

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΩΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ  
ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΥΨΗΛΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MAS Α.Ε.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2022

## ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής



Καραγιάννη Σταυρούλα

Ο επιβλέπων καθηγητής



Δρ. Κων/νος Κωστόπουλος,  
Αναπληρωτής Καθηγητής

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιγράφει την προσπάθεια μιας ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης να επιβιώσει συνάπτοντας στρατηγική συμμαχία μέσω της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing) με κατασκευαστικό οίκο του εξωτερικού. Η υπό εξέταση ελληνική εταιρία MAS A.E. προχώρησε στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την εταιρία Woodward στην προσπάθειά της να διεθνοποιηθεί. Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η βιβλιογραφική έρευνα γύρω από τις στρατηγικές συμμαχίες ως μέθοδοι διεθνοποίησης και επίτευξης υψηλής ανταγωνιστικότητας. Μέσα από αυτήν αναλύονται οι λόγοι που οδήγησαν την εταιρία MAS A.E να διεθνοποιηθεί καθώς και οι λόγοι για τους οποίους επέλεξε για σύμμαχο σε αυτήν της την προσπάθεια την εταιρία Woodward. Αναλύονται επιπλέον τα κριτήρια εκείνα με βάση τα οποία θα πρέπει να γίνεται η επιλογή του κατάλληλου εταίρου καθώς και οι μηχανισμοί για τη σωστή διακυβέρνηση μιας συμμαχίας. Εμβαθύνοντας σε επιμέρους στοιχεία της συμμαχίας, όπως είναι η κουλτούρα, η επικοινωνία και η συμπληρωματικές δεξιότητες καταλήγουμε στα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μια επιτυχημένη στρατηγική συμμαχία. Κάνοντας επισκόπηση στη στρατηγική διεθνοποίησης που ακολούθησε η MAS A.E. αλλά και στα εφόδια που αποκόμισε μέσα από τη στρατηγική της συνεργασία με τη Woodward διαπιστώνουμε τον τρόπο με τον οποίο οι επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες αλλάζουν και ενδυναμώνουν τις επιχειρήσεις. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε άτομα που κατέχουν «θέσεις – κλειδιά» στη δημιουργία και στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου για τους υπεύθυνους των τμημάτων καθώς και για τους υπαλλήλους της εταιρίας.

Λέξεις – Κλειδιά : Στρατηγική συμμαχία, διεθνοποίηση, σύμμαχος, εταίρος, συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, υψηλή ανταγωνιστικότητα.

## ABSTRACT

---

The current thesis describes the effort of a Greek small and medium-sized enterprise to survive by entering into a strategic alliance through the licensing agreement with a foreign manufacturing company. The Greek company under review, MAS S.A., has entered into a strategic alliance with Woodward in its effort to become internationalized. The aim of this thesis is the bibliographic research on strategic alliances as methods of internationalization and achieving high performance. Through the research, causes that led MAS S.A. to become internationalized, are thoroughly described, as well as the reasons why in this effort chose Woodward as an ally. Furthermore, it analyzes the criteria on the basis of which the right partner should be selected, as well as the mechanisms for the proper governance of an alliance. By delving into individual elements of the alliance, such as culture, communication and complementary skills, we conclude to the characteristics that a successful strategic alliance should have. Reviewing not only the internationalization strategy followed by MAS S.A. but also the skills gained through its strategic partnership with Woodward, we can establish how successful strategic alliances change and strengthen businesses. In this context, interviews were conducted with people holding "key positions" in the creation and operation of the strategic alliance and open-ended questionnaires were completed not only for the heads of departments but for the employees of the company as well.

Key - Words: Strategic alliance, internationalization, ally, partner, licensing agreement, high performance.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του σχετικά με τη συγγραφή της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρία «MAS A.E.» και όλους τους εργαζομένους της για τη συνεργασία τους αλλά και για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου προσέφεραν.

Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις ευχαριστίες στον σύντροφό μου και στην οικογένειά μου για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Πειραιάς, Μάρτιος 2022

Καραγιάννη Σταυρούλα

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

---

<b>ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ</b> .....	i
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	iv
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	v
<b>ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	vii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	3
1.1 Επιχειρήσεις και Στρατηγική.....	3
1.2 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	4
1.2.1 Στρατηγική Επέκτασης Εξαγωγικού Χαρακτήρα.....	6
1.2.2 Συγχώνευση και Στρατηγική Εξαγοράς (Μερική και Ολική).....	6
1.2.3 Στρατηγική Ίδρυσης Κοινοπρακτικών Επιχειρήσεων.....	7
1.2.4 Στρατηγική Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.....	7
1.2.5 Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης.....	7
1.2.6 Συμφωνία Δικαιοχρησίας.....	7
1.3 Στρατηγικές Συμμαχίες.....	8
1.3.1 Ορισμός Στρατηγικής Συμμαχίας.....	8
1.3.2 Κατηγορίες Στρατηγικών Συμμαχιών.....	9
1.3.3 Κίνητρα και Οφέλη Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών.....	11
1.3.4 Προϋποθέσεις για μια Επιτυχημένη Στρατηγική Συμμαχία.....	14
1.4 Επιλογή Εταίρου.....	19
1.5 Μηχανισμοί Διοίκησης Συμμαχίας.....	22
1.6 Η Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης ως Μέθοδος Διείσδυσης στις Διεθνείς Αγορές.....	25
1.6.1 Ορισμός Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης.....	25
1.6.2 Είδη Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης.....	25

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΩΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MAS A.E.

1.6.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης.....	26
<b>2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>29</b>
<b>3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>30</b>
3.1 Εισαγωγή.....	30
3.2 Η Παρουσίαση της MAS A.E. ....	31
3.3 Η Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω της Διεθνοποίησης.....	36
3.4. Ερωτηματολόγιο Ανοιχτού Τύπου – Οδηγός Συνέντευξης.....	37
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>41</b>
4.1 Η Στρατηγική Συμμαχία και η Διεθνοποίηση της MAS A.E.....	41
4.2. Επιλογή και Αξιολόγηση Συμμάχου .....	42
4.3. Διαπραγματεύσεις .....	44
4.4. Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αντιμετώπιση Προβλημάτων .....	46
4.5. Κουλτούρα και Επικοινωνία .....	48
4.6. Το Μέλλον της Συμμαχίας .....	49
4.7. Επισκόπηση της Στρατηγικής Διεθνοποίησης .....	50
4.8. Στόχοι και Σχέδια για το Μέλλον της MAS A.E. ....	51
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>53</b>
<b>6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>57</b>

## ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

---

Εικόνα 1: Το κάδρο των συμμαχιών .....	10
Εικόνα 2: Τα κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών .....	12
Εικόνα 3: Οι προϋποθέσεις επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας. Έρευνα σε 455 CEO's.....	18
Εικόνα 4: Τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου εταίρου για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας .....	21
Εικόνα 5: Το οργανόγραμμα της MAS Α.Ε.....	34



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι ελληνικές επιχειρήσεις βρέθηκαν αντιμέτωπες με τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και της αλματώδους τεχνολογικής προόδου. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην Ευρώπη αλλά και η απουσία ζήτησης στην εγχώρια αγορά έφερε τις ελληνικές επιχειρήσεις στα όρια της χρεοκοπίας. Αρκετές εταιρίες για να επιβιώσουν αναγκάστηκαν να μεταφέρουν τις εγκαταστάσεις τους σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό ενώ άλλες προχώρησαν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με μεγάλους οίκους του εξωτερικού στην προσπάθειά τους να διεθνοποιηθούν.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η υπό εξέταση ελληνική εταιρία MAS A.E. η οποία προχώρησε στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την εταιρία Woodward. Η διεθνοποίηση της MAS A.E. με τη βοήθεια του κατάλληλου σύμμαχου όχι μόνο της έδωσε την τεχνογνωσία και την τεχνολογία που χρειαζόταν για να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές αλλά παράλληλα την οδήγησε στην επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας.

Στις σελίδες που ακολουθούν γίνεται αρχικά μια βιβλιογραφική προσέγγιση για τις στρατηγικές συμμαχίες και στη συνέχεια εξετάζεται η συμμαχία MAS - Woodward. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται οι διάφοροι τρόποι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων ενώ παράλληλα αναλύονται τα κίνητρα και τα οφέλη των στρατηγικών συμμαχιών. Επιπλέον περιγράφονται οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη στρατηγική συμμαχία, τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος εταίρος αλλά και οι μηχανισμοί διοίκησης μιας συμμαχίας. Το πρώτο κεφάλαιο κλείνει με τη Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing) για την οποία αναλύονται τα είδη, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση της εταιρίας MAS A.E. καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή πληροφοριών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται τα ευρήματα που προέκυψαν από τον οδηγό συνέντευξης και τα ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου και πραγματοποιείται επισκόπηση της στρατηγικής διεθνοποίησης που ακολούθησε η MAS A.E.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΩΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ MAS A.E.

Η διπλωματική εργασία κλείνει με το πέμπτο κεφάλαιο στο οποίο συνοψίζονται όλα τα παραπάνω και συνάμα αναλύεται το μέλλον της στρατηγικής συμμαχίας MAS – Woodward αλλά και το πολλά υποσχόμενο μέλλον της εταιρίας MAS A.E., τονίζοντας της σπουδαιότητα της συμμαχίας η οποία αποτέλεσε για τη MAS A.E. εφελτήριο για να συνάψει και η ίδια αντίστοιχες στρατηγικές συμμαχίες διαδραματίζοντας αυτή τη φορά ηγετικό ρόλο μέσα σε αυτές.

## 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

---

### 1.1 Επιχειρήσεις και Στρατηγική

Ως επιχείρηση ορίζεται κάθε παραγωγική και οικονομική οντότητα η οποία συνδυάζει και αξιοποιεί υλικούς και άυλους πόρους με απώτερο σκοπό την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τη λειτουργία της επιχείρησης άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων συνεργάζονται μεταξύ τους έχοντας ως κύριο μέλημά τους την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Καταλυτικό ρόλο για την επίτευξη αυτών διαδραματίζει ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, ο οποίος φιλοδοξεί να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και αδυναμίες του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές του μακροπεριβάλλοντός της, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να πλεονεκτεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. (Charles, et al., 2017, pp. 18-19)

Ο αποτελεσματικός αυτός σχεδιασμός είναι γνωστός και ως στρατηγική των επιχειρήσεων. Αρκετοί έχουν προσπαθήσει να αποδώσουν τον ορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων, με τους περισσότερους συγγραφείς να ορίζουν τη στρατηγική ως το μέσο για τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, άλλους να εντάσσουν μέσα στον ορισμό το όραμα και την αποστολή της, ενώ άλλοι συμπεριλαμβάνουν μέσα σε αυτόν και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και τις κοινωνικές και πολιτικές απειλές, τον ανταγωνισμό και τις ευκαιρίες που συναντάει η επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης όμως δεν περιορίζεται μόνο από τους στρατηγικούς στόχους που θέτει η διοίκησή της αλλά επηρεάζεται ταυτόχρονα και από την οργάνωση, το σχεδιασμό, τους κανόνες και τον τρόπο διαχείρισής της.

Η ύπαρξη στρατηγικής είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και έχει πολλά πλεονεκτήματα. Τα βασικότερα εξ' αυτών είναι:

- a. Η διαρκής αξιολόγηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, μέσω της διερεύνησης του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- b. Η δημιουργία μακροπρόθεσμων επενδυτικών σχεδίων.

- c. Η συνεχής προσπάθεια για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.
- d. Καθώς και ο εντοπισμός πιθανών μελλοντικών καταστάσεων που μπορεί να επηρεάσουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, το μέλλον της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η ύπαρξη στρατηγικής σε μια επιχείρηση λειτουργεί σαν μια πυξίδα για αυτήν καθώς θέτει γραμμές πλεύσης για το μέλλον της, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αρμονική σύνδεση μεταξύ του μικρο και του μακρο περιβάλλοντός της.

## 1.2 Στρατηγικές Διεθνοποίησης

Η δραστηριοποίηση μίας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά, τις περισσότερες φορές, δεν την βοηθάει να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, με αποτέλεσμα η επέκτασή της εκτός των εθνικών της συνόρων να αποτελεί μονόδρομο για τη βιωσιμότητά της.

Πάρα πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές, με τους κυριότερους εξ' αυτών να είναι α) η πρόσβαση της επιχείρησης σε οικονομικές πρώτες ύλες για την παραγωγή οικονομικών προϊόντων, β) η πρόσβαση σε νέους τεχνολογικούς ορίζοντες, γ) η αύξηση του αγοραστικού κοινού, δ) η απόκτηση τεχνογνωσίας, ε) η διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών της, μέσω του συνδυασμού πρωτοποριακών και οικονομικών προϊόντων, τα οποία είναι αποτέλεσμα της διεξόδου της επιχείρησης σε τεχνολογικά προηγμένες αγορές και στ) η δημιουργία συνέργειας μέσω του διαμοιρασμού νέων γνώσεων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. (Appa, et al., 2008, pp. 211-212)

Ποιες είναι όμως οι πρακτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση για τη διεθνοποίησή της και ποιες στρατηγικές χρησιμοποιεί για να το επιτύχει αυτό;

Τα βήματα/πρακτικές που ακολουθεί μία επιχείρηση για να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές είναι συγκεκριμένα και είναι:

1. **Ανάλυση της επιχείρησης.** Η ανάλυση της επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάλυση της δομής της, την ανάλυση των στόχων και του οράματός της, την ανάλυση της οικονομικής της κατάστασης καθώς και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

2. **Αποδόμηση της κατάστασης και του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης τη δεδομένη χρονική στιγμή.** Η αποδόμηση αυτή γίνεται μέσω της συλλογής πληροφοριών που αφορούν τα προϊόντα, την παραγωγική της δύναμη, τις αγορές που δραστηριοποιείται, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, τα κανάλια διανομής της καθώς και τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται στο ευρύτερο περιβάλλον της.
3. **Επιλογή της νέας αγοράς-στόχο.** Σε αυτό το σημείο οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να ορίσουν τις αγορές-στόχους, αναλύοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών και πραγματοποιώντας τα βήματα 1 και 2 για τις σημαντικότερες εξ αυτών.
4. **Δημιουργία οικονομικής ανάλυσης για τις αγορές με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.** Για να αναλύσουν οικονομικά τις αγορές εκείνες που παρουσιάζουν περισσότερο ενδιαφέρον, οι εταιρίες αντλούν πληροφορίες από τις διεθνείς βάσεις δεδομένων των εταιριών μάρκετινγκ, προσανατολισμένες στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησής τους.
5. **Δημιουργία επιχειρησιακού πλάνου καθώς και πλάνου μάρκετινγκ.** Το νέο επιχειρησιακό πλάνο καθώς και το νέο πλάνο μάρκετινγκ είναι αυτά που θα καθοδηγήσουν την επιχείρηση στα νέα της στρατηγικά σχέδια.
6. **Εκτέλεση του σχεδίου μάρκετινγκ που ορίστηκε παραπάνω.** Η εκτέλεση του νέου σχεδίου μάρκετινγκ έχει ως σκοπό την προώθηση των νέων δυνατοτήτων και προϊόντων της επιχείρησης στις νέες αγορές-στόχους. (Jaroslav, 2004, pp. 3-5)

Αναφορικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να εισέλθουν στις διεθνείς αγορές, αυτές είναι πάρα πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Οι σημαντικότερες στρατηγικές διεθνοποίησης αναλύονται στις επόμενες σελίδες.

### 1.2.1 Στρατηγική Επέκτασης Εξαγωγικού Χαρακτήρα

Η στρατηγική των εξαγωγών αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο διεθνοποίησης μιας επιχείρησης. Μέσω του εξαγωγικού εμπορίου, προϊόντα διακινούνται μεταξύ διάφορων χωρών, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.

Κατά τη στρατηγική επέκτασης εξαγωγικού χαρακτήρα οι επιχειρήσεις πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αλλοδαπή αγορά είτε απευθείας είτε μέσω αντιπροσώπων τους (άμεσες εξαγωγές). Επιπλέον οι επιχειρήσεις μπορούν να πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αλλοδαπή αγορά και με τη χρήση μεσαζόντων (έμμεσες εξαγωγές). Γενικότερα οι άμεσες εξαγωγές έχουν υψηλότερο επίπεδο κινδύνου και απαιτούν περισσότερη πληροφόρηση σε σχέση με τις στρατηγικές των έμμεσων εξαγωγών. (Pangarkar & Elango, 2020, pp. 390-391)

### 1.2.2 Συγχώνευση και Στρατηγική Εξαγοράς (Μερική και Ολική)

Κατά τη συγχώνευση των εταιριών πραγματοποιείται ανταλλαγή μετόχων με σκοπό τη δημιουργία μιας και μόνο επιχείρησης. Συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται είτε μεταξύ ανταγωνιστικών εταιριών (οριζόντιες συγχωνεύσεις), είτε μεταξύ εταιριών με παρόμοια τεχνολογία και αγορά δραστηριοποίησης (ομοκεντρικές ή ομογενής συγχωνεύσεις) είτε τέλος, μεταξύ εταιριών με έμφαση στην επέκταση των δραστηριοτήτων της νέας επιχείρησης (κάθετη συγχώνευση).

Επιπλέον, κατά τη στρατηγική της μερικής εξαγοράς η επιχείρηση αποκτά μόνο ένα μερίδιο των μετοχών της αλλοδαπής επιχείρησης. Ανάλογα με το ποσοστό που εξαγοράζει η μέτοχος επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως μέτοχος πλειοψηφίας ή μέτοχος μειοψηφίας, διαδραματίζοντας αντίστοιχο ρόλο στην διοίκηση της αλλοδαπής εταιρίας.

Τέλος, κατά την ολική εξαγορά μια επιχείρηση απορροφά ολοκληρωτικά μια άλλη, καταλήγοντας στη δημιουργία μιας και μόνο νομικής οντότητας.

### **1.2.3 Στρατηγική Ίδρυσης Κοινοπρακτικών Επιχειρήσεων**

Ως κοινοπρακτική επιχείρηση ορίζεται η συνεργασία μεταξύ μιας (ή περισσότερων) πολυεθνικών επιχειρήσεων και μίας (ή περισσότερων) τοπικών επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία μίας νέας νομικής οντότητας, απώτερος σκοπός της οποίας είναι η είσοδος της σε μια ξένη αγορά. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν για τη δημιουργία μιας κοινοπραξίας δεν συνεισφέρουν μόνο κεφάλαια αλλά και ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.α.

### **1.2.4 Στρατηγική Άμεσων Ξένων Επενδύσεων**

Ως άμεσες ξένες επενδύσεις ορίζονται εκείνες οι επενδύσεις κεφαλαίου που πραγματοποιούνται σε μια ξένη χώρα με στόχο τη θετική απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις έχουν διάφορες μορφές και διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις από συγκεκριμένα άτομα, ομίλους και εταιρείες επενδύσεων. (Zakic & Radisic, 2017, pp. 170-171)

### **1.2.5 Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης**

Κατά τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, μία επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της τεχνολογίας, της τεχνογνωσίας, της εμπορικής ονομασίας ή/και του σήματός της σε μια ξένη επιχείρηση, η οποία έχει το δικαίωμα να παράγει και να διαθέτει προϊόντα με την επωνυμία της. Η επιχείρηση που παραχωρεί τα δικαιώματά της αμείβεται με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων της αδειοδοτημένης επιχείρησης. (Gaitán, 2021, pp. 429-430)

### **1.2.6 Συμφωνία Δικαιοχρησίας**

Ως συμφωνία δικαιοχρησίας ορίζεται εκείνη η στρατηγική συμφωνία μέσω της οποίας μία πολυεθνική επιχείρηση παραχωρεί ορισμένα δικαιώματά της σε μία άλλη αλλοδαπή επιχείρηση. Η ξένη αυτή επιχείρηση δραστηριοποιείται κάτω από το εμπορικό όνομα και το σήμα της πολυεθνικής επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα ακολουθεί την εμπορική πολιτική και τις διαδικασίες που ορίζει εκείνη. Και σε αυτήν την περίπτωση, η πολυεθνική επιχείρηση που παραχωρεί τα δικαιώματά της αμείβεται με ένα ποσοστό επί των πωλήσεων της ξένης επιχείρησης. (Chaplynska & Pitera, 2019, p. 185)

### 1.3 Στρατηγικές Συμμαχίες

Όλες οι παραπάνω στρατηγικές διεθνοποίησης ανήκουν στην ευρύτερη ομπρέλα των στρατηγικών συμμαχιών που πραγματοποιούνται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.

Παρακάτω δίνεται ο ορισμός της στρατηγικής συμμαχίας καθώς και οι τύποι της, ανάλογα με το είδος της.

#### 1.3.1 Ορισμός Στρατηγικής Συμμαχίας

Ως στρατηγική συμμαχία ορίζεται η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων (εταίρων) με απώτερο σκοπό την επίτευξη κοινών στρατηγικών στόχων. Όλες οι επιχειρήσεις που είναι μέλη της στρατηγικής συμμαχίας ακολουθούν κοινές επιχειρησιακές πρακτικές και μοιράζονται κεφάλαιο, υλικούς και άυλους πόρους, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους.

Πιο συγκεκριμένα, ως στρατηγικές συμμαχίες ορίζονται όλες εκείνες οι συμμαχίες που έχουν τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά :

- a) Συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων για την επίτευξη στόχων κοινού ενδιαφέροντος, διατηρώντας την ανεξαρτησία τους και μετά την ίδρυση της συμμαχίας.
- b) Κατανομή τόσο των κερδών (οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών κ.α.) όσο και της διαχείρισης της συμμαχίας μεταξύ των επιχειρήσεων (εταίρων) για όλη τη διάρκεια ζωής της.
- c) Συνεχή συνεισφορά των εταίρων σε έναν ή περισσότερους τομείς της συμμαχίας, όπως είναι η τεχνολογία, το μάρκετινγκ, η παραγωγή , το R&D κ.α. (Işoralte, 2009, pp. 40-41)

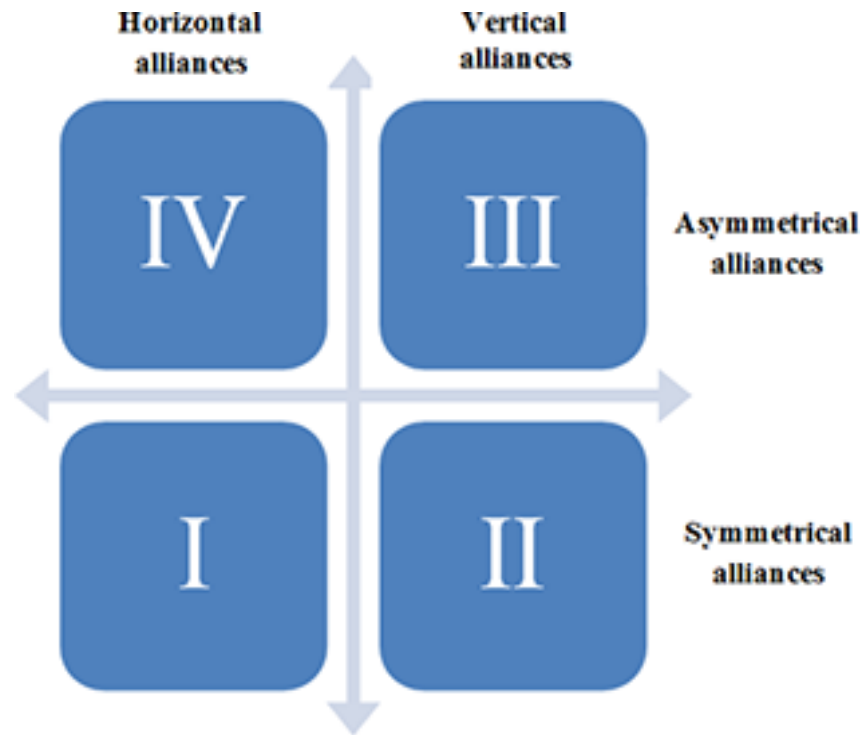


### 1.3.2 Κατηγορίες Στρατηγικών Συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες κατηγοριοποιούνται με σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια α) με τους πόρους, υλικούς και άυλους, που διαμοιράζονται στο πλαίσιο των συμμαχικών επιχειρήσεων και β) με τον κλάδο δραστηριοποίησής τους.

Παρακάτω γίνεται κατηγοριοποίηση των στρατηγικών συμμαχιών με βάση τα παραπάνω κριτήρια.

- a) **Συμμετρικές Συμμαχίες.** Κατά τις συμμετρικές συμμαχίες, οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν ίδιους πόρους. Συμμετρικές συμμαχίες δημιουργούνται μεταξύ δύο επιχειρήσεων όταν οι πόροι της μιας επιχείρησης δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες της και επομένως χρειάζεται τους πόρους μιας άλλης επιχείρησης (π.χ. τεχνολογία). Κατά τις συμμετρικές συμμαχίες οι πόροι που διαμοιράζονται είναι πόροι του ίδιου τύπου.
- b) **Ασύμμετρες Συμμαχίες.** Κατά τις ασύμμετρες συμμαχίες, οι επιχειρήσεις συνεισφέρουν πόρους διαφορετικών τύπων. Κατά την ασύμμετρη συμμαχία μεταξύ δύο επιχειρήσεων η μια επιχείρηση προσφέρει για παράδειγμα τους πόρους της στην παραγωγή (π.χ. μηχανήματα) ενώ η άλλη επιχείρηση προσφέρει τους τεχνολογικούς της πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό της.
- c) **Κάθετες Συμμαχίες.** Ως κάθετες συμμαχίες ορίζονται εκείνες οι συμμαχίες οι οποίες πραγματοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους της αγοράς. Οι εν λόγω συμμαχίες έχουν συνήθως ως στόχο τους την κυριαρχία τους σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός απαιτεί καινοτομία και ηγεσία κόστους.
- d) **Οριζόντιες Συμμαχίες.** Ως οριζόντιες συμμαχίες ορίζονται εκείνες οι συμμαχίες οι οποίες πραγματοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Στόχος των οριζόντιων συμμαχιών είναι να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην κύρια αγορά δραστηριοποίησής τους και να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. (Veiga & Franco, 2015, pp. 1154-1156)



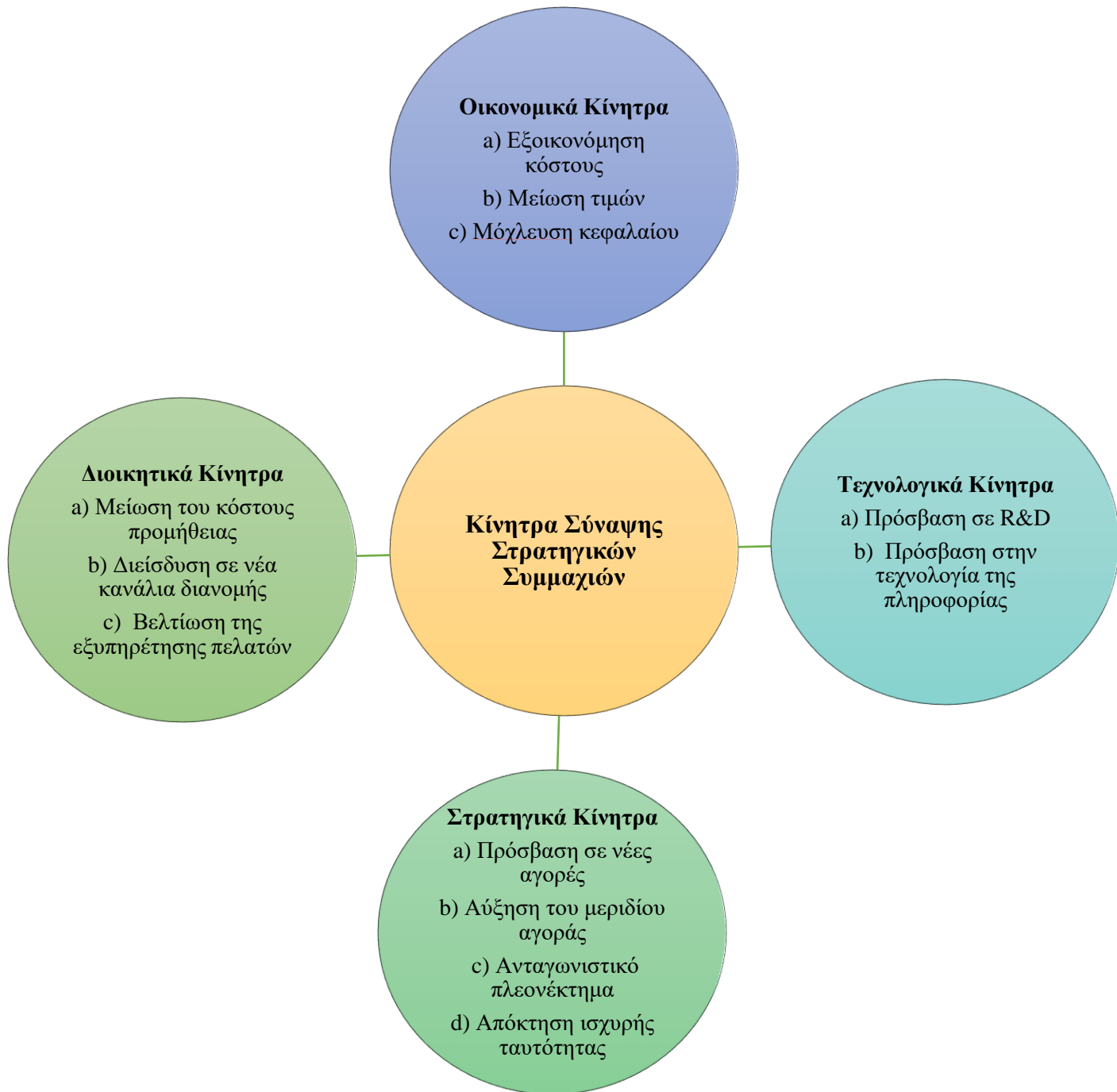
*Εικόνα 1: Το κάδρο των συμμαχιών*  
*Πηγή: (Veiga & Franco, 2015, p. 1154)*

### 1.3.3 Κίνητρα και Οφέλη Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

Πολλά είναι τα κίνητρα και τα οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας, με τα κυριότερα αυτών να είναι η δημιουργία ευκαιριών, η διείσδυση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, η δημιουργία οικονομίας κλίμακος, η διατήρηση του μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος κ.α.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία τα κίνητρα για τη δημιουργία μιας συμμαχίας είναι τέσσερα:

- a) **Οικονομικά.** Ως οικονομικά κίνητρα ορίζονται εκείνα τα κίνητρα τα οποία αφορούν τόσο την οικονομική απόδοση της εταιρίας όσο και την οικονομική της σταθερότητα. Αυτά δεν είναι άλλα από τη μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών των προς συμμαχίαν επιχειρήσεων καθώς και το διαμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου του νέου εγχειρήματος.
- b) **Τεχνολογικά.** Είναι κοινά αποδεκτό ότι αρκετές από τις στρατηγικές συμμαχίες αποσκοπούν στην κάλυψη ελλείψεων που απορρέουν από το εσωτερικό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις, μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, επιδιώκουν να διευρύνουν τους τεχνολογικούς τους ορίζοντες, να αναπτύξουν ικανότητες R&D αλλά και να αναπτύξουν γενικότερα την τεχνολογία και την τεχνογνωσία τους, η οποία θα δώσει το απαραίτητο προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών τους.
- c) **Διοικητικά.** Στα διοικητικά κίνητρα συγκαταλέγεται η μείωση της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και η απόκτηση οικονομικών και αξιόπιστων προμηθευτών. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι όσο πιο φθηνές και αξιόπιστες πρώτες ύλες έχει μια επιχείρηση τόσο πιο οικονομικό και συνάμα ανταγωνιστικό είναι το προσφερόμενο προϊόν της στην αγορά.
- d) **Στρατηγικά.** Τα στρατηγικά κίνητρα εστιάζουν κυρίως στη διείσδυση της συμμαχίας σε νέες αγορές αλλά και στον τρόπο εκείνον με τον οποίο η συμμαχία θα αποκτήσει πόρους και δυνατότητες οι οποίες θα την αναδείξουν ως την καλύτερη επιλογή για τους τομείς δραστηριοποίησής της. (Zineldin & Dodourova, 2005, pp. 461-464)



*Εικόνα 2: Τα κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών*

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία από (Zineldin & Dodourova, 2005, pp. 462,464)*

Προχωρώντας στα οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας, αυτά είναι πάρα πολλά, με τα σημαντικότερα να είναι :

- a) Επίτευξη οικονομίας κλίμακας.
- b) Μείωση και διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου.
- c) Απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- d) Απόκτηση νέων καναλιών διανομής.
- e) Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- f) Μείωση του ανταγωνισμού.
- g) Αύξηση της αξίας της επιχείρησης.
- h) Επίτευξη ευνοϊκότερων όρων χρηματοδότησης.
- i) Απόκτηση πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες.
- j) Ανάπτυξη προηγμένων προϊόντων και τεχνολογιών.
- k) Εξειδίκευση.
- l) Βελτίωση και ανάπτυξη των λειτουργιών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
- m) Μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων που ενισχύουν τη διαδικασία μάθησης της συμμαχίας.
- n) Δημιουργία συνέργειας μεταξύ των επιχειρήσεων.

(Todeva & Knoke, 2005, p. 128)

#### 1.3.4 Προϋποθέσεις για μια Επιτυχημένη Στρατηγική Συμμαχία

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι όλο και περισσότερες εταιρίες να συμμαχούν με ανταγωνιστές τους για να ανταπεξέλθουν στην παγκοσμιοποίηση. Οι περισσότερες εταιρίες προβαίνουν στο σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών για να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, πρόσβαση σε νέες αγορές/στόχους αλλά και για να μειώσουν το οικονομικό και επιχειρηματικό τους κίνδυνο.

Η δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συνεργασίας όμως δεν είναι εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία μιας επιτυχημένης συμμαχίας, η οποία θα αντέχει στο χρόνο, θα αντέχει στις πιέσεις των ανταγωνιστών της ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιεί τις όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

Οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι πολλές και διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση της. Υπάρχουν όμως παράγοντες που είναι ανεξάρτητοι από τη φύση της και οι οποίοι αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας. Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικότεροι εξ' αυτών :

- a) **Κατάλληλη επιλογή εταίρου.** Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου είναι ίσως η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας. Η διαδικασία για την επιλογή ενός στρατηγικού συνεργάτη ακολουθεί πέντε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία είναι α) Μελέτη της στρατηγικής της προς συμμαχίαν επιχείρησης, β) Εύρεση ενός κοινού σημείου συνεργασίας, γ) Εξάλειψη των ανεπιθύμητων επιχειρηματικών τομέων, δ) Επιλογή των υποσχόμενων επιχειρηματικά τομέων και ε) Επιλογή του καλύτερου στρατηγικού συνεργάτη από τους υποψήφιους. Η σωστή πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες των εταίρων, σε συνεργασία με τη σωστή εκτέλεση των παραπάνω βημάτων, δημιουργεί γερές βάσεις για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος στρατηγικός συνεργάτης, αυτά αναλύονται στην παράγραφο "Επιλογή Εταίρου".

**b) Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης.** Η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία της. Εάν η ανώτερη διοίκηση δε δεσμευτεί να χορηγήσει τους πλέον κατάλληλους πόρους της στη συμμαχία τότε η συμμαχία θα αποτύχει. Χρειάζεται όμως προσπάθεια, δέσμευση και αφοσίωση από όλους τους παράγοντες της συμμαχίας για να μπορέσει αυτή να στεφθεί με επιτυχία. Το μεγαλύτερο εμπόδιο που θα πρέπει να ξεπεράσει η ανώτερη διοίκηση είναι ο φόβος της απώλειας του ελέγχου της συμμαχίας.

**c) Αποτελεσματική ομάδα διοίκησης.** Για τη σύσταση μιας συμμαχίας δαπανούνται πολλές ανθρωπομέρες προκειμένου να αναλυθεί και να συμφωνηθεί ακόμη και η παραμικρή λεπτομέρεια που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πορεία της. Παρόλα αυτά όμως παρατηρούμε ότι συχνά πολλές συμμαχίες αποτυγχάνουν. Η βασική αιτία για την αποτυχία μιας συμμαχίας είναι η κακή διοίκηση. Η συμμαχία όσο εξελίσσεται αλλάζει μορφή και τρόπο λειτουργίας, κάνοντας έτσι επιτακτική την ανάγκη για αναθεώρηση του τρόπου διαχείρισής της. Εάν αυτό δεν γίνει αντιληπτό εξ αρχής από την ομάδα διοίκησης της συμμαχίας τότε αυτή έχει πολλές πιθανότητες να αποτύχει.

Ταυτόχρονα, καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση της συμμαχίας διαδραματίζει και η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των εταίρων. Εάν ένας εταίρος αντιμετωπίζει με καχυποψία έναν άλλον και δεν μπορεί να κρίνει με αντικειμενικότητα τις προτάσεις του, τότε είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθούν συγκρούσεις εντός της συμμαχίας.

**d) Κοινός τρόπος διαχείρισης.** Η δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας με κοινό τρόπο σκέψης, κοινή φιλοσοφία, κοινούς στρατηγικούς στόχους αλλά και γενικά με κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των εταίρων της επηρεάζουν θετικά την έκβασή της. Οι πολιτιστικές διαφορές, οι διαφορές στον τρόπο διαχείρισης της καθημερινότητας καθώς και οι διαφορές στον τρόπο σκέψης των εταίρων μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις. Επομένως, για να διασφαλιστεί η ομαλή πορεία μιας συμμαχίας θα πρέπει αυτή να πραγματοποιείται μεταξύ εταίρων με παρόμοια φιλοσοφία και ομοιογενή χαρακτηριστικά.

- e) **Συχνή ανατροφοδότηση για την απόδοση της συμμαχίας.** Η αξιολόγηση της απόδοσης της συμμαχίας είναι μια διαδικασία πολύ σημαντική για την πορεία της. Η απόδοση της συμμαχίας θα πρέπει να αξιολογείται διαρκώς ώστε να διαπιστώνεται εάν αυτή ικανοποιεί τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Κατά την αξιολόγηση της απόδοσής της θα πρέπει να μετριούνται και να αξιολογούνται οι αρχικοί στόχοι, η εξέλιξη, οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που κλήθηκε να αναλάβει καθώς και οι σωστές και λάθος πρακτικές που εφάρμοσε η συμμαχία έως τη στιγμή της αξιολόγησής της.

Για να μπορέσει όμως η συμμαχία να αξιολογήσει την απόδοσή της θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στα παρακάτω βασικά ερωτήματα :

- a) Υπάρχουν κοινοί στρατηγικοί στόχοι; Αυτοί είναι καθορισμένοι και κατανοητοί από όλα τα μέλη της συμμαχίας;
- b) Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της συμμαχίας;
- c) Έχουν δημιουργηθεί όλα εκείνα τα κανάλια επικοινωνίας που είναι αναγκαία για τη σωστή της λειτουργία της;
- d) Ποια ήταν η κατάσταση της συμμαχίας στον προηγούμενο έλεγχο και τι αποφάσεις πάρθηκαν; Οι αποφάσεις της υλοποιήθηκαν; Εάν όχι, γιατί;

Όλα τα παραπάνω ερωτήματα, καθώς και πολλά ακόμη, καλείται να απαντήσει η συμμαχία κατά την αξιολόγησή της. Τα αποτελέσματα του ελέγχου της απόδοσης της συμμαχίας συνοψίζονται σε σύντομες εκθέσεις και διανέμονται σε όλα τα μέλη της ώστε να υπάρχει διαφάνεια.

- f) **Διεθνές όραμα.** Για μια συμμαχία η κατάκτηση της διεθνούς αγοράς δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς καλείται να αντιμετωπίσει πολλούς άγνωστους και αστάθμητους παράγοντες στις χώρες που δραστηριοποιείται, ταυτόχρονα με τον έντονο ανταγωνισμό που δέχεται από τις άλλες επιχειρήσεις. Για να επιτύχει μια διεθνής στρατηγική συμμαχία θα πρέπει η διοίκησή της να έχει παγκόσμιο στρατηγικό όραμα ενώ συνάμα θα πρέπει να έχει μελετήσει εξονυχιστικά τις νέες αγορές που θέλει να δραστηριοποιηθεί. Για την κυριαρχία της στις διεθνείς αγορές η συμμαχία χρειάζεται να δημιουργήσει κατάλληλα κανάλια διανομής και επικοινωνίας, τα οποία θα διευκολύνουν τους στόχους της και θα της επιτρέψουν να έχει πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών για τις νέες αγορές/στόχους. Η



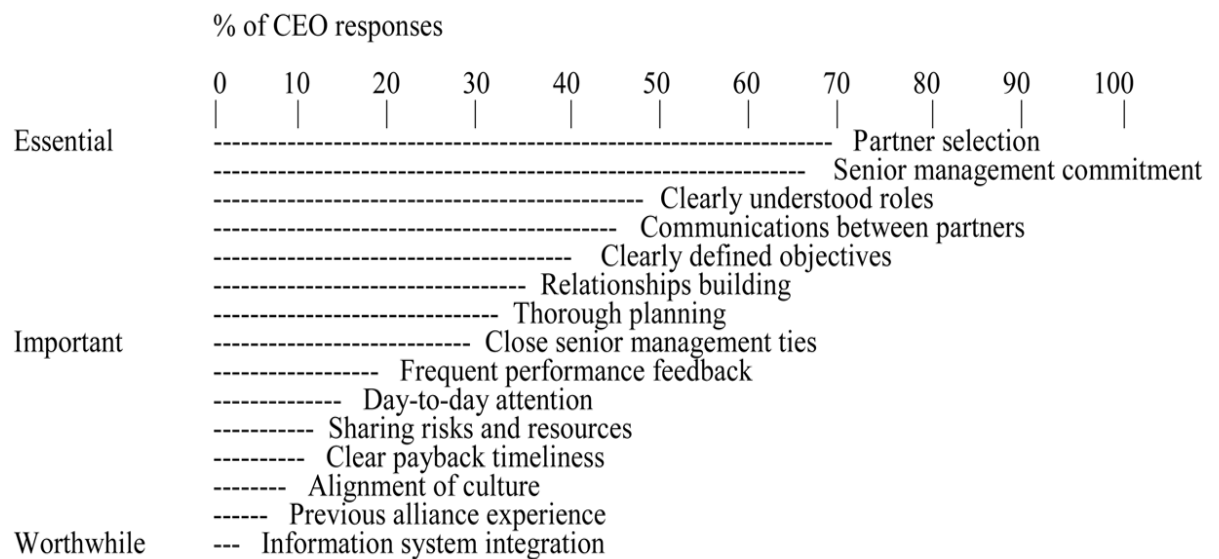
επίτευξη του διεθνούς οράματός για μια συμμαχία είναι το πιο δύσκολο έργο που καλείται να διεκπεραιώσει κατά τον κύκλο ζωής της.

- g) Κοινοί στόχοι, σαφώς ορισμένοι.** Είναι πολύ σημαντικό οι εταίροι μιας συμμαχίας να είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική της. Η διοίκηση της συμμαχίας θα πρέπει από την ίδρυσή της κιόλας να διατυπώσει σαφής, κοινά αποδεκτούς στόχους, οι οποίοι θα εφαρμόζονται από όλα τα μέλη της. Μελέτες έχουν δείξει ότι το 50% των συμμαχιών αποτυγχάνει λόγω κακής στρατηγικής ενώ το υπόλοιπο 50% αποτυγχάνει λόγω κακής διαχείρισης. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι σαφώς ορισμένοι κοινοί στρατηγικοί στόχοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για το μέλλον μιας συμμαχίας.
- h) Πλήρης προγραμματισμός.** Όπως και στη ζωή έτσι και στη συμμαχία ο σωστός προγραμματισμός είναι αναγκαίος για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Για να υπάρχει όμως σωστός προγραμματισμός θα πρέπει προηγουμένως όλα τα μέλη να έχουν κατανοήσει σε βάθος τους στρατηγικούς στόχους και το όραμά της συμμαχίας ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει αυτά να έχουν οριστεί με σαφήνεια.

Εφόσον όλα τα μέλη της συμμαχίας κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους και το όραμά της, στη συνέχεια θα πρέπει να αναλυθεί το εσωτερικό της περιβάλλον και να μελετηθούν στο μέγιστο βαθμό τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία θέλει να διεισδύσει. Αφού γίνει και αυτό το βήμα, τότε θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα αναλυτικό σχέδιο το οποίο θα βασίζεται στα δυνατά σημεία της συμμαχίας και το οποίο θα έχει ως σκοπό του την εκπλήρωση των στρατηγικών της στόχων.

- i) Κατανοητοί ρόλοι.** Κατά τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών οι εταίροι θα πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως τους ρόλους τους. Θα πρέπει να είναι εξ' αρχής κατανοητό ποιος είναι υπεύθυνος να κάνει τι και ποια είναι η δικαιοδοσία του. Όλοι οι ρόλοι θα πρέπει να είναι κατανοητοί και σεβαστοί από όλα τα μέλη της συμμαχίας. Το ξεκαθάρισμα των ρόλων θα πρέπει να προηγείται του σχηματισμού της συμμαχίας, ώστε να αποφευχθούν διοικητικά προβλήματα κατά τη λειτουργία της.
- j) Επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών.** Όπως σε κάθε σχέση, έτσι και στις στρατηγικές συμμαχίες, η επικοινωνία μεταξύ των εταίρων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της. Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία οι σχέσεις

μεταξύ των εταίρων θα διαλυθούν, με αποτέλεσμα να διαλυθεί και η συμμαχία. Η αναγκαιότητα μιας καλής επικοινωνίας για την ανοικοδόμηση και τη διατήρηση μιας ισχυρής και υγιούς στρατηγικής σχέσης μοιάζει πολύ με έναν γάμο - χρειάζεται θυσίες και προσπάθεια και από τις δύο μεριές. Το σημαντικότερο όμως για την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι να αντιληφθούν όλα τα μέλη της ότι ενωμένοι μπορούν να καταφέρουν πολλά περισσότερα απ' ό,τι θα κατάφερνε ο καθένας ξεχωριστά. (Elmuti & Kathawala , 2001, pp. 209-215)



**Εικόνα 3: Οι προϋποθέσεις επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας. Έρευνα σε 455 CEO's**

**Πηγή: (Elmuti & Kathawala , 2001, p. 210)**

#### 1.4 Επιλογή Εταίρου

Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συνεργασίας με σοβαρές πιθανότητες να επιτύχει, ενώ ταυτόχρονα η σωστή επιλογή αυτού έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της συμμαχίας. Η επιλογή ενός εταίρου γίνεται με γνώμονα τα πιθανά οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από τη στρατηγική της συμμαχία, τις ανάγκες που θα ικανοποιήσει αλλά και τις προσδοκίες που θα εκπληρώσει μέσω αυτής.

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να έχει ένας εταίρος ώστε να θεωρηθεί κατάλληλος για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας;

Οι περισσότεροι αναλυτές υποστηρίζουν ότι ο κατάλληλος εταίρος είναι αυτός που έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- a) **Συμπληρωματικές δεξιότητες.** Έχει παρατηρηθεί ότι οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων με συμπληρωματικές δεξιότητες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν. Η συμμαχία με εταίρο που έχει συμπληρωματικές δεξιότητες/ικανότητες δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επωφεληθεί από αυτές και να αναπτύξει μέσω αυτών νέες τεχνολογίες και προϊόντα.

Επιπλέον, μέσω της δημιουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας από εταίρους που παρουσιάζουν συμπληρωματικές ικανότητες/δεξιότητες, δημιουργείται ένα μονοπάτι διαμοιρασμού γνώσης, τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών που ενισχύει τόσο τη συμμαχία όσο και τον κάθε εταίρο ξεχωριστά. Κλείνοντας θα ήθελα να σημειωθεί ότι όλη αυτή η διαδικασία διαμοιρασμού γνώσεων και καλών πρακτικών βοηθάει τις επιχειρήσεις και τη συμμαχία να γίνουν αμφιδέξιες.

- b) **Συνεργατικές κουλτούρες.** Το κλειδί για τη δημιουργία συνεργατικών κουλτουρών είναι η συμμετρία. Συνήθως εταίροι που έχουν συνεργατικές κουλτούρες τείνουν να έχουν κοινή ιδεολογία για την οργανωτική δομή, τη διοίκηση, την πορεία της συμμαχίας και τη στάση τους απέναντι στο ανταγωνισμό. Στρατηγικές συνεργασίες με μικρές διαφορές στο μέγεθος και στην κουλτούρα των εταίρων είναι συνήθως πιο αποτελεσματικές. Επομένως οι οικονομικοί πόροι, το σύστημα διαχείρισης και λήψης αποφάσεων, το εσωτερικό περιβάλλον εργασίας αλλά και όλες εκείνες οι συνθήκες που επηρεάζουν την κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να

συνυπολογίζονται κατά την επιλογή ενός στρατηγικού εταίρου και κατ'επέκταση κατά την αξιολόγηση της κουλτούρας του.

- c) **Συμβατοί στόχοι.** Η ύπαρξη συμβατών στρατηγικών στόχων παράλληλα με την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας. Οι στόχοι των εταίρων θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι. Οι βλέψεις για την κατάκτηση κοινά αποδεκτών στόχων καθώς και η κοινή αντίληψη για τη δομή και την πορεία της συμμαχίας είναι πολλές φορές εκείνοι οι παράγοντες που καθορίζουν την τελική επιλογή ενός εταίρου.
- d) **Επιμερισμός κινδύνου.** Όπως κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έτσι και η δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας ενέχει τον κίνδυνο αποτυχίας. Ακόμη και εάν η συμμαχία είναι υγιείς, υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες (κατά βάση εξωγενείς) οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη βιωσιμότητά της. Για το λόγο αυτό, οι εταίροι σε μια στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να είναι ικανοί να αναλάβουν, οποιαδήποτε στιγμή, το μερίδιο ευθύνης, το οικονομικό κόστος αλλά και τον κίνδυνο επί της επένδυσης που τους αναλογεί. Συνεπώς κατά τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει οι εταίροι να είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν στη συμμαχία ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να
- e) είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον. (Chen, et al., 2008, pp. 451-453)



*Εικόνα 4: Τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου εταίρου για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας*

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία*

### 1.5 Μηχανισμοί Διοίκησης Συμμαχίας

Μια στρατηγική συμμαχία είναι διαφορετική από μια άλλη αφού κάθε φορά οι εταίροι και οι στόχοι της είναι διαφορετικοί. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πάγια βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική συμμαχία για να επιτύχει. Τα πάγια βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει μία στρατηγική συμμαχία για να καρποφορήσει είναι πέντε και είναι :

- a) Καθορισμός του τρόπου συνεργασίας μεταξύ των μελών της.
- b) Προσδιορισμός των μέτρων αξιολόγησής της.
- c) Αποδοχή των διαφορών μεταξύ των εταίρων και δημιουργία αξίας μέσα από αυτά.
- d) Δημιουργία συνεργατικής κουλτούρας.
- e) Δημιουργία εταιρικών σχέσεων.

Κατά τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει οι εταίροι να καθορίσουν από κοινού το σκοπό της δημιουργίας της και να ορίσουν με ακρίβεια τα κίνητρα και τα οφέλη που θα θέλανε να αποκομίσουν από αυτήν. Εφόσον ορίσουν το όραμα και τους στόχους της, στη συνέχεια θα πρέπει να ορίσουν το κυβερνητικό και το επιχειρησιακό της πλάνο, αξιολογώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Βέβαια, όσο καλά κι αν οριστεί το κυβερνητικό και το επιχειρησιακό πλάνο της συμμαχίας, αυτή πάλι θα έχει πολλές πιθανότητες να αποτύχει εάν δεν οριστούν και οι τρόποι και τα μέσα διακυβέρνησής της.

Επιπλέον, είναι σημαντικό για τη σωστή λειτουργία μιας συμμαχίας να οριστεί εξ αρχής η φύση των εργασιακών σχέσεων που θα υπάρχουν σε αυτήν – όχι μόνο ποιο μέλος της συμμαχίας κάνει τι αλλά και πώς τα μέλη της αλληλοεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε όλα τα μέλη της συμμαχίας ποιοι τη διευθύνουν, από ποιους και πώς παίρνονται οι αποφάσεις για τη λειτουργία της, πώς κατανέμονται οι πόροι της αλλά και πώς αξιολογείται η απόδοσή της. Για να γίνει όμως αυτό, απαιτείται σαφή κατανόηση και αποδοχή της δομής και της κουλτούρας της συμμαχίας από όλα τα μέλη της. Αφού γίνει αυτό, στη συνέχεια η διοίκηση της συμμαχίας θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο λειτουργίας της συμμαχίας και να θεσπίσει πρωτόκολλα για την αντιμετώπιση των διαφόρων διαφωνιών που ενδεχομένως να κληθεί να αντιμετωπίσει.

Το επόμενο βήμα που θα πρέπει να κάνει η συμμαχία είναι να διεισδύσει βαθιά στην καθημερινότητά της και να σχεδιάσει τα επίπεδα διοίκησής της. Θα πρέπει να ορίσει τις αρμοδιότητες και τις δικαιοδοσίες που θα έχουν τα εκτελεστικά της μέλη, να καθορίσει τις επιτροπές αξιολόγησης που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις για το μέλλον της, να καθορίσει τον τρόπο που θα επικοινωνούν τα μέλη της και τέλος να ορίσει όλα εκείνα τα κανάλια συνεργασίας που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της.

Εφόσον η συμμαχία ορίσει όλα τα παραπάνω στη συνέχεια θα πρέπει να ορίσει τον τρόπο αξιολόγησής της. Κατά τους πρώτους μήνες ή ακόμη και κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της η συμμαχία δεν είναι συνήθως σε θέση να αποδώσει τα μέγιστα καθώς χρειάζεται χρόνο για να εξοικειωθούν όλα τα μέλη της με τις νέες διαδικασίες και τους νέους κανόνες. Συνεπώς καλό θα ήταν κατά τους πρώτους μήνες μιας συμμαχίας, η αξιολόγηση της να γίνεται με κριτήρια καθημερινής φύσεως, όπως είναι η ανάπτυξη νέων ιδεών, ο διαμοιρασμός της γνώσης μεταξύ των μελών της, η συνεργατικότητα, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η αμεσότητα στην επίλυση προβλημάτων και διαφωνιών κ.α.

Επιπλέον σε μια στρατηγική συμμαχία αξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα οι οικονομικοί της δείκτες και η πρόοδος που έχει κάνει ως προς το στόχο και το όραμά της. Συνεπώς η συμμαχία χρειάζεται να ορίσει και να αξιολογεί διαρκώς τους οικονομικούς της δείκτες. Ταυτόχρονα κρίνεται αναγκαίο η συμμαχία να καταγράφει και να αξιολογεί τους τρόπους με τους οποίους καταφέρνει τους στόχους της καθώς και να αξιολογεί τη συμβολή των μελών της για την επίτευξη αυτών.

Το επόμενο βήμα της συμμαχία είναι η εξάλειψη των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των εταίρων της και η δημιουργία αξίας μέσα από αυτές. Ως γνωστόν οι εταιρίες συμμαχούν για να αξιοποιήσουν τις βασικές τους διαφορές όπως είναι η τεχνολογία, η τεχνογνωσία, ο τρόπος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων κ.α. Σκοπός μιας συμμαχίας είναι η μόχλευση όλων των διαφορών που εμφανίζουν οι εταίροι της και ο διαμοιρασμός όλης εκείνης της γνώσης που εσωκλείουν αυτές. Μέσω της μόχλευσης διαφορετικών ιδεών και τρόπων σκέψης δημιουργείται και διαμοιράζεται γνώση η οποία μετατρέπεται σε καινοτομία. Στόχος της συμμαχίας είναι να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις και να μετατρέψει τις διαφωνίες σε τροφή για σκέψη και δημιουργία. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η διαφορετικότητα δεν θα είναι κατακριτέα, αλλά θα είναι αποδεκτή. Αυτό όμως μπορεί να συμβεί μόνο εφόσον όλα τα μέλη της συμμαχίας λειτουργούν με πίστη και εμπιστοσύνη

ως προς τον εταίρο τους και εφόσον έχουν κατανοήσει πλήρως ότι η συνεργατικότητα και η αποδοχή της διαφορετικότητας είναι το μέσο για τη δημιουργία μίας αμφιδέξιας συμμαχίας.

Οι παραπάνω αξίες όμως δεν είναι συνήθως αντιληπτές από όλα τα μέλη της συμμαχίας. Για να γίνουν όμως αυτές αντιληπτές από όλα τα μέλη της, χρειάζεται η διοίκησή της να προωθήσει ενεργά τη συνεργατική κουλτούρα, δημιουργώντας κοινές επιτροπές για την καθοδήγηση και την εποπτεία των σχέσεων όλων των μελών της συμμαχίας. Επιπλέον, για την ενθάρρυνση της συνεργασίας σε ατομικό επίπεδο χρειάζεται η διοίκηση της συμμαχίας να δημιουργήσει μια λίστα με εκείνα τα πρωτόκολλα συμπεριφοράς που θα πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοί της. Τα εν λόγω πρωτόκολλα δεν είναι αναγκαίο να ενσωματωθούν στην επίσημη συμφωνία της συμμαχίας, εντούτοις όμως θα πρέπει ελέγχονται τακτικά και να διαπιστώνεται η τήρησή τους.

Παράλληλα η συμμαχία θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο για τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων. Όλα τα τμήματα της εταιρίας, ανεξάρτητα από το σε ποιόν εταίρο ανήκουν ή ανήκαν πριν τη συμμαχία, θα πρέπει να συνεργάζονται, να επικοινωνούν και να μοιράζονται προβλήματα και καλές πρακτικές που θα ωφελήσουν τη συμμαχία.

Τέλος, καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη όλων των παραπάνω διαδραματίζουν η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των ανώτερων στελεχών της συμμαχίας οι οποίοι θα πρέπει να δίνουν το καλό παράδειγμα ώστε να υιοθετήσουν όλοι τις καλές πρακτικές τους.



## **1.6 Η Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης ως Μέθοδος Διείσδυσης στις Διεθνείς Αγορές**

### **1.6.1 Ορισμός Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης**

Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης ή licensing όπως είναι ευρέως γνωστό, είναι μια συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την είσοδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Κατά τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, μια εταιρία κάτοχος εμπορικού σήματος (ή αλλιώς ο δικαιούχος) χορηγεί άδεια εκμετάλλευσης σε μια άλλη εταιρία (στον δικαιούχο) ώστε να χρησιμοποιήσει το εμπορικό σήμα, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία του υπό αμοιβαία συμφωνημένους όρους και προϋποθέσεις. Η δικαιούχος επιχείρηση μπορεί να παραχωρήσει όλα ή κάποια από τα δικαιώματά της σε μια άλλη επιχείρηση, έναντι οικονομικού ανταλλάγματος. Συνήθως το οικονομικό αντίλλαγμα είναι ποσοστό επί των πωλήσεων του δικαιούχου στην περιοχή της δικαιοδοσίας του. (Arnerstål, 2021)

### **1.6.2 Είδη Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης**

Η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης δίνει τη δυνατότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες με γνωστό εμπορικό σήμα, εκμεταλλεζόμενες τη φήμη και τους πελάτες της δικαιούχου επιχείρησης. Ακόμη, η συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης παρέχει τόσο στον δικαιούχο όσο και στον δικαιούχο εύκολη πρόσβαση σε ξένα εδάφη, με τη διαφορά όμως ότι ο δικαιούχος αναλαμβάνει όλο το ρίσκο επί της επένδυσης. Η δυναμική που θα αποκτήσει ο δικαιούχος σε μια νέα ξένη αγορά είναι ευθέως ανάλογη με τα δικαιώματα που θα του παραχωρήσει ο δικαιούχος.

Υπάρχουν δύο είδη συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, η αποκλειστική αντιπροσώπευση (exclusive licensing) και η μη-αποκλειστική αντιπροσώπευση (nonexclusive licensing).

Κατά την αποκλειστική αντιπροσώπευση ενός οίκου σε μια ξένη χώρα δίνεται στον δικαιούχο η δυνατότητα της αποκλειστικής εκμετάλλευσης των αγαθών και των υπηρεσιών του δικαιούχου, σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Κατά την αποκλειστική αντιπροσώπευση η δικαιούχος επιχείρηση χρησιμοποιεί τα προϊόντα, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία του δικαιούχου για να διεθνοποιηθεί. Ο δικαιούχος δύναται να εκμεταλλεύεται όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του δικαιούχου ή

μέρος αυτών. Ταυτόχρονα, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του δικαιώματος χρήσης ο δικαιοδόχος μπορεί να δραστηριοποιείται σε μια περιοχή ή και σε περισσότερες. Τα τελευταία χρόνια η μέθοδος της αποκλειστικής αντιπροσώπευσης δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά αφού το τίμημα και το ρίσκο της αποκλειστικής αντιπροσώπευσης είναι πολύ υψηλό.

Κατά τη μη-αποκλειστική αντιπροσώπευση η εταιρία παραχωρεί δικαιώματα χρήσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της σε παραπάνω από μια επιχειρήσεις ή επιλέγει να τα χρησιμοποιήσει η ίδια μέσω της δημιουργίας θυγατρικών εταιριών στις αγορές που θέλει να επεκταθεί. Συνήθως η μη-αποκλειστική αντιπροσώπευση επιλέγεται όταν ο δικαιοπάροχος θέλει να επεκταθεί γρήγορα σε μεγάλη γεωγραφική περιοχή καθώς και όταν δικαιοδόχος δεν μπορεί να αναλάβει όλο το ρίσκο του νέου εγχειρήματος. (Deepak, et al., 2001, pp. 160-161)

### **1.6.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Συμφωνίας Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης**

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της στρατηγική επιβίωσης και ανάπτυξης στην αγορά-στόχο ανάλογα με το είδος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που λειτουργεί. Κατά τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων υπάρχουν πολλές στρατηγικές που μπορούν οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν, με τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing) να αποτελεί μια από αυτές.

Όπως όλες οι στρατηγικές διείσδυσης στις διεθνείς αγορές, έτσι και το licensing, έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Ξεκινώντας από τα πλεονεκτήματα της εν λόγω στρατηγικής διεθνοποίησης, το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής είναι η ύπαρξη αμοιβαίου οφέλους. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης ο δικαιοπάροχος δεν χρειάζεται να δαπανήσει κεφάλαιο ή/και να χρησιμοποιήσει υλικούς και άυλους πόρους για την επέκτασή του σε νέες αγορές. Το μόνο πράγμα που απαιτείται να κάνει είναι να παραχωρήσει άδεια χρήσης της πνευματικής του ιδιοκτησίας στον δικαιοδόχο, έναντι κάποιας συμφωνημένης αμοιβής. Η εν λόγω άδεια χρήσης δίνει στη συνέχεια στον δικαιοδόχο τη δυνατότητα είτε να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση είτε να επεκτείνει την υπάρχουσα, μέσω της πρόσβασης που αποκτά στη νέα τεχνολογία και στη τεχνογνωσία του δικαιοπάροχου. Επιπλέον ο δικαιοδόχος δεν απαιτείται να επενδύσει χρήματα στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το μόνο μέλημα του δικαιοδόχου είναι να

επεκτείνει τις δραστηριότητές του στη νέα αγορά-στόχο και να εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό του στη νέα τεχνολογία.

Επιπλέον, μέσω της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος συνάπτουν μια νέα επιχειρηματική σχέση η οποία βασίζεται στους όρους και στις προϋποθέσεις που έχουν συμφωνήσει με αμοιβαία συναίνεση. Έτσι, μέσω αυτής της συμφωνίας, το ένα μέλος βοηθάει το άλλο και μαζί συμμαχούν για την επέκτασή τους στις νέες αγορές. Γενικά μια τέτοια σύμβαση βοηθάει τόσο τον δικαιοπάροχο όσο και τον δικαιοδόχο. Ο μεν πρώτος αποκτά πρόσβαση σε νέες αγορές - σε αγορές που ενδεχομένως πριν να ήταν ασύμφορη η επιχειρηματική του επέκταση - ενώ ο δεύτερος ενισχύει τη θέση του σε αυτές, βασιζόμενος στη φήμη, την αξιοπιστία και στην τεχνολογία του πρώτου.

Επιπροσθέτως ο εν λόγω τύπος στρατηγικής διεθνοποίησης δίνει τη δυνατότητα στο δικαιοπάροχο να συνάψει συμφωνία / σύμβαση με τους ανταγωνιστές του, μετατρέποντάς τους συνεπώς σε εταίρους του, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το μερίδιο που κατέχει στην κλάδο που δραστηριοποιείται. (Kaushik, 2013, pp. 2-5)

Ταυτόχρονα μέσω της επέκτασης του δικαιοπάροχου σε νέες αγορές και μέσω της απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, ο δικαιοπάροχος επεκτείνει τον κύκλο ζωής των προϊόντων του ενώ συνάμα αποτρέπει την παράνομη εκμετάλλευση του εμπορικού του σήματος στις περιοχές που έχει ενεργή παρουσία.

Από την άλλη πλευρά, η εν λόγω στρατηγική διεθνοποίησης έχει και τα μειονεκτήματά της τα οποία κατά βάση αφορούν τον δικαιοπάροχο. Πιο συγκεκριμένα, ο δικαιοπάροχος δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγχει άμεσα την εταιρία που έχει δικαιοδοτήσει αφού συνήθως δεν έχει θέση στο διοικητικό της συμβούλιο. Ταυτόχρονα ο δικαιοπάροχος δεν μπορεί να επιβλέπει και να επιθεωρεί συνεχώς τη διαδικασία που ακολουθείται κατά την τελειοποίηση των ημιτελών προϊόντων από τον δικαιοδόχο καθώς επίσης και ούτε να επιθεωρεί συνεχώς την ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός χρήστης. Μπορεί βέβαια ανά διαστήματα να επιβλέπει και να επιθεωρεί τις διαδικασίες των δοκιμών ποιότητας και προτύπων που ακολουθούνται από τον δικαιοπάροχο αλλά αυτό δεν είναι πάντοτε αρκετό. Η απουσία της συνεχούς επίβλεψης από τον δικαιοπάροχο έχει ως συνέπεια, αρκετές φορές, τα παραγόμενα τελικά προϊόντα του δικαιοδόχου να είναι κατώτερης ποιότητας από αυτά του δικαιοπάροχου, διακινδυνεύοντας με αυτόν τον τρόπο ο τελευταίος τη φήμη του.

Ακόμη, λόγω της φύσης της συμφωνίας, ο δικαιούχος δεν μπορεί να ελέγχει την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο δικαιούχος αλλά ούτε και τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί για τη διακίνηση και την προώθηση των προϊόντων του.

Τέλος, ένα επιπλέον μειονέκτημα της εν λόγω στρατηγικής διεθνοποίησης είναι ότι μέσω της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης υπάρχει πιθανότητα να διαρρεύσουν οι μέθοδοι, οι τεχνικές και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί ο δικαιούχος ενώ ταυτόχρονα ο δικαιούχος μπορεί να χρησιμοποιήσει προς όφελός του την τεχνολογία και τις πρακτικές που αποκόμισε από το δικαιούχο μέσω της συμμαχίας.  
(Cardinale, 1961, p. 2)

## 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

---

- Ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας που στοχεύει στην διεθνοποίηση;
- Ποια είναι τα βασικά κριτήρια για την επιλογή ενός εταίρου;
- Ποιοι είναι οι κύριοι μηχανισμοί διακυβέρνησης/διοίκησης μιας στρατηγικής συμμαχίας;
- Πώς οι εταίροι αποκτούν εφόδια μέσα από μια στρατηγική συμμαχία και πώς αυτά τους ενδυναμώνουν και εν τέλει αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους;

### 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

---

#### Στρατηγικές Συμμαχίες ως Μηχανισμοί Διεθνοποίησης και Επίτευξης Υψηλής Ανταγωνιστικότητας: Η Περίπτωση της MAS A.E.

---

##### 3.1 Εισαγωγή

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης αναφέρεται σε μια ελληνική εταιρεία που ειδικεύεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή προηγμένων λύσεων αυτοματισμού, ελέγχου, προστασίας και εποπτείας για τον τομέα της ενέργειας, καθώς και για τους τομείς πετρελαίου, αερίου, βαριάς βιομηχανίας και ναυτιλίας. Εδρεύει στην Αθήνα, στο δήμο Περιστερίου, και μετράει πάνω από σαράντα χρόνια λειτουργίας. Από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της η MAS A.E. απέδειξε ότι είναι μια εταιρία που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της και η οποία ήρθε για να ταράξει τις ισορροπίες στην εγχώρια αγορά. Γρήγορα έγινε υπολογίσιμη δύναμη στο κλάδο δραστηριοποίησής της και μέσα στην πρώτη δεκαετία της λειτουργίας της έκανε τα πρώτα της βήματα εκτός των γεωγραφικών της συνόρων. Η άψογη επαγγελματική εξυπηρέτηση των πελατών της καθώς και η αρτιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της είναι αυτά της τα χαρακτηριστικά που την ξεχώρισαν από τους ανταγωνιστές της.

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης πραγματοποιείται ανάλυση της μεθόδου που επέλεξε η εταιρία για να διεθνοποιηθεί και αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους ενίσχυσε την ανταγωνιστικότητά της. Επιπλέον μελετώνται τα βήματα που ακολούθησε για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και αναλύεται η σύναψη της στρατηγικής της συμμαχίας με την εταιρία Woodward.

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης στηρίχθηκε τόσο σε βιβλιογραφικές πηγές όσο και σε ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα στελέχη της εταιρίας καθώς και σε εργαζόμενους της που κατέχουν «θέσεις-κλειδιά» για την λειτουργία της.

### 3.2 Η Παρουσίαση της MAS A.E.

Η εταιρία «Marine Automation Services Ltd» με διακριτικό τίτλο «MAS A.E.» ιδρύθηκε το 1974 και εδρεύει στην Λ. Κηφισού 92 στο Περιστερί Αττικής. Αρχικά η εταιρία δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της Ναυτιλίας, αναλαμβάνοντας την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου του μηχανοστασίου και των γεφύρων των ελληνικών πλοίων. Ο κλάδος της Ναυτιλίας παρέμεινε ο κατεξοχήν κλάδος δραστηριοποίησής της έως και το 1996.

Η MAS A.E. από την αρχή της λειτουργίας της διακρίθηκε μεταξύ των ανταγωνιστών της λόγω των υπηρεσιών υψηλής εξειδίκευσης που προσέφερε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνει γρήγορα γνωστή και να καθιερωθεί στο χώρο της ναυτιλίας. Μέσα στα επόμενα χρόνια από την ίδρυσή της άρχισε να εξυπηρετεί πελάτες της και εκτός Ελλάδος, γεγονός το οποίο τη βοήθησε να έχει ενεργή παρουσία σε όλα τα μεγάλα λιμάνια του κόσμου.

Σημείο αναφοράς για την εταιρία ήταν το έτος 1984 όπου έγινε ο επίσημος συνεργάτης «AISF - Authorized Independent Service Facility» της εταιρίας Woodward, εγκαινιάζοντας με αυτόν τον τρόπο μια σημαντική συνεργασία η οποία υφίσταται μέχρι και σήμερα. Η συνεργασία με την εταιρία Woodward έδωσε τότε στην MAS A.E. τη φήμη και το κύρος που χρειαζόταν για να επεκτείνει της επιχειρηματικές της δραστηριότητες εκτός του ελλαδικού χώρου ενώ συνάμα της ανάγκασε να υιοθετήσει την πολιτική και τις πρακτικές του συμμάχου της.

Λόγω της καλής φήμης των παρεχόμενων υπηρεσιών της αλλά και έχοντας ως σύμμαχό της την εταιρία Woodward, η MAS A.E. επεκτάθηκε σύντομα και σε λύσεις στην ξηρά, μέσω των ηλεκτρικών ρυθμιστών στροφών. Μεγάλες εταιρίες, όπως η ΔΕΗ και τα ΕΛΠΕ συνεργάστηκαν με την εταιρία MAS A.E. για την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου τους. Έτσι, το 1996 η εταιρία παρέδωσε με επιτυχία το πρώτο έργο αναβάθμισης της Χερσαίας Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας στη ΔΕΗ, ανοίγοντας το δρόμο για την επέκταση των δραστηριοτήτων της και σε λύσεις ξηράς.

Το μεγάλο τεχνολογικό άλμα της εταιρίας έγινε από το 1996 έως και το 2008, όπου τότε η εταιρία επένδυσε σε νέες τεχνολογίες και εφαρμογές, ξεκινώντας από τα ηλεκτρονικά συστήματα ρύθμισης στροφών, περνώντας σταδιακά στα ψηφιακά συστήματα και φτάνοντας τελικά έως και την εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων διαχείρισης ενέργειας (power management) για τους μεγάλους πελάτες της εγχώριας

βιομηχανίας. Σε όλα τα βήματά της, από το 1984 έως και σήμερα, η εταιρία έχει την αμέριστη υποστήριξη της συμμάχου εταιρίας.

Συνεχίζοντας την πορεία της, το 2009, η MAS A.E. έγινε μία από τις λίγες διαπιστευμένες εταιρείες «Woodward RTR - Recognized Turbine Retrofitter» και δύο χρόνια αργότερα, το 2011, η εταιρία έγινε η κεντρική εμπορική και τεχνική εγκατάσταση της Woodward για την Ανατολική Ευρώπη (Ελλάδα, Κύπρος, Τουρκία και Βαλκάνια). Από τον Δεκέμβριο του 2018, η MAS A.E. είναι ο επίσημος επιχειρηματικός συνεργάτης της Woodward, υπεύθυνος για την εμπορική και τεχνική εκπροσώπηση της Woodward στη Ρωσία, την Ουκρανία, τη Γεωργία και τις χώρες της ΚΑΚ, διευρύνοντας την τρέχουσα γεωγραφική της περιοχή.

Σήμερα, η MAS A.E. είναι ο διαπιστευμένος τεχνικός και εμπορικός επιχειρηματικός συνεργάτης της Woodward, που λειτουργεί για τις παρακάτω χώρες ως «Full – Service Distributor, AISF – Authorized Independent Service Facility, ATC – Authorized Training Center και RTR – Recognized Turbine Retrofitter».

#### **Χώρες δραστηριοποίησης :**

Ελλάδα, Κύπρος, Αλβανία, Βοσνία και Ερζεγοβίνη, Βουλγαρία, Κροατία, Κόσοβο, Βόρεια Μακεδονία, Ρουμανία, Σερβία, Μαυροβούνιο, Σλοβενία, Τουρκία, Ουκρανία, Γεωργία, Ρωσία, Λευκορωσία, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Καζακστάν, Κιργιζιστάν, Μολδαβία, Τουρκμενιστάν, Τατζικιστάν και Ουζμπεκιστάν.

#### **Κουλτούρα, Όραμα, Στόχοι, Αξίες και Κύριες Στρατηγικές της MAS A.E. :**

Η κουλτούρα της εταιρίας είναι η παροχή ποιοτικά ανώτερων υπηρεσιών στους πελάτες της, δίνοντας έμφαση στην εκτέλεση των εργασιών της από εξειδικευμένο και πιστοποιημένο προσωπικό. Συγκεκριμένα η MAS A.E. πιστεύει ότι για να συνεχίσει να ανθεί ως επιχείρηση τις επόμενες δεκαετίες, πρέπει να κοιτάξει μπροστά, να κατανοήσει την τεχνολογία και τις τάσεις της και να επικεντρωθεί σε αυτό που θα διαμορφώσει την επιχείρησή στο μέλλον.

Η εταιρία επιδιώκει να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από την εποχή της και αυτό είναι και το όραμά της για τα επόμενα έτη. Σκοπός της είναι να πρωταγωνιστήσει στον τεχνολογικό μετασχηματισμό του Ενεργειακού Τομέα τα επόμενα χρόνια. Στόχος της είναι η δημιουργία αξιόπιστων και καινοτόμων προϊόντων τεχνολογίας και λύσεων που θα επιτρέπουν στους παραγωγούς και στους καταναλωτές ενέργειας να ανταποκριθούν



στις λειτουργικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης.

Οι κύριες στρατηγικές της εταιρίας είναι η κυριαρχία της στον μετασχηματισμό της ενέργειας εντός της επόμενης τετραετίας αλλά και ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων διαχείρισης ενέργειας των περιοχών δραστηριοποίησής της.

Τέλος, οι αξίες της εταιρίας είναι ο επαγγελματισμός, ο σεβασμός, η καινοτομία και η ανάπτυξη νέων λύσεων, η συνεργασία και η συνυπευθυνότητα, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη καθώς και η τήρηση των δεσμεύσεών της απέναντι στους πελάτες και στους υπαλλήλους της.

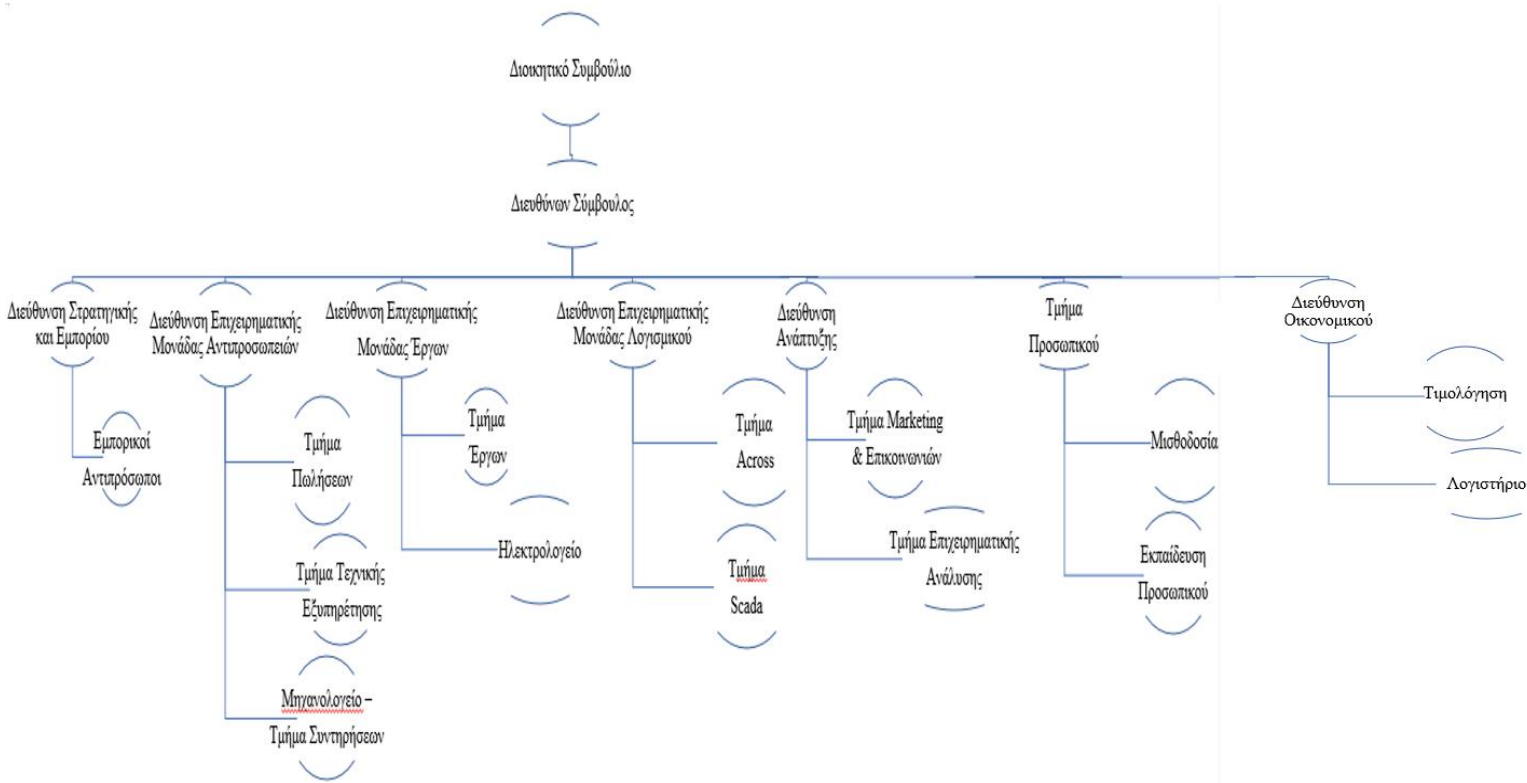
### Διοίκηση και Οργανωσιακή Δομή

Η δομή της εταιρίας έχει αλλάξει αρκετές φορές μέσα στα χρόνια, λόγω της δραστηριοποίησής της σε νέους κλάδους και χώρες. Αρχικά η εταιρία αποτελούνταν από την εμπορική διεύθυνση και το μηχανολογείο, στη συνέχεια προστέθηκε στην οργανωτική της δομή το ηλεκτρολογείο ενώ το 2008 προστέθηκε στη δομή της και το τμήμα έργων, το οποίο λειτουργεί μέχρι και σήμερα ως μοχλός ανάπτυξης για την εταιρία.

Η εν λόγω οργανωσιακή δομή παρέμεινε έτσι έως και το 2017, όπου η δομή της εταιρίας άλλαξε και πάλι και απέκτησε τη μορφή που έχει και σήμερα. Η εταιρία σήμερα χωρίζεται σε τρεις επιχειρησιακές μονάδες, με την κάθε επιχειρησιακή μονάδα να έχει τους δικούς της πελάτες, τους δικούς της στόχους και τη δική της δομή. Συγκεκριμένα, πλέον η δομή της εταιρίας χωρίζεται στην εμπορική διεύθυνση, στην επιχειρησιακή μονάδα έργων (BU Projects), στην επιχειρησιακή μονάδα πωλήσεων, επί των αντιπροσωπειών της εταιρίας (BU Controls) - με την εταιρία Woodward να αποτελεί το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων της εταιρίας - καθώς και στην επιχειρησιακή μονάδα ανάπτυξης λογισμικού (BU Software).

Αυτή τη στιγμή η εταιρία απασχολεί πάνω από εξήντα άτομα προσωπικό, με στόχο της την αύξηση του υπαλληλικού της προσωπικού τα επόμενα χρόνια. Η διοίκηση της εταιρίας γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ η καθημερινή της διαχείριση γίνεται από τον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας, κ. Λεωνίδα Ζαΐμη.

Η οργανωσιακή δομή της εταιρίας έχει την παρακάτω μορφή:



*Εικόνα 5: Το οργανόγραμμα της MAS A.E.*

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία*

Όπως φαίνεται και από την παραπάνω οργανωσιακή δομή, κάθε επιχειρησιακή μονάδα είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες και λειτουργεί με γνώμονα την κερδοφορία της και την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή μονάδα έργων (BU Projects) ασχολείται με έργα αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού εργοστασίων παραγωγής ενέργειας και διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας καθώς και με την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων ελέγχου πλοίων και σκαφών. Η επιχειρησιακή μονάδα πωλήσεων (BU Controls), ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τις πωλήσεις ανταλλακτικών επί των αντιπροσωπειών που έχει η εταιρία, όπως είναι τα ανταλλακτικά των εταιριών Woodward, Kidde, Graviner oil mist detector, Unitronics κ.α. Ενώ τέλος, η επιχειρησιακή μονάδα ανάπτυξης λογισμικού (BU Software) ασχολείται με την ανάπτυξη μίας ανοιχτής

πλατφόρμας για την διαχείριση της ενέργειας, υπό την επωνυμία Across, καθώς και με την ανάπτυξη συστημάτων απεικόνισης και παρακολούθησης ενέργειας (Scada).

### Αγορές δραστηριοποίησης και βασικοί ανταγωνιστές

Η εταιρία δραστηριοποιείται σε πάνω από είκοσι χώρες και σκοπός της είναι η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της στις χώρες αυτές. Η εταιρία ενώνεται με τους πελάτες της στις διάφορες χώρες μέσω των πωλητών της που ζουν και δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές.

Οι χώρες στις οποίες η MAS Α.Ε εκπροσωπεί την εταιρία Woodward είναι η Ελλάδα, η Κύπρος, η Αλβανία, η Βοσνία και Ερζεγοβίνη, η Βουλγαρία, η Κροατία, το Κόσοβο, η Βόρεια Μακεδονία, η Ρουμανία, η Σερβία, το Μαυροβούνιο, η Σλοβενία, η Τουρκία, η Ουκρανία, η Γεωργία, η Ρωσία, η Λευκορωσία, η Αρμενία, το Αζερμπαϊτζάν, το Καζακστάν, το Κιργιζιστάν, η Μολδαβία, το Τουρκμενιστάν, το Τατζικιστάν και το Ουζμπεκιστάν.

Οι ανταγωνιστές της στις παραπάνω χώρες είναι η Moog, η Meggitt, η Honeywell, η Parker, η Emerson, η Eaton, η Bosch Rexroth κ.α.

### 3.3 Η Στρατηγική Ανάπτυξης μέσω της Διεθνοποίησης

Όπως είδαμε και παραπάνω η ανάγκη διεθνοποίησης της εταιρίας έρχεται από πολύ παλιά και συγκεκριμένα λίγα χρόνια μετά τη στρατηγική της συμμαχία με την εταιρία Woodward. Η στρατηγική συμμαχία με τη Woodward άνοιξε το δρόμο για την εξέλιξη και τη διεθνοποίηση της MAS A.E., η οποία αξιοποίησε τη φήμη και την τεχνολογία της συμμαχού εταιρίας για να το επιτύχει.

Η ανάγκη για διεθνοποίηση της MAS A.E. ήταν απόρροια του μικρού μεριδίου αγοράς που είχε η Ελλάδα. Η εταιρία είχε όλη την τεχνολογία και την εμπειρία για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της βαριάς βιομηχανίας η οποία όμως δεν υπήρχε σε μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα αλλά υπήρχε σε μεγάλο βαθμό σε χώρες γύρω από αυτήν, όπως ήταν η Τουρκία, η Βουλγαρία κ.α. Η Woodward από την άλλη πλευρά δεν είχε ενεργή παρουσία στις χώρες αυτές, χώρες που είχαν βαριά βιομηχανία και ναυτιλία και έψαχνε τον κατάλληλο σύμμαχο για να επεκταθεί. Η MAS A.E. είχε όλο το εξειδικευμένο προσωπικό και την τεχνική κατάρτιση που έψαχνε η Woodward και έτσι η πρόταση για εκπροσώπησή της σε χώρες των Βαλκανίων δεν άργησε να έρθει. Με τα χρόνια η εταιρία επεκτάθηκε και σε άλλα ξένα εδάφη, χρησιμοποιώντας την φήμη και την τεχνολογία της Woodward, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο και την παρουσία της τελευταίας σε αυτά.

Τέλος, ένας ακόμη βασικός λόγος που ώθησε την εταιρία να διεθνοποιηθεί ήταν και η μεταφορά των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των πελατών της σε χώρες με φτηνό εργατικό δυναμικό. Η μεταφορά αυτή των πελατών της δημιούργησε στην εταιρία την ανάγκη για διεθνοποίηση, με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών της στη νέα τους βάση.

### 3.4. Ερωτηματολόγιο Ανοιχτού Τύπου – Οδηγός Συνέντευξης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου που πραγματοποιήθηκαν στους εργαζομένους της εταιρίας MAS Α.Ε., στα πλαίσια της εν παρούσας διπλωματικής εργασίας, με σκοπό την ανάδειξη των στρατηγικών συμμαχιών ως μηχανισμοί διεθνοποίησης και επίτευξης υψηλής ανταγωνιστικότητας από τις επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου – οδηγός συνέντευξης μοιράστηκε σε ανθρώπους που κατέχουν «θέσεις-κλειδιά» στην επιχείρηση και οι οποίοι είτε διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο κατά τη δημιουργία της εν λόγω στρατηγικής συμμαχίας είτε επηρεάστηκαν και επηρεάζονται ακόμη και σήμερα από τις δραστηριότητες αυτής.

Πιο συγκεκριμένα οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν στους παρακάτω:

1. Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο
2. Στον Οικονομικό Διευθυντή
3. Στον Υπεύθυνο Προμηθειών
4. Στον Διευθυντή Στρατηγικής και Εμπορίου
5. Στον Υπεύθυνο της Επιχειρησιακής Μονάδας Έργων
6. Στον Υπεύθυνο της Επιχειρησιακής Μονάδας Πωλήσεων
7. Στον Υπεύθυνο των Ηλεκτρολόγων Μηχανικών
8. Στον Υπεύθυνο Συντήρησης Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Οι συνεντεύξεις και το ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου συντάχθηκαν με γνώμονα τη διερεύνηση των παρακάτω κατηγοριών :

1. Στρατηγικές Συμμαχίες ως μέσο Διεθνοποίησης των Επιχειρήσεων.
2. Επιλογή και Αξιολόγηση Εταίρου.
3. Μηχανισμοί Διακυβέρνησης της Συμμαχίας.
4. Αύξηση Ανταγωνιστικότητας και Απόκτηση Εφοδίων μέσω της Συμμαχίας.
5. Το Μέλλον της Συμμαχίας.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**Ερωτηματολόγιο Μελέτης Περίπτωσης:**

**Στρατηγικές Συμμαχίες ως Μηχανισμοί Διεθνοποίησης και Επίτευξης  
Υψηλής Ανταγωνιστικότητας: Η Περίπτωση της MAS Α.Ε.**

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί κομμάτι της έρευνας για την πραγματοποίηση διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων», του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπό της έρευνας είναι η άντληση πληροφοριών για τον τρόπο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων με απώτερο στόχο την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας. Η έρευνα μέσα από τον παρακάτω οδηγό συνέντευξης καλείται να απαντήσει σε διάφορα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, τον τρόπο διακυβέρνησης των συμμαχιών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές ενδυναμώνουν τους εταίρους.

Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι επιστημονικός και απόλυτα εμπιστευτικός.

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός συνέντευξης αλλά δεν είναι δεσμευτικό. Ο ερευνητής μπορεί να προσθέσει οποιαδήποτε επιπλέον ερώτηση κρίνει αναγκαία για την ολοκλήρωση της έρευνάς του.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και για τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Με εκτίμηση,

Καραγιάννη Σταυρούλα



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

1. Γιατί επιλέξατε να διεθνοποιηθείτε και με ποια κριτήρια επιλέξατε τις νέες αγορές/στόχους.
2. Ποια στρατηγική ακολουθήσατε για να διεθνοποιηθείτε και γιατί επιλέξατε αυτήν; Χρησιμοποίησατε ομάδα συμβούλων για την επιλογή του κατάλληλου τρόπου διεθνοποίησης; Συναντήσατε προβλήματα κατά τη διεθνοποίησή σας;
3. Με ποια κριτήρια επιλέξατε την εταιρία-σύμμαχο;
4. Περιγράψτε μας την σύμμαχο εταιρία (δυνατότητες, περιοχές δραστηριοποίησης, τεχνολογία, τεχνογνωσία κ.α.).
5. Πώς καταλήξατε στη συμμαχία και ποια είναι τα κίνητρα που σας οδήγησαν σε αυτήν;
6. Για τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας χρειάζονται στοιχεία όλων των εταίρων. Ποια στοιχεία δώσατε εσείς στη συμμαχία και ποια αποκομίσατε από τον εταίρο;
7. Ποιοι ήταν και ποιοι είναι σήμερα οι στρατηγικοί στόχοι της συμμαχίας; Οι στόχοι ήταν κοινοί εξ αρχής ή ευθυγραμμίστηκαν κατά την πορεία της;
8. Περιγράψτε μας τις διαπραγματεύσεις πριν τη συμμαχία.
9. Η συμμαχία επέφερε αλλαγές στη δομή της εταιρίας; Αν ναι, ποια ήταν η παλιά δομή της εταιρίας και πώς αυτή διαμορφώθηκε μετά τη συμμαχία;
10. Πώς υποδέχτηκαν οι εργαζόμενοι τις αλλαγές που επέφερε η συμμαχία;
11. Πείτε μας λίγα λόγια για τους μηχανισμούς και τους τρόπους διοίκησης της συμμαχίας (τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων, δομή συμμαχίας, ομάδες διοίκησης και λειτουργίας της συμμαχίας κλπ.). Οι εν λόγω μηχανισμοί επηρέασαν και τις υπόλοιπες δραστηριότητες της εταιρίας;
12. Υπήρξαν διαφορές στην κουλτούρα και στη γλώσσα όπου επηρέασαν την έκβαση της συμμαχίας;



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

13. Υπήρξαν προβλήματα ή συγκρούσεις κατά τη διάρκεια της συμμαχίας; Εάν ναι, πώς αντιμετωπίστηκαν;
14. Περιγράψτε μας τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται και ελέγχεται η συμμαχία.
15. Θεωρείτε τη συμμαχία επιτυχημένη; Εάν ναι, τότε τι χαρακτηριστικά, κατά τη γνώμη σας, θα πρέπει να έχει μια επιτυχημένη συμμαχία;
16. Η συμμαχία βοήθησε τελικά την επιχείρηση; Εάν ναι, πώς;
17. Θεωρείτε ότι η εν λόγω συμμαχία ενδυνάμωσε εσωτερικά την επιχείρηση; Ποια είναι τα εφόδια που αποκομίσατε μέσα από αυτήν και πώς πιστεύετε ότι αυτά επηρέασαν ή επηρεάζουν ακόμη και σήμερα την επιχείρηση;
18. Ποιο πιστεύετε ότι θα είναι το μέλλον της συμμαχίας;
19. Ποια θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι τα επόμενα βήματα της συμμαχίας;



## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1 Η Στρατηγική Συμμαχία και η Διεθνοποίηση της MAS A.E.

Η εταιρία MAS A.E. από την πρώτη δεκαετία της ίδρυσής της προχώρησε σε στρατηγική συμμαχία με την εταιρία Woodward, μια εταιρία που ακόμη και σήμερα θεωρείται κορυφαία στο είδος της. Η στρατηγική της διεθνοποίησης που ακολούθησε ήταν η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας υπό τη μορφή της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing). Κατά τη διεθνοποίησή της η MAS A.E. αξιοποίησε το σήμα και τη φήμη της συμμάχου εταιρίας ώστε να εξαπλωθεί και να γίνει ευρύτερα γνωστή.

Κατά τη στρατηγική συμμαχία MAS – Woodward η εταιρία Woodward έδωσε στη συμμαχία την τεχνολογία, το R&D για την ανάπτυξη προϊόντων και τη φήμη της ενώ από την άλλη μεριά η εταιρία MAS A.E. έδωσε στη συμμαχία την αξιοπιστία, το εξειδικευμένο της προσωπικό και την τεχνική τους κατάρτιση για την εκτέλεση εργασιών συναφών με τα προϊόντα της Woodward (ρυθμιστές στροφών, μηχανο-υδραυλικός εξοπλισμός, συστήματα προστασίας ηλεκτροκινητήρων κ.α.).

Όπως επισημάνθηκε και παραπάνω η δραστηριοποίηση της MAS A.E. εκτός των γεωγραφικών της συνόρων ήταν αναγκαία για την επιβίωσή της. Αρκετοί από τους μεγάλους πελάτες της εγκατέλειψαν το σταθμό επισκευής πλοίων στον Πειραιά και τον Σκαρामαγκά και άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε γειτονικές χώρες με φτηνά εργατικά χέρια, όπως ήταν η Τουρκία. Ταυτόχρονα, η MAS A.E. είχε όλη την τεχνολογία και την εμπειρία για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της βαριάς βιομηχανίας η οποία μπορεί να μην υπήρχε σε μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα αλλά αναπτυσσόταν ραγδαία στις γειτονικές της χώρες.

Από την άλλη πλευρά η Woodward ήθελε να επεκτείνει το δίκτυό της, χρησιμοποιώντας όμως συμμάχους που να έχει αξιολογήσει, να έχει εκπαιδέψει και να τους εμπιστεύεται να εκτελέσουν εργασίες με τα προϊόντα της. Απώτερος σκοπός της συμμαχίας MAS – Woodward, από την πλευρά της Woodward, ήταν να αυξήσει την παρουσία της, μέσω των συνεργατών της, σε χώρες που πριν δεν ήταν στο δυναμικό της. Ταυτόχρονα, μέσω αυτών, αποσκοπούσε να διατηρήσει την αξιοπιστία των προϊόντων

και των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς όλους τους μεγάλους πελάτες της, οι οποίοι πλέον δραστηριοποιούνταν σε όλες τις χώρες της υφηλίου.

Η συμμαχία της MAS A.E. με τη Woodward έδωσε τη δυνατότητα και στις δύο εταιρίες να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και να επεκταθούν σε νέες αγορές με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών τους.

#### 4.2. Επιλογή και Αξιολόγηση Συμμάχου

Η εταιρία Woodward ήταν και είναι ακόμη και σήμερα ηγέτης στον κλάδο του μηχανο-ηλεκτρο-υδραυλικού εξοπλισμού. Μέχρι και τα μέσα της πρώτης δεκαετίας του 2000 υπήρχαν μόνο άλλες δύο εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στο ίδιο κλάδο, χωρίς όμως να αποτελούν απειλή για αυτήν. Κατά το δεύτερο μισό της πρώτης δεκαετίας του 2000 η τεχνολογία πέρασε από τον μηχανο-ηλεκτρο-υδραυλικό εξοπλισμό στον ψηφιακό εξοπλισμό. Η εταιρία Woodward άργησε να μπει στον κλάδο αυτό με αποτέλεσμα να χάσει μερίδιο της αγοράς της, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα ανάπτυξης και δραστηριοποίησης και άλλων εταιριών στον κλάδο αυτό. Αυτό συνέβη γιατί η Woodward είναι μια αρκετά «δυσκίνητη» εταιρία, η οποία τα τελευταία χρόνια ακολουθεί μια συντηρητική προσέγγιση προς τις νέες τεχνολογίες.

Επιπλέον η Woodward είχε από πάντα προϊοντική πολιτική και την ενδιέφερε να εξυπηρετεί τους πελάτες της με τον πλέον ποιοτικό τρόπο. Κύριος στόχος της Woodward ήταν (και είναι ακόμη και σήμερα) η ενίσχυση της αξιοπιστίας των προϊόντων της, μέσα από την εκτέλεση εργασιών από εξειδικευμένο προσωπικό που θα συντηρεί, θα τοποθετεί και θα ρυθμίζει τα προϊόντα της σύμφωνα με τις προδιαγραφές της. Η Woodward έδινε πάντα μεγάλη σημασία στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της αφού εάν τα προϊόντα της αστοχούσαν κατά τη λειτουργία τους, ενδεχομένως λόγω λάθος τοποθέτησης και ρύθμισης, τότε οι ιδιοκτήτες τους θα αξίωναν μεγάλη αποζημίωση από αυτήν. Για να γίνει εύκολα αντιληπτό αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα της χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλα τα εργοστάσια παραγωγής ενέργειας ενώ ταυτόχρονα αποτελούν τα κύρια υλικά για την παραγωγή προϊόντων από μεγάλους κατασκευαστικούς οίκους μηχανών και τουρμπινών όπως είναι η General Electric, η Siemens κ.α.

Στόχος επομένως της Woodward ήταν να επεκταθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερες νέες αγορές ώστε να καλύψει τις ανάγκες των μεγάλων πελατών της και για να το επιτύχει

αυτό χρειαζόταν έναν καλό σύμμαχο. Ο εν λόγω σύμμαχος θα έπρεπε να γνωρίζει τα προϊόντα της και να διαθέτει ένα καλά καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο θα ήταν ικανό να διατηρήσει την αξιοπιστία των προϊόντων και των υπηρεσιών της και η εταιρία MAS A.E. είχε όλα αυτά τα στοιχεία.

Από την άλλη μεριά η MAS A.E. έψαχνε ένα μεγάλο σύμμαχο για να συνεχίσει να κυριαρχεί στο χώρο της βιομηχανίας και της ναυτιλίας ενώ παράλληλα είχε επεκτατικές βλέψεις για τις γειτονικές της χώρες. Επιπλέον ήταν γνώστης των προϊόντων της Woodward και αναγνώριζε την κυριαρχία των συστημάτων αυτής στον κλάδο δραστηριοποίησής της. Επίσης είχε και η ίδια προϊοντική πολιτική, αφού κύριο μέλημά της ήταν η τεχνικά άρτια εξυπηρέτηση των πελατών της και όχι η εξυπηρέτηση αυτών με χαμηλό τίμημα.

Εν κατακλείδι συμπεραίνουμε ότι και οι δύο αυτές εταιρίες είχαν ως κοινό τους στόχο τη διεύρυσή τους σε νέες αγορές με τη βοήθεια ενός εταίρου, ο οποίος για τη μεν Woodward θα διαφύλασσε την αξιοπιστία των προϊόντων της ενώ για τη δε MAS A.E. θα της έδινε την ασφάλεια και το κύρος που χρειαζόταν για να επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες εκτός των γεωγραφικών της συνόρων.

### 4.3. Διαπραγματεύσεις

Πριν από την έναρξη της συμμαχίας πραγματοποιήθηκαν αρκετές συναντήσεις και χρειάστηκε αρκετός χρόνος διαπραγματεύσεων μέχρι η Woodward να δώσει τελικά στη MAS A.E. τη δυνατότητα εκπροσώπησής της. Οι διαπραγματεύσεις δεν είχαν στοιχεία οικονομικής και διοικητικής φύσεως, μιας και η μορφή της συμμαχίας δεν άφηνε στη MAS A.E. πολλά περιθώρια διαπραγματεύσεων και πρωτοβουλιών, αλλά είχε στοιχεία τεχνικής φύσεως.

Η εξάπλωση της Woodward ανά την υφήλιο και η εκπροσώπησή της από εταιρίες-συμμάχους διαμορφώνει μέχρι και σήμερα μόνο το 3-5% του τζίρου της. Τα κύρια έσοδα της Woodward βασίζονται στην πώληση προϊόντων σε κατασκευαστικούς οίκους μηχανών, κινητήρων και τουρμπινών όπως είναι η General Electric, η MAN, η Sulzer κ.α. Σκοπός της Woodward ήταν από πάντοτε η «χρησιμοποίηση» των στρατηγικών της συμμάχων για την παγκόσμια εξυπηρέτηση των μεγάλων πελατών της, σύμφωνα με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές που αυτή έχει ορίσει για τα προϊόντα της, με απώτερο στόχο της τη διατήρηση της φήμης και της αξιοπιστίας της.

Για το λόγο αυτό οι διαπραγματεύσεις της Woodward με την MAS A.E. είχαν κατά βάση τεχνικό χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα η Woodward, κατά τη φάση της διαπραγμάτευσης, έδωσε μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση όλων εκείνων των διαδικασιών που θα διασφάλιζαν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους μεγάλους πελάτες της από την MAS A.E. Έτσι η Woodward απαίτησε από ένα μηχανολογείο του Πειραιά, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, να λειτουργήσει σύμφωνα με τα πρότυπα και τις διαδικασίες της, γεγονός το οποίο δυσκόλεψε ιδιαίτερα την MAS A.E.

Ακόμη, πέρα από τα πρότυπα ποιότητας και λειτουργίας που απαίτησε η Woodward να υιοθετήσει η MAS A.E., ζήτησε επιπλέον από αυτήν να υιοθετήσει ένα πρωτόκολλο, για τα δεδομένα της εποχής, σύστημα ιχνηλασιμότητας των ανταλλακτικών και των υπηρεσιών της. Ταυτόχρονα απαίτησε από τη σύμμαχο εταιρία να αναβαθμίσει τα συστήματα λειτουργίας της καθώς και τα συστήματα αποθήκευσης των προϊόντων της, με σκοπό τη σωστή και ασφαλή αποθήκευση και διακίνηση αυτών.

Οι παραπάνω απαιτήσεις της Woodward έφεραν σε δύσκολη θέση τη MAS A.E., η οποία δεν κατάφερε να αναβαθμίσει όλα της τα συστήματα μέσα στον πρώτο χρόνο των διαπραγματεύσεων. Η αναβάθμιση και η λειτουργία της MAS A.E., σύμφωνα με τα

παγκόσμια πρότυπα ποιότητας και ιχνηλασιμότητας της Woodward, έγινε μέσα σε πέντε χρόνια και μόνο όταν η MAS A.E. αναβάθμισε όλα της τα συστήματα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Woodward, της έδωσε η τελευταία το δικαίωμα χρήσης του σήματός της.

Οι διαπραγματεύσεις λοιπόν ήταν συνεχής και επώδυνες για τη MAS A.E., η οποία ακόμη και μετά την πραγματοποίηση όλων των απαιτήσεων της συμμαχού εταιρίας συνέχισε να αξιολογείται από αυτήν, τεχνικά, κάθε χρόνο για την πρώτη δεκαετία της συμμαχίας. Στη συνέχεια βέβαια η συχνότητα του ελέγχου ελαττώθηκε ενώ σήμερα δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου τεχνικός έλεγχος από τη Woodward αφού πλέον υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων.

Επιπλέον, για τα πρώτα χρόνια της συμμαχίας ο τζίρος δεν αποτέλεσε καθοριστικό ρόλο για τις διαπραγματεύσεις αλλά και για τη συνέχιση της συμμαχίας αφού στόχος της Woodward ήταν η σοβαρή εκπροσώπησή της, η τεχνική αρτιότητα των υπηρεσιών που θα παρείχε η MAS A.E. στους πελάτες της αλλά και η προώθηση των νέων της τεχνολογιών.

Από την άλλη πλευρά η MAS A.E. ήθελε με κάθε τρόπο να επεκταθεί έξω από τα γεωγραφικά της σύνορα και γνώριζε ότι η συμμαχία της με την εταιρία Woodward θα της έδινε όλα εκεί τα εφόδια που χρειαζόταν για να το επιτύχει αυτό. Ταυτόχρονα αντιλαμβανόταν ότι η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της αλλά και η υιοθέτηση παγκόσμιων προτύπων λειτουργίας θα την ξεχώριζαν από τους ανταγωνιστές της στις νέες αγορές. Έτσι λοιπόν η εταιρία MAS συμμορφώθηκε με τις απαιτήσεις του συμμαχού της και υποδέχτηκε με χαρά τους νέους κανόνες λειτουργίας, οι οποίοι αποτελούν ακόμη και σήμερα αναπόσπαστο κομμάτι των καθημερινών της εργασιών.

#### 4.4. Έλεγχος, Αξιολόγηση και Αντιμετώπιση Προβλημάτων

Για πολλά χρόνια η εταιρία αξιολογούνταν ανά έτος για τις εργασίες της, τόσο αυτές που πραγματοποιούσε στο μηχανολογείο, όσες και αυτές που πραγματοποιούσε στα έργα. Η εταιρία αξιολογούνταν μέσω των ετήσιων ελέγχων (audit) στα οποία, κάθε φορά, έπρεπε να αποδεικνύει ότι είναι η κατάλληλη εταιρία για την εκπροσώπηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της Woodward. Ο εν λόγω τεχνικός έλεγχος ελαττώθηκε με τα χρόνια αφού η εταιρία επέδειξε επί σειρά ετών παραδειγματική συμπεριφορά στην παροχή υπηρεσιών. Πλέον δεν πραγματοποιείται κανένας τεχνικός έλεγχος από τη σύμμαχο εταιρία. Η εταιρία αξιολογείται κάθε χρόνο μόνο οικονομικά και εμπορικά.

Κατά την οικονομική αξιολόγηση αναλύονται οι επιδόσεις της MAS A.E. την προηγούμενη χρονιά και συμφωνείται ο τζίρος για τις χώρες εκπροσώπησής της καθώς και ο τζίρος της ανά κατηγορία προϊόντων. Η αξιολόγηση όμως για κάθε χώρα είναι διαφορετική. Πιο συγκεκριμένα, η MAS A.E. χρειάζεται κάθε χρόνο να αποδεικνύει ότι εκπροσωπεί επαρκώς τις ανάγκες κάθε χώρας και αυτό αξιολογείται από τις πωλήσεις (τζίρο) που έκανε την προηγούμενη χρονιά στην χώρα αυτή.

Κατά την εμπορική αξιολόγηση η Woodward αξιολογεί την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η MAS A.E. για την κάθε χώρα. Συνάμα συζητείται το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας ανά χώρα καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες που εμφανίζονται σε αυτές. Παράλληλα η Woodward αξιολογεί την MAS A.E. και για την επαρκή προώθηση των νέων της τεχνολογιών.

Επιπλέον, παρόλο που οι στόχοι των εταίρων ήταν ξεκάθαροι εξαρχής, εντούτοις όμως δεν ήταν ευθυγραμμισμένοι καθ' όλη τη διάρκεια της συμμαχίας. Η Woodward ήταν και είναι μια μεγάλη εταιρία, δυσκίνητη στις αποφάσεις της και με Αμερικάνικη νοοτροπία σχετικά με το επιχειρείν. Αυτή η Αμερικάνικη νοοτροπία της ίσως είναι και το μεγαλύτερο πρόβλημα μεταξύ της συμμαχίας MAS - Woodward.

Πιο αναλυτικά, η Woodward εξυπηρετώντας κατά βάση μεγάλους κατασκευαστές μηχανών δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση αυτών και εν συνεχεία στην εξυπηρέτηση των εταίρων της. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι παραγγελίες των εταίρων της έρχονται σε δεύτερη μοίρα στην παραγωγή, αδιαφορώντας για τις νομικές συνέπειες που αυτοί θα κληθούν να αντιμετωπίσουν λόγω της καθυστερημένης παράδοσης των υλικών της Woodward, φαινόμενο το οποίο έχει γίνει ιδιαίτερα αισθητό τα τελευταία χρόνια.

Ακόμη η σύμμαχος εταιρία Woodward ακολουθεί μια ιδιαίτερη εκπτώσιακή πολιτική η οποία είναι ανάλογη του τζίρου του κάθε εταίρου. Δηλαδή, ο εταίρος που κάνει το μεγαλύτερο τζίρο έχει και την μεγαλύτερη έκπτωση επί της τιμής του τιμοκαταλόγου πώλησης ενός υλικού σε σχέση με τον εταίρο που κάνει το μικρότερο τζίρο. Αυτή η διαφορετική εκπτώσιακή πολιτική της όμως δημιουργεί πρόβλημα στην εξυπηρέτηση των πελατών της εκείνων που έχουν γραφεία σε διάφορες χώρες, αφού η εν λόγω πολιτική τους δίνει τη δυνατότητα να αγοράζουν υλικά και υπηρεσίες όχι από τον εταίρο που δικαιωματικά τους αντιπροσωπεύει αλλά από εκείνον τον εταίρο από τον οποίο μπορούν να προμηθευτούν υλικά και υπηρεσίες σε μια πιο προνομιακή τιμή. Αυτή η εκπτώσιακή πολιτική επομένως που ακολουθεί η Woodward έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του εταίρου εκείνου που κάνει τον μικρότερο τζίρο αφού αυτός θα προσφέρει πάντοτε τη μικρότερη έκπτωση. Και μπορεί το φαινόμενο αυτό των πελατών που αλλάζουν χέρια, τις περισσότερες φορές, να το χειρίζεται δίκαια προς τους εταίρους της εντούτοις όμως υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου δεν έχει κάνει τα δέοντα για να προστατεύσει τον πιο αδύναμο σύμμαχό της. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε περιπτώσεις διαγωνισμών όπου εκεί λαμβάνοντας ο ενδιαφερόμενος προσφορές από δύο εταίρους της Woodward στην ουσία αυτή διπλασιάζει τις πιθανότητες να επιτύχει την πώληση υλικών και υπηρεσιών της.

Όλα τα παραπάνω μπορεί να μην συμβαίνουν συχνά, παρόλα αυτά όμως έχουν δημιουργήσει προβλήματα εντός της συμμαχίας κατά το παρελθόν. Τόσο αυτά όσο και όλα τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν όλα αυτά τα χρόνια αντιμετωπίστηκαν με επικοινωνία και καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές. Η επίλυση των διαφορών γίνεται πάντα μέσω της συζήτησης και της αντικειμενικής κρίσης του κάθε προβλήματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρχαν περιπτώσεις όπου και οι δύο πλευρές αναγκάστηκαν να υποχωρήσουν προκειμένου να διατηρηθεί η συμμαχία. Με το πέρασμα των ετών τα προβλήματα έχουν μειωθεί και η βαθιά εκτίμηση και η συνεχής και εποικοδομητική επικοινωνία είναι αυτά που έχουν επικρατήσει.

#### 4.5. Κουλτούρα και Επικοινωνία

Η κουλτούρα των δύο συμμάχων σε αρκετά σημεία ήταν κοινή από την αρχή της συμμαχίας. Τόσο η MAS A.E. όσο και η Woodard είχαν προϊοντική πολιτική, με έμφαση στην ποιότητα και όχι στην τιμή. Επιπλέον η συχνή επικοινωνία, οι κοινοί στόχοι αλλά και οι συμπληρωματικές ικανότητες που υπήρχαν μεταξύ των εταίρων έθεσαν από την αρχή γερές βάσεις για τη δημιουργία μιας συνεργατικής κουλτούρας.

Η γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων είναι τα Αγγλικά και υπάρχουν οριζόντια κανάλια επικοινωνίας στις ιεραρχικές βαθμίδες των εταιριών. Η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των συμμάχων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στην εμπορική και στην τεχνική. Η μεν πρώτη αφορά επικοινωνία για τιμές, διαθεσιμότητα υλικών, διευθέτηση εμπορικών στόχων, οργάνωση ταξιδιών για την ανάπτυξη του πελατολογίου κλπ. ενώ η δεύτερη αφορά είτε θέματα προσφορών (για την εύρεση της κατάλληλης τεχνικής λύσης) είτε θέματα τεχνικών διαδικασιών κατά την εκτέλεση εργασιών. Οι διαχειριστές της συμμαχίας είναι οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι των δύο συμμαχικών εταιριών, οι οποίοι παίρνουν από κοινού τις αποφάσεις για το μέλλον και την πορεία της συμμαχίας. Η επικοινωνία μεταξύ των υπόλοιπων βαθμίδων γίνεται και αυτή με αντίστοιχη συνεργατικότητα αυτής των διευθύνοντα συμβούλων και μέχρι και σήμερα δεν έχει παρατηρηθεί κάποια αντισυνεργατική συμπεριφορά και επικοινωνία.

Επιπλέον, το κλίμα της καλής και εποικοδομητικής επικοινωνίας και συνεργασίας καλλιεργείται και μεταδίδεται καθημερινά από την εκτίμηση και τον σεβασμό που υπάρχει μεταξύ των δυο διευθύνοντα συμβούλων. Ο κάθε εταίρος εκτιμάει τη δουλειά του άλλου και αναγνωρίζει τόσο την αξία του όσο και την αξία που δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία όλων των μερών της συμμαχίας. Επίσης είναι κατανοητό από όλους ότι αυτή η συμμαχία είναι μια συμμαχία η οποία έχει αντέξει στο χρόνο γιατί υπάρχει συμπληρωματικότητα, κοινό όραμα και αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός.

Κλείνοντας θα ήθελα να αναφέρω ότι τα βασικότερα θέματα επικοινωνίας μεταξύ των συμμάχων είναι η διατήρηση της εν λόγω συμμαχίας, η εμπορική και η τιμολογιακή πολιτική καθώς και η τεχνική υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών.



#### 4.6. Το Μέλλον της Συμμαχίας

Η συμμαχία MAS – Woodward είναι μια συμμαχία η οποία μετράει πάνω από τριάντα πέντε χρόνια ζωής. Όλα αυτά τα χρόνια και οι δύο εταιρίες έχουν αποδείξει ότι μαζί ενωμένες μπορούν να καταφέρουν πολλά πράγματα, όπως το να αναπτύξουν το πελατολόγιό τους, να διεθνοποιηθούν καθώς και να καθιερωθούν ως επίσημοι συνεργάτες για τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής ενέργειας στον κόσμο.

Το μέλλον της συμμαχίας λοιπόν προβλέπεται ευοίωνο, καθώς πρόκειται για μία άριστη συνεργασία, με εξαιρετικές σχέσεις μεταξύ των συμμάχων. Ακόμη και σήμερα, ύστερα από τριάντα πέντε χρόνια κοινής πορείας, οι στόχοι εξακολουθούν να είναι ευθυγραμμισμένοι και το όραμα της συμμαχίας κοινό.

Από τη μεριά της η MAS A.E. είναι διατεθειμένη να συνεχίσει να υποστηρίζει και να επενδύει στην εν λόγω συμμαχία για τα επόμενα τουλάχιστον δέκα χρόνια ή για όσο χρόνο συνεχίσει η συμμαχία να προσδίδει προστιθέμενη αξία και κέρδη σε αυτήν. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία θεωρεί ότι τα προϊόντα της Woodward βρίσκονται πλέον στο τελευταίο στάδιο ζωής τους, αφού πλέον ο κόσμος στρέφεται όλο και περισσότερο στην πράσινη ενέργεια, αφήνοντας πίσω τον κόσμο του πετρελαίου.

Η Woodward από την άλλη μεριά δεν φαίνεται να ενστερνίζεται ιδιαίτερα τις νέες τάσεις της ενέργειας, όπως είναι το υδρογόνο, η αμμωνία και τα συστήματα μπαταριών για την αποθήκευση ενέργειας, και συνεχίζει να εμμένει στην τεχνολογία του «Oil & Gas». Επομένως εάν τα επόμενα χρόνια η Woodward δεν στραφεί προς τις εναλλακτικές μορφές ενέργειας τότε η βιωσιμότητα της επιχείρησης δεν αναμένετε να ξεπεράσει τα είκοσι χρόνια.

Σκεπτόμενοι λοιπόν τόσο τη συνεργασία MAS – Woodward όσο και τις νέες τάσεις στην παραγωγή ενέργειας κατανοούμε ότι αυτή η συνεργασία έχει ακόμα περίπου δέκα με δεκαπέντε χρόνια ζωής, εάν βέβαια η Woodward δεν αποφασίσει να κινηθεί προς τις νέες τεχνολογίες. Ωστόσο, για τα επόμενα χρόνια η συμμαχία MAS – Woodward προβλέπεται ότι θα συνεχίσει να κυριαρχεί στην εγχώρια αγορά και στις αγορές των γύρω χωρών (Τουρκία, Ρουμανία, Ρωσία, Ισραήλ κλπ.).

#### 4.7. Επισκόπηση της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

Η διεθνοποίηση της MAS A.E. ήταν μονόδρομος, αφού οι μεγάλοι πελάτες της έφευγαν σε χώρες με φτηνά εργατικά χέρια. Επιπλέον το μικρό μερίδιο αγοράς της Ελλάδας δεν της άφηνε περιθώρια ανάπτυξης και κέρδους.

Η συνεργασία της με τη Woodward της έδωσε την ευκαιρία να ικανοποιήσει τα μεγαλόπνοα σχέδιά της και να διεθνοποιηθεί. Μέσω της συμμαχίας MAS – Woodward η MAS A.E. εκσυγχρονίστηκε και μετατράπηκε από ένα απλό μηχανολογείο σε μία εταιρία με ευρωπαϊκή αναγνωρισιμότητα και κύρος. Κατάφερε να έχει ενεργή παρουσία σε όλα τα λιμάνια της Μεσογείου αλλά και να γίνει ο έμπιστος συνεργάτης πολλών ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων όπως είναι η ΔΕΗ, τα ΕΛΠΕ, η Paz και η Shurtan Gas.

Η στρατηγική διεθνοποίησης μέσω της σύναψης στρατηγικής συμμαχίας υπό τη μορφή της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing) έδωσε στη MAS A.E. τη φήμη, την εξουσία, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία που χρειαζόταν για να διεθνοποιηθεί. Μέσα από τον ετήσιο τεχνικό έλεγχο οι άνθρωποι της MAS A.E. απέκτησαν τεχνικές γνώσεις, εξοικειώθηκαν περαιτέρω με τα υλικά της Woodward και ακολούθησαν ευρωπαϊκές πρακτικές, που εκείνα τα χρόνια ήταν άγνωστες στον ελλαδικό χώρο. Παράλληλα υιοθέτησαν νέες διαδικασίες για την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας. Επιπλέον, μέσω της συμμαχίας, η εταιρία απέκτησε καλύτερη γνώση της αγοράς και της δόθηκε η ευκαιρία να εφοδιάσει τα ανώτερα της στελέχη με όλες εκείνες τις γνώσεις που χρειαζόνταν για τη διοίκηση μιας εταιρίας ευρωπαϊκών προδιαγραφών.

Τα προβλήματα και οι δυσκολίες που προέκυψαν στα πρώτα χρόνια ζωής της συμμαχίας αντιμετωπίστηκαν ως προκλήσεις για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης. Εξάλλου η MAS A.E ήθελε με κάθε τρόπο να πιστοποιήσει την αρτιότητα των εργασιών της και η αντιπροσώπευση της Woodward τόσο στην Ελλάδα όσο και στις γειτονικές χώρες ήταν ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχει αυτό.

Ακόμη, η Αγγλική γλώσσα χρησιμοποιήθηκε ως η κύρια γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων και δεν αποτέλεσε τροχοπέδη για την εξέλιξη της συμμαχίας, αφού τα Αγγλικά ήταν η κατεξοχήν γλώσσα επικοινωνίας για τη ναυτιλία από εκείνα τα χρόνια.

Τέλος, η προώθηση και η σωστή εκπροσώπηση της Woodward - των υλικών και των υπηρεσιών της - ήταν και παραμένει ακόμη και σήμερα μια πρόκληση για την MAS A.E.

καθώς μέσω αυτής η MAS A.E. πιστοποιεί την τεχνικά άρτια εκτέλεση των υπηρεσιών της.

#### **4.8. Στόχοι και Σχέδια για το Μέλλον της MAS A.E.**

Η MAS A.E. τα τελευταία χρόνια έχει εδραιώσει τη θέση της στις χώρες όπου εκπροσωπεί τη σύμμαχο εταιρία Woodward και σε αρκετές από αυτές λειτουργεί γραφεία με ολιγάριθμο προσωπικό. Είναι αναγνωρισμένος συνεργάτης της Woodward στην Ευρώπη και χαίρει εκτίμησης από όλους τους συνεργάτες της ανά τον κόσμο.

Η συμμαχία MAS – Woodward βοήθησε τη MAS A.E. να επεκτείνει τις δραστηριότητές της έξω από τα εθνικά της σύνορα, δίνοντάς της την τεχνολογία, την τεχνογνωσία και την φήμη που χρειαζόταν για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του νέου της εγχειρήματος.

Επιπροσθέτως η εν λόγω συμμαχία βοήθησε τη MAS A.E. να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλους τομείς. Συγκεκριμένα, μέσω των έργων που αναλάμβανε χάρη στη συμμαχία της με τη Woodward, η MAS A.E. κατάφερε να επεκτείνει την πελατειακή της βάση και να συνεργαστεί με μεγάλες εταιρίες που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν αδύνατον να προσεγγίσει. Με αυτόν τον τρόπο της δόθηκε η ευκαιρία να εντοπίσει και να διερευνήσει παρεμφερείς κλάδους οι οποίοι την ενδιέφεραν και οι οποίοι θα προσέδιδαν ακόμη μεγαλύτερη αξία στην εργασία της. Έτσι λοιπόν, τα τελευταία δέκα χρόνια, τουλάχιστον, έχει αναπτύξει ολιστικές λύσεις αναβάθμισης μηχανών και εγκαταστάσεων, εντάσσοντας στο δυναμικό της λύσεις απομακρυσμένης επιτήρησης και ελέγχου (λύσεις Scada).

Ακόμη, τα τελευταία χρόνια έχει αφιερώσει μεγάλο μέρος των ανθρώπινων και υλικών της πόρων στην ανάπτυξη ενός ενοποιημένου ψηφιακού οικοσυστήματος ενέργειας το οποίο προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες ελέγχου και διαχείρισης της ενέργειας σε ολόκληρη την αλυσίδα της αγοράς ενέργειας (από την παραγωγή μέχρι και τον καταναλωτή). Το εν λόγω σύστημα «ακούει» στο όνομα Across και παρέχει σε πραγματικό χρόνο στοιχεία για την παραγόμενη και την καταναλισκόμενη ενέργεια, επεξεργάζεται και αναλύει λειτουργικά δεδομένα και διαθέτει εξελιγμένα μοντέλα πρόγνωσης παραγωγής και κοστολόγησης.

Βέβαια παρόλη την ενασχόληση της εταιρίας με παρεμφερή αντικείμενα, η συμμαχία MAS – Woodward συνεχίζει να αποφέρει τα περισσότερα έσοδα σε αυτήν. Συνεπώς η MAS A.E. θα συνεχίσει να πορεύεται παρέα με τη σύμμαχο εταιρία Woodward για τα

επόμενα χρόνια και για όσα χρόνια αυτή η συμμαχία συμβάλει θετικά στο τζίρο της. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι η εν λόγω συμμαχία θα έχει ημερομηνία λήξης, η οποία δεν αναμένετε να ξεπεράσει τα δεκαπέντε χρόνια, εάν η Woodward δεν στραφεί στο άμεσο μέλλον προς την ανάπτυξη και την παραγωγή προϊόντων για εναλλακτικά καύσιμα (υδρογόνο, αμμωνία, γεωθερμία κ.α.).

Τέλος, η εταιρία MAS A.E. αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και τη φήμη που της αποφέρει η συμμαχία της με τη Woodward επενδύει πλέον κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους στην ανάπτυξη ολιστικών λύσεων παραγωγής, αποθήκευσης και διαχείρισης της ενέργειας, μέσω στρατηγικών συνεργασιών της με κορυφαίες εταιρίες στον κλάδο της ενέργειας.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Περί τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες του εξωτερικού στην προσπάθειά τους να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους παρουσία τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στις ταχέως αναπτυσσόμενες γειτονικές χώρες. Το μικρό μερίδιο αγοράς της Ελλάδας αλλά και η μετακίνηση της παραγωγής σε γειτονικές χώρες με φτηνά εργατικά χέρια ώθησαν πολλές ελληνικές εταιρίες να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες με μεγάλους οίκους του εξωτερικού, στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν.

Η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων, μέσω της σύναψης στρατηγικής συμμαχίας με μεγάλους οίκους του εξωτερικού, αποτέλεσε κοινή πρακτική των ελληνικών επιχειρήσεων όλα αυτά τα χρόνια. Μια τέτοια περίπτωση αποτελεί και η διεθνοποίηση της εξεταζόμενης εταιρίας MAS A.E. η οποία προχώρησε στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την εταιρία Woodward υπό τη μορφή της συμφωνίας παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Ο συγκεκριμένος τύπος συμμαχίας έδωσε και στους δύο εταίρους αυτό που τους έλειπε, δηλαδή στην μεν Woodward έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες αγορές, αγορές που ήταν ασύμφορη η επέκτασή της χωρίς την υποστήριξη κάποιου συμμάχου, ενώ στη δε MAS A.E. έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες καθώς και στην τεχνογνωσία που χρειαζόταν για να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Η συμμαχία MAS – Woodward υφίσταται έως και σήμερα και αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Οι συνεργατικές κουλτούρες αλλά και οι συμπληρωματικές ικανότητες των δύο εταιριών είναι οι κυριότεροι παράγοντες που κρατούν αυτή τη συμμαχία ζωντανή έως και σήμερα. Ο κάθε εταίρος από τη μεριά του δίνει αξία στη συμμαχία, με τη Woodward να δίνει σε αυτήν την τεχνολογία, την τεχνογνωσία αλλά και τη φήμη της ενώ η δε MAS A.E. να διαθέτει όλο της το εξειδικευμένο προσωπικό και τις εγκαταστάσεις της για το σκοπό αυτό. Ταυτόχρονα η τελευταία αναλαμβάνει και όλο το ρίσκο επί της επένδυσης. Επιπλέον, αυτή η ασύμμετρη κάθετη στρατηγική συμμαχία δημιουργεί αξία και για τις δύο επιχειρήσεις αφού μέσω αυτής τόσο η MAS A.E. όσο και

η Woodward ενισχύουν την εξωστρέφεια και την ανταγωνιστική τους παρουσία στις ξένες αγορές – στόχους.

Η επιλογή όμως του κατάλληλου εταίρου δεν είναι εύκολη υπόθεση ενώ παράλληλα είναι και η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας. Πιο συγκεκριμένα, κατάλληλος είναι εκείνος ο εταίρος ο οποίος θα βελτιώσει, θα εξελίξει και θα μετουσιώσει μια επιχείρησή σε μια ισχυρή κερδοφόρα δύναμη, δίνοντάς της πρόσβαση σε πόρους (υλικούς και άυλους) που πριν δεν είχε τη δυνατότητα να αποκτήσει ή η απόκτησή τους ήταν ασύμφορη. Η εταιρία MAS A.E. λοιπόν επέλεξε ως κατάλληλο εταίρο για την διεθνοποίησή της την εταιρία Woodward και οι λόγοι για να το κάνει αυτό ήταν τα πρωτοπόρα προϊόντα της, η τεχνολογία της αλλά και η φήμη που είχε στον κλάδο δραστηριοποίησής της.

Βέβαια όλα τα παραπάνω δεν είναι αρκετά για να διατηρήσουν μια στρατηγική συμμαχία ζωντανή και υγιής για πολλά χρόνια. Η διατήρηση μιας στρατηγικής συμμαχίας θέλει βαθιές ρίζες και χαρακτηριστικά που είναι καλά ζυμωμένα με την πολιτική και την κουλτούρα μια εταιρίας. Έτσι, η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος, η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας καθώς και η ύπαρξη συμπληρωματικών δεξιοτήτων αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας. Ταυτόχρονα ο διαμοιρασμός πόρων, γνώσεων και καλών πρακτικών αποτελεί και αυτός με τη σειρά του σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση μιας στρατηγικής συμμαχίας.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι και η σωστή επικοινωνία και οι αμοιβαίες υποχωρήσεις. Τόσο η MAS A.E. όσο και η Woodward χρειάστηκε πολλές φορές «να ρίξουν νερό στο κρασί τους» για να διατηρήσουν αυτή τη συμμαχία. Επιπλέον η επικοινωνία, ο αμοιβαίος σεβασμός και η εκτίμηση είναι αυτά που βοήθησαν τους δύο εταίρους να έρθουν σε συμφωνία όταν διάφορα προβλήματα προέκυψαν κατά τη λειτουργία της συμμαχίας. Όλα αυτά τα χρόνια τα προβλήματα έχουν λυθεί μέσω της συζήτησης και της επικοινωνίας, η οποία βέβαια έχει ως βάση της την εκτίμηση και το σεβασμό που υπάρχει μεταξύ των δύο εταίρων και ο οποίος καλλιεργείται από τους επικεφαλής της συμμαχίας.

Η εκτίμηση και ο σεβασμός όμως είναι αξίες που κερδίζονται με τα χρόνια και οι οποίες απαιτούν θυσίες από όλα τα μέλη της συμμαχίας. Τόσο η MAS A.E. όσο και η

Woodward έκαναν φιλότιμες προσπάθειες για να δημιουργήσουν και εν συνεχεία να διατηρήσουν τη εν λόγω συμμαχία. Για παράδειγμα, κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της συμμαχίας η MAS A.E. αντιμετώπισε προβλήματα κατά την εναρμόνισή της με τα πρότυπα και τις διαδικασίες λειτουργίας που όριζε η Woodward. Η MAS A.E. όμως σεβόμενη την ευκαιρία που της έδινε η τελευταία κατέβαλε κάθε δυνατή προσπάθεια και εν τέλει συμμορφώθηκε με τις απαιτήσεις της. Βέβαια και η Woodward από τη μεριά της, της έδωσε όλο τον απαραίτητο χρόνο για να το πράξει αυτό και τη συμβούλευε σε κάθε της βήμα ώστε να καταφέρει το επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα με τον βέλτιστο τρόπο. Σε κάθε δυσκολία η μία εταιρία ήταν δίπλα στην άλλη, να τη στηρίζει και να τη συνδράμει όποτε χρειαστεί, στο μέγιστο βαθμό και έως το σημείο όπου δεν θίγονταν τα συμφέροντα κάποιου άλλου εταίρου της (αυτό ισχύει για τη περίπτωση της Woodward η οποία έχει συμφωνίες και με άλλες εταιρίες παγκοσμίως).

Μια στρατηγική συμμαχία απαιτεί θυσίες και υπομονή, εάν όμως εν τελεί αποδειχτεί επιτυχημένη τότε οι καρποί της μπορεί να αποδειχθούν σημαντικότεροι της προσπάθειας που κατέβαλλε το κάθε μέρος της. Στην περίπτωση της MAS A.E η στρατηγική συμμαχία MAS – Woodward έδωσε σε αυτήν όλα τα εφόδια που χρειαζόταν για να διεθνοποιηθεί ενώ συνάμα τη βοήθησε να εξελιχθεί τεχνικά και εμπορικά. Επιπλέον η στρατηγική συμμαχία της MAS A.E. με τη Woodward έδωσε στην πρώτη όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια εταιρία ηγέτης, η οποία θέλει να χαράξει πορεία στον κλάδο της. Έτσι η Woodward δεν δάνεισε στη MAS A.E. μόνο την τεχνολογία, τα προϊόντα και την τεχνογνωσία της αλλά τη βοήθησε να αναθεωρήσει τον τρόπο λειτουργίας της και να υιοθετήσει πρότυπα ποιότητας και καλές πρακτικές οι οποίες βελτίωσαν, εν τέλει, τον τρόπο λειτουργίας της. Επιπλέον όλα αυτά τα εφόδια που έδωσε η Woodward στη MAS A.E. τη βοήθησαν να αυξήσει την παραγωγικότητά της και έδωσαν στο προσωπικό της όλα τα «εργαλεία» που χρειαζόταν για να εκτελέσουν τεχνικά έργα κάθε τους εργασία.

Επιπροσθέτως, η συμμαχία της MAS A.E. με τη Woodward έδωσε σε αυτήν τη φήμη, το κύρος αλλά και την σιγουριά που χρειαζόταν για να διεθνοποιηθεί και να κυριαρχήσει στις νέες αγορές. Η MAS A.E. στηριζόμενη στη σύμμαχο εταιρία κατάφερε να προσεγγίσει μεγάλες εταιρίες και να φέρει εις πέρας έργα ορόσημα για την πορεία της. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητά της είναι ίσως και το σημαντικότερο όφελός της από την εν λόγω συμμαχία.

Παράλληλα η ανάπτυξη του πελατολογίου της MAS A.E. και η προσέγγιση μεγάλων εταιριών στην Ευρώπη έδωσε σε αυτήν την ώθηση που χρειαζόταν για να αναπτυχθεί και έξω από τα ελληνικά σύνορα, ανοίγοντας πλέον την πόρτα για μια λαμπρή πορεία στον κλάδο της.

Τα οφέλη από μια επιτυχημένη στρατηγική συμμαχία όμως, συντροφεύουν τους εταίρους και στα επόμενα βήματά τους, ακόμη και σε αυτά που κάνουν έξω από τα πλαίσια της συμμαχίας. Πιο συγκεκριμένα, η ανάληψη έργων μεγαλύτερης κλίμακας και δυσκολίας έδωσε στη MAS A.E. τη δυνατότητα να εξερευνήσει και άλλους τομείς που μπορεί να την ενδιέφεραν. Έτσι η MAS A.E. δράττοντας των ευκαιριών που της έδινε η Woodward αναπτύχθηκε και σε άλλους παρεμφερείς κλάδους οι οποίοι δίνουν πρόσθετη αξία στην εργασία της, καθώς πλέον η MAS A.E. είναι σε θέση να προσφέρει ολοκληρωμένες καθετοποιημένες λύσεις έργων και αναβάθμισης. Αυτές οι ολοκληρωμένες λύσεις είναι αυτές που κάνουν τη MAS A.E. να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της και οι οποίες, σε συνδυασμό με την τεχνολογία και τη τεχνογνωσία που της προσφέρει η Woodward, την κατατάσσουν ως πρώτη επιλογή στην Ελλάδα για τον κλάδο της.

Στο μέλλον η MAS A.E. αναμένεται να συνεχίσει να γεύεται τους καρπούς που της αποφέρει η συμμαχία της με τη Woodward ενώ παράλληλα στοχεύει να επεκταθεί σε νέες αγορές. Στόχος της είναι να αναπτυχθεί περαιτέρω και να κατορθώσει να εδραιωθεί ως βασικός συνεργάτης μεγάλων εταιριών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Σε αυτό το πλαίσιο, η MAS A.E., αξιοποιώντας τη φήμη και το κύρος που της δίνει η συμμαχία της με τη Woodward, συνεχίζει να επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων της, δημιουργώντας στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της πράσινης ενέργειας, με απώτερο σκοπό την κυριαρχία της στον μετασχηματισμό της ενέργειας αλλά και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων διαχείρισης ενέργειας.

Εν κατακλείδι, αξιολογώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με τον κατάλληλο εταίρο - έναν εταίρο δηλαδή με συμπληρωματικές δεξιότητες και συνεργατική κουλτούρα - υπό το πρίσμα της σωστής διακυβέρνησης της συμμαχίας, της επικοινωνιακής επικοινωνίας αλλά και του αμοιβαίου σεβασμού, μπορεί να αποτελέσει εφελκυστικό για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αλλά και για την επίτευξη υψηλής ανταγωνιστικότητας.



## 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

1. Appa, R., Sivaramakrishna & Parvathiswara, R., 2008. *The Competitive Advantage*. Στο: *Strategic Management and Business Policy*. 1st Edition επιμ. New Delhi: Excel Books.
2. Arnerstål, S., 2021. *Trademark Licensing in an International Context*. Στο: S. Arnerstål, επιμ. *International Trademark Licensing*. 1st Edition επιμ. s.l.:Kluwer Law International B.V.
3. Cardinale, J., 1961. Advantages and Disadvantages of Licensing. *The International Executive*, 01 September, 3(4), pp. 1-4.
4. Chaplynska, Y. & Piterska, V., 2019. Some Economic Aspects of Franchising in the USA. *Baltija Publishing*, December, 5(5), pp. 183-188.
5. Charles, H., Gareth, J. & Schilling, M., 2017. *Strategic Management Theory*. 12th Edition επιμ. Boston, USA: Cengage Learning.
6. Chen, S.-H., Lee, H.-T. & Wu, Y.-F., 2008. Applying ANP Approach to Partner Selection for Strategic Alliance. *Management Decision*. *Emerald Insight*, 04 April, 46(3), pp. 449-465.
7. Deepak, S., Youngjun, K. & Vonortas, N., 2001. Exclusivity in licensing alliances: using hostages to support technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 01 December, 32(2), pp. 159-186.
8. Elmuti, D. & Kathawala, Y., 2001. An overview of strategic alliances. *Management Decision*. *Emerald Insight*, 01 April, 39(3), pp. 205-218.
9. Gaitán, M. G., 2021. Licensing as a Central Structure of Technology Transfer Agreements – Joint Venture and Franchising Agreements. *GRUR International*, May, 70(5), p. 427–439.
10. IšoraIté, M., 2009. Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. *MRU Repository*, 25 April, 1(5), pp. 39-46.
11. Jaroslav, J., 2004. *Supporting Small Businesses' Penetration of New International Markets - Practitioner's Approach*. Beijing, China, ICEB, p. 6.
12. Kaushik, N., 2013. Intellectual Property: Licensing and Franchising. *SSRN*, 26 August, p. 13.
13. Pangarkar, N. & Elango, B., 2020. Home Country Institutional Impact on the Choice of Direct vs Indirect Exports: An Emerging Markets Perspective. *Emerald Insight*, 04 November, 38(2), pp. 387-411.

14. Todeva, E. & Knoke, D., 2005. Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Emerald Insight*, 01 January, 43(1), pp. 123-148.
15. Veiga, P. M. & Franco, M., 2015. Alliance Portfolios and Firms' Business Strategy: A Contentanalysis Approach. *Emerald Insight*, 16 November, 38(11), pp. 1149-1171.
16. Zakic, K. & Radisic, B., 2017. *Strategies of Chinese Companies when Entering Global Markets*. Belgrade, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia - John Naisbitt University, Belgrade, Serbia - University North, Koprivnica, Croatia - Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland, pp. 169-180.
17. Zineldin, M. & Dodourova, M., 2005. Motivation, achievements and failure of strategic alliances. The case of Swedish auto-manufacturers in Russia, European Business Review. *Emerald Insight*, 01 October, 17(5), pp. 460-470.