με την Chrysler απέτυχε.

Μελέτες, όπως από την McKinsey, αποκαλύπτουν ότι δύο στις τρεις συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν λόγω των προβλημάτων που προκύπτουν από τη διαφορά εταιρικής κουλτούρας. Στην περίπτωση της Daimler-Chrysler η ενοποίηση των εταιρειών απέτυχε σχεδόν εντελώς επειδή η συγκρούσεις κουλτούρας υποτιμήθηκαν από την αρχή και οι Γερμανοί είχαν εκλάβει τους εαυτούς τους ως το «ανώτερο» μέλος της συγχώνευσης. Μπορεί ο CEO της Chrysler να ήταν εκείνος που ήταν Γενικός Διευθυντής και των δύο εταιρειών, όμως οι εταιρείες δεν κατάφεραν να ενοποιηθούν γιατί δεν κατάφεραν να ενοποιήσουν τις διοικητικές τους δομές και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι εταιρείες τρία χρόνια μετά τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας συνέχιζαν να θεωρούνται από τους καταναλωτές ως δύο διαφορετικές εταιρείες και όχι ως μία. Σύμφωνα με την Μεταπτυχιακή Διατριβή των Bonde και Olsen (2008) οι Γερμανοί έκαναν προσπάθειες επιβολής του τρόπου διοίκησης και παραγωγής τους στην Chrysler, χωρίς καν να σκοπεύουν να επωφεληθούν από την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών. Το γεγονός αυτό συνοδεύτηκε από την αποχώρηση των κορυφαίων στελεχών της Chrysler. Τελικά, ελάχιστα στοιχεία αποτελούσαν συνδετικό κρίκο για τις δύο εταιρείες, οι οικονομίες κλίμακας δεν δημιουργήθηκαν σχεδόν καθόλου ή ήταν πάρα πολύ αργά για αυτές. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο τα αποτελέσματα συνέργειας που πραγματοποιήθηκαν δεν ήταν εκείνα τα οποία είχαν ανακοινωθεί, έτσι μόνο το 1999 εξοικονομήθηκε κόστος

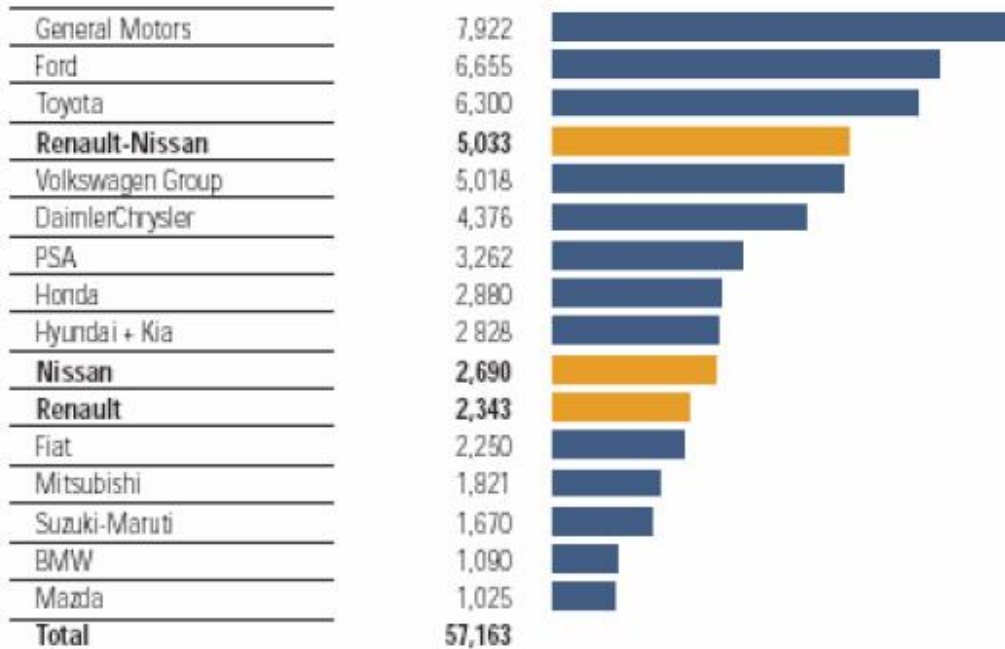


ύψους 1,4 δις δολαρίων, αλλά όχι τα 3 δις δολάρια που είχαν προβλεφθεί για τα επόμενα έτη.

Αναφορικά με την περίπτωση της Renault και της Nissan η πρόκληση από τη διαφορετικότητα της εταιρικής κουλτούρας θεωρητικά ήταν ακόμη μεγαλύτερη εξαιτίας της μεγαλύτερης απόστασης μεταξύ των γαλλικών και ιαπωνικών εταιρειών, στην πράξη όμως αποδείχθηκε ότι ήταν το ακριβώς αντίθετο σε σύγκριση με την περίπτωση της Daimler-Chrysler. Η προσέγγιση του Carlos Goshn άλλαξε σχεδόν εντελώς την τυπική δομή που είχε η Nissan με την παράδοση και τη νοοτροπία της, το οποίο ήταν το κλειδί για την επιτυχία. Αυτό κατέστη δυνατό λόγω της καταστροφικής κατάστασης με την οποία είχε βρεθεί αντιμέτωπη η Nissan την περίοδο όπου σύναπτε τη στρατηγική συμμαχία με τη Renault και φυσικά το γεγονός ότι ένας «ξένος» έκανε αυτές τις αλλαγές, οι οποίες ήταν αδιανόητο να γίνουν από έναν Ιάπωνα. Δεν ήταν μόνο οι οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές που αποκατέστησαν την κερδοφορία της Nissan, αλλά και το γεγονός ότι οι Ιάπωνες είχαν την αίσθηση ότι αντιμετώπιζονταν ως ισότιμος εταίρος της συμμαχίας. Οι Ιάπωνες διατήρησαν την ταυτότητά και την αυτοεκτίμηση τους, τα οποία είναι πολύ σημαντικά στοιχεία κουλτούρας για την ιαπωνική κοινωνία. Οι Ιάπωνες μπόρεσαν και εκφράστηκαν στην κοινή συμμαχία, μέσω της από κοινού οργάνωσης λειτουργιών, όπως οι προμήθειες ή η ενοποίηση των πληροφοριακών τους συστημάτων, μέσω της συμμετοχής τους στις διεταιρικές ομάδες και στο διοικητικό

συμβούλιο της Renault, και μέσω της μεγάλης ανταλλαγής προσωπικού, με αποτέλεσμα περίπου 250 άτομα να μεταφερθούν από τη Nissan στη Renault. Αυτός ο σεβασμός και η συμπερίληψη της εταιρικής κουλτούρας των Ιαπώνων στην εταιρική κουλτούρα της στρατηγικής συμμαχίας συνέβαλε στη γρήγορη ανάκαμψη της Nissan και στη γρήγορη υλοποίηση των συνεργειών σε όλη την αλυσίδα αξίας, που ξεκίνα από την έρευνα και ανάπτυξη πάνω στην παραγωγική διαδικασία δημιουργώντας κοινές πλατφόρμες παραγωγής, που βρίσκονται ήδη σε ισχύ, με την από κοινού διανομή και την κοινή είσοδο σε νέες αγορές.

Επιπλέον, η Renault-Nissan έχει πλέον μεγαλύτερη ετήσια παραγωγή από την Daimler-Chrysler (5 έναντι 4,4 εκατομμυρίων μονάδες το 2002) κατατάσσοντάς την τέταρτη παγκοσμίως, ενώ η Daimler-Chrysler κατατάσσεται στην έκτη θέση. Επίσης άλλη διαφορά αποτελεί το γεγονός ότι οι μετοχές της Daimler-Chrysler έχουν χάσει σχεδόν τα δύο τρίτα της αξίας τους από την αρχή της συγχώνευσης, ενώ η τιμή των μετοχών της Renault έχει αυξηθεί πάνω από 57% και της Nissan πάνω από 185% από τότε που συνάφθηκε η στρατηγική συμμαχία έως και σήμερα.



Σχήμα 7: Παγκόσμια κατάταξη κατασκευαστών αυτοκινήτων (2002) (μέγεθος παραγωγής σε εκατοντάδες επιβατικά αυτοκίνητα και μικρά φορτηγά) (Πηγή: Renault, 2003α)

## 6. Συμπεράσματα αναφορικά με τις δύο ενοποιήσεις

Ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει την εφαρμογή των στρατηγικών Συγχώνευσης, Εξαγοράς και Στρατηγικών Συμμαχιών στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει τη Στρατηγική Συμμαχία της Renault-Nissan και τη Συγχώνευση της

Daimler-Chrysler. Η έρευνα πραγματοποιείται μελετώντας την κάθε μία από τις εταιρείες πριν τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας και της συγχώνευσης αντίστοιχα, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων για τη σύναψη της συνεργασίας και αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ενοποίησης των εταιρειών.

Η στρατηγική συμμαχία της Renault με τη Nissan είναι μία πολύ ιδιαίτερη περίπτωση επιχειρηματικά, καθώς πρόκειται για δύο πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες “διασταυρώνουν” μεταξύ τους μερίδια στο μετοχικό κεφάλαιο της καθεμίας: η Renault κατέχει το 44,3% των μετοχών της Nissan, ενώ η Nissan κατέχει το 15% του μετοχικού κεφαλαίου της Renault. Στα χέρια του προέδρου της Carlos Ghosn, ο οποίος ήταν πρωτεργάτης του "Nissan Revival Plan" (NRP), η Nissan ανέκαμψε τόσο θεματικά σε οικονομικό επίπεδο, που οι κορυφαίοι οικονομικοί αναλυτές στον κόσμο θεωρούν την ανάκαμψη αυτή ως μία από τις μεγαλύτερες στην ιστορία των επιχειρήσεων. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τη συγκεκριμένη συμμαχία ήταν ότι η κάθε εταιρεία διατήρησε τις αρχές και τις αξίες της ως προς την εταιρική της ταυτότητα και κουλτούρα.

Όπως προαναφέρθηκε ο κύριος λόγος για τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση της Renault με τη Nissan ήταν η επιθυμία της Renault να επεκταθεί πέρα από τα όρια της Βόρειας Ευρώπης με στόχο την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της. Επιπλέον, η αύξηση της αξιοπιστίας της σε παγκόσμια κλίμακα απαιτούσε την παρουσία της στη

Βόρεια Αμερική και τις Ασιατικές αγορές του Ειρηνικού. Επίσης, μια τέτοιου είδους επέκταση ήταν απαγορευτικά ακριβή και δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί χωρίς την υποστήριξη ενός συνεταιίρου.

Η λογική των συγχωνεύσεων συχνά βασίζεται στις δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξης της αγοράς και πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες (Caron, 1999). Στην περίπτωση της Renault-Nissan αυτό ήταν φανερό από την αρχή ότι αποτελούσαν λόγους δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας. Πρώτον, η Nissan απόλαυσε μια ισχυρή παρουσία στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ασίας, ενώ η Renault είχε ιδιαίτερη παρουσία στις Ευρωπαϊκές αγορές και τις αγορές της Mercosur. Δεύτερον, ο συνδυασμός των τεχνολογικών δυνατοτήτων τους ήταν αναντίρρητα αμοιβαίου οφέλους. Η Renault προσέφερε σημαντική τεχνογνωσία όσον αφορά την έρευνα και ανάπτυξη, το σχεδιασμό και το μάρκετινγκ, ενώ η Nissan προσέφερε σημαντική τεχνογνωσία αναφορικά με την μηχανική των αυτοκινήτων και την τεχνολογία. Επιπλέον, το εύρος των προϊόντων της Renault, το οποίο συμπληρώθηκε από τη φήμη της Nissan στα pickup οχήματα και τα οχήματα παντός εδάφους, καθώς και σε top-of-the range μοντέλα όπως το Infiniti, ενώ το Safrane της Renault είχε αποδειχθεί αποτυχία (Schweitzer, 1999).

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με τα μοντέλα κινήτρων των στρατηγικών συμμαχιών που περιγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης οι στόχοι

και τα κίνητρα της συγκεκριμένης στρατηγικής συμμαχίας εμπίπτουν στο πρώτο μοντέλο των Οικονομικών Θεωριών, εκείνο της μεγιστοποίησης των κερδών της επιχείρησης και του πλούτου των μετόχων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η Nissan προκειμένου να επιβιώσει μακροπρόθεσμα στο ολοένα και αυξανόμενα ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας προώθησε στόχους μεγιστοποίησης κερδών, που μεταφράζονται στη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων.

Στην περίπτωση που μελετούμε η μεγιστοποίηση των κερδών από τη στρατηγική συμμαχία ήταν επακόλουθο της αύξησης της αποτελεσματικότητας (efficiency gains) που οδήγησε σε μείωση του κόστους των προϊόντων και της αύξησης της δύναμης στην αγορά (increase in market power) η οποία με τη σειρά της οδήγησε προοδευτικά στην αύξηση της τιμής των προϊόντων. Η βελτιωμένη αποτελεσματικότητα πραγματοποιήθηκε μέσω της επίτευξης συνεργειών σε λειτουργικό, διοικητικό και χρηματοοικονομικό επίπεδο.

Η αυξανόμενη συγκέντρωση που λαμβάνει χώρα στη διεθνή αυτοκινητοβιομηχανία, όπου παρ' όλες τις ευέλικτες τεχνολογίες το μέγεθος και η κλίμακα, εξακολουθούν να είναι σημαντικοί παράγοντες, έχει σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα τη στρατηγική συμμαχία Renault-Nissan. Κύριο λόγο για τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας της Renault με τη Nissan αποτέλεσε το γεγονός ότι με τη συνένωση των δυνάμεων τους, θα αντιμετώπιζονταν οι αδυναμίες που είχε η κάθε μία ως μονάδα. Εκτός από τις

συνέργειες και τη συμπληρωματικότητα των εταιρειών, το παράδειγμα της στρατηγικής συμμαχίας Renault-Nissan είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικό διότι, πρώτον, αποτελεί ένα καταφανές παράδειγμα που επιδεικνύει την ανάγκη για μια περίοδο διαπραγματεύσεων μεταξύ των δύο εταιρειών έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια σταθερή συνιστώσα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Δεύτερον, τονίζει τη σημασία της επιλογής του ηγέτη της στρατηγικής συμμαχίας, του οποίου η στάση θα πρέπει να είναι συνεπής και με στόχο τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των δύο εταιρειών. Τρίτον, η στάση του Ghosn οδήγησε στη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος για τη διάσωση της Nissan και γρήγορα δημιούργησε τις δομές και τις απαραίτητες ομάδες για τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής της συμμαχίας. Τέλος, το συγκεκριμένο παράδειγμα καταδεικνύει ότι οι συνέργειες δεν προκύπτουν απλά αλλά είναι αποτέλεσμα προσεκτικής μελέτης και εργασίας.

Σύμφωνα με τον Jürgen Schrempp, Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Daimler-Benz την περίοδο 1995 – 2005 οι δύο εταιρείες ταίριαζαν απόλυτα ως δύο ηγέτιδες εταιρείες στις αντίστοιχες αγορές τους. Και οι δύο εταιρείες έχουν πιστό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και επιτυχημένα προϊόντα, αλλά σε διαφορετικές αγορές και σε διαφορετικά μέρη του κόσμου. Στόχος των δύο εταιρειών ήταν να συνδυάσουν και να αξιοποιήσουν τα ισχυρά σημεία ο ένας του άλλου, με σκοπό την απόκτηση εξέχουσας στρατηγικής θέσης στην παγκόσμια αγορά. Επιπλέον, οι δύο

εταιρείες επιθυμούσαν να εκμεταλλευτούν τις νέες αγορές, και να βελτιώσουν την απόδοση των κεφαλαίων και την αξία που παρήγαγαν για τους μετόχους τους.

Η Daimler-Benz είχε ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, αλλά είχε αποτύχει να επεκταθεί πέρα από την Ευρώπη. Η εταιρεία κατείχε 1% του μεριδίου αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες και η εξέχουσα θέση της ως κατασκευάστρια πολυτελών αυτοκινήτων απειλούνταν από την Lexus της Toyota (Blasko et al. 2000). Προκειμένου να εξασφαλιστεί η νέα αγορά η Daimler έπρεπε να παράγει μια σειρά προϊόντων η οποία να απευθύνεται στο ευρύ κοινό.

Με λίγα λόγια μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συγχώνευση είχε ως κίνητρο τόσο την επιθυμία για διεύρυνση και διαφοροποίηση καθώς και την ανάγκη της μεγιστοποίησης των κερδών με στόχο να επιβιώσουν κατά την αναδιάρθρωση του κλάδου.

Υπάρχουν πολλά σημαντικά συμπεράσματα που μπορούν να προκύψουν από την περίπτωση της συγχώνευσης της Daimler-Chrysler. Μερικές από τις αποφάσεις που αφορούσαν τη συγχώνευση εκτελέστηκαν πολύ καλά. Στα αρχικά στάδια των διαπραγματεύσεων έγινε μια προσπάθεια για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο εταιρειών. Πολλά εν δυνάμει καταστροφικά θέματα όπως η κατανομή της εξουσίας διοίκησης επιλύθηκαν. Επίσης, η ταχύτητα πραγματοποίησης της συγχώνευσης ήταν πολύ υψηλότερη σε σύγκριση με αυτό που συνήθως γίνεται (Waller, 2001). Μερικές



από τις συνέργειες πραγματοποιήθηκαν, για παράδειγμα, αφήνοντας brands της Chrysler να χρησιμοποιούν μερική από την πλεονάζουσα ικανότητα των εγκαταστάσεων παραγωγής της Daimler και αντίστροφα.

Από την άλλη πλευρά υπήρχαν ατυχή λάθη και παραλείψεις που συνδυάστηκαν και οδήγησαν στο να καταστρέψουν τα οφέλη της συγχώνευσης. Πρώτα απ' όλα μέσω μιας κατάλληλης διαδικασίας θα έπρεπε να ελεγχθεί κατά πόσον η Chrysler ήταν ένας βιώσιμος εταίρος. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η Daimler-Benz κοίταξε απλά τους αριθμούς και αποφάσισε ότι μια συγχώνευση, ή μάλλον μια εξαγορά, θα ήταν επιθυμητή για εκείνη (Ostle, 2001). Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση της Renault με τη Nissan, θα έπρεπε η Renault να ελέγξει κατά πόσο η Nissan ήταν ένας βιώσιμος εταίρος. Όμως, η Renault γνώριζε σε βάθος την κατάσταση της Nissan και δεν υπερεκτίμησε ούτε υποτίμησε τα προβλήματα που αντιμετώπιζε. Για να αντιμετωπίσει την κατάσταση αυτή η Renault όπως προαναφέρθηκε εφάρμοσε χωρίς καμία καθυστέρηση το σχέδιο διάσωσης της Nissan και συμπεριφέρθηκε στη Nissan με απόλυτο σεβασμό ως προς τα δυνατά της σημεία που θέλησε να εντάξει στους πόρους και τις ικανότητές της.

Σύμφωνα με την Μεταπτυχιακή Διατριβή των Bonde και Olsen (2008) αποδείχθηκε ότι η προσέγγιση που ένωσε τις δύο εταιρείες, δηλαδή την Daimler Benz με την Chrysler, χαρακτηριζόταν από ανέντιμες συναλλαγές και παιχνίδια εξουσίας από τη Γερμανική διοίκηση. Η προσοχή αφαιρέθηκε από τις υφιστάμενες διαφορές της εταιρικής

κουλτούρας των δύο εταιρειών τα οποία οδήγησαν σε μια σειρά παρεξηγήσεων κατά τη διαδικασία πραγματοποίησης της συγχώνευσης.

Ένα από τα σημεία που επαναλαμβανόταν συνεχώς πριν από τη συγχώνευση ήταν ότι οι δύο εταιρείες παρήγαγαν συμπληρωματικά προϊόντα. Η θεωρία ήταν ότι η συγχώνευση θα οδηγήσει σε ένα περισσότερο διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων αυξάνοντας έτσι την παρουσία της και τη διείσδυσή της στην αγορά. Η εκτίμηση αυτή αποδείχθηκε λανθασμένη. Αρκετές από τις μάρκες της Chrysler επικαλύπτονταν από εκείνες της Daimler-Benz, όπως το τμήμα φορτηγών (Ostle, 2001). Συνεπώς, η νέα εταιρεία ανταγωνιζόταν με τον εαυτό της σε διάφορες αγορές με αποτέλεσμα την απώλεια της αξίας της. Ως εκ τούτου, συνάγεται το συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε στρατηγικό κίνητρο για να δικαιολογήσει μια συγχώνευση τέτοιας κλίμακας. Η διαρθρωτική δομή και η κουλτούρα της Daimler-Benz και της Chrysler δεν ταίριαζαν πολύ από την αρχή. Στο πιο βασικό επίπεδο υπήρχαν σημαντικές διαφορές που οδηγούσαν σε συγκρούσεις σε ολόκληρη την νέα επιχείρηση. Προκειμένου να είχε αποφύγει αυτές τις συγκρούσεις διαπιστώνουμε ότι η Daimler-Benz θα έπρεπε να είχε χρησιμοποιήσει μια διαφορετική προσέγγιση για τη συγχώνευση. Ουσιαστικά η συγχώνευση πραγματοποιήθηκε σε λάθος βάση. Αν η Daimler-Benz ήταν ειλικρινής από την αρχή όσον αφορά τα κίνητρά της η εταιρική σχέση της Daimler-Benz με την Chrysler θα είχε βασιστεί σε κλίμα εμπιστοσύνης. Ίσως αν είχαν χρησιμοποιήσει αυτή

την στρατηγική να υπήρχε μεγάλη αντίσταση στην αρχή από την Chrysler, αλλά σε μακροπρόθεσμη βάση η στρατηγική που τελικά χρησιμοποιήθηκε οδήγησε σε μια σειρά προβλημάτων που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

Μετά από την εξέταση των δύο μελετών περίπτωσης προκύπτουν δύο βασικά διδάγματα που αντλούνται από τη σύγκριση των δύο περιπτώσεων συνεργασίας. Πρώτα από όλα ότι στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας υπάρχει η ακατανίκητη ανάγκη της ανάδειξης σε παγκόσμιο παίκτη, ο οποίος καλύπτει ένα πλήρες φάσμα προϊόντων, τα οποία παράγει σε οικονομικά ανταγωνιστικό κόστος χρησιμοποιώντας τεχνικές οικονομιών κλίμακας που απορρέουν από τον συντονισμό και την ενοποίηση των γραμμών παραγωγής των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Δεύτερον, είναι απαραίτητο για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής με επιτυχία η δημιουργία ενός διαφοροποιημένου συνεργατικού στυλ διοίκησης, όπου οι διαφορετικές εμπειρίες εκτιμούνται, οι βέλτιστες πρακτικές χρησιμοποιούνται σε όλη την εταιρεία και ασκείται ανοικτή και αξιόπιστη επικοινωνία. Εκτός από την οργανωτική πλευρά, αυτό μπορεί να βρει την έκφρασή του και σε λειτουργικό επίπεδο, π.χ. στη δημιουργία διεταιρικών ομάδων που μπορούν να διατηρήσουν μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα μέσω της ανταλλαγής ανθρώπων, της ανταλλαγής των διαφορετικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται στις διαφορετικές εταιρείες, αλλά και την ανταλλαγή στοιχείων που σχετίζονται με την εταιρική κουλτούρα της κάθε εταιρείας.

Συνεπώς, η στρατηγική συμμαχία των Renault-Nissan φαίνεται να αποτελεί ένα πρότυπο διασυνοριακής συνεργασίας μεταξύ εταιρειών. Ακόμη και η Daimler-Chrysler έχει κατανοήσει ότι πρέπει να ενεργεί με μεγαλύτερη συνεργασία από ό,τι έκανε με την Chrysler. Έτσι η συμμαχία την οποία σύναψε η Daimler-Chrysler με την Mitsubishi Motor τον Οκτώβριο του 2000 μοιάζει περισσότερο με εκείνη της Renault-Nissan έχοντας παρόμοια προβλήματα τα οποία θα πρέπει να επιλυθούν μεταξύ των εταιρών.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

### Βιβλιογραφία (αλφαβητική σειρά)

1. Anonymous (2000a): The Daimler-Chrysler emulsion. *The Economist*, Vol. 356, No. 8181, pp. 67-68.
2. Anonymous (2000b): Schrempp's trap. *The Economist*, Vol. 357, No. 8198, p. 22.
3. Anonymous (2001): Schrempp's last stand. *The Economist*, Vol. 358, No. 8211, pp. 20-22.
4. Anonymous (2002): Carlos Goshn. *Business Week*, No. 3790, p. 53.
5. Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw- Hill, New York.
6. Ashlinger P.L. and Copeland T.E. (1996). Growth through acquisitions: A fresh look. *The McKinsey Quarterly*, No.2, 1996, pp. 97-109.
7. Auerbauch, A.J., and Reishus, D. (1987). Taxes and the merger decision: An Empirical Analysis (March 1986). NBER Working Paper Series, Vol. w1855, pp. -, 1986. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=315981>
8. Baker, R.D., and R.J., Limmack (2002). UK takeovers and acquiring company wealth changes: the impact of survivorship and other potential selection biases on post outcome performance, University of Stirling Working Paper, May 2002.
9. Badrtalei, J., and Bates, D.L. (2007). 'Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler', *International Journal of Management*, Vol. 24, No.2, pp.303-317.
10. Barder, B.M., J.D., Lyon, and C.L., Tsai (1999). Improved methods for tests of long-run abnormal returns. *Journal of Finance*, Vol. 54, No. 1, pp. 165-201.
11. Baumol, W.J. (1965). *The stock market and economic efficiency*. Fordham University Press. New York.
12. Becker, G.S (1962). Irrational behavior and economic theory. *Journal of Political Economy*. *The Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 1, pp. 1-13.

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Μηχ/κος, ΜΑ

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

13. Berkovitch, E., and Narayanan, M.P. (1993). Motives for takeovers: An empirical investigation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 28, No. 3, pp. 347-362
14. Bhagat, S., Shleifer, A. and Vishny, R. (1990). The aftermath of hostile takeovers, London School of Economics Discussion Paper 87, June 1990.
15. Blasko, M., Netter, J.M., and Sinkey Jr., J.F. (2000). 'Value creation and challenges of an international transaction - The DaimlerChrysler Merger', *International Review of Financial Analysis*, Vol.9, Issue 1, pp.77-102.
16. Bonde, A.R., and C.B., Olsen (2008), *The Impact of Corporate Culture on International Mergers and Acquisitions*, Master Thesis, Copenhagen Business School.
17. Bradley, M., Desai, A., and Kim, H.E. (1983). The rationale behind interfirm tender offers: Information or synergy? *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, No. 1-4, pp. 183-206
18. Brown, S., and J., Warner (1985). Using Daily Returns: The case of event studies. *Journal of Financial Economics*, Vol. 14, pp. 3 - 31.
19. *Business Week* (1999), "Dangerous liaisons", 24 March, p. 48.
20. Capron, L. (1999), "The long term performance of horizontal acquisitions", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 987-1018.
21. Clerc, P. (1999): *Managing the Cultural Issue of Merger and Acquisition – The Renault-Nissan case*. International Business, Master Thesis No 1999:32.
22. Conyon, M.J., Girma, S. S., Thompson, S., and Wright, P.W. (2002). The impact of mergers and acquisitions on company employment in the U.K., Centre for Research on Globalisation and Labour Markets, School of Economics, University of Nottingham, Research Paper 2000/5.
23. Cowling, K., Stoneman, P., Cubbin, J., Hall, G., Domberger, S., and Dutton P. (1980). *Mergers and economic performance*. Cambridge University Press,.
24. Daimler AG (2008), *Corporate Profile* [online] Stuttgart: Daimler AG. Available from: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-7155-1-57013-1-0-0-0-0-8-7145-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0.html> [Accessed 22 October 2010].

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

25. Daimler-Benz (1997), Annual Report 1997 [online] Stuttgart: Daimler-Benz. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364411\\_1997\\_Daimler\\_Benz\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364411_1997_Daimler_Benz_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
26. DaimlerChrysler (1998), Annual Report 1998 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364408\\_1998\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364408_1998_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
27. DaimlerChrysler (1999), Annual Report 1999 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364405\\_1999\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364405_1999_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
28. DaimlerChrysler (2000), Annual Report 2000 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364403\\_2000\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364403_2000_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
29. DaimlerChrysler (2001), Annual Report 2001 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364399\\_2001\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364399_2001_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
30. DaimlerChrysler (2002), Annual Report 2002 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364395\\_2002\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364395_2002_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
31. DaimlerChrysler (2003), Annual Report 2003 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364393\\_2003\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364393_2003_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
32. DaimlerChrysler (2004), Annual Report 2004 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364377\\_2004\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364377_2004_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
33. DaimlerChrysler (2005), Annual Report 2005 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from:

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

- [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364375\\_2005\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364375_2005_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
34. DaimlerChrysler (2006), Annual Report 2006 [online] Stuttgart: DaimlerChrysler. Available from: [http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364373\\_2006\\_DaimlerChrysler\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1364373_2006_DaimlerChrysler_Annual_Report.pdf) [Accessed 10 October 2010].
25. Datta, D.K., Pinches, G.E, and Narayanan, V.K. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 67-84.
26. De Bondt, W.F., and Thompson, H.E. (1992). Is economic efficiency the driving force behind mergers? *Managerial and Decision Economics*. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13, No. 1, pp. 31 – 44
27. Dodd, P. and Ruback, R. (1977). Tender offers and stockholders returns: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, No. 3, pp. 351 – 373.
28. Doukas, J., and Holmen (2000). Managerial ownership and risk reducing acquisitions, in C.Cooper and A.Gregory (Eds.) *Advances in Mergers and Acquisitions*. Vol. 1, pp. 183 – 203.
29. Eckbo, E., and H., Lanngor (1989). Information disclosure, method of payment and takeover premium. *Journal of Financial Economics*, Vol. 24, pp. 363-403.
30. Eckermann, E. (2001). *World History of the Automobile*. Society of Automotive Engineers, Inc., Warrendale, USA.
31. Eisenstein, Paul (2000): Signs of discontent. *Professional Engineering*, Vol. 13, No. 23, pp. 40-41.
32. Fama, E.F., and Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983), pp. 301-325.
33. Fama, EF. (1998). Market efficiency, long-term returns, and behavioural Finance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 49, No. 3, pp. 283-306.
34. Firth, M (1991). Corporate Takeovers, shareholder returns and executive rewards. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 12, No. 6, pp. 421 – 428.



Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Μηχ/κος, ΜΑ

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

34. Feast, R., and Hunston, H. (2000), "Renault takes on the world", FT Automotive World, May, pp. 34-42.
35. Flament, A-C., Fujiura, S., and Nilles, P. (2001), "Renault and Nissan, a marriage of reason", European Case Clearing House, 301-050-1.
36. Franks, J., and C., Mayer (1996). Hostile takeovers and the correction of managerial failure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, No. 1, pp. 163-181.
37. Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics. Part I - The Methodology of Positive Economics*, University of Chicago Press, pp. 3-43.
39. Geroski, P.A. (1984). On the relation between aggregate merger activity and the stock market. *European Economic Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 223-233
40. Ghosh, A. (2001). Does operating performance really improve following corporate acquisitions? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, pp. 151-178.
41. Gort, M. (1969). An Economic Disturbance Theory of Mergers, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 83, No. 4, pp. 624-642.
42. Grant, R.M., AP., Jammie, and H., Thomas (1988). Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 771 – 801.
43. Halpen, P. (1983). Corporate acquisition: A theory of special cases? A review of event studies applied to acquisition. *The Journal of Finance*, Vol, XXXVIII, No. 2, pp. 297 - 317.
44. Hayn, C. (1989). Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions. *Journal of Financial Economics*, Vol. 23, No. 1, pp. 121-153.
45. Healy, P., Palepu, K., and R., Ruback, R (1992). Does corporate performance improve after mergers? NBER Working Paper Series, Vol. w3348, pp. -, 1990. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=226669>.
46. Higson, C., and J., Elliott (1998). Post-takeover returns: The UK evidence. *Journal of Empirical Finance*, 1998, vol. 5, issue 1, pages 27-46.
47. Hill, C.W.L. (2007), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, Irwin/McGraw-Hill; 6th edition (January 2007).

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

47. Holl, P., and Kyriazis, D. (1997) Wealth Creation and Bid Resistance in U.K. Takeover Bids. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 6, pp. 483–498.
48. [http://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental_analysis) [Accessed 21 July 2009]
49. <http://www.finpipe.com/equity/stockval.htm> [Accessed 12 August 2009]
50. <http://www.investopedia.com/university/fundamentalanalysis/fundanalysis1.asp> [Accessed 12 August 2009]
51. Hughes, K., Barsoux, J.-L. and Manzoni, J.-F. (2001), Redesigning Nissan: Carlos Ghosn Takes Charge, Case Study 202-401-1, European Case Clearing House, Cranfield University, Wharley End.
52. Hunston, H. (1999a), “Nissan’s rough ride”, *FT Automotive World*, December, pp. 34-36.
53. Hunston, H. (1999b), “Renault Nissan: in the news”, *FT Automotive World*, November, pp. 18-29.
54. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers, 2010. 2009 Production Statistics. Available at: <<http://oica.net/category/production-statistics/>>. [Accessed 1 September 2010]
55. Jarrell, G.A. and A., Poulsen (1989). The returns to acquiring firms in tender offers. *Financial Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 12-19.
56. Jensen, M.C., and Ruback, R. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, vol. 11, No. 1-4, pp. 5 - 50.
57. Kumar, M. (1984). *Growth, Acquisition and Investment*. Cambridge University Press.
59. Lebeault, X. (1996) Renault S.A., Case Study 597-024-1, European Case Clearing House, Cranfield University, Wharley End.
60. Lewellen, W.G. (1971). A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance*, Vol. 26, No. 2, pp. 521 – 537.
61. Limmack, R. (1991) Corporate mergers and shareholder wealth effects, *Accounting and Business Research*, Vol. 21, No. 83, pp. 239-251.

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Μηχ/κος, ΜΑ

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

62. Loderer, C., and K., Martin (1992) Post-acquisition performance of acquiring firms, *Financial Management*, Vol. 21, No. 3, 1992.
63. Magee, D. (2003): How Goshn set stage for Nissan's rebound. *Automotive News*, Vol. 77, No. 6020, pp. 30D-30H.
64. Magenheimer, E.B., and D.C., Mueller (1988) Are acquiring firm shareholders better off after an acquisition? In J Coffee, L Lowenstein and S Ackerman (Eds): *Knights, Raiders and Targets*, Oxford University Press.
65. Manne, H.G. (1965) Mergers and market for corporate control. *The Journal of Political Economy*, Vol. 73, No. 0, pp. 351.
66. Markham, J.W. (1973). *Conglomerate enterprises and public policy*. Harvard University Press, 1973.
67. Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 101–118.
68. Martin, K.J., and J.J., Mc Connell (1991) Corporate performance, corporate takeovers and management turnover. *Journal of Finance*, Vol. 46, No. 2, pp. 671 – 687.
70. Mitchell, M., and Stafford, E. (2000) Managerial decisions and long-term stock price performance. CRSP working papers from Center for Research in Security Prices, Graduate School of Business, University of Chicago.
71. Muller, J. (2003). *Crossbreed*. *Forbes*, Vol. 171, No. 6, p. 54.
72. Myers, S.C., and Majluf, N.S. (1984) Corporate financing and investment decision when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, No. 2, pp. 187-221.
73. Naughton, K. (2000): A mess of a merger. *Newsweek*, Vol. 136, No. 24, pp. 54-56.
74. Naughton, K. (2003): Comeback, by design. *Newsweek*, Vol. 141, No. 16, p. 50.
75. Neubauer, F. Steger, U. and Radler, G. (2001): Daimler and Chrysler's secret wedding. *Strategic Direction*, Vol. 17, No. 3, pp. 9-11.
76. Norton, L.P. (2001): Meet Mr. Nissan. *Barron's*, Vol. 81, No. 47, pp. 17-19.
77. Ostle, D. (1999): Culture Clash. *Automotive News*, Vol. 74, No. 5851, p. 32ff.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

78. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.
79. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91
80. Ravenscraft, D., and Scherer, F. (1988). *Mergers and managerial performance in: Knights and Raiders* ed. by Coffe J. and Ackerman C. Oxford University Press.
81. Renault (1999): Annual Report 1998.
82. Renault (2003a): 2003 Atlas.
83. Renault (2003b): Annual Report 2002.
84. Richter, S. (2001): J'accuse – it's always the others' fault. *Chief Executive*, Vol. 164, No. 164, p. 16.
85. Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, Vol. 59, No. 2, pp. 197-216.
86. Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press, Boston, MA.
87. Salter, M.S and W.A., Weinhold, *Diversification through Acquisition: Strategies for Maximizing Economic Value*, New York, Free Press, 1979. Ed.: First Edition.
88. Schweitzer, L. (1999), "Letter to shareholders", Renault Press Release.
89. Servaes, H. (1991) Tobin's Q and the gains from takeovers. *Journal of Finance*, 1991, vol. 46, issue 1, pages 409-419.
90. Shiller, R.J. (1984) *Stock price and social dynamics*. No 719R, Cowles Foundation Discussion Papers from Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University
91. Shimokawa, K. (2002). *Reorganization of the Global Automobile Industry and Structural Change of the Automobile Component Industry*. Massachusetts Institute of Technology. Center for Technology, Policy, and Industrial Development (CTPID). International Motor Vehicle Program. Available at: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1417/Shimokawa.pdf?sequence=1>. [Accessed 1 September 2010].
92. Shleifer, A., and Vishny, R.W. (1991). Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and Implication, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 51-59.

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
Μηχ/κος, ΜΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

93. Stultz RM. Walkling R.A. and Song M.H.(1990). The distribution of target ownership and the division of gains in successful takeovers.
94. Sudarsanam, S. (2003) Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges. An Integrated and International Perspective, Prentice Hall International, London.
95. Testa and Morosini (2001), "How to win in execution: the role of leadership in CNH construction equipment", Proceedings of the Carnegie Bosch Institute Conference, Berlin, 2-4 October.
96. The Economist (1999), "Rennisant", The Economist, 20 March.
97. Travlos, N. (1987) Corporate takeover bids, method of payment and bidding firm stock returns. Journal of Finance, Vol. 42, No. 4, pp. 943 – 963.
98. Tully, K. (2001). Merger of unequals. Corporate Finance, No. 194, pp. 5-6.
99. Van de Vliet, A. (1997), "When mergers misfire", Management Today, June, pp. 40-42.
100. Van Hulle, C.T., Vermaelen, and P., de Wouters (1991) Regulation, taxes and the market for corporate control in Belgium. Journal of Banking & Finance, vol. 15, No. 6, pp. 1143-1170.
101. Vermeulen, F., and Barkema, H. (2001), "Learning through acquisitions", Academy of Management Journal, June, pp. 457-76.
102. Waller, D. (2001), Wheels on fire: the true inside story of the DaimlerChrysler merger, Hodder and Stoughton General, London.
103. Walsh, J.J. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2., pp. 173-183.
104. Weenink, O. (2001), "Renault Nissan take more opportunities to share", Automotive News Europe, 29 January.
105. Weston, F.J., Siu, J.A., and Johnson, B.A. (2001). Takeovers, restructuring and corporate governance. Prentice Hall; 4<sup>th</sup> edition.
106. Winter, S.G. (1964). Economic natural selection and the theory of the firm (Yale Economic Essays: Spring 1964).
107. Wolf, B.M.; Adamse, David (2002): The Global Automotive Industry: It's Never Over Until it's Over, pp. 1358-1371.
- 108.
- [www.ilovekontres.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=58](http://www.ilovekontres.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=58)  
[Accessed 21 July 2009)

Βασίλειος

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Διπλ. Μηχ/γος

Μηχ/κος, ΜΑ

Αξιωματικός Λ.Σ. (Τ)

109. [www.ibizaclub.gr/forum/index.php?showtopic=14571](http://www.ibizaclub.gr/forum/index.php?showtopic=14571) [Accessed 03 January 2010]
110. [www.xn--mxaal9agnlr.net/DaimlerChrysler.html](http://www.xn--mxaal9agnlr.net/DaimlerChrysler.html) [Accessed 03 March 2010]
111. Ορφανός (2003). Λεξικό της σύγχρονης οικονομίας θεωρητικής και εφαρμοσμένης, Εκδόσεις Σταφυλίδη, 2<sup>η</sup> έκδοση.