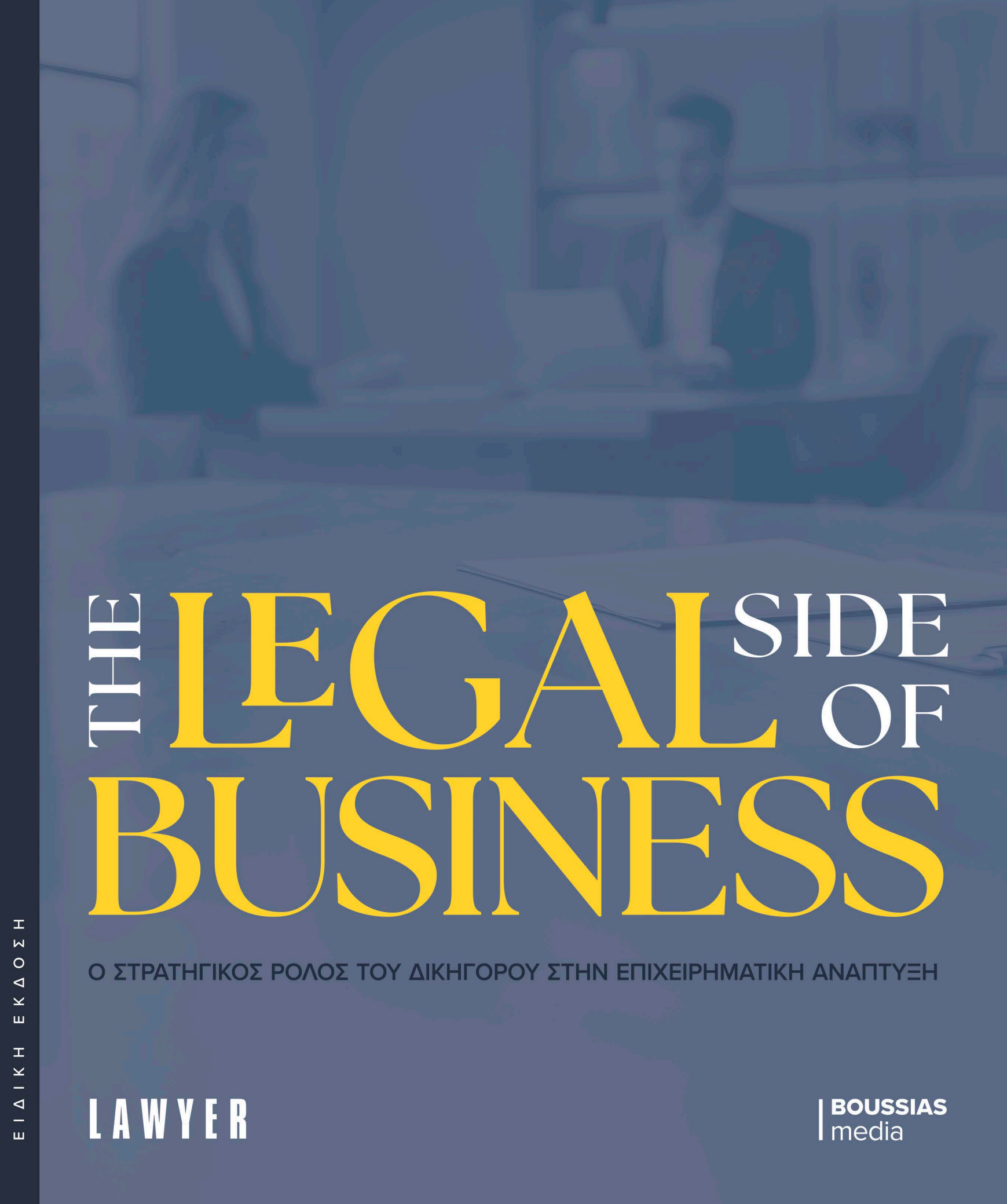




THE LEGAL SIDE OF BUSINESS

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΚΗΓΟΡΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

LAWYER

BOUSSIAS
media

Στέλιος Γρηγορίου

Δικηγόρος LLM, FCI Arb, GREGORIOU LAW FIRM

Η σύγχρονη επίλυση διαφορών απαιτεί μία διεπιστημονική προσέγγιση και ευρεία εφαρμογή της διαιτησίας

Σε ένα περιβάλλον νομικής, τεχνολογικής και κανονιστικής πολυπλοκότητας, ο Στέλιος Γρηγορίου αναδεικνύει πώς η επίλυση διαφορών εξελίσσεται σε ολοκληρωμένη, διεπιστημονική διαδικασία: στρατηγική πρόληψη, ψηφιακά εργαλεία, διαμεσολάβηση και διαιτησία συνθέτουν μια σύγχρονη προσέγγιση που ενισχύει την επιχειρησιακή συνέχεια και μετατρέπει τις διαφορές σε πηγή αξίας.

Πώς διαμορφώνεται η σύγχρονη στρατηγική επίλυσης διαφορών;

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονη νομική, κανονιστική και τεχνολογική πολυπλοκότητα. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλέον όχι μόνο νομικούς κινδύνους, αλλά και: • **τεχνολογικούς** (κυβερνοασφάλεια, παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων), • **κανονιστικούς** (συμμόρφωση με αυστηρά πλαίσια GDPR, MIFID II, DORA), • **λειτουργικούς** (ψηφιακές συναλλαγές, αυτοματοποιημένα συστήματα).

Η στρατηγική επίλυσης διαφορών πλέον έχει ως αφετηρία μια αναλυτική επεξεργασία και καταγραφή των δυνητικών κινδύνων, όπου η νομική αξιολόγηση συνδυάζεται με τεχνική και επιχειρησιακή ανάλυση.

Οι επιχειρηματικές διαφορές που προκύπτουν μέσα σε αυτό το περιβάλλον δεν μπορούν πλέον να αντιμετωπιστούν μόνο με κλασσικές διαπραγματεύσεις μεταξύ δικηγόρων ή με την προσφυγή σε δικαστικές τακτικές, που αποσκοπούν στην άσκηση διαπραγματευτικών πιέσεων. Βασίζονται κυρίως στην απευθείας διαπραγμάτευση, στην εμπιστευτικότητα, στην αξιολόγηση κινδύνου, στην προστασία της επιχειρησιακής συνέχειας και στην επιλογή του κατάλληλου εργαλείου επίλυσης των διαφορών, ανάλογα με το διακύβευμα.

Βασική παράμετρος στην σύγχρονη στρατηγική επίλυσης των διαφορών είναι η λήψη μέτρων πρόληψης και αποφυγής συγκρούσεων, το κόστος των οποίων υπερβαίνει την

πιθανή ωφέλεια. Τα μέρη επιδιώκουν την optimum λύση, που διασφαλίζει πρωτίστως την επιχειρησιακή συνέχεια με το λιγότερο δυνατό κόστος και την προστασία της επιχειρηματικής φήμης τους.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να περιορίσουν τις πιθανότητες σύγκρουσης με τους συνεργάτες και τους αντισυμβαλλομένους τους μέσα από συμβάσεις διατυπωμένες άρτια, ώστε να περιστελλονται οι κίνδυνοι ερμηνευτικών ασαφειών ή εσφαλμένων συμβατικών επιλογών, λόγω ασύμμετρης πληροφόρησης.

Κεντρικό ρόλο στην επίλυση των διαφορών διαδραματίζει η στρατηγική διαπραγμάτευση, με την καθοριστική παρουσία των νομικών συμβούλων της επιχείρησης, η οποία μπορεί να αποφέρει ως αποτέλεσμα την απευθείας μεταξύ των μερών, συναινετική επίλυση των εκάστοτε αναφεομένων προβλημάτων. Η αδυναμία της απευθείας επίλυσης των προβλημάτων οδηγεί ως συνειδητή επιλογή των μερών στην υιοθέτηση θεσμοποιημένων, εναλλακτικών προς την τακτική δικαιοσύνη, μηχανισμών ταχείας επίλυσης των διαφορών - κυρίως στις δοκιμασμένες και επιτυχημένες μορφές της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας, οι οποίες καθίστανται πλέον αναπόσπαστο κομμάτι μίας ολοκληρωμένης, στρατηγικής προσέγγισης.

Μία αποτελεσματική διαπραγμάτευση επιβάλλει τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων, τα οποία μεταβάλλουν ουσιαστικά τον κλασσικό τρόπο διαχείρισης μιας υπόθεσης, καθώς η νομική επιχειρηματολογία και προβολή των ισχυρισμών εμπλαϊσιώνεται με την ηλεκτρονική συλλογή,

ταξινόμηση και κατάθεση στο Δικαστήριο μεγάλου όγκου αποδεικτικών στοιχείων, πολλά από τα οποία επίσης είναι προϊόν τεχνολογικών αλλαγών.

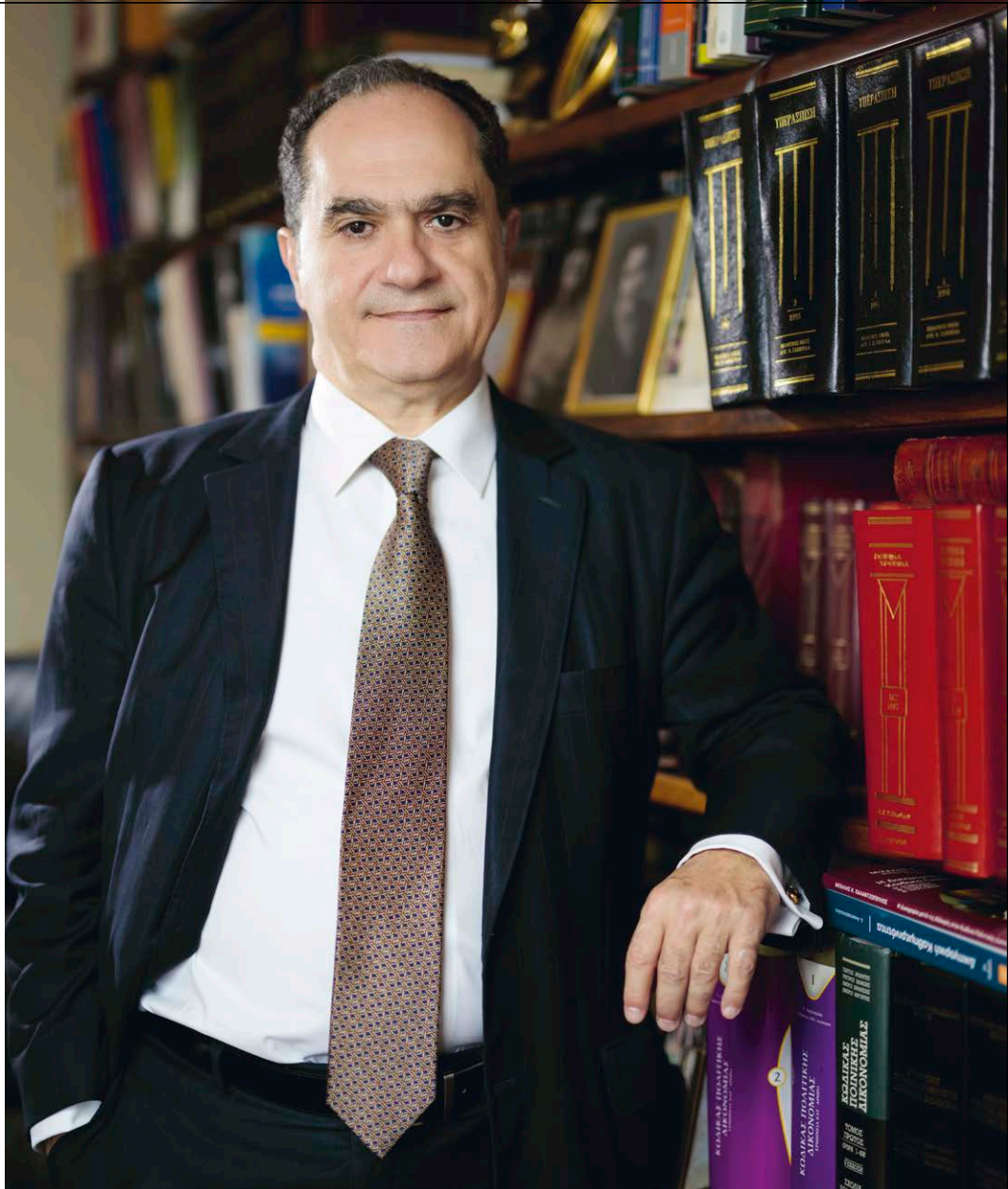
Τα ηλεκτρονικά αποδεικτικά έγγραφα, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI), η ψηφιακή ανάλυση συμβάσεων, τα αλγοριθμικά εργαλεία πρόβλεψης και η θεωρία των παιγνίων, οι πλατφόρμες διαχείρισης υποθέσεων, επιτρέπουν την παγίωση σαφών εσωτερικών διαδικασιών προσέγγισης των προβλημάτων, την ταχύτερη ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δεδομένων μίας διαφοράς και την ανάπτυξη συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης αποφυγής των κινδύνων.

Τέλος, η σύγχρονη επίλυση διαφορών απαιτεί μία διεπιστημονική προσέγγιση που συνδυάζει τεχνικές και νομικές γνώσεις με τη σύμπραξη του ειδικού, ο οποίος θα έχει την δυνατότητα της ανάλυσης και της υποστήριξης της εξειδικευμένης του άποψης και στην επιχείρηση και στο δικαστήριο. Όπως, επί παραδείγματι, στην περίπτωση των πολύπλοκων ενεργειακών διαφορών ή στα ζητήματα ανάλυσης του αποδεικτικού υλικού με τη χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης. Νομικοί και ειδικοί συμμόρφωσης, εξειδικευμένοι οικονομολόγοι και τεχνικοί, πρέπει να συνεργάζονται συστηματικά, ώστε κάθε απόφαση να διαμορφώνεται πολυπαραγοντικά και να λαμβάνονται τελικές αποφάσεις, οι οποίες θα αξιολογούν όχι μόνον το νομικό αποτέλεσμα, αλλά και τον επιχειρησιακό αντίκτυπο.

Συνολικά, η σημερινή στρατηγική δεν είναι αντιδραστική στα εξωτερικά ερεθίσματα και γεγονότα, τα οποία δυνητικά παράγουν κινδύνους, αλλά προληπτική, τεχνολογικά ενισχυμένη και βαθιά προσανατολισμένη στη δημιουργία αξίας.

Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις στη διασυννοριακή διαχείριση διαφορών;

Οι διασυννοριακές διαφορές αποτελούν ένα από τα πιο σύνθετα πεδία του σύγχρονου εμπορικού δικαίου. Η πολυπλοκότητα οφείλεται στην αναγκαιότητα πολυπρισματικής θεώρησης μίας υπόθεσης, η οποία θα συμπεριλαμβάνει ασφαλώς τη νομική διάσταση της διαφοράς, με τις παραμέτρους της δικαιοδοσίας, του εφαρμοστέου δικαίου και των εθνικών ρυθμιστικών μηχανισμών. Πέραν τούτων δεν πρέπει να εκφεύγουν από την θεώρηση αυτή οι πολιτισμικοί παράγοντες μίας υπόθεσης,



οι οποίοι συγκαθορίζουν τη συμπεριφορά των δικηγόρων, των δικαστών αλλά και την προσέγγιση θεμάτων δημόσιας τάξης μιας άλλης δικαιοδοσίας. Πρώτη βασική πρόκληση είναι ο καθορισμός της δικαιοδοσίας και του εφαρμοστέου δικαίου. Όταν τα μέρη, ο τόπος σύναψης και εκτέλεσης των συναλλαγών ή τα περιουσιακά στοιχεία των μερών βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες, η επιλογή του κατάλληλου forum επηρεάζει δραστικά την έκβαση της πιθανής ανάπτυξης μίας διασυννοριακής διαφοράς. Η εκτέλεση των αποφάσεων, ως επιστέγασμα μίας μακροχρόνιας δίκης ή διαιτησίας, αποτελεί μία ακόμη πρόκληση, καθώς ακόμη και μια θετική απόφαση σε μία δικαιοδοσία μπορεί να είναι δύσκολο να εκτελεστεί δικαστικά σε άλλη, λόγω αγεφύρωτων διαφορών στα νομικά συστήματα ή νομικών περιορισμών ή αδυναμίας εντοπισμού περιουσιακών στοιχείων της αντιδίκου πλευράς.

Σημαντικό ζήτημα αποτελεί και η κανονιστική πολυδιάσπαση. Κάθε χώρα εφαρμόζει διαφορετικούς κανόνες σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, τον ελεύθερο

ανταγωνισμό, τη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς, την κυβερνοασφάλεια, γεγονός που μπορεί να επιβραδύνει την εξέλιξη της υπόθεσης ή να δημιουργήσει υποχρεώσεις συμμόρφωσης με υψηλό κόστος.

Επιπλέον, καθοριστικές μπορεί να είναι οι πολιτισμικές και γλωσσικές διαφορές, παρότι συχνά και μοιραία υποτιμώνται. Η διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα, οι διαφορετικοί ρυθμοί διαπραγμάτευσης, η ανάγκη για εξειδικευμένους μεταφραστές και πραγματογνώμονες, συχνά επιβαρύνουν σημαντικά τον χρόνο και το κόστος της διαφοράς.

Για όλα τα παραπάνω, η επιτυχής διασυννοριακή διαχείριση διαφορών απαιτεί καλά προετοιμασμένη στρατηγική, διεθνή εμπειρία και στενή συνεργασία και συντονισμό της διεθνούς νομικής ομάδας με εξειδικευμένα δίκτυα συνεργατών.

Ποιες είναι οι πρακτικές και θεσμικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν για μια ταχύτερη και πιο αποτελεσματική δικαιοσύνη στην Ελλάδα;

Η καθυστέρηση στην απονομή της δικαιοσύνης αποτελεί διαχρονική πρόκληση για την Ελλάδα, επηρεάζοντας αρνητικά την επιχειρηματικότητα, την επενδυτική εμπιστοσύνη και την κοινωνική συνοχή. Η επίλυση του προβλήματος απαιτεί συνδυασμό θεσμικών αλλαγών και πρακτικών βελτιώσεων που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Πρώτον, η πλήρης ψηφιοποίηση των διαδικασιών είναι κρίσιμη. Από την ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων μέχρι τους ψηφιακούς φακέλους, η τεχνολογία μπορεί να μειώσει τον χρόνο επεξεργασίας και να περιορίσει τα σημεία συμφόρησης. Απαραίτητη είναι επίσης η διαλειτουργικότητα των δικαστηρίων με άλλους δημόσιους φορείς, ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις στη συλλογή εγγράφων.

Δεύτερον, χρειάζεται ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, με περισσότερους δικαστές και δικαστικούς υπαλλήλους και καλύτερη εκπαίδευση σε σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία. Η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης υποθέσεων (case management) μπορεί να βοηθήσει στην επιτάχυνση των εσωτερικών διαδικασιών των δικαστηρίων, την ορθότερη προτεραιοποίηση και τον έλεγχο και τήρηση των νομίμων προθεσμιών.

Τρίτον, σημαντικό ρόλο παίζει η αποσυμφόρηση των δικαστηρίων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ουσιαστική ενίσχυση των εναλλακτικών μορφών απονομής της

δικαιοσύνης, όπως είναι η διαμεσολάβηση και η διαιτησία, η εισαγωγή ταχέων (emergency και fast-track) διαδικασιών για μικρές ή απλές υποθέσεις και η κατάλληλη κατηγοριοποίηση των δικαστηρίων, όπως η λειτουργία εξειδικευμένων εμπορικών τμημάτων.

Επιπλέον, απαιτείται ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας της δικαιοσύνης, μέσω δημοσίευσης στατιστικών, δεικτών απόδοσης και αξιολόγησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Μια πιο γρήγορη και αξιόπιστη δικαιοσύνη δεν ωφελεί μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και την κοινωνία συνολικά, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών και βελτιώνοντας το επενδυτικό περιβάλλον της χώρας.

Πώς επιλέγει μια επιχείρηση το κατάλληλο εργαλείο επίλυσης διαφορών;

Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου επίλυσης διαφορών - διαμεσολάβηση, διαιτησία, συνδυασμός των δύο (MedArb ή ArbMed) ή δικαστική διαδικασία - αποτελεί κρίσιμο στρατηγικό βήμα για κάθε επιχείρηση. Η επιλογή εξαρτάται από τη φύση

της διαφοράς, τα οικονομικά συμφέροντα, τις σχέσεις των μερών και τη διεθνή διάσταση της υπόθεσης.

Η Διαμεσολάβηση αποτελεί ιδανική λύση, εφόσον προβλέπεται από τον νόμο, όταν τα μέρη επιθυμούν να διατηρήσουν την εμπορική τους σχέση και την εμπιστευτικότητα της διαφοράς, όταν το ζήτημα μπορεί να επιλυθεί μέσα από διαπραγμάτευση για τη δημιουργική αναζήτηση λύσεων και όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορη και χαμηλού κόστους διαδικασία.

Η Διαιτησία προσφέρει ευελιξία, ταχύτητα και την πολύτιμη δυνατότητα επιλογής εξειδικευμένων διαιτητών. Είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για διεθνείς συναλλαγές, αφού οι διαιτητικές αποφάσεις εκτελούνται ευκολότερα παγκοσμίως.

Προτιμάται επίσης για τεχνικά σύνθετες

υποθέσεις, όπου απαιτείται ειδική γνώση.

Ο συνδυασμός Διαμεσολάβηση/Διαιτησία ή Διαιτησία/Διαμεσολάβηση μπορεί να αποβεί εξαιρετικά αποτελεσματικός για την επίλυση των διαφορών με τη συνδυαστική αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και των δύο εναλλακτικών μεθόδων. Τέλος, η δικαστική διαδικασία στα εθνικά Δικαστήρια παραμένει μία απαραίτητη σταθερά σε υποθέσεις, που η σχέση των μερών έχει ήδη διαρραγεί, υπάρχει έντονη δυσπιστία μεταξύ τους και η επίλυση της διαφοράς καθιστά αναγκαίο το θεσμικό «βάρος» του τακτικού δικαστή. Επίσης, τα τακτικά δικαστήρια έχουν την αρμοδιότητα σε υποθέσεις, που αφορούν κανο-

**Η σύγχρονη
στρατηγική επίλυσης
διαφορών δεν είναι
αντιδραστική στα
εξωτερικά ερεθίσματα
και γεγονότα,
αλλά προληπτική,
τεχνολογικά
ενισχυμένη και βαθιά
προσανατολισμένη
στη δημιουργία αξίας**

νιστικά ζητήματα, τη δημόσια τάξη, και δεν είναι επιτρεπτή η διάθεση του αντικειμένου της διαφοράς, αλλά ούτε και η διαιτητευσιμότητα της υπόθεσης.

Η ορθή επιλογή της κατάλληλης μεθόδου επιλύσεως της διαφοράς βασίζεται σε μια προσεκτική αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, των διαθέσιμων πόρων, της ανάγκης για ταχύτητα και εχεμύθεια, αλλά και του μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στην επιχειρηματική στρατηγική. Ο αποτελεσματικός νομικός σύμβουλος βοηθά την επιχείρηση να επιλέξει όχι μόνο την κατάλληλη μέθοδο με βάση τις περιστάσεις της υπόθεσης, αλλά και τη σωστή στιγμή για την εφαρμογή της.

Πώς η ολοκληρωμένη διαχείριση διαφορών γίνεται πηγή αξίας;

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις διαφορές ως αναγκαίο κόστος. Σήμερα όμως, μια σύγχρονη και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση διαφορών μπορεί να μετατραπεί σε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πηγή θεσμικής ωριμότητας. Με την κατάλληλη προσέγγιση, κάθε διαφορά λειτουργεί ως ευκαιρία για να εντοπιστούν δομικές αδυναμίες, να βελτιωθούν συμβάσεις, να ενισχυθούν διαδικασίες και να αποφευχθούν μελλοντικά λάθη. Σημαντική αξία προκύπτει επίσης από την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ύπαρξη σαφών διαδικασιών χειρισμού διαφορών, με συγκεκριμένα στάδια, χρονοδιαγράμματα και αρμοδιότητες, ενισχύει την εμπιστοσύνη των εταίρων, των επενδυτών και των πελατών. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα διαχείρισης διαφορών επιτρέπει την έγκαιρη ανίχνευση κινδύνων, τη δημιουργία μηχανισμών συμμόρφωσης, τη συστηματική καταγραφή δεδομένων και την αξιολόγηση του κόστους και της αποτελεσματικότητας κάθε βήματος. Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως case management συστήματα και εργαλεία αναλυτικής αξιολόγησης, προσφέρει καλύτερη εικόνα του νομικού και επιχειρηματικού ρίσκου. Τελικά, η ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση διαφορών μπορεί να μεταμορφώσει ένα φαινομενικό εμπόδιο σε μοχλό ανάπτυξης και διαρκούς βελτίωσης της ανθεκτικότητας και της στρατηγικής ετοιμότητας της επιχείρησης.

Πώς συνδυάζεται η νομική τεκμηρίωση με την κατανόηση επιχειρηματικών κινήτρων;

Η επιτυχία μιας νομικής υπόθεσης, ιδιαίτερα στον επιχειρηματικό χώρο, εξαρτάται από την ικανότητα του νομικού συμβούλου να συνδυάσει άρτια τη νομική τεκμηρίωση με βαθιά κατανόηση των επιχειρηματικών στόχων και κινήτρων του πελάτη. Η νομική συμβουλή πρέπει να εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.



Ο σύγχρονος νομικός πρέπει να γνωρίζει το επιχειρηματικό μοντέλο, τους στόχους, τους κινδύνους και το ανταγωνιστικό περιβάλλον του πελάτη του, ώστε οι νομικές λύσεις να είναι όχι μόνο ορθές, αλλά και εφαρμόσιμες. Η μετάφραση του νομικού ρίσκου σε επιχειρηματικό, η χρήση κατανοητής γλώσσας, η συνεργασία με άλλους ειδικούς και η προσαρμογή της νομικής στρατηγικής στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού αποτελούν κεντρικά στοιχεία αυτής της ισορροπίας. Ο νομικός σύμβουλος πρέπει να λειτουργεί πραγματικά ως στρατηγικός συνεργάτης της επιχείρησης, η λύση της διαφοράς να συνδέεται με τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας και να συμβάλει στη δημιουργία σταθερότητας και ανάπτυξης.

Λεωφ. Αλεξάνδρας 6, 106 82, Αθήνα

T: (+30) 210 8221411, 8238051

E: info@gregorioulaw.gr

W: gregorioulaw.com

