

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ Επιχειρήσεων:

Η Περίπτωση της Εταιρείας POWER-LINE

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΑΝΟΣ Ι. ΣΠΥΡΙΔΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2019

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί, εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος «Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας» του Πανεπιστημίου Πειραιώς, και πιο συγκεκριμένα στην κατεύθυνση «Διοίκηση Logistics».

Στόχος της είναι η αναλυτική περιγραφή στρατηγικών ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις με εστίαση στις Στρατηγικές Συμμαχίες. Ως αναφορά, παρουσιάζεται το παράδειγμα μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, το οποίο είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης καθώς δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα όλων των παραγόντων που περιβάλλουν ένα νέο εγχείρημα.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών που συμμετείχαν, καθώς και πελάτες αυτών, οι οποίοι βρίσκονται σε «θέσεις – κλειδιά» στις επιχειρήσεις που εργάζονται και ειδικεύονται σε ανάλογα θέματα. Ακόμη, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις στα περισσότερα από τα άτομα στα οποία χορηγήθηκαν τα ερωτηματολόγια, με σκοπό να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με την προετοιμασία, την πραγματοποίηση αλλά και τη λειτουργία της συμμαχίας μέχρι τη διάλυση, όπως περιγράφεται στο συγκεκριμένο παράδειγμα.

Υ.Γ. Αφιερώνεται στην οικογένειά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σύγχρονο περιβάλλον επιβάλλει στις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, αναζητώντας λύσεις και πρακτικές για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις στρέφονται σε στρατηγικές ανάπτυξης προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους, καθότι πολλές φορές δεν υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν λειτουργώντας ανεξάρτητα. Στη μελέτη περίπτωση της POWER-LINE, μιας μικρομεσαίας επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταφορών, λήφθηκε η απόφαση ότι η σωστή στρατηγική για να υιοθετηθεί από την εταιρεία ήταν αυτή της στρατηγικής συμμαχίας.

Η επιλογή της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης έγινε με στόχο την επισήμανση της σπουδαιότητας του συνόλου των παραγόντων που περικλείουν μια στρατηγική κίνηση, καθώς όπως φαίνεται και από το παράδειγμα, η ελλειμματική αξιολόγηση αυτών μπορεί να έχει πραγματικά σοβαρές επιπτώσεις για τους συμβαλλόμενους.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη · το πρώτο είναι το θεωρητικό μέρος το οποίο αναφέρεται σε επιχειρησιακές στρατηγικές, περιγράφει αναλυτικά τις *στρατηγικές ανάπτυξης*, και εστιάζει στις *στρατηγικές συμμαχίες*. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αναφέρεται στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας «POWER-LINE» και στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Περιγράφει τα δεδομένα πριν τη σύναψη της στρατηγικής συμμαχίας της με τον εταίρο, καθώς και τις λανθασμένες εκτιμήσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια αυτής. Ακολουθούν τα αποτελέσματα των ενεργειών που έγιναν από την εταιρεία και τέλος, εντοπίζονται συμπεράσματα για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, καθώς και προτάσεις για αξιολόγηση των κριτηρίων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για όλες τις εταιρείες που αποσκοπούν σε αντίστοιχες κινήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	III
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	1
1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ	1
1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	1
1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	2
1.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	3
1.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	3
1.3.1.2. ΕΞΑΓΟΡΑ/ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	4
1.3.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	6
1.3.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ	7
1.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	8
1.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ	9
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	11
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	12
1.5.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	13
1.5.2. ΛΟΓΟΙ ΔΙΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	14
1.5.3. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	15
1.5.4. ΚΑΤΑΛΗΞΗ ΜΙΑΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	16
1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	16
1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΑΨΗΣ	18
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	19
2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:	20
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	20
2.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ <i>POWER-LINE</i> .	20
2.2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	22
2.2.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	23
2.3 ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΤΗΝ <i>POWER-LINE</i> ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	24
2.4 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗ ΔΙΑΛΥΣΗ	25
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	32
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	38

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1: 1.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	<u>2</u>
ΣΧΗΜΑ 2:1.3.3. ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	<u>11</u>
ΣΧΗΜΑ 3:1.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ,	<u>12</u>
ΣΧΗΜΑ 4: 2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ POWER-LINE.....	<u>21</u>
ΣΧΗΜΑ 5:4.1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ 4Σ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ.....	<u>33</u>
ΣΧΗΜΑ 6: 4.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ.....	<u>35</u>

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος *επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)* αναφέρεται στη στοχευμένη καθοδήγηση της επιχείρησης σχετικά με τη δραστηριοποίησή της. Πιο συγκεκριμένα, αφορά την επιλογή των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να πραγματοποιούνται, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα δομηθούν και θα διαχειριστούν. Επιπλέον, περιγράφει τη διαδικασία προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Ειδικότερα, αποσκοπεί στον καθορισμό της πορείας των δραστηριοτήτων της εταιρείας, όπως είναι η διακοπή ή η συνέχιση τους, η έναρξη νέων, η πιθανή ανάπτυξη της εταιρείας και η ενασχόλησή της με νέα αντικείμενα, η σωστή εκμετάλλευση των χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων, οι σχέσεις με το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και η αύξηση της επίδοσης. (Γεωργόπουλος, 2004).

1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει ως στόχο να κατευθύνει, να συντονίζει, να διαχειρίζεται, να ελέγχει και να αξιολογεί όλες τις δραστηριότητες και τους πόρους της επιχείρησης, δημιουργώντας αξία σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τις εξής τρεις κατηγορίες στρατηγικών:

στρατηγικές κατεύθυνσης, οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση ή την περισυλλογή της επιχείρησης,

στρατηγικές χαρτοφυλακίου, οι οποίες επισημαίνουν τις αγορές και τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται η επιχείρηση,

γονική στρατηγική, η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούνται οι ικανότητες της επιχείρησης, οργανώνει σωστά τον σχεδιασμό του δυναμικού, και τονίζει την αναγκαιότητα για ισχυρούς συνδέσμους μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, αλλά και μεταξύ αυτών και της εταιρείας. (Wheelen Hunger, 2008)

Οι τρεις αυτές κύριες κατηγορίες στρατηγικών απαρτίζονται από ένα σύνολο άλλων στρατηγικών, καλύπτοντας ένα τεράστιο εύρος από σενάρια ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση.

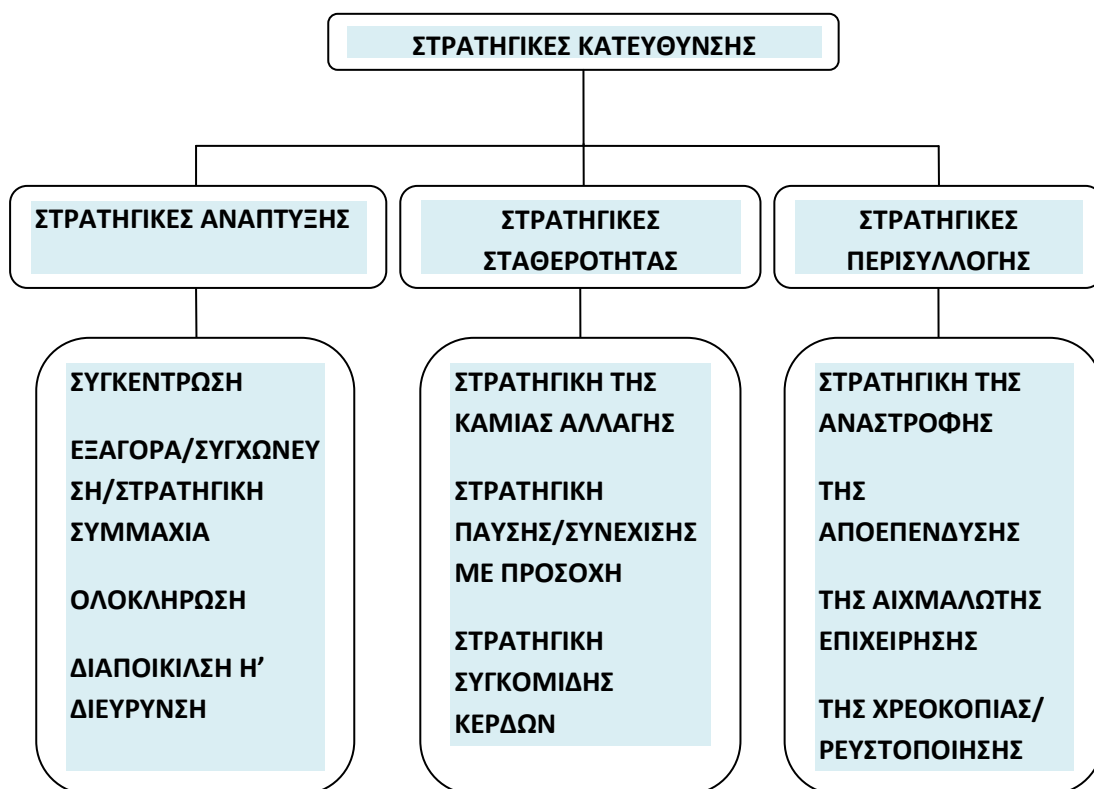
1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Οι στρατηγικές κατεύθυνσης έρχονται να λύσουν τον προβληματισμό των επιχειρήσεων σχετικά με τις επιλογές τους όσον αφορά την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση ή την περισυλλογή (Wheelen Hunger, 2008). Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές αυτές δίνουν ουσιαστικά τις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση όσον αφορά τις λειτουργίες της; Να επεκταθεί, να διατηρήσει το μοντέλο που έχει ή να περικόψει κάποιες από αυτές;
- Θα πρέπει να επεκταθεί και σε άλλους κλάδους, ή να συγκεντρώσει το σύνολο των δραστηριοτήτων της σε αυτόν τον κλάδο που απασχολείται ήδη;
- Θα αναπτυχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή μέσω στρατηγικών ανάπτυξης όπως συγχώνευση, εξαγορά και στρατηγικών συμμαχιών;

Παρακάτω φαίνεται το διάγραμμα με τη διακλάδωση για τις στρατηγικές κατεύθυνσης:

ΣΧΗΜΑ 1: 1.3 Διάγραμμα Στρατηγικών Κατεύθυνσης



Πηγή: Προσαρμογή από https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management

1.3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πλέον διαδεδομένες στρατηγικές οι οποίες εφαρμόζονται από τις εταιρείες στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Για την ανάπτυξη λοιπόν μιας επιχείρησης, θα πρέπει αυτή να αυξήσει τους πόρους της, τις οργανωτικές λειτουργίες της, το επιχειρησιακό της μέγεθος καθώς επίσης και τα έσοδά της. Εδώ και αρκετές πλέον δεκαετίες, η ανάπτυξη αποτελεί απαραίτητη προοπτική για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Εάν δεν επιδιώκεται από αυτές η ανάπτυξη, το πιθανότερο σενάριο είναι αυτό της στασιμότητας, η οποία αποτελεί μια από τις κύριες αιτίες να κλείσουν επιχειρήσεις. Γνωρίζοντας τους περιορισμούς που προκαλεί ο ανταγωνισμός, γίνεται εύκολα αντιληπτή η σπουδαιότητα αυτών των στρατηγικών, όσον αφορά την επιχειρηματικότητα. Στις περισσότερες εταιρείες μάλιστα, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα για την διαχείριση και οργάνωση των στρατηγικών ανάπτυξής τους. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων και ακολουθούνται από την πλειονότητα αυτών με σκοπό το κέρδος.

Οι **κυριότερες κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης**, οι οποίες ακολουθούν παρακάτω, καλύπτουν ένα αρκετά ευρύ φάσμα περιπτώσεων για εταιρείες που αναζητούν μια τέτοια λύση. Πιο συγκεκριμένα, είναι οι εξής:

1.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης εφαρμόζονται συνήθως από εταιρείες οι οποίες θέλουν να συγκεντρώσουν όλες τις λειτουργίες τους σε ένα μόνο κλάδο, ακολουθώντας το μονοπάτι της εσωτερικής ανάπτυξης μέσω της αύξησης των πωλήσεων, του εργατικού δυναμικού ή της παραγωγικής δυναμικότητας. Υιοθετούνται συνήθως από επιχειρήσεις με ανταγωνιστική θέση σε έναν ελκυστικό κλάδο, όπου οι προοπτικές ανάπτυξης είναι καλές μέσω της περισσότερο αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας τους (Hill, Jones, 2001).

Οι κύριες στρατηγικές συγκέντρωσης ακολουθούν παρακάτω:

1. **Στρατηγική διείσδυσης αγοράς (market penetration):** Αποτελεί μια στρατηγική επιθετικού marketing, επιδιώκοντας την αύξηση των πωλήσεων των ήδη υπαρχόντων προϊόντων στην παρούσα αγορά. Η επίτευξη του παραπάνω σκοπού γίνεται τόσο με την αύξηση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης των προϊόντων από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, όσο και με την προσέλκυση νέων πελατών, είτε αυτοί είναι πελάτες των ανταγωνιστών είτε δεν είναι καν χρήστες των συγκεκριμένων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή φέρει αποτελέσματα όταν πρόκειται για μια αγορά η οποία δεν είναι κορεσμένη, όταν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου και όταν η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας.
2. **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development):** Πρόκειται είτε για ένταξη σε νέες γεωγραφικές περιοχές, εθνικές ή διεθνείς, είτε για προσέλκυση νέων τμημάτων της αγοράς. Αφορά δηλαδή την προσφορά των προϊόντων σε νέες αγορές. Η συγκεκριμένη στρατηγική προτείνεται για επιχειρήσεις με σημαντικά κεφάλαια τα οποία μπορούν να διευρύνουν κατ' αυτόν τον τρόπο τις λειτουργίες τους, για

επιχειρήσεις με υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, και για επιχειρήσεις με αρκετά κανάλια διανομής προϊόντων, ικανές να προσεγγίσουν νέες αγορές.

3. **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (product development):** Η στρατηγική αυτή, συνεπάγεται την προσφορά μεγαλύτερου εύρους προϊόντων ή υπηρεσιών από αυτή που υπάρχει στη συγκεκριμένη αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών και δημιουργία παραλλαγών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Προτείνεται για επιχειρήσεις οι οποίες είναι ήδη επιτυχημένες στην αγορά που δραστηριοποιούνται και μπορούν να προσελκύσουν τους καταναλωτές μέσω διαφοροποίησης, όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται χαρακτηρίζεται από συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, και όταν οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν τους πόρους και την ικανότητα να δημιουργούν επιτυχημένα προϊόντα/υπηρεσίες.

Τα **πλεονεκτήματα** που φέρουν οι στρατηγικές συγκέντρωσης σε γενικές γραμμές, είναι τα εξής:

- Επιτρέπει την πολύ καλή γνώση των δυνατοτήτων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσω της εμπειρίας που κερδίζεται
- Δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Συμβάλλει στη βελτιωμένη λειτουργία και συνοχή της επιχείρησης

Αντίθετα, τα κύρια **μειονεκτήματα** είναι τα παρακάτω:

- Η συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε έναν μόνο κλάδο καθιστά την ίδια την επιχείρηση ευάλωτη σε αλλαγές του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για την επιχείρηση καθώς η δραστηριότητά της αφορά ένα και μόνο αντικείμενο
- Θεωρείται πως έχει έλλειψη κινήτρων για τα ανώτερα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς αναπτύσσεται έντονα η έννοια της «ρουτίνας».

1.3.1.2. ΕΞΑΓΟΡΑ/ΣΥΓΓΧΩΝΕΥΣΗ/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Συγγώνευση (merger)/Εξαγορά (acquisition)

Δύο διαφορετικές στρατηγικές με παρόμοια πλεονεκτήματα. Ο όρος **συγγώνευση** περιγράφει την περίπτωση που δύο ή περισσότερες εταιρείες ίδιου περιόδου επιπέδου δυνατοτήτων ενοποιούν τις λειτουργίες και τα αποθέματά τους σε μια ισάξια βάση, για την ασφαλέστερη και ευκολότερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους. Τα πλεονεκτήματα είναι η ενίσχυση θέσης, η ενασχόληση με νέα προϊόντα/υπηρεσίες και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με ισχυρά εφόδια. Στην **εξαγορά**, μια επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά ένα μεγάλο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση, μετατρέποντάς τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιό της. Η εξαγορά πραγματοποιείται συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και μπορεί να έχει φιλικό ή επιθετικό χαρακτήρα (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται διεθνώς η τάση που υπάρχει για συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, η οποία «τροφοδοτείται» από την απελευθέρωση των αγορών, το αυξημένο επίπεδο ανταγωνιστικότητας καθώς και την αναδιάρθρωση πολλών κλάδων λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων. Αντίθετα, η αναλογία μεταξύ επένδυσης και αποτελέσματος δεν είναι πάντα η επιθυμητή. Ενέργειες όπως μια εξαγορά ή μια συγχώνευση φέρουν σημαντικά κόστη, τα οποία αν δεν υπολογίζονται σωστά και λογικά από τους αρμόδιους, μπορεί να βλάψουν σοβαρά όλους τους συμβαλλόμενους, όπως άλλωστε έχει παρατηρηθεί σε πολλές περιπτώσεις όπου τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν ήταν τεράστια.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, αν και διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο συνένωσης των εταιρειών, γίνονται για τους ίδιους σκοπούς, οι οποίοι συνήθως είναι:

- Η καλύτερη εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας
- Η μείωση διοικητικού και εργατικού προσωπικού
- Η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης
- Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Είσοδος σε νέες αγορές
- Απόκτηση και τεχνογνωσία νέας τεχνολογίας
- Αύξηση πελατειακής βάσης

Στρατηγικές συμμαχίες(strategic alliances)

Οι στρατηγικές συμμαχίες ακολουθούν ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης από αυτά των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, αφορά τη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να είναι ακόμα και ανταγωνιστικές, με στόχο την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων όπως η ανάπτυξη και η εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών. Η ανάγκη για στρατηγικές συμμαχίες κρίνεται απαραίτητη και γίνεται συνεχώς μεγαλύτερη εξαιτίας τόσο του ανταγωνισμού που υπάρχει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όσο και των κινδύνων που υποκρύπτονται στις τεχνολογικές εξελίξεις. Για την επιτυχία όμως μιας στρατηγικής συμμαχίας, είναι αναγκαία η συνεισφορά και η καλή συνεργασία όλων των συμβαλλόμενων εταιρειών για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν σχετικά με τον καθορισμό των στόχων και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Οι μορφές και η ένταση των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν ανά περίπτωση, και εξαρτώνται τόσο από τη σημαντικότητα των στόχων που έχουν θεσπιστεί όσο και από την αξία των επενδύσεων που έχουν γίνει για την επίτευξη αυτών. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα, η στρατηγική συμμαχία έχει καταλήξει σε συγχώνευση των επιχειρήσεων (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

1.3.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Οι στρατηγικές ολοκλήρωσης κατηγοριοποιούνται σε 2 κύριες κατηγορίες, την **οριζόντια ολοκλήρωση** και στην **κάθετη ολοκλήρωση**.

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (horizontal intergration):

Η οριζόντια ολοκλήρωση προϋποθέτει την εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι είτε ανταγωνίστριες είτε να απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας αγοράς. Σκοπός τους είναι η από κοινού εκμετάλλευση πόρων, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας για την ισχυροποίηση της θέσης τους στον κλάδο. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί ιδανική επιλογή για γρήγορη εξωτερική ανάπτυξη, ειδικότερα σε κλάδους με ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό. Η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής εξαρτάται από την αναλογία του κόστους εξαγοράς/συγχώνευσης και πραγματικών οφελών, καθώς και από τη δυνατότητα εκμετάλλευσης όλων αυτών των στοιχείων για τα οποία πραγματοποιήθηκε μια τέτοια ενέργεια (Carpenter, Sanders, 2007).

Πιο αναλυτικά, οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτήν τη στρατηγική, είναι ότι:

- Πιστεύουν στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρησιακών στόχων
- Αποσκοπούν στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας για την παραγωγή και διανομή των προϊόντων τους
- Δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπου υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης
- Στοχεύουν στην απόκτηση πλεονεκτημάτων μονοπωλίου αποφεύγοντας παράλληλα κρατικές παρεμβάσεις

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (vertical intergration):

Σε αντίθεση με την οριζόντια, η κάθετη ολοκλήρωση βάζει τις εταιρείες σε θέση να αποβλέπουν στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων στον κλάδο στον οποίο ήδη δραστηριοποιείται, αλλά σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας – καθετοποίηση σε προηγούμενο ή σε επόμενο στάδιο. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, με την επέκταση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, είτε εξωτερικά, με την εξαγορά/συγχώνευση με μια άλλη επιχείρηση. Ο στόχος της καθετοποίησης για μια επιχείρηση μπορεί να είναι ένας από τους παρακάτω:

- Μείωση εξάρτησης από εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της επιχείρησης από άποψη ποιότητας, συνέπειας κλπ.

- Ο έλεγχος της ποιότητας και της ποσότητας των βασικών πρώτων υλών ή συστατικών προϊόντων για την παραγωγή του τελικού προϊόντος (ειδικά αν πρόκειται για καθετοποίηση σε προηγούμενο στάδιο)
- Την ανάπτυξη την κερδοφορίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της
- Την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Τη βέλτιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και των διαθέσιμων πόρων.

Η κάθετη ολοκλήρωση έχει ένα βασικό μειονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Όταν μιλάμε για καθετοποίηση προς τα πίσω, ο έλεγχος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό «αγκάθι» όσον αφορά τον τομέα του κόστους, καθώς απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις αλλά και εμπειρία, την οποία εμπειρία η επιχείρηση μπορεί να μη διαθέτει (Wheelen Hunger, 2008).

1.3.1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗΣ

Η στρατηγική της διαποίκισης (diversification), περιγράφει την είσοδο της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν νέα προϊόντα και νέες αγορές στόχους (Thompson, A.J. Strickland, 1993). Αφορά ουσιαστικά τη διαφοροποίηση της εταιρείας από τις μέχρι τότε επιχειρηματικές της δράσεις, και χωρίζεται σε δύο κατηγορίες – την συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαποίκιση.

Η **συσχετισμένη διαποίκιση (related or concentric diversification)** αφορά την επέκταση της επιχείρησης σε καινούργιες δραστηριότητες, που σχετίζονται όμως με τις ήδη υπάρχουσες σε όρους προϊόντων και τεχνολογίας. Εφαρμόζεται συνήθως από εταιρείες οι οποίες έχουν πολύ ισχυρή θέση σε έναν όχι και τόσο ελκυστικό κλάδο, με αποτέλεσμα να αναζητούν την είσοδο σε άλλους τομείς ώστε να αξιοποιήσουν τις διακεκριμένες ικανότητές τους σε νέες δραστηριότητες. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (Wheelen Hunger, 2008). Για την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής απαιτείται:

1. Να επιδιώκεται η δημιουργία συνεργασιών των επιχειρηματικών μονάδων για την αύξηση της αξίας τους
2. Να διατίθενται οι απαραίτητες διοικητικές ικανότητες, όπως η ευελιξία, και οι απαραίτητοι πόροι για την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον δραστηριοποίησης, και την εκμετάλλευση των καινούργιων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η **ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification) διαποίκιση**, αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες οι οποίες όμως δεν έχουν καμία σχέση με τις ήδη υπάρχουσες. Σε αυτόν τον τύπο διαποίκισης, δίνεται έμφαση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και στη κατανομή του κινδύνου, και όχι τόσο στα πλεονεκτήματα που αποφέρει μια συνέργια. Εφαρμόζεται κυρίως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με φθίνουσα πορεία, κατέχοντας όμως τις ιδιαίτερες ικανότητες και τους πλεονάζοντες πόρους ώστε να αξιοποιηθούν σε άλλα επιχειρηματικά πεδία (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

1.3.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι **στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)**, χαρακτηρίζονται από την έλλειψη σημαντικών αλλαγών και υιοθετούνται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μια ικανοποιητική επίδοση, σε έναν κλάδο με σχετικά σταθερό περιβάλλον. Πολλές φορές όμως, καλύπτουν την έλλειψη πόρων και διοικητικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Είναι ευρέως διαδεδομένες μάλιστα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με «χαμηλό ταβάνι», όπου το επίπεδο φιλοδοξίας των ιδιοκτητών καλύπτεται εύκολα, αναγκάζοντάς τους ουσιαστικά να συμβιβαστούν στην παρούσα θέση της εταιρείας τους, χωρίς να αναζητούν το «κάτι παραπάνω». Οι στρατηγικές σταθερότητας διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- **Στρατηγική της καμίας αλλαγής (no change strategy):**

Πρόκειται για την περίπτωση όπου η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη με τη θέση της στην αγορά και αποσκοπεί στην συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής. Θεωρείται σωστή η παραμονή στην συγκεκριμένη προσέγγιση την οποία ακολουθεί η εταιρεία, με βασική προϋπόθεση όμως να μην υπάρχουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Η εταιρεία στοχεύει σε μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

- **Στρατηγική της παύσης/συνέχιση με προσοχή (pause/proceed with caution strategy):**

Περιγράφει μια στρατηγική «προσωρινής διακοπής» των λειτουργιών της επιχείρησης, και υιοθετείται: **α)** όταν η επιχείρηση πρέπει να αναδιοργανωθεί ώστε να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα, λόγω του κινδύνου να χάσει τον έλεγχο από την αδιάκοπη προσπάθειά της για ανάπτυξη, και **β)** όταν το ανταγωνιστικό περιβάλλον προμηνύει σημαντικές αλλαγές, και η επιχείρηση χρειάζεται μια πίστωση χρόνου ώστε να αποφασίσει για το πώς θα κινηθεί.

- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy):**

Αποτελεί την πιο αμφισβητήσιμη στρατηγική σταθερότητας. Υιοθετώντας την, η επιχείρηση προσπαθεί να περικόψει σημαντικά - ίσως ανούσια - έξοδα (π.χ. τις διαφημιστικές καμπάνιες της), και να μειώσει τις επενδύσεις της για την επίτευξη κερδών, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται ανάπτυξη κερδοφορίας. Εφαρμόζεται συνήθως από εταιρείες με μειονεκτική ανταγωνιστική θέση, και δε μπορεί να εφαρμοστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς η ίδια η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε οικονομικό μαρασμό.

1.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Οι **στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies)** υιοθετούνται κυρίως από επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν δυνατή ανταγωνιστική θέση και ουσιαστικά, αναγκάζονται να ακολουθήσουν τέτοιου τύπου στρατηγικές. Μια επιχείρηση περνάει από διάφορες διακυμάνσεις ως προς τον τομέα της σταθερότητας και αναζητά λύσεις για τις δύσκολες περιόδους. Είναι πολύ πιθανό να βιώσει περιόδους ανάπτυξης, περιόδους σταθερότητας, αλλά και περιόδους κρίσεως, κατά τις οποίες θα έρχεται αντιμέτωπη με σημαντικά προβλήματα. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, όπου το επίπεδο του ανταγωνισμού και της εξειδίκευσης είναι ραγδαία υψηλότερο, εμφανίζονται όλο και περισσότεροι παράγοντες (π.χ. *τεχνολογικές εξελίξεις*), οι οποίοι δημιουργούν αναταράξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι ανακατατάξεις να διαδέχονται η μία την άλλη. Με αυτές τις συνθήκες να επικρατούν, επιχειρήσεις με αδύναμη ανταγωνιστική θέση αναγκάζονται - αν και δεν πρόκειται για μια εύκολη επαγγελματική απόφαση - να υιοθετήσουν στρατηγικές περισυλλογής.

Με την εφαρμογή στρατηγικών περισυλλογής, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν είτε την αναδιοργάνωση, περιορίζοντας το μέγεθος και βελτιώνοντας τομείς όπως η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, με σκοπό την επιβίωση, είτε να περιορίσουν τις ζημιές τους διακόπτοντας ένα μέρος ή ακόμα και το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Πιο αναλυτικά, οι τύποι των στρατηγικών περισυλλογής είναι οι παρακάτω:

➤ **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy):**

Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας της επιχείρησης που την υιοθετεί, όταν αυτή αντιμετωπίζει εμφανή, αλλά όχι αξεπέραστα προβλήματα. Για την αντιμετώπιση των χρηματοοικονομικών και ανταγωνιστικών αδυναμιών, η διοίκηση προσπαθεί να μετατρέψει την επιχείρηση σε έναν πιο λιτό και αποδοτικό οργανισμό. Οι επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική, το κάνουν είτε *αντιδραστικά (reactively)* – για να επιλύσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα – είτε *προληπτικά (proactively)* – για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις. Σε περίπτωση που η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής θεωρηθεί ανεπιτυχής, η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε στρατηγικές χρεοκοπίας ή αποεπένδυσης. Η στρατηγική αναστροφής ή διάσωσης πραγματοποιείται σε τρία στάδια: τη συρρίκνωση, τη σταθεροποίηση και την αναδόμηση. Κατά το στάδιο της συρρίκνωσης (*downsizing*), προκειμένου να σωθεί η επιχείρηση η διοίκηση καλείται να λάβει δραστικά μέτρα, όπως ο περιορισμός των δαπανών, η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, η απόλυση προσωπικού, η επικέντρωση στην παραγωγή των πιο κερδοφόρων προϊόντων καθώς και στην εξυπηρέτηση μόνο καλών πελατών. Μετά το στάδιο της συρρίκνωσης, ακολουθεί αυτό της σταθεροποίησης (*stabilization*), με τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους, τον επανακαθορισμό του μίγματος προϊόντων, και της υιοθέτησης νέων συστημάτων διοίκησης και ελέγχου. Τέλος, κατά την αναδόμηση (*rebuilding*), η υγιής πλέον

επιχείρηση προσπαθεί να ξαναγίνει ανταγωνιστική εφαρμόζοντας στρατηγικές ανάπτυξης.

➤ **Στρατηγική «αιχμάλωτης επιχείρησης» (captive company strategy):**

Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται στην περίπτωση όπου μια αδύναμη επιχείρηση δε μπορεί να επιβιώσει ως αυτόνομη και με βάση τις δικές της δυνάμεις, προσπαθώντας να βρει μια μεγαλύτερη εταιρεία «σωτήρα», στην οποία θα πουλάει τα προϊόντα/υπηρεσίες της, και με την οποία θα συνάψει συμβόλαιο μακροχρόνιας συνεργασίας. Προτιμά δηλαδή να στηρίζεται στη μεγαλύτερη επιχείρηση, εξασφαλίζοντας έτσι της πώληση του μεγαλύτερου όγκου των προϊόντων της, προσφέροντας ως αντάλλαγμα οικονομίες κλίμακας και περιορισμό του κόστους λόγω της κατάργησης κάποιων λειτουργιών (π.χ. μάρκετινγκ). Ως «αιχμάλωτη» λοιπόν, η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης «σωτήρα», και εξαρτάται αποκλειστικά από την πορεία αυτής. Σε αρκετές περιπτώσεις βέβαια, υιοθετώντας αυτή τη στρατηγική η «αιχμάλωτη» επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη με πολύ γρήγορους ρυθμούς.

➤ **Στρατηγική αποεπένδυσης (divestment strategy):**

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται όταν η επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική της μονάδα του χαρτοφυλακίου της για έναν από τους εξής τρεις λόγους: 1) η μονάδα αυτή απαιτεί περισσότερους πόρους από αυτούς που μπορεί να διαθέσει, 2) η συγκεκριμένη μονάδα δεν ταιριάζει πλέον με το χαρτοφυλάκιό της, 3) η επιχείρηση σχεδιάζει να επενδύσει τους πόρους της σε άλλες, πιο κερδοφόρες δραστηριότητες.

➤ **Στρατηγική της χρεοκοπίας – ρευστοποίησης (bankruptcy – liquidation strategy):**

Η στρατηγική της χρεοκοπίας συνεπάγεται τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια ώστε να ρυθμιστούν οι υποχρεώσεις της. Ταυτόχρονα, η διοίκηση ελπίζει ότι θα μπορέσει να καθοδηγήσει σωστά την υγιή πλέον επιχείρηση, όταν επανακτήσει τον έλεγχο της. Η στρατηγική ρευστοποίησης από την άλλη, αναφέρεται στην πώληση ή διάθεση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και στον τερματισμό της ύπαρξής της. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη με βάση την αγοραία αξία όλων των περιουσιακών της στοιχείων και τα έσοδα διανέμονται στους μετόχους, αφού πρώτα έχουν εξοφληθεί όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής κατεύθυνσης βασίζεται σε διάφορα κριτήρια και αποτελεί μια απόφαση, η οποία έχει ληφθεί μετά από μια σειρά αξιολόγησης όλων των δεδομένων του περιβάλλοντος. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ένα **υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών** στο οποίο συνοψίζονται τα συμπεράσματα για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βάσει δύο σημαντικών κριτηρίων – την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την ελκυστικότητα του κλάδου.

ΣΧΗΜΑ 2:1.3.3. ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – αναστροφή
	Μέτρια	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση
		ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	Αποεπένδυση
Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Πτώχευση	

Πηγή: <http://www.opengov.gr/minreform>

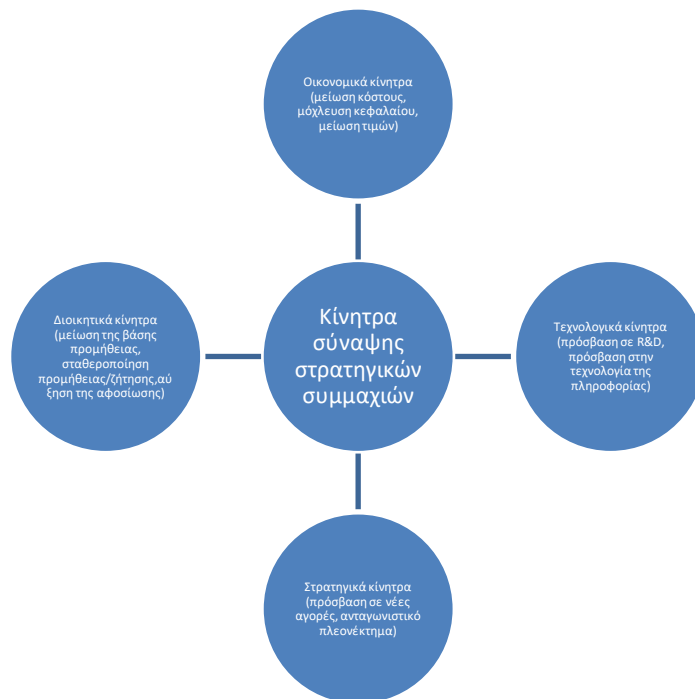
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραπάνω εναλλακτικές, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η επιλογή της σωστής στρατηγικής ανάπτυξης αποτελεί μια πολύ δύσκολη απόφαση την οποία η κάθε επιχείρηση καλείται να πάρει. Για τη λήψη μιας τέτοιας απόφασης, θα πρέπει να αξιολογηθούν όλοι οι παράγοντες που υπάρχουν, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η πληθώρα αυτών των στρατηγικών, όπως εξαγορές, συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες κ.α., μάλλον δυσχεραίνει το έργο της επιχείρησης. Επίσης, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η κάθε πρακτική είναι παρεμφερή, κάτι το οποίο αποδεικνύει την πολυπλοκότητα του προβλήματος. Η επιλογή της σωστής στρατηγικής ανάπτυξης λοιπόν, θα πρέπει για την κάθε εταιρεία να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες που έχει, τους στόχους τους οποίους έχει θέσει, τις δυνατότητες που φέρει, καθώς και το εξωτερικό της περιβάλλον, περιλαμβανομένου και του ανταγωνισμού.

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζονται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον από τις εταιρείες, είναι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. Όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συμμαχούν στρατηγικά, θέτουν κοινούς μακροπρόθεσμους στόχους, με κοινές πολιτικές διοίκησης δυναμικού και δραστηριοτήτων, με σκοπό τη μεταξύ τους ευθυγράμμιση και την επίτευξη των στόχων. Η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας προϋποθέτει καλή θέληση και συνεργασία μεταξύ όλων των συμβαλλόμενων, τόσο σε περιπτώσεις όπου όλα κυλούν ομαλά και σύμφωνα με τον προγραμματισμό, όσο και σε περιπτώσεις όπου απαιτείται η επίλυση παρελκόμενων προβλημάτων. Τέτοιες συμμαχίες ποικίλουν ως προς τις μορφές και την ένταση, καθώς οι απαιτήσεις για κεφαλαιουχικούς και άλλους πόρους δεν είναι πάντα οι ίδιες, αλλά εξαρτώνται άμεσα από τους όρους της εκάστοτε συμφωνίας. Υπάρχουν βέβαια και πολλές περιπτώσεις όπου τέτοιου τύπου συμφωνίες καταλήγουν ανορθόδοξα, με αποτέλεσμα τουλάχιστον μια από τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις να βγει ζημιωμένη.

ΣΧΗΜΑ 3:1.3 Διάγραμμα σύναψης Στρατηγικής Συμμαχίας.



Zineldin et al, 2007

Πηγή: <https://www.researchgate.net/publication/262661838>

1.5.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Κάθε επιχειρείν, θα πρέπει να βασίζεται σε γερά «θεμέλια» προκειμένου να φτάσει σε ανταγωνιστικό επίπεδο. Παράγοντες όπως η δομή, η οργάνωση, το καταρτισμένο δυναμικό, η κουλτούρα κ.α. κατέχουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, και αποτελούν στοιχεία τα οποία θα πρέπει να οριστούν από την έναρξη του εγχειρήματος. Κάτι αντίστοιχο λοιπόν συμβαίνει και με τις σχέσεις, ανεξαρτήτως περιεχομένου. Πόσο μάλλον όταν πρόκειται για τη σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας, μια συμφωνία στην οποία περιέχονται πολλοί όροι και η οποία θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, άρα και μακροχρόνια δέσμευση μεταξύ των συμβαλλομένων. Οπότε, γίνεται αντιληπτό ότι δε μπορούν να συνάψουν μια τέτοιου είδους συμμαχία, επιχειρήσεις οι οποίες διαφέρουν σε αρκετούς τομείς η μια από την άλλη. Θα πρέπει να διέπονται όλες από τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες:

- Συμπληρωματικές Ικανότητες (Complementary Skills):
Θα πρέπει οι εταιρείες που συμμαχούν να είναι πρόθυμες να προσφέρουν η μία στην άλλη σε επίπεδα εξάρτησης. Για παράδειγμα η JVC με την Thorn- Emi Ferguson, και πιο συγκεκριμένα για την κατασκευή του βίντεο.
- Συνεργατικές Κουλτούρες (Cooperative Cultures):
Ο παράγοντας που επηρεάζει τα μέγιστα στη δημιουργία συνεργατικής κουλτούρας είναι η «συμμετρία». Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι αποτελεσματικότερες όταν οι επιχειρήσεις που τις απαρτίζουν ανήκουν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.
- Συμβατοί Στόχοι (Compatible Goals):
Ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων για τις εταιρείες που συμμαχούν έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας τέτοιας συνεργασίας. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες, αποτελούν τις κύριες αιτίες αποτυχίας στρατηγικών συμμαχιών.
- Ανάληψη Συμμετρικών Επιπέδων Κινδύνου (Commensurate Levels of Risk):
Πέρα από την εκμετάλλευση πόρων και την αύξηση κεφαλαίου, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποβλέπουν και στον επιμερισμό του κινδύνου. Παρουσιάζεται μάλιστα ως ένας από τους θεμελιώδεις στόχους σύναψης στρατηγικής συμμαχίας. Για παράδειγμα, IBM, Siemens and Toshiba, είχαν από μόνες τους η καθεμία την οικονομική επιφάνεια να αναλάβουν την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος.

1.5.2. ΛΟΓΟΙ ΔΙΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Όταν γίνεται αναφορά στον όρο στρατηγική συμμαχία, εννοείται ουσιαστικά ένας «γάμος» μεταξύ επιχειρήσεων, αφού το χρονικό διάστημα συμπόρευσης για αυτές είναι αρκετά εκτενές. Οι επιχειρηματικοί αυτοί «γάμοι», μπορεί να διαφέρουν ως προς την οργανωτική κουλτούρα, τη στρατηγική προοπτική και τους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία. Πολλές φορές μάλιστα, οι επιχειρήσεις οι οποίες συνάπτουν μια τέτοια συμμαχία, διαφέρουν *μεταξύ τους* ως προς τα παραπάνω, με το αποτέλεσμα να είναι το «διαζύγιο» καθώς η σχέση τους δε μπορεί να προχωρήσει ορθολογικά και με κοινά μέτωπα. Υπάρχουν πολλά τρανά παραδείγματα όπου επιχειρήσεις-κολοσσοί δεν κατάφεραν να διατηρήσουν μια τέτοια συμμαχία, παρότι αρχικά τη σύναψαν, όπως για παράδειγμα η Apple με τη Hewlett-Packard.

Μερικοί από τους σημαντικότερους λόγους που μπορούν να οδηγήσουν στη διάλυση μιας στρατηγικής συμμαχίας, είναι οι εξής:

1. Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα μέλη θεωρούν ότι η συμμαχία δεν είχε την επιθυμητή εξέλιξη, και ότι οι στόχοι για τους οποίους επισυνάφτηκε. Παράδειγμα αποτελεί ο τομέας των συμμαχιών μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών. Προβλήματα όπως η καθυστέρηση της παραγωγής και εμπόδια κατά την έγκριση φαρμάκων, τα οποία συναντώνται συχνά, οδηγούν στη διάλυση των συμμαχιών αυτών.
2. Διαφωνίες που προκύπτουν μεταξύ των συμβαλλόμενων σε θέματα διοίκησης, επιχειρησιακής κουλτούρας και καθορισμού στόχων, έχουν σαν απόρροια τη διάλυση μιας συμμαχίας.
3. Ρήξη της συμφωνίας, λόγω μη συμμόρφωσης του εταίρου σε διαδικασίες που συμφωνήθηκαν κατά τη σύναψη. Το πιο τρανταχτό παράδειγμα είναι η επίκληση ότι κάποιος τουλάχιστον από τους εταίρους δε λειτουργεί σύμφωνα με τις «γραμμές» της συμμαχίας.
4. Η αναθεώρηση στρατηγικών προτεραιοτήτων για τουλάχιστον έναν από τους εταίρους. Τόσο η πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος όσο και οι πιθανές αλλαγές στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσουν την αφορμή για διάλυση μιας συμμαχίας, καθώς υπάρχει η πιθανότητα να μην εξυπηρετούνται πλέον οι σκοποί της. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.
5. Η αντιμετώπιση χρηματοοικονομικών δυσκολιών από κάποιον εταίρο. Κατά αυτήν την περίπτωση, η αρνητική επίδραση που ανακύπτει από προβλήματα οικονομικής φύσεως στον προσανατολισμό και τη σταθερότητα της συμμαχίας, καθιστά αδύνατη τη συνέχιση της, καθώς υπό το καθεστώς μιας τέτοιας συνεργασίας απαιτούνται μεγάλες ταμειακές εκροές.

6. Όταν η στρατηγική συμμαχία έχει επιτελέσει πλέον το σκοπό της. Πρόκειται για την οξύμωρη περίπτωση της διάλυσης μιας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας, όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των συμβαλλόμενων μερών, όπως έγινε για παράδειγμα μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών Sandoz και Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα.
7. Για άλλους λόγους, όπως εξωτερικοί παράγοντες, νομοθετικά πλαίσια κ.α.

1.5.3. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

- *Προγραμματισμένη/ μη προγραμματισμένη.* Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στη λήξη συμμαχίας η οποία προκύπτει από κάποιον όρο που έχει συμφωνηθεί κατά τη σύναψη της συμμαχίας (π.χ. με το πέρασμα συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος ή με την εκπλήρωση δεδομένου σκοπού). Στην περίπτωση της μη προγραμματισμένης διάλυσης, πρόκειται για αποτελέσματα προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την διάρκεια της συμμαχίας.
- *Φιλική/ μη φιλική.* Εξαρτάται από τις σχέσεις που θέλουν να κρατήσουν τα μέρη της συμμαχίας με τους εταίρους τους, καθώς επίσης και με το κλίμα που επικρατεί κατά τις διαπραγματεύσεις διαχωρισμού των στοιχείων της συμμαχίας.
- *Από κοινού απόφαση/το ένα μέλος διαφωνεί με την περάτωση.* Όταν αμφότεροι συμφωνούν στη διάλυση της συμμαχίας, συνήθως δεν υπάρχει πρόβλημα αποδέσμευσης. Στην περίπτωση όμως όπου το ένα μέλος αρνείται τη λήξη της συμμαχίας, οι εξελίξεις παίρνουν περίεργη τροπή καθώς το μέλος που επιθυμεί την περάτωση, μπορεί να συνεχίσει να δεσμεύεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού η συμμαχία μπορεί να συνεχίσει να υφίσταται. Κατά την πλειονότητα αντίστοιχων περιπτώσεων, οι σχέσεις μεταξύ των μερών σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο πλήττονται δραματικά και μάλλον ανεπανόρθωτα.

1.5.4. ΚΑΤΑΛΗΞΗ ΜΙΑΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

Τα πιθανά ενδεχόμενα ύστερα από τη διάλυση μιας συμμαχίας είναι τα εξής:

- Περάτωση της συμμαχίας με εξαγορά ή συγχώνευση, ενδεχόμενο το οποίο είναι και το πιο σύνηθες. Στην περίπτωση αυτή, είτε το ένα μέλος εξαγοράζει το μερίδιο του άλλου (αν τα συμβαλλόμενα μέρη είναι δύο), είτε πραγματοποιείται αμφοτέρη πώληση των μεριδίων των εταίρων σε κάποια τρίτη επιχείρηση.
- Λήξη της συμμαχίας με διάλυση. Η συγκεκριμένη περίπτωση αφορά συνήθως διεθνείς συμμαχίες (International equity alliances).
- Λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας. Στο συγκεκριμένο ενδεχόμενο, προτείνεται κάποιος πιθανός καινούργιος προσανατολισμός που αφορά τη συμμαχία, τις περισσότερες φορές με πιο ελαστικούς όρους και πιο προσιτούς στόχους.

1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Στην Ελλάδα, ο όρος *στρατηγική συμμαχία* εμφανίστηκε σχετικά πρόσφατα. Το γεγονός αυτό επηρέασε το ρυθμό προσαρμοστικότητας της χώρας σε νέες συνθήκες και καταστάσεις, με αποτέλεσμα η χώρα να βρίσκεται σχεδόν πάντα, ένα ή και περισσότερα ακόμη βήματα πίσω από τον ανταγωνισμό. Είναι σπάνιες οι περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του όρου τηρείται στο έπακρο, καθώς δεν υπάρχει η απαραίτητη γνώση επί του θέματος. Εάν λάβουμε υπόψη μας τη σχετική «υπανάπτυξη» του ελληνικού μανάτζμεντ σε σχέση με το «δυτικοευρωπαϊκό» μοντέλο, οι βασικοί λόγοι αυτής της «υπανάπτυξης» που θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε, είναι οι εξής:

- **Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων.** Εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.
- **Η έλλειψη επαγγελματικού μανάτζμεντ.** Σχετίζεται συχνά με την οικογενειακή δομή και κουλτούρα, καθώς και με την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων.
- **Η απροθυμία** της πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι Έλληνες επιχειρηματίες τείνουν να μην επιθυμούν να χάσουν μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία τους με άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.

Σύμφωνα με συστηματικές μελέτες του οικονομικού τύπου της χώρας μας, εμφανίζεται η πεποίθηση ότι υπάρχει μια σχετικά δειλή τάση σύναψης στρατηγικών συμμαχιών, και ειδικότερα από αυτές τις εταιρείες που είναι πολύ καλά οργανωμένες, ή από επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν πιο επιθετικές στρατηγικές ανάπτυξης. Σχετικά πρόσφατο παράδειγμα είναι η περίπτωση των κατασκευαστικών επιχειρήσεων στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ένας μεγάλος αριθμός συμμαχιών μεταξύ ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών, στην προσπάθεια τους να διεκδικήσουν τμήμα της μεγάλης κατασκευαστικής "πίτας" εν όψει των ολυμπιακών αγώνων του 2004. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η ΒΙΟΧΑΛΚΟ, ο Δημοσιογραφικός Οργανισμός ΛΑΜΠΡΑΚΗ και η ΜΕΤΚΑ του Ομίλου Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α. Ε.

- Το 2000, ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ συμφώνησαν για την ίδρυση μιας τεράστιας βιομηχανικής παραγωγικής μονάδας λιθογραφικών πλακών για πιεστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Μέσω της συνεργασίας αυτής, υπήρξαν φιλοδοξίες και προσδοκίες για την από κοινού εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας του κάθε ομίλου: από τη μια πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλου.
- Επίσης, ο όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ με εκπρόσωπο τη ΜΕΤΚΑ Α.Ε. επιχείρησε να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των αμυντικών εξοπλισμών μέσω στρατηγικών συμμαχιών. Εταιρείες που συνεισφέρουν την τεχνογνωσία τους για το σχεδιασμό και την παραγωγή τέτοιου εξοπλισμού αλλά και γενικότερα αμυντικών συστημάτων, είναι η Raytheon και η Lockheed Martin.

1.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΑΨΗΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα εργαλείο το οποίο μπορούν να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασικά πλεονεκτήματα αυτών είναι η διατήρηση των οργανωσιακών δομών των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, καθώς και τα οφέλη που αποκομίζονται στους τομείς της παραγωγής και των αγορών, για την χρηματοοικονομική «υγεία» αυτών. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι οδηγούν τις επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών, όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα που αποκτώνται από τέτοιου τύπου συνεργασίες, ακολουθούνται από τα παρακάτω παραδείγματα (Wheelen Hunger, 2005):

- **Απόκτηση τεχνολογικών/παραγωγικών δυνατοτήτων.** Ένα παράδειγμα είναι η στρατηγική συμμαχία μεταξύ της Intel, εταιρείας παραγωγής μικροεπεξεργαστών, με την HP, με στόχο την εκμετάλλευση της τεχνολογίας της δεύτερης σχετικά με την παραγωγή των επεξεργαστών RISC. Είναι ευρέως διαδεδομένο, ότι οι εταιρείες οι οποίες έχουν στρατηγικούς συμμάχους, υιοθετούν πιο εκσυγχρονισμένες παραγωγικές διαδικασίες, με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Πρόσβαση σε νέες αγορές.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Motorola, η οποία κέρδισε την είσοδό της στην αγορά της Ιαπωνίας χάρη στη συμμαχία της με την εταιρεία Toshiba. Τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν για την είσοδο μιας «ξένης» εταιρείας στην αγορά μιας χώρας, μπορεί να είναι πολιτικής φύσεως (π.χ. ρυθμιστικοί κανόνες των κυβερνήσεων), όπως επίσης και αντιμονοπωλιακών κανονισμών ή απροθυμίας των ιδιοκτητών μιας εταιρείας να μεταβιβάσουν μετοχές. Η επίλυση τέτοιων προβλημάτων πραγματοποιείται με τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.
- **Μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου.** Για παράδειγμα, η αεροπορική εταιρεία Airbus, είναι αποτέλεσμα συνεργασίας των αεροπορικών εταιρειών Aerospatiale(Γαλλία), Aeronautica (Ισπανία), British Aerospace (Μεγάλη Βρετανία) και Daimler-Benz Aerospace (Γερμανία). Ουσιαστικά, σκοπό αποτελεί η μείωση του συνολικού κόστους των εταιρειών μέσω οικονομιών κλίμακας. Πολλές φορές δηλαδή, οι εταιρείες αναζητούν να εξωτερικεύσουν (outsourcing) κάποιες δαπανηρές δραστηριότητες, τις οποίες τελικώς φέρνει εις πέρας η νέα εταιρεία (κοινοπραξία), η οποία αποτελεί προϊόν της συμμαχίας.

Στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί, φαίνεται πως οι λόγοι σύναψης στρατηγικών συμμαχιών καθώς και τα πλεονεκτήματα που αποκομίζονται, βρίσκουν εφαρμογή στον τομέα των οδικών μεταφορών για πολύ μικρότερες εταιρείες από τις προαναφερθείσες.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- ❖ Ποιες οι αιτίες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές συμμαχίες;
- ❖ Με ποια κριτήρια επιλέγεται η συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης ως η κατάλληλη από τις επιχειρήσεις;
- ❖ Ποιοι οι λόγοι επιλογής συγκεκριμένου εταίρου;
- ❖ Ποια τα εμπόδια και το κόστος της εταιρείας κατά τη διαδικασία σύναψης στρατηγικής συμμαχίας;
- ❖ Πως οργανώνεται η διαχείριση των δραστηριοτήτων μετά την έναρξη μιας τέτοιας συμμαχίας;
- ❖ Ποιοι οι λόγοι αποτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας;
- ❖ Σε ποιους παράγοντες θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βάση για την επιτυχία της συμμαχίας;

2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΝΑ ΣΥΜΜΑΧΗΣΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί αναφέρεται σε μια μεταφορική εταιρεία αποθήκευσης και διανομής εμπορευματοκιβωτίων με έδρα τον Ασπρόπυργο Αττικής. Πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των οδικών μεταφορών τα τελευταία δώδεκα χρόνια και η οποία φέρει την κουλτούρα οικογενειακής επιχείρησης. Η αναπτυξιακή της πορεία τα τελευταία χρόνια την κατατάσσει σε υπολογίσιμη δύναμη του κλάδου στην ευρύτερη περιοχή της κεντρικής Ελλάδας. Η συνεχής προσπάθεια παρακολούθησης της αγοράς, σε συνδυασμό με τη δομή και την κουλτούρα της, είναι οι παράγοντες που την οδήγησαν στην ανταγωνιστικότητά της, έχοντας δημιουργήσει μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά για την εταιρεία.

Στη συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζονται τα δεδομένα που υπήρχαν πριν την έναρξη της στρατηγικής συμμαχίας, οι κινήσεις που έγιναν από την εταιρεία για τη σύναψη αυτής, καθώς και οι προβληματισμοί που παρουσιάστηκαν από τις καινούργιες συνθήκες, μέχρι τελικά η συμμαχία να καταλήξει στη διάλυση. Επίσης, μελετώνται τα λάθη στα οποία υπέπεσε η επιχείρηση πριν και κατά τη διάρκεια του εγχειρήματος, αλλά και οι επιπτώσεις που υπήρξαν μετά τη λήξη του. Η μελέτη στηρίζεται σε βιβλιογραφία και ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν από τους υπαλλήλους της εταιρείας, καθώς και από εργαζόμενους που κατέχουν «θέσεις - κλειδιά» για την πραγματοποίηση της συμμαχίας. Τα συμπεράσματα της μελέτης αποδεικνύουν ότι η έλλειψη οργάνωσης σε οποιασδήποτε μορφής εγχείρημα, έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία του.

2.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ *POWER-LINE*.

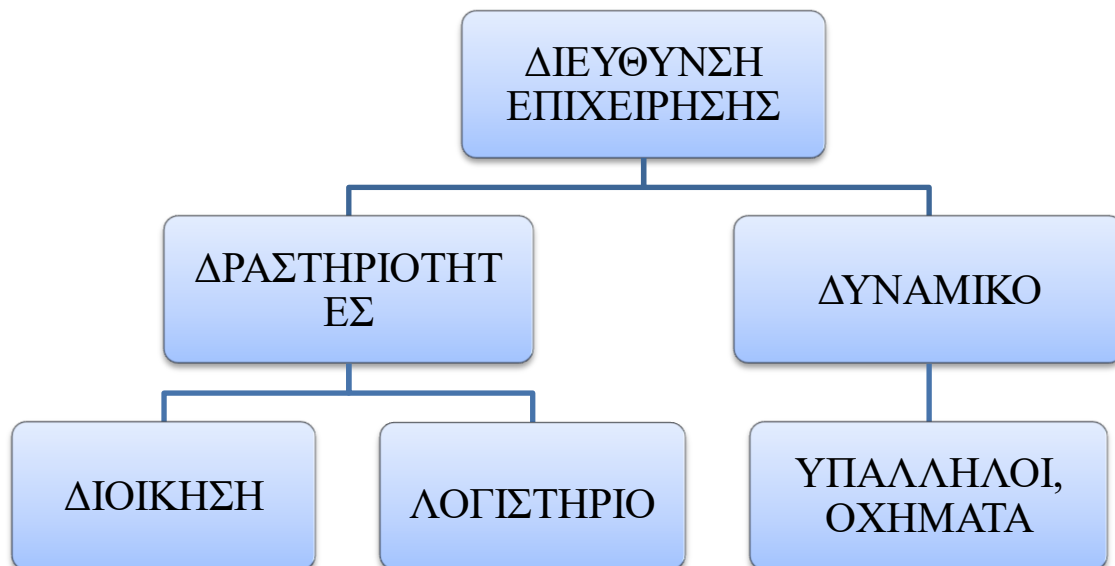
Η εταιρεία POWER-LINE ιδρύθηκε το 2008 και όπως αναφέρεται και πιο πάνω έχει έδρα τον Ασπρόπυργο Αττικής. Πρόκειται για μια εταιρεία με μεγάλη εμπειρία στον κλάδο των μεταφορών και πιο συγκεκριμένα στη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων. Ο μεγαλύτερος όγκος των μεταφορών που εκτελεί, αφορούν το εξαγωγικό κομμάτι. Παλαιότερα, πριν την εξαγορά του τερματικού που βρίσκεται στο λιμάνι του Πειραιά από την COSCO και το οποίο σήμερα ονομάζεται PCT (PIRAEUS CONTAINER TERMINAL), ασχολούταν και με άλλου τύπου μεταφορές. Τα εμπορεύματα εκείνα ήταν κυρίως χύμα τα οποία τοποθετούνταν πάνω σε καρότσα φορτηγού με τη μορφή σακίων, παλέτας ή ξύλινων κιβωτίων, ασχέτως αν

αφορούσαν προϊόντα κατεψυγμένα ή μη. Τα χαρακτηριστικά του container έστρεψαν την αγορά προς την ευρεία χρήση του, καθώς η προστασία και ο συνδυασμός των εμπορευμάτων πραγματικά διευκολύνει τη μεταφορά τους. Εδώ και σχεδόν μια δεκαετία, η συγκεκριμένη εταιρεία ασχολείται αποκλειστικά με το container, γεγονός που τη βοήθησε και στην ανταγωνιστικότητά της στο χώρο.

Πελάτες της POWER-LINE αποτελούν κυρίως ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες χρειάζονται προμηθευτές να καλύψουν τη μεταφορά στο οδικό δίκτυο της χώρας, τόσο για εισαγωγές όσο και για εξαγωγές. Το δίκτυο μεταφορών της επιχείρησης καλύπτει όλη την ηπειρωτική Ελλάδα και σε ορισμένες περιπτώσεις και συγκεκριμένα νησιά. Ανταγωνιστές της είναι όλες οι μεταφορικές εταιρείες που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της κεντρικής Ελλάδας και ασχολούνται με το container.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η εταιρεία εντάσσεται στην κλίμακα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αποτελείται από μια απλή δομή, με το δυναμικό της να απαρτίζεται από έναν μικρό αριθμό εργαζομένων και οχημάτων. Σχηματικά, θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως εξής:

ΣΧΗΜΑ 4: 2.2 Οργανωτική δομή της εταιρείας **POWER-LINE**



Πηγή: Προσαρμογή από *ebooks.edu.gr*

Όπως φαίνεται και σχήμα. 2.2, η επιχείρηση αποτελείται από μια απλή - οικογενειακού τύπου – οργανωτική δομή. Πρόκειται για κατηγοριοποίηση μεταξύ δραστηριοτήτων και δυναμικού, όπου δραστηριότητες όλες οι απαραίτητες λειτουργίες για την επιχείρηση προκειμένου να εκτελεί έργο, όπως διοίκηση, δρομολόγηση, τιμολόγηση κ.α., και δυναμικό, όλο το εργατικό δυναμικό μαζί με το στόλο οχημάτων.

Όσο οξύμωρο και αν φαίνεται, αυτή η απλή δομή οδήγησε την εταιρεία στα επίπεδα ανταγωνιστικότητας που βρίσκεται σήμερα, καθώς δε σπαταλήθηκε ποτέ σημαντικός χρόνος για ανάλογα θέματα. Δίνεται ιδιαίτερη βάση σε θέματα παραγωγικότητας των οχημάτων και στην αύξηση του πελατολογίου, με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.2.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πιο αναλυτικά, η εταιρεία απαρτίζεται από το μέτοχο, δύο υπαλλήλους γραφείου και πέντε οδηγούς οι οποίοι είναι κάτοχοι επαγγελματικού διπλώματος CE (γνωστό και ως E5). Τα οχήματα που έχει στην ιδιοκτησία της, είναι πέντε επικαθήμενα φορτηγά **EURO 5**, και 6 νταλίκες όλων των μεγεθών, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εξυπηρέτησης για κάθε τύπου εμπόρευμα(container). Ο μέτοχος υποδεικνύει τις πρακτικές που θέλει να ακολουθήσει η εταιρεία, και είναι υπεύθυνος για τη διαπραγμάτευση. Οι υπάλληλοι του γραφείου της επιχείρησης, είναι υπεύθυνοι για τη δρομολόγηση των οχημάτων και τη συνεχή παρακολούθηση των φορτώσεων/παραδόσεων μέχρι το πέρας της διαδικασίας, την ενημέρωση των πελατών για την εξέλιξη της, την τιμολόγηση των υπηρεσιών, την επικοινωνία με τους προμηθευτές, την προσέγγιση νέων πελατών, το σύνολο της γραφειοκρατίας που αφορά την επιχείρηση, καθώς και τις απαραίτητες «εξωτερικές δουλειές» που απαιτούνται για την διεκπεραίωση του συνόλου των διαδικασιών. Οι οδηγοί είναι υπεύθυνοι για την ασφαλή και έγκαιρη παραλαβή/παράδοση τόσο του εμπορεύματος όσο και του ιδίου του container, καθώς και για τα απαραίτητα συνοδευτικά έγγραφα που πρέπει να αποκομίσουν/ προσκομίσουν ανά περίπτωση. Πρόκειται για κατηγοριοποιημένες αρμοδιότητες οι οποίες ρυθμίζουν τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διεκπεραίωση, και οι οποίες είναι δομημένες με αυτόν τον τρόπο, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα κάλυψης πιθανού λάθους.

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα υιοθετούν το μοντέλο της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών σε τρίτους. Σύμφωνα με αυτό, η εταιρεία αναθέτει ένα μέρος ή και το σύνολο των λειτουργιών/δραστηριοτήτων της διαδικασίας εκτέλεσης έργου σε προμηθευτές, για διάφορους λόγους, με σκοπό τη βέλτιστη προσφορά υπηρεσιών. Ακολουθώντας αυτό το μοντέλο, η POWER-LINE συνεργάζεται, σχεδόν σε μόνιμη βάση, με συγκεκριμένους προμηθευτές ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στον όγκο δουλειάς που έχει αναλάβει από τους πελάτες της. Λειτουργώντας χωρίς τη χρήση προμηθευτών, θα μπορούσε να εκτελέσει περίπου δέκα δρομολόγια ανά ημέρα, ενώ με τη χρήση αυτών μπορεί να αναλάβει έργο με τον διπλάσιο όγκο!

2.2.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ως μικρομεσαία επιχείρηση, η POWER-LINE έρχεται αντιμέτωπη με αρκετά εμπόδια όσον αφορά την ανάπτυξή της. Έχει καταφέρει όμως να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σταδιακά, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης που πέρασε η Ελλάδα την τελευταία δεκαετία. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρείας ακολουθούν παρακάτω:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- Πολυετή εμπειρία στον κλάδο των μεταφορών
- Εξειδικευμένο προσωπικό για όλα τα πόστα της εταιρείας
- Εισαγωγές/Εξαγωγές εμπορευματοκιβωτίων σε όλο το ηπειρωτικό δίκτυο της Ελλάδας
- Δυνατότητα μεταφοράς όλων των τύπων εμπορευματοκιβωτίων
- Έντονη δραστηριότητα
- Αξιοπιστία, αφοσίωση, συνέπεια

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- Σχετικά μικρός στόλος αυτοκινήτων
- Ανάγκη για συνεργασία με προμηθευτές
- Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Χαμηλός προϋπολογισμός συγκριτικά με τον ανταγωνισμό

Επίσης, η έλλειψη ιδιωτικών εγκαταστάσεων αποθήκευσης οχημάτων και εμπορευματοκιβωτίων, αναγκάζει την εταιρεία όχι μόνο να ενοικιάζει τις παραπάνω υπηρεσίες, αλλά και να εξαρτάται άμεσα από το ωράριο λειτουργίας της εταιρείας του προμηθευτή.

Με τις συγκεκριμένες συνθήκες να επικρατούν και χωρίς να κατέχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να σχετίζεται με αυτές, η εταιρεία χτυπάει τον ανταγωνισμό στην τιμή. Προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες με τους ανταγωνιστές της αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Οι τιμές αυτές βέβαια κάποιες φορές προσεγγίζουν την τιμή κόστους, αλλά σε γενικές γραμμές η συγκεκριμένη πολιτική έχει φέρει θετικά αποτελέσματα ως προς την μακροήμερευση της επιχείρησης.

2.3 ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΤΗΝ POWER-LINE ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Η επιχείρηση είχε και έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξη. Το 2018 εκτιμήθηκε από το μέτοχο της εταιρείας ότι η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με κάποιον άλλο μεταφορέα, αποτελούσε κίνηση ζωτικής σημασίας. Ορθή στρατηγική κίνηση, καθώς πέρα από τη δυσκολία να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον όγκο της δουλειάς, υπήρχαν πολλά και σημαντικά έξοδα τα οποία θα μπορούσε να εξοικονομήσει με τη σύναψη μιας τέτοιας συμμαχίας. Υπήρξε όμως ένας παράγοντας, ο οποίος δεν αξιολογήθηκε σωστά ως προς τη σπουδαιότητά του και ο οποίος οδήγησε και στη διάλυση της συμμαχίας ` η επιλογή του εταίρου.

Υπεύθυνος για τις αποφάσεις που θα ληφθούν σχετικά με την εταιρεία, είναι ο μέτοχος αυτής και μόνο αυτός, στην συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Γνωρίζοντας το ανταγωνιστικό επίπεδο της επιχείρησής του, αποφάσισε να αναλάβει ένα δύσκολο έργο, το οποίο απαιτούσε περισσότερους πόρους από αυτούς που διέθετε η εταιρεία του. Αρχικά, στράφηκε στη λύση της εξωτερικής ανάθεσης. Συνεργαζόταν με προμηθευτές - οι οποίοι ήταν και οι ίδιοι μεταφορείς - για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, όπως η διεκπεραίωση των εργασιών, η αποθήκευση των οχημάτων, η φύλαξη του εξοπλισμού κ.α. Τα μειονεκτήματα της ανάθεσης εργασίας τα οποία έκαναν την εμφάνισή τους αρκετές φορές το προηγούμενο έτος, είναι κατά κύρια βάση η εξάρτηση από τους προμηθευτές και τα αυξημένα έξοδα. Η στρατηγική αυτή βοήθησε αρκετά τα περασμένα χρόνια ακόμα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης όπου η ζήτηση ήταν ελάχιστη και η προσφορά απεριόριστη, τα κόμιστρα έπεσαν δραματικά και το γεγονός αυτό έπληξε σοβαρά τους επιχειρηματίες. Έπρεπε λοιπόν να γίνουν συγκεκριμένες κινήσεις από την εταιρεία προκειμένου να μην υποβιβαστεί το κύρος και το επίπεδο της αξιοπιστίας της, καθώς οι δείκτες έδειχναν την αδυναμία παραγωγής κέρδους, εάν η πληρωμή των εξόδων ήταν άμεση και δεν υπήρχε πίστωση. Το πραγματικό πρόβλημα όμως, ήταν η δυσαρέσκεια των εργαζομένων εξαιτίας του φόρτου εργασίας, καθώς η προσπάθειά τους δε μεταφραζόταν σε αντίστοιχα bonus αφού δεν υπήρχε η δυνατότητα. Με τη διαπίστωση αυτή, ο μέτοχος έπρεπε να επιλέξει μεταξύ ορισμένων εναλλακτικών:

- 1) να μην είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του, τόσο στους πελάτες του όσο και στους προμηθευτές του,
- 2) να εγκαταλείψει το συγκεκριμένο έργο και να αμαυρωθεί η αξιοπιστία της εταιρείας του,
- 3) να αυξήσει το κεφάλαιο της επιχείρησής του αυξάνοντας το στόλο των οχημάτων, κάτι το οποίο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο δε μπορούσε να κάνει,

- 4) να υιοθετήσει κάποια από τις στρατηγικές ανάπτυξης, με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου.

Προκειμένου να μην αλλοιωθεί το κύρος και η αξιοπιστία της εταιρείας, ο μέτοχος πήρε την απόφαση να συμμαχήσει στρατηγικά με κάποιον άλλον επιχειρηματία ο οποίος θα κινούταν στην ίδια κατεύθυνση. Η αναζήτηση για υποψήφιο εταίρο ξεκίνησε άμεσα μετά τη λήψη της απόφασης, και δε διήρκεσε μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού ένας από τους προμηθευτές που ήδη συνεργαζόταν, έψαχνε κάτι αντίστοιχο. Έχοντας λοιπόν και οι δύο επιχειρηματίες εταιρείες περίπου ίδιου ανταγωνιστικού επιπέδου, με παρόμοιο στόλο και παρεμφερείς βλέψεις για το μακροπρόθεσμο μέλλον, ξεκίνησαν με συνοπτικές διαδικασίες όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας. Δυστυχώς, το συγκεκριμένο εγχείρημα δεν κατάφερε να μακροημερεύσει καθώς και οι δύο συμβαλλόμενοι, με την πάροδο των μηνών, ανέπτυξαν έντονους προβληματισμούς σχετικά με θέματα συνεργασίας.

Όσον αφορά τη συμμαχία, συμφωνήθηκε εξ αρχής η ενοικίαση μιας μάντρας για την κοινή αποθήκευση των οχημάτων και των εμπορευμάτων στον Ασπρόπυργο Αττικής, με σκοπό την περικοπή βασικών εξόδων τα οποία προϋπήρχαν και επιβάρυναν ξεχωριστά τις εταιρίες. Το ποσοστό επιβάρυνσης για τον κάθε μέτοχο ήταν ισόποσο (δηλαδή το 50%), ανεξαρτήτως όγκου εργασίας. Αυτός ο όρος υπογράφηκε ανέκαθεν, ώστε να μην υπάρξουν αντιπαραθέσεις για επικείμενα θέματα. Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων έγινε με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία των εργαζομένων, διατηρώντας παράλληλα το γραφείο της εταιρείας POWER-LINE ως κέντρο συντονισμού, καθώς βρισκόταν πολύ κοντά στο λιμάνι του Κερατσινίου, και διευκόλυε τη διεκπεραίωση του τελικού σταδίου μιας μεταφοράς. Τα οικονομικά στοιχεία που είχαν παρουσιαστεί από τους εταίρους φαίνονταν να ισχύουν επακριβώς, και έτσι το καινούργιο εγχείρημα ξεκίνησε δυναμικά στον κλάδο με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

2.4 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗ ΔΙΑΛΥΣΗ

Οι δύο συμβαλλόμενες εταιρείες κατάφεραν να προσαρμοστούν αρκετά γρήγορα στα νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα να εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο. Οι διαδικασίες αναζήτησης ενός depot προς αποθήκευση εξοπλισμού και εμπορευμάτων ξεκίνησαν άμεσα, και σε διάστημα μικρότερο των δεκαπέντε ημερών οι εταιρείες ήταν έτοιμες να λειτουργήσουν υπό τις καινούργιες συνθήκες. Αρχικά, μια περίοδος έντονης αισιοδοξίας για τις δυνατότητες ανταγωνιστικότητας έκανε την εμφάνισή της, καθώς πλέον, και με βάση τη συμφωνία των δύο πλευρών για από κοινού εκμετάλλευση των στόλων και του εξοπλισμού, υπήρχαν εννέα επικαθήμενα φορτηγά, δώδεκα νταλίκες για μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και καταρτισμένο προσωπικό σε όλα τα πόστα. Ακόμη, έγιναν επενδύσεις για αγορά σύγχρονου εξοπλισμού στις νέες εγκαταστάσεις, με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση των στόλων και τη διευκόλυνση των διαδικασιών φορτοεκφόρτωσης, έκδοσης δελτίων αποστολής, ακόμα και παραχώρησης θέσεων στάθμευσης φορτηγών άλλων μεταφορέων, τα οποία μεταφράζονταν

σε επιπλέον έσοδα. Με βάση λοιπόν τις νέες περγαμινές και τις καλές διαπροσωπικές αλλά και επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των μετόχων των δύο εταιρειών, η αυτοπεποίθηση και η αισιοδοξία περιτύλιζαν τις βλέψεις για ανάπτυξη.

Για τους πρώτους πέντε μήνες, όλα έβαιναν καλώς, χωρίς επιπλοκές και διαπληκτισμούς μεταξύ των μετόχων. Η αλληλοβοήθεια είχε συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση και στη μείωση των εξόδων. Το έργο στο οποίο η POWER-LINE δυσκολευόταν να ανταπεξέλθει, είχε μπει σε ροή και τα παραδοτέα βρίσκονταν πάντα εντός χρονικού πλαισίου. Οι πελάτες ήταν πολύ ευχαριστημένοι με τους μεταφορείς τους και ένιωθαν ακόμα και οι ίδιοι τη σιγουριά για τη φερεγγυότητα και την αξιοπιστία τους, με αποτέλεσμα να συνάψουν μαζί τους μια νέα, τετραετή σύμβαση. Όταν αυτό ανακοινώθηκε στους μετόχους, ένιωσαν μια απέραντη εφορία και μια έντονη δικαίωση της επιλογής τους για σύναψη στρατηγικής συμμαχίας! Το πραγματικό εμπόδιο όμως, το οποίο ήταν η επιπόλαιη επιλογή εταίρου, δεν είχε κάνει ακόμα την εμφάνισή του. Το εμπόδιο αυτό αφορούσε τη συμπληρωματικότητα εργασίας, μεταβλητή η οποία δε μπορούσε να τροποποιηθεί καθώς και οι δύο μεταφορείς ασχολούνταν παραδοσιακά με τον τομέα της εξαγωγής εμπορευμάτων.

Κατά τον έκτο μήνα συνεργασίας, υπήρξε μια έντονη δυσαρέσκεια από τους πελάτες, καθώς η διορία εκτέλεσης έργου είχε ξεπεραστεί και εκτέθηκαν οι ίδιοι στους δικούς τους πελάτες. Πιο αναλυτικά, υπήρξε ένας όγκος containers τα οποία έπρεπε να κάνουν είσοδο στο λιμάνι του Κερατσινίου μέχρι το Σάββατο 16/01/2019, κάτι το οποίο δεν έγινε, με αποτέλεσμα η φόρτωση αυτών στο πλοίο για το οποίο προορίζονταν να μην ολοκληρωθεί. Το παραπάνω έργο συσχετιζόταν με τον πελάτη της POWER-LINE και για τον οποίο αρχικά είχε έρθει η εταιρεία σε συμφωνία για τη συμμαχία. Η διαδικασία δεν ολοκληρώθηκε επειδή ο έτερος μεταφορέας-σύμμαχος, είχε και ο ίδιος αναλάβει την είσοδο άλλων εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι με τη ίδια διορία από δικό του πελάτη, με αποτέλεσμα ο καθένας να ασχοληθεί με το έργο που είχε αναλάβει. Ωστόσο, ο δεύτερος κατάφερε να φέρει σε πέρας το δικό του έργο και να εκτεθεί ο πρώτος. Εκεί υπήρξε και η πρώτη σημαντική προστριβή μεταξύ των εταιρειών, αφού θεωρήθηκε ότι δεν υπήρξε αλληλοβοήθεια. Ο πραγματικός λόγος όμως ήταν η λανθασμένη επιλογή εταίρου, καθώς δεν ήταν η έλλειψη πρόθεσης για βοήθεια του δεύτερου προς τον πρώτο, αλλά η αδυναμία του για κάτι τέτοιο. Με πρόφαση το συγκεκριμένο συμβάν, ξεκίνησε ένας φαύλος κύκλος αντιπαραθέσεων και διαπληκτισμών, η απουσία συνεργασίας σε οποιοδήποτε επίπεδο, ακόμα και προβλήματα οικονομικού σκέλους (αμέλεια πληρωμής ενοικίου, πίστωση κατά την εκτέλεση έργου κ.α.), ενέργειες που έρχονται σε πλήρη αντιδιαστολή με την έννοια του όρου «στρατηγική συμμαχία». Όπως είναι λογικό, ο κύκλος ζωής της παραπάνω συνεργασίας αποδείχθηκε μικρός – η συμμαχία δεν έκλεισε ούτε έτος – και οι επιπτώσεις ήταν σφοδρές εκατέρωθεν. Η εταιρεία POWER-LINE πήρε την πρωταρχική της μορφή, έχοντας δαπανήσει χρόνο και χρήμα στο αποτυχημένο εγχείρημα, με το εκτόπισμα και το κύρος της να έχουν πληγεί δραματικά. Όχι μόνο έχασε σημαντικούς πόρους οι οποίοι αφιερώθηκαν για την επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας, αλλά έχασε και το μεγαλύτερό της πελάτη, με αποτέλεσμα ο τζίρος της να συρρικνωθεί κατά το ποσοστό 65%! Τέλος, οι σχέσεις μεταξύ των δύο μεταφορέων δεν αναπληρώθηκαν έκτοτε, έχοντας χάσει επίσης έναν αξιόλογο προμηθευτή-συνεργάτη.

Η POWER-LINE κατάφερε μετά από ένα πολύ δύσκολο - μεταβατικό δίμηνο να στηριχθεί και πάλι σε στέρεες βάσεις, αφού όσο και αν πλήγηκε η αξιοπιστία της, ένα γεγονός δε μπορεί να διαγράψει τη δωδεκαετή εμπειρία της στο χώρο. Συνεργάστηκε μετά από έναν κύκλο σκληρών διαπραγματεύσεων με δύο νέους πελάτες, ανέβασε ξανά τα επίπεδα τζίρου της (τουλάχιστον σε διάρκεια τριμήνου), ξεκινώντας νέα έργα σε διαφορετικές συνθήκες, με στόχο την εξυγίανση και μετέπειτα την ανάπτυξη.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

Πιο κάτω ακολουθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Logistics», του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα άτομα που απάντησαν στα ερωτηματολόγια:

- Οι μέτοχοι των δύο εταιρειών
- Το εργατικό δυναμικό αυτών
- Στελέχη με «θέσεις - κλειδιά» των πελατών της εταιρείας POWER-LINE

Στόχος της έρευνας είναι να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με τις Στρατηγικές Ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων οικογενειακού τύπου, και πιο συγκεκριμένα για τις στρατηγικές συμμαχίες αυτών.

Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια για όλες τις πληροφορίες που δίνονται, και η έρευνα έχει καθαρά επιστημονικό χαρακτήρα. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί σαν πηγή πληροφοριών για την έκβαση των αποτελεσμάτων όσον αφορά την επικείμενη συμμαχία, καθώς επίσης και για την αντίληψη, τις προσδοκίες και τον τρόπο διαχείρισης ενός τέτοιου εγχειρήματος από εταιρείες χωρίς εμπειρία σε ανάλογες καταστάσεις.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για το χρόνο σας και τη συμβολή σας σχετικά με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Με εκτίμηση,

Θάνος Σπυρίδων.

Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος – Επίκουρος Καθηγητής Εταιρικής Στρατηγικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ – ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

- Ποια τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης πριν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας;
- Ποιος ο τομέας δραστηριοποίησης της εταιρείας;
- Για ποιους λόγους έγινε η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής ανάπτυξης;
- Με ποια κριτήρια έγινε η επιλογή εταίρου;
- Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται ο στρατηγικός σύμμαχος της εταιρείας;
- Ποιες οι αιτίες που οδήγησαν την εταιρεία στην πραγματοποίηση μιας τέτοιου τύπου συνεργασίας;
- Ποιες ενέργειες έγιναν για την ολοκλήρωση της συμμαχίας;;
- Πως υποδεχθήκατε τη στρατηγική συμμαχία που πραγματοποίησε η εταιρεία σας;
- Ποιες οι προσδοκίες που δημιουργήθηκαν με τη σύναψη της συμμαχίας;
- Για ποιους λόγους απέτυχε η στρατηγική συμμαχία;
- Υπήρχε έλεγχος και αξιολόγηση κατά τη διάρκειά της;
- Ποιες οι επιπτώσεις της αποτυχίας για τους μετόχους της επιχείρησης;
- Ποιες πρακτικές χρησιμοποιήθηκαν για τη διαχείριση των προβλημάτων που προέκυψαν από την κάθε πλευρά;
- Τι θα προτιμούσατε να έχει γίνει διαφορετικά σχετικά με το όλο εγχείρημα;
- Ποιο το μέλλον της POWER-LINE μετά τη διάλυση;
- Υπάρχουν προοπτικές ανάκαμψης, και εάν ναι, ποιες είναι αυτές;

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Για τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας, η εταιρεία POWER-LINE υπέπεσε σε ένα σοβαρό λάθος το οποίο αποδείχθηκε καταστροφικό, και αυτό ήταν όπως προαναφέρθηκε η διαδικασία επιφανειακής αξιολόγησης πιθανών συμμάχων. Οι επιπτώσεις μιας τέτοιας λανθασμένης επιλογής είναι σφοδρές για την εκάστοτε εταιρεία στα περισσότερα, αν όχι σε όλα τα επίπεδα. Τα αποτελέσματα ανά τομέα για την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης ακολουθούν παρακάτω:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

Επενδύθηκε από την εταιρεία σημαντικό Κεφάλαιο(χρήμα και είδος) για την ίδρυση και σύσταση της P&T Logistics. Η διακύμανση του παράγοντα Κεφάλαιο για την εταιρεία POWER-LINE, απεικονίζεται σε ένα διάγραμμα καμπύλης κανονικής κατανομής. Περιορισμένο αρχικά, ακολουθεί η επένδυση και η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά την περίοδο της νεοσύστατης επιχείρησης, και πτώση ξανά αυτού σε επίπεδα, χαμηλότερα από τα αυτά πριν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας. Από ένα σημείο και μετά, το διάγραμμα ξεκινά να έχει και πάλι ανοδική πορεία.

ΠΟΡΟΙ:

Εδώ οι επιπτώσεις ήταν ακόμα πιο σφοδρές από το προηγούμενο παράδειγμα για την POWER-LINE. Τα οχήματα της εταιρείας άλλαξαν σε αριθμό μετά τη διάλυση της συμμαχίας, καθώς έχασε ένα όχημα λόγω χρεών. Ο χώρος αποθήκευσης και φύλαξης οχημάτων και εμπορεύματος εγκαταλείφθηκε μετά το πέρας της συνεργασίας, με αποτέλεσμα την αναζήτηση για ακόμη μια φορά, μιας μάντρας(depot) προς ενοικίαση.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ:

Δυνατό πλήγμα δέχθηκαν τόσο η επωνυμία όσο και η αξιοπιστία της POWER-LINE, καθώς δεν μπόρεσε να ανταπεξέλθει σε ένα έργο το οποίο η ίδια είχε διεκδικήσει, χωρίς να της ανατεθεί ανεξέλεγκτα από τον πελάτη της. Το κύρος και η φήμη της μετά το πέρας της συμμαχίας δεν ήταν πια τα ίδια, με αποτέλεσμα να έρθει μια περίοδος ισχυρής κρίσης για την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ:

Αφού είχε πλέον αμαυρωθεί η εταιρεία όσον αφορά τομείς όπως η συνέπεια, ο επαγγελματισμός και η αξιοπιστία, το κομμάτι των διαπραγματεύσεων έγινε αρκετά δύσκολο τόσο σε επίπεδο τιμών, όσο και στην προσέγγιση νέων πελατών και προμηθευτών. Οι ήδη υπάρχοντες πελάτες, μόλις ενημερώθηκαν για την κατάσταση από την οποία πέρασε η επιχείρηση, ξεκίνησαν να απαιτούν εγγυήσεις προκειμένου να συνεχίσουν να συνεργάζονται με την εταιρεία, ενώ άρχισαν να διαπραγματεύονται και το επίπεδο των κομίστρων για τις οδικές μεταφορές που ήθελαν να εκτελέσουν, καθώς πλέον δεν υπήρχε κατά την άποψή τους η φερεγγυότητα για την εκτέλεση του συνόλου των διαδικασιών. Οι περισσότεροι από τους μέχρι τότε προμηθευτές της, διέκοψαν άμεσα τη συνεργασία τους μαζί της για λόγους προφανείς μετά τη διαρροή των πεπραγμένων κατά τη συμμαχία αφού δεν ήθελαν να είναι

μέρος μιας τοξικής επαγγελματικής σχέσης. Το δυσκολότερο όμως κομμάτι των διαπραγματεύσεων ήταν η προσέγγιση νέων πελατών, καθώς όπως είναι γνωστό, η φήμη μιας εταιρείας την ακολουθεί πάντα. Οι πιθανοί νέοι πελάτες ζητούσαν από την εταιρεία πληθώρα εγγυήσεων για ανάθεση έργου, αλλά και προσφορές με πολύ χαμηλά κόμιστρα – σε επίπεδα κόστους. Η εταιρεία δυσκολευόταν να ανακάμψει αφού πλέον οι συνθήκες ήταν αρκετά δυσμενείς για αυτήν, μέσα σε ένα ήδη πολύ ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον.

ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΗ:

Τέλος, με τις επενδύσεις που έγιναν για την έναρξη της εταιρείας P&T Logistics, δαπανήθηκαν σημαντικά χρηματικά ποσά από την POWER-LINE, με αποτέλεσμα η χρηματοροή της επιχείρησης να έχει «στερέψει». Έπρεπε να αποκτηθούν νέα έσοδα προκειμένου να υπάρξει εξυγίανση στο ταμείο της εταιρείας, αφού μετά τη διάλυση της συμμαχίας δεν υπήρχε η δυνατότητα ούτε για καταβολή των μισθών των υπαλλήλων, πόσο μάλλον για πληρωμές οφειλών του παρελθόντος που είχαν γίνει με πίστωση.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι η POWER-LINE έφτασε στο τέλος μετά τη ρήξη των επαγγελματικών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, και νέος στόχος της τέθηκε η εξυγίανση της εταιρείας και όχι η ανάπτυξή της. Συνήθως, μετά από τέτοια αποτυχημένα εγχειρήματα, μια εταιρεία δηλώνει χρεοκοπία ή πωλείται σε κάποιον νέο αγοραστή. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης όμως, κάτι τέτοιο δεν έγινε, αλλά προτιμήθηκε η προσπάθεια για ανάκαμψη, καθώς σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του μετόχου, το χρονικό διάστημα που απαιτούταν ήταν μικρό, κάτι το οποίο αποδείχθηκε ορθό. Ωστόσο, η περίπτωση της εν λόγω επιχείρησης αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως αναδεικνύει και η μελέτη περίπτωσης της POWER-LINE, μια απόφαση στρατηγικής σημασίας φέρει ειδικό βάρος για το μέλλον μιας εταιρείας. Η ελλιπής αξιολόγηση όλων των παραγόντων που συνεισφέρουν στην επιτυχία μιας συμμαχίας μπορεί να προκαλέσει δυσάρεστα αποτελέσματα στην εξέλιξη της επιχείρησης.

Παρακάτω παρουσιάζονται τέσσερις(4) θεμελιώδεις παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να ισχύουν προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια συμμαχία:

- **Συμπληρωματικές ικανότητες** (Complementary skills). Προσφέρονται από τους εταίρους.
- **Συνεργατικές κουλτούρες** (Cooperative cultures). Υπάρχουν μεταξύ των εταιρειών.
- **Συμβατοί στόχοι** (compatible goals)
- **Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου** (Commensurate levels of risk).

Πιο αναλυτικά:

- **Συμπληρωματικές ικανότητες. (Complementary skills)**

Οι σύμμαχοι όχι μόνο θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλον, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα η JVC σε συνεργασία με την Thorn- Emi Ferguson για την κατασκευή του βίντεο.

- **Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative cultures).**

Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτούρων είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος εταιρειών.

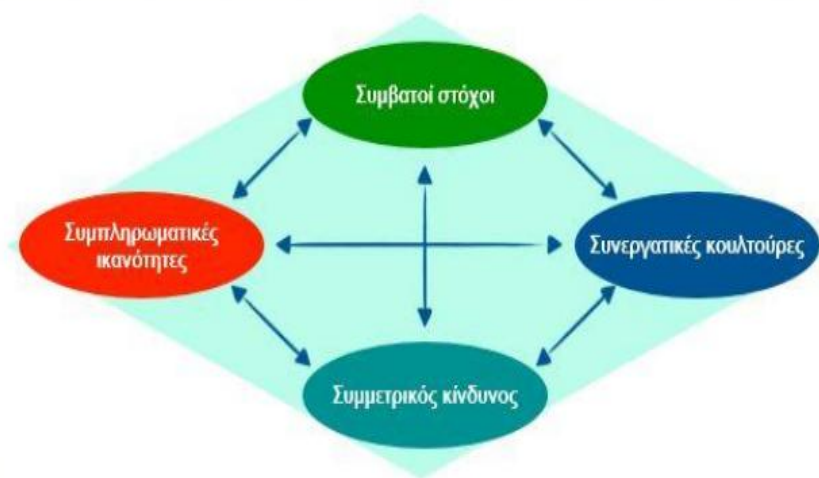
- **Συμβατοί στόχοι (Compatible goals).**

Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει εάν δεν προκαθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι των εταιρειών που την απαρτίζουν. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες, είναι από τους πρωταρχικούς στόχους αποτυχίας των συμμαχιών και στις επιδιώξεις των εταιρειών.

- **Συμμετρικά επίπεδα κινδύνου (Commensurate levels of risk).**

Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου, καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Για παράδειγμα, IBM, Siemens and Toshiba, είχαν από μόνες τους την οικονομική επιφάνεια να αναλάβουν την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος.

ΣΧΗΜΑ 5:4.1. Διάγραμμα των 4Σ της επιτυχίας μιας Στρατηγικής Συμμαχίας.



Πηγή: *Openclass.teiwm.gr*

Ακολουθώντας, θα πρέπει να αναφερθούμε και στα **8I** των επιτυχημένων συμμαχιών, τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο για την απόδοση του εγχειρήματος συνεργασίας μεταξύ συμβαλλομένων. Αυτά είναι:

- **Ατομική τελειότητα (Individual excellence).** Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.
- **Σημασία (Importance).** Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.

- **Αλληλεξάρτηση (Interdependence).** Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Με τη συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους, απ' ό,τι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.
- **Επένδυση (Investment).** Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.
- **Πληροφόρηση (Information).** Οι σύμμαχοι μοιράζονται ανυστερόβουλα οποιεσδήποτε πληροφορίες με στόχο το να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.
- **Ολοκλήρωση (Integration).** Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα, δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος.
- **Θεσμολόγηση (Institutionalization).** Η σχέση δημιουργεί μια επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- **Ακεραιότητα (Integrity).** Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία, συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμευσης και κατάχρησης πληροφοριών.

Για την επιτυχία μιας συμμαχίας, οι συγκεκριμένοι θεμελιώσιες παράγοντες δεν πρέπει να αγνοούνται. Κάθε άλλο, μερικοί από αυτούς αποτελούν σημαντικά γρανάζια για τη λειτουργία του «μηχανισμού» συμμαχία. Η επιλογή εταίρου είναι μια απόφαση στρατηγικής σημασίας για το μέλλον της επιχείρησης και η αναζήτηση αυτού πρέπει να γίνεται λεπτομερώς. Στην περίπτωση της POWERL-LINE, δε χρησιμοποιήθηκαν τα σωστά φίλτρα κατά τη διάρκεια της ανάλογης διαδικασίας, με αποτέλεσμα την άδοξη λύση της συνεργασίας με τον εταίρο της. Η εταιρεία θα έπρεπε να έχει λειτουργήσει εξονυχιστικά όσον αφορά την αναζήτηση εταίρου, αφού η κατάλληλη περίπτωση είναι συνήθως δυσεύρετη.

Για την καλύτερη κατανόηση της συγκεκριμένης περίπτωσης αλλά και των βημάτων που θα έπρεπε να ληφθούν εκ μέρους της POWER-LINE, ακολουθεί ένας πίνακας που εμπεριέχει κάποια δεδομένα σχετικά με την κουλτούρα της, τις σωστές κινήσεις που έκανε, τα σφάλματα και τις επιπτώσεις των πεπραγμένων της, αλλά και το τι θα μπορούσε να έχει διαχειριστεί διαφορετικά ώστε να διατηρήσει τη στρατηγική της συμμαχία:

ΣΧΗΜΑ 6: 4.2 Πίνακας Συμπερασμάτων-Προτάσεων

	Εταιρική κουλτούρα	Σωστές κινήσεις	Σφάλματα που διέπραξε	Επιπτώσεις που ήρθε αντιμέτωπη	Τι θα μπορούσε να κάνει διαφορετικά
Πελάτες	Πελατοκεντρική, Εξυπηρετική, Προσήλωση στο στόχο, Παίρνει ρίσκα	Προσπάθεια εξυπηρέτησης πελάτη με κάθε κόστος, Προτεραιότητα με βάση τον όγκο του εκάστοτε έργου	Ανάληψη μεγάλου έργου, Αδυναμία διεκπεραίωσης, Απόκρυψη κινδύνου	Διακοπή συνεργασίας με πελάτη, Πτώση τζίρου κατά 65%, Μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη, Ανάγκη για αποδείξεις φερεγγυότητας	Απόρριψη πρότασης για ανάληψη έργου, Αναφορά εγκυμονούντα κινδύνου, Εναλλακτικές λύσεις για πιθανά κακώς κείμενα
Εταίρος	Συνεργατικότητα, Αφοσίωση, Φερεγγυότητα	Υιοθέτηση κατάλληλης στρατηγικής ανάπτυξης, Επενδύσεις στο νέο εγχείρημα	Γρήγορες και ανούσιες επενδύσεις, Επιφανειακή αναζήτηση, Λήψη αποφάσεων εν βρασμό, Επιπολαιότητα, Έναρξη κύκλου αντιπαραθέσεων	Αύξηση βραχυπρόθεσμων εξόδων, Επιστροφή στην αρχική μορφή με μειωμένο προϋπολογισμό	Εξονυχιστική αναζήτηση εταίρου, Αντιμετώπιση προβλημάτων, Ανάκληση αρμοδιοτήτων ανά τομέα, Επαναδιαπραγματεύση υποχρεώσεων

Πηγή: Προσαρμογή από τα δεδομένα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης

Ο παραπάνω πίνακας, παρουσιάζει επιγραμματικά όλα τα δεδομένα και τις κινήσεις της εταιρείας σχετικά με τους πελάτες και το στρατηγικό της σύμμαχο.

Η πρώτη στήλη περιγράφει την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση POWER-LINE. Πρόκειται για μια πελατοκεντρική και δραστήρια εταιρεία στο

χώρο των οδικών μεταφορών, με διάθεση να εξυπηρετήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μεταφορικό έργο, με αφοσίωση και επαγγελματισμό, έχοντας όμως την τάση να παίρνει ακόμη και επικίνδυνα ρίσκα όταν βρεθεί σε καταστάσεις *do or die*. Ακόμη, αποτελεί έναν συνεργάτη με αφοσίωση στις σχέσεις που έχει συνάψει με οποιονδήποτε συμβαλλόμενο, και ο οποίος προσπαθεί να φανεί συνεργατικός και φερέγγυος.

Η δεύτερη στήλη αναφέρεται στις ορθολογικές κινήσεις που έκανε η επιχείρηση σχετικά με τη διαχείριση των δεδομένων σε πρώτο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας ως δεδομένο την πελατοκεντρικότητα που τη χαρακτηρίζει, η POWER-LINE προσπάθησε να ανταπεξέλθει στη διεκπεραίωση του έργου που είχε αναλάβει με κάθε κόστος, παρουσιάζοντας αρκετές φορές μάλιστα ζημιά στο σύνολο κάθε παραδοτέου. Επιπρόσθετα, ορθολογική κίνηση αποτέλεσε και η διαχείριση των δεδομένων και πιο συγκεκριμένα η προτεραιότητα που έβαλε μεταξύ των πελατών της, με στόχο πάντα την πλήρη και αποδοτική εξυπηρέτηση όλων των έργων που είχε αναλάβει. Βέβαια, πρέπει να της πιστωθεί τόσο η επιλογή της σωστής στρατηγικής ανάπτυξης, ανεξάρτητα με τα λάθη που ακολούθησαν στη συνέχεια, όσο και οι επενδύσεις στις οποίες συνέεισφερε και οι οποίες απέδειξαν την ενεργή συμβολή στην ανάπτυξη του νέου εγχειρήματος.

Η τρίτη στήλη, η οποία αφορά τα σφάλματα στα οποία υπέπεσε η επιχείρηση, ανέδειξαν τα σημαντικότερα από τα μειονεκτήματα της δομής και των πρακτικών της επιχείρησης. Η ανάληψη ενός έργου το οποίο είχε σαν προϋπόθεση την πλήρη αφοσίωση της εταιρείας σε αυτό και μόνο αυτό το έργο, αποτέλεσε μεγάλο λάθος από την πλευρά της καθώς δεν υπήρχε η διάθεση για εγκατάλειψη όλων των υπόλοιπων πελατών της. Η αδυναμία διεκπεραίωσης αυτού αλλά κυρίως η απόκρυψη του εγκυμονούντα κινδύνου έπληξαν σοβαρά το κύρος και την αξιοπιστία της. Όσον αφορά τώρα τα σφάλματα προς τον εταίρο της κατά τη διάρκεια της στρατηγικής συμμαχίας τους, τόσο οι γρήγορες και ανούσιες επενδύσεις οι οποίες επιβάρυναν το ταμείο της, όσο και η έναρξη ενός φαύλου κύκλου αντιπαραθέσεων δεν άρμοζαν στην κουλτούρα και τις αξίες της. Η αιτία για όλα τα παραπάνω εννοείται πως αποτέλεσε η επιφανειακότατη αναζήτηση εταίρου, χωρίς να αξιολογηθούν σωστά τα κριτήρια με τα οποία θα έπρεπε αυτή να λάβει χώρα.

Στη στήλη των επιπτώσεων, φαίνονται όλες οι δυσμενείς συνθήκες που δημιουργήθηκαν σε βάρος της από τους συμβαλλόμενους. Η απώλεια του σημαντικότερου πελάτη της με αποτέλεσμα την πτώση του τριμηνιαίου τζίρου της κατά 65%, έδειξαν κατευθείαν τις δυσκολίες που θα ακολουθούσαν. Η έλλειψη διαπραγματευτικής ικανότητας λόγω αφερεγγυότητας, έφερε την εταιρεία πολύ πίσω σε σχέση με τις προσδοκίες που υπήρχαν λίγο καιρό πριν, καθώς πλέον έπρεπε να αποδείξει την αξιοπιστία της σε καινούργιους πελάτες οι οποίοι γνώριζαν για την κατάσταση που είχε προηγηθεί. Ακόμα, ο στόχος μείωσης των εξόδων απέτυχε κατηγορηματικά, αφού οι επενδύσεις από τους μετόχους έγιναν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, με τις συνέπειες για την εταιρεία να σημαίνουν όχι απλώς επιστροφή στην αρχική της μορφή, αλλά και με μειωμένο προϋπολογισμό, καθώς απωλέστηκαν πόροι για την σταθεροποίηση της επιχείρησης κατά τη μεταβατική περίοδο μετά το πέρας του αποτυχημένου εγχειρήματος.

Τέλος, στην δεξιά στήλη του πίνακα αναφέρονται κάποιες προτάσεις σχετικά με το τι θα μπορούσε να έχει κάνει διαφορετικά η POWER-LINE, είτε για την ανάπτυξη της είτε τουλάχιστον για την αποφυγή της πλήξης που δέχτηκε καθολικά. Σε πρώτο επίπεδο, προκειμένου να διατηρήσει τη φήμη και τη φερεγγυότητά της, θα έπρεπε να έχει απορρίψει εξ' αρχής το συγκεκριμένο έργο. Το επικείμενο ρίσκο θα έθετε σε κίνδυνο την σύσταση της ίδιας της εταιρείας σε περίπτωση αποτυχίας διεκπεραίωσης, όπως και τελικά έγινε. Έστω λοιπόν ότι παρέβλεπε όλους τους «δείκτες» αξιολόγησης για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων και αναλάμβανε το έργο, θα έπρεπε να αναφέρει τον κίνδυνο που παρέλαυε «μπροστά στα μάτια» της, αμέσως μόλις υπέπεσε στην αντίληψή της, και όχι να τον αποκρύψει προσπαθώντας να τον διαχειριστεί από μόνη της. Επίσης, θα έπρεπε να έχει ένα εναλλακτικό σχέδιο δράσης για κακοτυχίες και ανακατατάξεις, όπως πράττουν οι περισσότερες των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού. Κλείνοντας, είναι απαραίτητο να γίνει μια ειδική μνεία στη σπουδαιότητα της αναλυτικής αναζήτησης για οτιδήποτε μπορεί μια εταιρεία να αναζητά, είτε αυτό είναι συνεργάτης, είτε υπάλληλος είτε ακόμα και πελάτης. Επιφανειακές κινήσεις όπως ελλιπής λήψη χρηματοοικονομικών στοιχείων ή αξιολόγησης της δραστηριότητας, παρελθοντικής και τρέχουσας, όπως και πολλά ακόμα κριτήρια τα οποία μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, έχουν συνήθως δραματικές επιπτώσεις για αυτόν που τις εκτελεί. Οι παραπάνω τέσσερις (4) παράγοντες παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ορθή λήψη αποφάσεων και οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται κατά γράμμα εάν ο σκοπός είναι πραγματικά η αναπτυξιακή πορεία για το κάθε επιχειρείν.

Είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να ακολουθούν λεπτομερείς διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα στρατηγικής σημασίας. Σε αντίθεση με το παράδειγμα στο οποίο αναφερθήκαμε στη μελέτη περίπτωσης, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην υπάρχει η δυνατότητα ανάκαμψης της εκάστοτε εταιρείας μετά από μια λανθασμένη στρατηγική επιλογή. Τα παραπάνω βήματα αποτελούν τον οδηγό για μια επιτυχημένη επιχείρηση και θα πρέπει να ακολουθούνται πιστά, για την επίτευξη του στόχου διατήρησης της συμμαχίας.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1999.
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- Χατζηδημητρίου Ι., «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Θεσσαλονίκη, Εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ, 2003
- Deakins and Freel, “Entrepreneurship and Small Firms”, 6th edition, New York, McGrawHill Education, 2012
- Wheelen T. & Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Prentice Hall, 10th Edition, 2005
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Prentice Hall, 11th Edition, 2008
- PriceWaterhouseCoopers, “Up close and professional: the family factor”, 2014, accessed: www.pwc.com/familybusinesssurvey
- Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, 7th Edition, Prentice Hall, 2006
- Claire Capon, “Understanding Strategic Management”, Pearson Prentice Hall, 2007
- Thompson & A.J. Strickland, “Strategic Management: Concepts and Cases”, 7th Edition, Richard D. Irwin, INC, 1993

- Fred R. David, “Strategic Management”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., 1997
- Gregory G. Dess & G.T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor, “Strategic Management: Creating Competitive Advantages”, 2004
- Ansoff I. “Corporate Strategy”, London Penguin, 1985
- Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, “Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective, Pearson Prentice Hall. 2007
- Hill, Jones and Schilling, Strategic Management: An Integrated Approach 11e, Stamford, 2013
- Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones, “Strategic Management, an Integrated Approach”, 5th Edition, 2001

Λιαδικτωακές πηγές

- Openclass.teiwm.gr
- <https://www.researchgate.net/publication/262661838>
- <http://www.opengov.gr/minreform>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management
- <http://ebooks.edu.gr/new/allcourses.php>