



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΟΥΡΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ**

**STRATEGIC ALLIANCES: TYPES, GOVERNANCE
MECHANISMS AND PERFORMANCE EFFECTS**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

Πρόλογος

Στο σημερινό, διεθνοποιημένο περιβάλλον οι επιχειρήσεις καταβάλουν συνεχώς προσπάθειες να ξεχωρίσουν στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά είναι αυτή της στρατηγική συμμαχίας. Η στρατηγική συμμαχία αποτελεί στην ουσία μια συμφωνία ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα μέρη επιδιώκοντας ένα σύνολο στόχων. Η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών των στρατηγικών συμμαχιών, στην μελέτη των παραγόντων που τις επηρεάζουν και στην μεθοδολογία που ακολουθείται για την ολοκλήρωσή τους.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στα πλαίσια της εργασίας αυτής, είναι η μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης περίπτωσης. Έτσι, ακολουθείται μία συγκεκριμένη δομή. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όσον αφορά στις εταιρικές συμμαχίες, τις στρατηγικές και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από μία στρατηγική συμμαχία. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην διακυβέρνηση και τους παράγοντες διαχείρισης μιας αρχικής συμμαχίας. Στα πλαίσια αυτά παρουσιάζονται τα μοντέλα διακυβέρνησης, τα στάδια δόμησης μια στρατηγική συμμαχίας, καθώς και γίνεται αναφορά στους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του στρατηγικών συμμαχιών. Για την τεκμηρίωση του περιεχομένου της μελέτης, παρουσιάζεται η περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας της Tata Starbucks. Αρχικά, γίνεται μια αναφορά στους στόχους και την σημαντικότητα της συμμαχίας ενώ στη συνέχεια παρουσιάζεται το σύνολο των παραγόντων που επιδρούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών και καθορίζουν την αποτυχία ή την επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας.

Λέξεις – κλειδιά: Στρατηγική συμμαχία, Συμφωνία, Διακυβέρνηση, Εταιρική στρατηγική

Abstract

In today 's internationalized environment, companies are constantly striving to stand out in the market and gain a competitive advantage. One method that can help businesses become more competitive in the market is through alliance strategy. A strategic alliance is essentially an agreement between two or more parties pursuing a set of goals. The present work aims at the analysis of the basic characteristics of the strategic alliances, in the study of the factors that influence them and in the methodology that is followed for their completion.

The methodology followed in the context of this work is the methodology of the literature review and the case study. Thus, a specific structure is followed. Initially, the first chapter of the paper provides a bibliographic review of corporate alliances, strategies, and the pros and cons of a strategic alliance. Next, the second chapter focuses on the governance and management factors of an initial alliance. In this context, the governance models, the stages of building an alliance strategy are presented, as well as reference is made to the success and failure factors of strategic alliances. To substantiate the content of the study, the case of the strategic alliance of Tata Starbucks is presented. First, a reference is made to the goals and importance of the alliance, while then all the factors that affect the internal and external environment of the companies and determine the failure or success of the strategic alliance are presented.

Keywords: Strategic alliance, Agreement, Governance, Corporate strategy

Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
Abstract	3
Πίνακας Εικόνων	6
Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
1.1. Επιχειρηματικό πεδίο.....	8
1.2. Εταιρική στρατηγική.....	8
1.2.1. Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	9
1.2.2. Είδη εταιρικών στρατηγικών.....	10
1.3. Εταιρικές συμμαχίες	17
1.3.1. Κοινοπραξίες.....	18
1.3.2. Συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου.....	18
1.3.3. Συμμαχίες μη μετοχικού κεφαλαίου	18
1.3.4. Είδη εταιρικών συμμαχιών.....	19
1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συμμαχιών	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
Διακυβέρνηση και παράγοντες διαχείρισης των στρατηγικών συμμαχιών	25
2.1. Μοντέλα διακυβέρνησης στις στρατηγικές συμμαχίες.....	25
2.2. Το Πλαίσιο της δόμησης μιας στρατηγικής συμμαχίας.....	29
2.2.1. Σχηματισμός της συμμαχίας.....	30
2.2.2. Λειτουργική φάση της συμμαχίας.....	32
2.2.3. Φάση αξιολόγησης.....	33
2.3. Αρχές διαχείριση μιας στρατηγικής συμμαχίας.....	35

2.4. Κριτήρια αξιολόγησης μια συμμαχίας.....	38
2.5. Παράγοντες επιτυχίας μια στρατηγική συμμαχίας	39
2.6. Παράγοντες αποτυχίας μια στρατηγική συμμαχίας.....	422
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	45
Μελέτη περίπτωσης της στρατηγικής συμμαχίας της Tata Coffee και της Starbucks	45
3.1. Σημαντικότητα της συμμαχίας ανάμεσα στην Tata Coffee και τη Starbucks	45
3.2. Στόχοι της συμμαχίας ανάμεσα στην Tata Coffee και τη Starbucks	47
3.3. Ανάλυση PEST για Tata Starbucks	49
3.4. Ανάλυση SWOT για Tata Starbucks	55
Συμπεράσματα	60
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία	62
Ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.....	62
Ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία	66

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Κατηγορίες στρατηγικών	10
Εικόνα 2: Πλεονεκτήματα των συμμαχιών	23
Εικόνα 3: Μετοχικές και μη μετοχικές συμμαχίες	26
Εικόνα 4: Βήματα δόμησης μιας στρατηγικής συμμαχίας	29
Εικόνα 5: Αρχές διαχείρισης μια στρατηγικής συμμαχίας	36
Εικόνα 6: Λόγοι αποτυχίας μιας συμμαχίας	43

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Pest ανάλυση	51
-----------------------------	----

Εισαγωγή

Οι συμμαχίες και οι συνεργασίες αποτελούν βασικό στοιχείο των επιχειρηματικών στρατηγικών για μικρούς και μεγάλους οργανισμούς. Οι συμμαχίες είναι επιχειρηματικές σχέσεις. Κάθε συμμαχία είναι μια κοινοπραξία όπου δύο ή περισσότερες οντότητες συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο ενώ παραμένουν ξεχωριστές και ανεξάρτητες. Ουσιαστικά, δύο ή και περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μια κοινή επιχείρηση μέσω της οποίας ενισχύεται η βασική επιχειρηματική στρατηγική, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνονται οι ανταγωνιστές τους στην αγορά. Μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας δίνεται η δυνατότητα σε μεμονωμένες εταιρείες να επιτύχουν περισσότερα από ό, τι θα μπορούσαν μεμονωμένα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να είναι αποτελεσματικοί τρόποι διάχυσης των νέων τεχνολογιών, εισόδου σε μια νέα αγορά, παράκαμψης των κυβερνητικών περιορισμών και γρήγορης εκμάθησης από τις κορυφαίες εταιρείες σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Ωστόσο, οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι απλές ή εύκολες στη δημιουργία, ανάπτυξη και υποστήριξη. Τα σχέδια στρατηγικών συμμαχιών συχνά αποτυγχάνουν λόγω τακτικών σφαλμάτων που έγιναν από τη διοίκηση.

Οι στρατηγικές συμμαχίες χρειάζονται αποτελεσματική διαχείριση για να πετύχουν τις το στόχο τους και δεδομένου του χρόνου και της ενέργειας που απαιτείται για τις παραδοσιακές συνεργασίες, η διαδικασία εμπεριέχει μεγάλες προκλήσεις και δυσκολίες. Η επιλογή του σωστού συνεργάτη για το σωστό έργο απαιτεί βαθιά γνώση της αγοράς, του μάρκετινγκ και των δεδομένων έργου, καθώς και κατανόηση των πελατών και των συνολικών λύσεων που αναζητούν.

Μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας, οι εταιρείες που συμμετέχουν μπορούν αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από αγορές στις οποίες, σε άλλη περίπτωση δεν θα μπορούσαν να επιβιώσουν. Πρέπει να δίνεται σημαντικός χρόνος και ενέργεια από όλους τους εμπλεκόμενους προκειμένου να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη συμμαχία. Είναι σημαντικό οι εταιρείες να συνάπτουν στρατηγικές συμφωνίες βάσει ενός ολοκληρωμένου σχεδίου με που θα περιγράφει με λεπτομέρειες τις προσδοκίες, τις απαιτήσεις και τα αναμενόμενα οφέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1. Επιχειρηματικό πεδίο

Στην εποχή του 21^{ου} αιώνα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον τόσο σε εσωτερικό όσο και εξωτερικό επίπεδο. Η εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές στον κοινωνικό τομέα που επηρεάζουν βαθύτατα και τον επιχειρηματικό κλάδο. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες είναι η ταχύτητα αυτών των αλλαγών καθώς παρατηρούμε την κατάρριψη των συνόρων και των ορίων στις αγορές με την ανάπτυξη του παγκόσμιου ιστού δράσης των επιχειρήσεων.

Καθημερινά το επενδυτικό ρίσκο αυξάνεται με τη δυνατότητα ανάκαμψης από πιθανές αποτυχίες να μειώνεται. Οι επενδύσεις όμως συνεχίζουν να λειτουργούν ανοδικά και απαιτείται αύξηση αυτών για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών σε μια παγκόσμια αγορά, δημιουργώντας πόλωση. Το κυριότερο όμως πρόβλημα που προκύπτει από το πεδίο του 21^{ου} αιώνα για τις επιχειρήσεις είναι η εύρεση και κυρίως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

1.2. Εταιρική στρατηγική

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το περιβάλλον για τις επιχειρήσεις είναι απαιτητικό, γεμάτο δυσκολίες και μη αναστρέψιμες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν από λανθασμένες επιλογές. Η στρατηγική μιας εταιρείας δημιουργείται για να δώσει λύσεις και να παρουσιάσει ένα πλάνο δράσης τόσο στις δυσκολίες όσο και στις πιθανές ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την εταιρική στρατηγική.

Για τον Alfred Chandler η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων. Για τον Michael Porter η στρατηγική αφορούσε κυρίως την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον. Την πιο ολοκληρωμένη ίσως

εικόνα για την αξία της στρατηγικής και την σημασία της για την επιχείρηση την αποδίδουν οι Joel Ross και Michael Kami παρομοιάζοντάς την με το πηδάλιο σε ένα πλοίο με την απουσία αυτού σαν την απώλεια ύπαρξης και σκοπού (Ross and Kami, 1973).

Η στρατηγική λοιπόν έχει σαν στόχους τα εξής. Θέτει στόχους και κατευθύνσεις για τις εταιρίες, ενισχύει και βοηθά στο να παρθούν ευκολότερα και αποτελεσματικότερα αποφάσεις. Διευθύνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των μελών και εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση προωθώντας την συλλογική δράση. Ορίζει την θέση της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό στην αγορά δημιουργώντας μείωση της αβεβαιότητας με δημιουργία σταθερών βάσεων ανάπτυξης. Εν τέλει το κυριότερο όμως που προσφέρει είναι ένα διατηρητέο με δυνατότητα εξέλιξης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποτελεί το δυσκολότερο επίτευγμα στην σημερινή αγορά (Παπαδάκης, 2016).

1.2.1. Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Σε μία προσπάθεια διεύρυνσης του όρου της στρατηγικής ο Καναδός επιστήμονας Henry Mintzberg χώρισε την στρατηγική σε πέντε στοιχεία, τα λεγόμενα 5 P, σχέδιο (plan), τέχνασμα (ploy), υπόδειγμα (pattern), τοποθέτηση (position), προοπτική (perspective). Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν εφόδια για μια πετυχημένη εταιρική στρατηγική. Η δημιουργία μιας άρτιας στρατηγικής ενός οργανισμού είναι από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την επιτυχία του. Αυτός είναι και ο λόγος που οι εταιρίες δαπανούν πόρους στην διαμόρφωση λειτουργικών μοντέλων στρατηγικών. Τα στάδια ξεκινούν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μικρο και μακρο επίπεδο. Η ανάλυση αυτή γίνεται με χρήση των δυνάμεων του Porter και στην συνέχεια με αναλύσεις PEST. Το εσωτερικό περιβάλλον και η ανάλυση αυτού παίζει ταυτόχρονα κομβικό ρόλο εστιάζοντας στις θεμελιώδεις ικανότητες τους πόρους την αλυσίδα παραγωγής και την κουλτούρα στοιχεία που συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wood and Cunningham Wood, 2012).

Τα στοιχεία των δύο περιβαλλόντων διαμορφώνουν την στρατηγική θέτοντας τους ανάλογους στόχους και την πολιτική που θα ακολουθηθεί. Μόλις οριστούν και τα παραπάνω ξεκινά το στάδιο της υλοποίησης και ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι καθ' όλη την διάρκεια της διαμόρφωσης, της υλοποίησης αλλά και της αξιολόγησης

ακολουθείται και η διαδικασία της ανάδρασης για αντιμετώπιση πιθανών αλλαγών είτε ρίσκων είτε νέων ευκαιριών.

1.2.2. Είδη εταιρικών στρατηγικών

Οι εταιρικές στρατηγικές έχουν πολλές μορφές και ποικίλουν ανάλογα τον στόχο που έχει θέσει η εταιρία και κινούνται σε τρία επίπεδα, το εταιρικό, τις επιχειρηματικές μονάδες και το διεθνές επίπεδο. Τα είδη αυτά ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες όπως αυτές παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί (Παπαδάκης, 2016).



Εικόνα 1: Κατηγορίες στρατηγικών

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Παπαδάκης, 2016

Αρχικά, όσον αφορά στις **στρατηγικές σταθερότητας**, βασικό χαρακτηριστικό της είναι η μη μεταβλητότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης της εταιρίας με μηδαμινές σημαντικές αλλαγές με κύριο σκοπό την διατήρηση του μεριδίου της αγοράς και βελτιστοποίηση των ήδη υπάρχοντων πόρων. Χωρίζεται σε τέσσερις υποκατηγορίες οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια.

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής**

Η εταιρία διατηρεί την κατάστασή της σταθερή χωρίς αλλαγές εστιάζοντας κυρίως σε καλύτερα αποτελέσματα εντός της αγοράς με βασική προϋπόθεση το αμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον. Υιοθετείται κυρίως από εταιρίες που είναι ικανοποιημένες από την πορεία τους και τα αποτελέσματά τους.

- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών**

Σε αυτή την στρατηγική η εταιρία επικεντρώνεται στην συγκέντρωση άμεσων κερδών χρησιμοποιώντας βραχυπρόθεσμα πλάνα και κινήσεις χωρίς να υπολογίζει σε πρώτο βαθμό την μακροχρόνια ανάπτυξη. Στρατηγική που χρησιμοποιείται όταν η εταιρία έχει κάποια πιθανά εκτός πλάνων έξοδα ή σκοπεύει σε άμεσες αναδιαρθρώσεις.

- **Στρατηγικό διάλειμμα**

Την επιλέγουν σαν κίνηση εταιρίες που επιθυμούν την αναδιοργάνωσή τους εσωτερικά. Απορρέει συνήθως από απώλεια ελέγχου της διοίκησης και παρατηρείται σε περιόδους αλλαγών όπως εξαγορές ή συγχωνεύσεις.

- **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων**

Η λεγόμενη caution strategy απαιτεί συνεχή εκτίμηση και παρακολούθηση της κατάστασης και των μελλοντικών κινήσεων της εταιρίας. Η κύρια χρήση της παρατηρείται όταν σε ένα σταθερό περιβάλλον αναμένονται σημαντικές αλλαγές με κυριότερες αυτές του νομοθετικού πλαισίου, του πολιτικού περιβάλλοντος και την άφιξη νέων τεχνολογιών.

Στη συνέχεια, η επόμενη κατηγορία συμπεριλαμβάνει τις **στρατηγικές ανάπτυξης** οι οποίες έχουν σαν απώτερο σκοπό την αύξηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και οργάνωση. Χωρίζεται με την σειρά της σε πέντε κατηγορίες.

- **Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων**

Η παραπάνω στρατηγική διακρίνεται σε κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση. Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά εταιρίες που βρίσκονται στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα και αναπτύσσονται μέσα σε αυτή κυρίως με την μορφή εξαγορών με σκοπό την παρουσία της είτε μπροστά, δηλαδή διανομείς ή πωλητές, είτε προς τα πίσω, δηλαδή προμηθευτές. Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά την ανάπτυξη εταιριών στο ίδιο επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας και στην ίδια αγορά κάνοντας χρήση εξαγορών και συγχωνεύσεων, με σκοπό την αύξηση μεριδίου αυτής ή και επέκταση σε νέες.

- **Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων**

Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται από εταιρίες που οι δραστηριότητές τους συνδέονται μεταξύ τους είτε σε επίπεδο παραγωγής είτε σε επίπεδο προώθησής τους στην αγορά. Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση παρατηρείται όταν δεν υπάρχει σύνδεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών και υπάρχει διασπορά σε πολλούς κλάδους.

- **Συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς**

Η εταιρία προσπαθεί συγκεντρώνοντας τους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες να πετύχει περισσότερα κέρδη σε μία αγορά. Σε αυτό το στάδιο η εταιρίες εστιάζουν αρχικά στην αύξηση χρήσης προϊόντων / υπηρεσιών από την υπάρχουσα πελατεία. Έπειτα στοχεύουν σε άλλες δύο ομάδες καταναλωτών, αυτούς των ανταγωνιστών και τους μη χρήστες του προϊόντος / υπηρεσίας.

- **Ανάπτυξης αγοράς**

Προσπάθεια προώθησης και ανάπτυξης της εταιρίας σε νέες αγορές με ανάπτυξη νέων προϊόντων, ενίσχυση των ήδη υπάρχοντων με νέες ιδιότητες και διαθέτοντας περισσότερες παραλλαγές αυτών. Συνήθως απαιτεί ισχυρά και εκσυγχρονισμένα δίκτυα διανομής, μη κορεσμένες αγορές και κυρίως παραγωγικές δεξιότητες.

- **Ανάπτυξης προϊόντων**

Αναπτύσσονται νέα προϊόντα αλλά για τις υπάρχουσες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρία. Νέα χαρακτηριστικά, ποιοτικές παραλλαγές και διαφοροποίηση στα μεγέθη αποτελούν τις πιο συνηθισμένες κινήσεις των εταιριών κατά την διάρκεια αυτής της φάσης.

Παρακάτω, οι στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής υλοποιούν κυρίως δύο στόχους, την πρόληψη και την ανατροπή. Εστιάζουν στην αποτροπή πιθανών μελλοντικών προβλημάτων και την αντιμετώπισή τους στις περιπτώσεις που συμβούν. Χωρίζονται σε τέσσερις υποκατηγορίες.

- **Ανόρθωσης**

Η στρατηγική ανόρθωσης αποτελείται από τρία βασικά στάδια, την συρρίκνωση, την σταθεροποίηση και την αναδόμηση. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται συνήθως μετά από περιόδους κρίσης εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος.

- **Από - επένδυσης**

Η αποεπένδυση αποτελεί και αυτή μια στρατηγική συρρίκνωσης και αφορά κινήσεις εκποίησης επιχειρησιακών μονάδων με σκοπό την απελευθέρωση πόρων και την χρήση τους σε νέες επενδύσεις (Duhaime and Grant, 1984).

- **Αιχμαλωσίας**

Η εταιρία χάνει τον έλεγχο μειώνοντας ένα κομμάτι από τις δραστηριότητές της παραδίδοντάς τες σε άλλη εταιρία από την οποία και εξαρτάται βάσει συμβολαίου.

- **Ρευστοποίησης**

Η εταιρία καταλήγει στην πώληση των περιουσιακών της στοιχείων στην παρούσα αξία τους με σκοπό την αποπληρωμή υποχρεώσεων. Χρησιμοποιείται συνήθως σε καταστάσεις χρεωκοπίας ή εκκαθάρισης.

Η επόμενη κατηγορία συμπεριλαμβάνει τις **στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί τον σημαντικότερο στόχο των εταιριών. Σκοπός δεν είναι μόνο η δημιουργία του αλλά κυρίως η διατήρησή του. Η εταιρία έχει τρεις επιλογές για την ανταγωνιστική στρατηγική.

- **Ηγεσίας κόστους**

Χρησιμοποιείται όταν οι εταιρίες στοχεύουν σε μεγάλο όγκο παραγωγής και στοχεύει στην πλειοψηφία της αγοράς με σκοπό την πώληση σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

- **Διαφοροποίησης**

Αντίθετα με την στρατηγική ηγεσίας η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζει στην διαφοροποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών από τον ανταγωνισμό, όπως για παράδειγμα με αλλαγές σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, ανώτερη εξυπηρέτηση, τεχνολογική ανάδειξη.

- **Εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης αφορά τις εταιρίες που επιλέγουν να εστιάσουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στο στάδιο αυτό η εταιρία μπορεί να προσεγγίσει την αγορά είτε εστιάζοντας με διαφοροποίηση είτε με χαμηλό κόστος.

Οι **στρατηγικές διεθνοποίησης** είναι από τις μεγαλύτερες προκλήσεις και ακολουθούνται από εταιρίες που θέλουν να εισαχθούν σε νέες αγορές άλλων χωρών. Για καλύτερη κατανόηση διακρίνονται σε δυο μεγάλες υποκατηγορίες.

- **Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική**

Η διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική των εταιριών στοχεύει όπως όλες οι στρατηγικές αρχικά στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Διακρίνεται σε τέσσερα είδη τα οποία βάσει διακρίνονται βάσει του διαμαντιού του Porter το οποίο μας δίνει την δυνατότητα να γίνει κατανοητό γιατί κάποιες εταιρίες παρουσιάζουν συνεχόμενη και αυξημένη ανταγωνιστικότητα εστιάζοντας στις αλληλεπιδράσεις τεσσάρων παραγόντων. Τον τοπικό ανταγωνισμό, τους τοπικούς συντελεστές παραγωγής, τους τοπικούς συντελεστές ζήτησης και τις τοπικές υποστηρικτικές βιομηχανίες (Porter, 1990).

- **Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Σαν στρατηγική στοχεύει σε χώρες όπου η αυξημένη εγχώρια ζήτηση δημιουργεί οικονομίες κλίμακας προσδίδοντας σοβαρό πλεονέκτημα κόστους το οποίο δεν είναι πάντα διατηρήσιμο.

- **Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Υιοθετείται σε χώρες όπου οι παραγωγικοί συντελεστές είναι ιδιαίτερα υψηλοί και περιλαμβάνει την διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και τον εθνικών αγορών.

- **Διεθνής Στρατηγική Εστίασης**

Αντίστοιχα η διεθνής εστίαση δραστηριοποιείται σε χώρες με εξειδικευμένους παραγωγικούς συντελεστές και εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

- **Διεθνής Υβριδική Στρατηγική**

Αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση αφού συνδυάζει στοιχεία των παραπάνω στρατηγικών με αποτέλεσμα εάν εφαρμοστεί σωστά είναι και η πιο πετυχημένη διεθνής στρατηγική. Για την επίτευξή της πρέπει να πληρούνται όλοι οι παράγοντες και περιορισμοί του «διαμαντιού του Porter».

- **Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης**

Για τον Porter βασικό ρόλο στην επιλογή εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης έχουν οι πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες σε επίπεδο διεθνοποίησης και προσαρμογής στις τοπικές αγορές. Αυτό επηρεάζει ποια από τις τέσσερις βασικές στρατηγικές θα επιλέξει η εταιρία.

Ολοκληρώνοντας με την ανάλυση των κατηγοριών των στρατηγικών, τελευταία είναι η **παγκόσμια στρατηγική**. Χρησιμοποιείται σε οικονομίες κλίμακας και εστιάζει στην μαγική παραγωγή την οποία συγκεντρώνει σε όσον το δυνατόν λιγότερες εγκαταστάσεις με τις μεγαλύτερες δυνατότητες. Μέσω αυτής πολλές εταιρίες συμμετέχουν και στο παιχνίδι του λεγόμενου «πόλεμου τιμών» στις διεθνείς αγορές όπως για παράδειγμα παρατηρείται στον κλάδο των πετρελαίων τους τελευταίους μήνες.

- **Διεθνική στρατηγική**

Στην περίπτωση της διεθνικής στρατηγικής κλειδί είναι η επίτευξη διαφοροποίησης συνδυάζοντας δύο παράγοντες. Το χαμηλό κόστος και την ανάμειξη τοπικών και διεθνών στοιχείων. Αυτά επιτυγχάνονται κυρίως με την καλή συνεργασία μεταξύ μητρικής και θυγατρικής.

- **Διεθνή στρατηγική**

Η διεθνής στρατηγική έχει ένα βασικό στόχο, την καινοτομία στην παγκόσμια αγορά. Για την επίτευξη αυτής δεν θέτει περιορισμούς τόσο στο κόστος όσο και στις τοπικές διαφοροποιήσεις.

- **Πολυτοπική στρατηγική**

Κύριο χαρακτηριστικό της πολυτοπικής στρατηγικής είναι η εστίαση στις τοπικές ανάγκες οι οποίες και ορίζουν τις πιθανές διαφοροποιήσεις που θα γίνουν. Σε οργανωτικό επίπεδο παρατηρείται αποκεντρωμένη διασπορά κάνοντας χρήση θυγατρικών οργανισμών. Το κόστος κινείται σε υψηλά επίπεδα.

1.3. Εταιρικές συμμαχίες

Οι εταιρικές συμμαχίες αποτελούσαν πάντα έναν από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης των οργανισμών. Με την χρήση και την σύναψη συμμαχιών πολλές εταιρίες έχουν κατακτήσει αγορές προωθώντας πρωτοποριακά προϊόντα / υπηρεσίες. Οι συμμαχίες όμως δεν περιορίζονται σε προώθηση ή δημιουργία νέων προϊόντων / υπηρεσιών, είναι εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επιλύσει ζητήματα πάσης φύσεως μέσα στους οργανισμούς. Συμμαχίες μπορούν να προκύψουν ακόμα και μεταξύ συμμαχιών όπως παρατηρείται στον κλάδο των αερομεταφορών. Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών συνεπώς ποικίλουν. Βασικότερες κατηγορίες αυτών είναι οι κοινοπραξίες (joint ventures), οι συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου (equity strategic alliances), και οι μη μετοχικού κεφαλαίου (nonequity strategic alliances).

Κυριότερος σκοπός και των τριών ειδών αποτελεί η δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hitt, Duane and Hoskisson, 2014).

1.3.1. Κοινοπραξίες

Στην περίπτωση των κοινοπραξιών τα μέλη αυτών (δύο ή περισσότερα) αναλώνονται στην δημιουργία ενός ανεξάρτητου οργανισμού / εταιρίας όπου και μοιράζονται τους πόρους τους και την τεχνογνωσία τους για την επίτευξη του στόχου τους. Η δημιουργία τους παρατηρείται συνήθως για την αντιμετώπιση ιδιαίτερα ανταγωνιστικών αγορών αλλά η αξία τους διαφαίνεται στην μακροχρόνια συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών.

1.3.2. Συμμαχίες μετοχικού κεφαλαίου

Οι συγκεκριμένες συμμαχίες αφορούν περιπτώσεις όπου τα μέλη που τις απαρτίζουν δημιουργούν νέο οργανισμό / εταιρία στην οποία συμβάλλουν τους πόρους τους και ελέγχουν ανάλογα ποσοστά διοικητικά. Χρήση της υπάρχουσας συμμαχίας γίνεται πολλές φορές σαν τρόπος επαναπροσδιορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατάκτηση μιας αγοράς.

1.3.3. Συμμαχίες μη μετοχικού κεφαλαίου

Αντίθετα στις συμμαχίες μη μετοχικού κεφαλαίου δεν δημιουργείται ένας ανεξάρτητος οργανισμός αλλά τα μέλη δημιουργούν μια συμφωνία στην οποία δεσμεύονται την ανταλλαγή πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτοί είναι και οι λόγοι που τέτοιου τύπου συμμαχίες δεν αντιμετωπίζονται όσο σοβαρά όσο οι υπόλοιπες αφού δεν απαιτούν αντίστοιχες κινήσεις από τους μετόχους. Βασικά παραδείγματα αποτελούν οι συμφωνίες διανομών και προμηθειών, ενώ αποφεύγεται η χρήση τους σε σύνθετα έργα όπου και η συνεργασία και ανταλλαγή πόρων των μελών είναι πολλή μεγαλύτερη (Hitt, Duane and Hoskisson, 2014).

1.3.4. Είδη εταιρικών συμμαχιών

Εκ πρώτης όψεως όπως προαναφέρθηκε, οι συμμαχίες ίσως παραπέμπουν σε παραγωγικό επίπεδο αλλά αυτό απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Συμμαχίες μπορούν να δημιουργηθούν ανάλογα την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρία. Ως αποτέλεσμα διακρίνονται επιπλέον είδη εταιρικών συμμαχιών που υπάγονται σε αυτά που αναλύθηκε παραπάνω (Chaharbaghi, Adcroft and Willis, 2005; Hitt, Duane and Hoskisson, 2014).

- **Συνεταιρισμοί**

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν συνεργασίες εταίρων (δύο ή περισσότερων) όπου βάση δίνεται στην διαχείριση πόρων δεξιοτήτων και τον διαμερισμό των κινδύνων και των αποτελεσμάτων.

- **Κοινή ανάπτυξη E & A (R&D) / προϊόντων**

Η κοινή E & A είναι μια διεπιχειρησιακή συμφωνία για το συνδυασμό των διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης κάθε εταίρου. Η συγκεκριμένη μορφή συμμαχίας παρατηρείται κυρίως σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ταχύτατα μεταβαλλόμενα τεχνολογικά περιβάλλοντα. Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι τις περισσότερες φορές αρκετά δαπανηρή για τον οργανισμό. Με τον συνδυασμό οικονομικών πόρων και γνώσεων οι λύσεις μπορούν να εμπνευστούν καλύτερα, νωρίτερα και αποτελεσματικότερα. Η συμφωνία μπορεί επίσης να εξελιχθεί ή να επεκταθεί στην κοινή ανάπτυξη προϊόντων

- **Στρατηγικές συμφωνίες συνεργασίας**

Συνεργασία εταίρων (δύο ή περισσότερων) για την ανάληψη στρατηγικών αποφάσεων με διαμερισμό ευθυνών και κινδύνων για απρόβλεπτα αποτελέσματα

- **Καρτέλ**

Δημιουργούνται μεταξύ δύο εταιριών στον ίδιο κλάδο με κύριο σκοπό την μείωση και τον περιορισμό του ανταγωνισμού στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση όταν μία από τις εταιρίες

θεωρήσει μία τρίτη σαν απειλή συμφωνεί και με τον σύμμαχο απομακρύνει τον ανταγωνισμό και πετυχαίνουν μαζί μία πιο ισχυρή θέση στην αγορά.

- **Franchising**

Το franchising πραγματοποιείται όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένα brand για δικές της πωλήσεις, σύμφωνα πάντα με τα δικαιώματα και τα τυποποιημένα πρότυπα της εταιρίας που έχει το brand. Το μάρκετινγκ εδώ ορίζεται καθαρά σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη.

- **Αδειοδότηση**

Η αδειοδότηση πραγματοποιείται για την χορήγηση συγκεκριμένης άδειας από μία εταιρία σε άλλη για άσκηση μίας συγκεκριμένης πρακτικής όπως για παράδειγμα μιας πατενταρισμένης διαδικασίας ή τεχνικής.

- **Δίκτυα υπεργολάβων**

Αποτελούν μία διασυνδεδεμένη εταιρική συμφωνία στην οποία ένας υπεργολάβος διαπραγματεύεται τις μακροπρόθεσμες τιμές των προμηθευτών, αλλά και τις προθεσμίες παράδοσης και τις ποσότητες των προϊόντων.

- **Συμπληρωματικές στρατηγικές συμμαχίες**

Όπως και οι εταιρικές στρατηγικές και οι συμμαχίες μπορούν να αναπτυχθούν οριζόντια και κάθετα ανάλογα τους στόχους της εταιρίας. Οριζόντιες συμμαχίες πραγματοποιούνται μεταξύ αγοραστών, οι οποίοι αποτελούν και δυνητικούς ανταγωνιστές, όπου οι εταιρίες μοιράζονται πόρους που χρησιμοποιούν στα ίδια στάδια παραγωγής. Αντίθετα στις κάθετες συμπληρωματικές συμμαχίες οι εταιρίες μοιράζονται πόρους από διαφορετικά παραγωγικά στάδια.

Εκτός από τις παραπάνω αναφορά πρέπει να γίνει και σε πιο συγκεκριμένα είδη συμμαχιών που εν μέρη υπάγονται στις παραπάνω αλλά έχουν και δικές τους ιδιαιτερότητες. Διαφημιστική συμμαχία είτε τηλεοπτικά είτε διαδικτυακά πλέον κυρίως για προώθηση προϊόντων. Συμμαχία

αμοιβαίας παραγωγής με χρήση κοινών μεθόδων παραγωγής / συναρμολόγησης όπως ακολουθούν συχνά αυτοκινητοβιομηχανίες. Συνεργασία για κατάθεση προσφοράς, συνήθως για την ανάληψη μεγάλων έργων και την διεκδίκηση καλύτερων και μεγαλύτερων συμβολαίων. Τέλος συνεργασία μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, η οποία ακολουθείται συνήθως για ερευνητικούς σκοπούς (Παπαδάκης, 2016).

Είναι εμφανές ότι οι συμμαχίες είναι απαραίτητες για την εταιρική ανάπτυξη και μπορούν να ανταποκριθούν σε όλες τις πιθανές καταστάσεις λόγος που οι επιχειρήσεις τις επιλέγουν σαν λύση. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις συμμαχίες αρχικά για την ενδυνάμωση που προσφέρουν στα μέλη τους σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές καθώς και την εσωτερική ανάπτυξη που απορρέει από αυτές. Το γεγονός ότι οι συμμαχίες λογίζονται υπεύθυνες για σχεδόν το 25% ή και παραπάνω των κερδών μιας τυπικής εταιρίας τονίζει την σημασία τους.

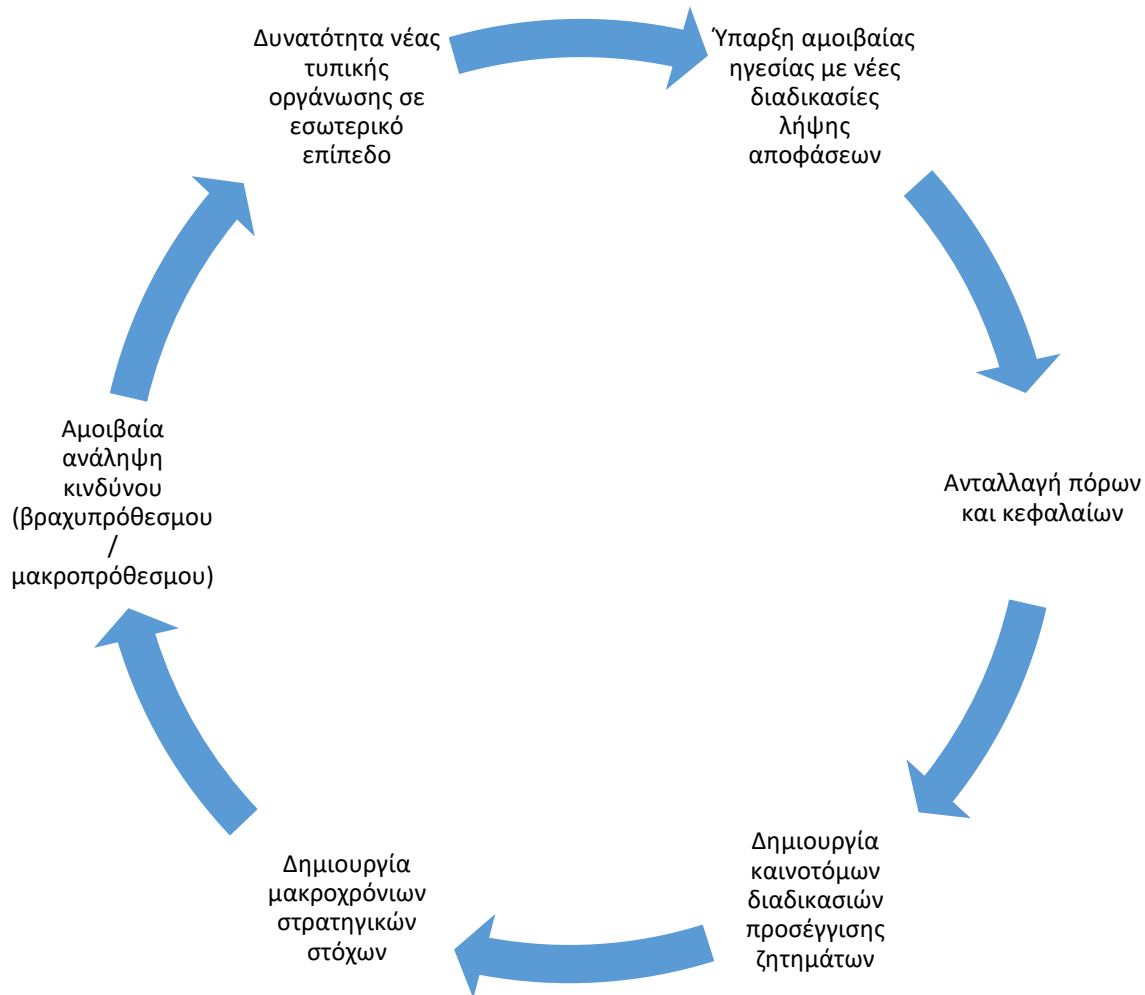
Οι βασικότεροι λόγοι επιλογής μίας συμμαχίας είναι δύο και αφορούν την δημιουργία αξίας και την διαχείριση πόρων. Όταν ένας οργανισμός εισέρχεται σε νέα αγορά με νέους κανόνες και διαφορετική λειτουργία το να δημιουργήσει αξία σαν ανεξάρτητος, αρκετά γρήγορα ώστε να μπορεί να συνεχίσει και να επιβιώσει σε αυτόν, αποτελεί πολλές φορές σενάριο αποφυγής. Για αυτό και είναι ο πρώτος και πιο σημαντικός ρόλος των συμμαχιών. Σε επόμενο στάδιο η διαχείριση πόρων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα των εταιριών καθώς η πλειοψηφία αυτών παρουσιάζει έλλειψη με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Έτσι μέσω μίας συνεργασίας με επιπλέον μέλη θα μπορέσει να πετύχει την απαραίτητη εκτέλεση για την επίτευξη αυτών χωρίς να χρειαστεί να αυξήσει σημαντικά τις δαπάνες και το κόστος παραγωγής (Hitt, Duane and Hoskisson, 2014).

Αναφορά θα πρέπει να γίνει και στον τύπο της αγοράς που επιθυμεί να επενδύσει η εταιρία καθώς αυτό είναι που θα ορίσει τους λόγους και στόχους της συμμαχίας. Οι τρεις τύποι αγορών είναι η κανονική, η γρήγορη και η αργή. Στην αργό κύκλο αγορών η συμμαχία συμβάλλει στην είσοδο της εταιρίας σε κλειστή αγορά, την εδραίωσή της και την διατήρηση της σταθερότητας σε αυτή. Στον γρήγορο κύκλο αγορών ως στόχος τίθεται η ταχύτητα δημιουργίας νέων προϊόντων / υπηρεσιών, και στην άμεση είσοδο σε αυτή. Στην συνέχεια στόχος αποτελεί η διαρκής κυριαρχία με την δημιουργία καινοτόμων τεχνολογιών / βιομηχανιών και την ανταλλαγή και υλοποίηση

ρίσκων από τα τμήματα R&D. Δυσκολία αποτελεί η αβεβαιότητα που παρουσιάζουν οι αγορές αυτές και στόχος της συμμαχίας είναι και η αντιμετώπισή της. Στην περίπτωση της κανονικής αγοράς οι στόχοι αφορούν κυρίως την κυριαρχία της εταιρίας, την δυνατότητα χρήσης εναλλακτικών πόρων, αλλά και την συγκέντρωση αυτών για μεγάλα έργα / επενδύσεις. Στη συνέχεια υπάρχει η αντιμετώπιση προβλημάτων από τους ανταγωνιστές και την δημιουργία καλύτερων οικονομικών κλίμακας και τέλος την εκμάθηση και χρήση νέων τεχνικών που βοηθούν στην υπέρβαση των ορίων και εμποδίων της αγοράς (Hitt, Duane and Hoskisson, 2014).

1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συμμαχιών

Η σύναψη συμμαχιών μπορεί να έχει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κυρίως ανάλογα την δομή της. Σε γενικότερο πλαίσιο τα πλεονεκτήματα των συμμαχιών συνοψίζονται ως εξής (Hitt, Duane and Hoskisson, 2014):



Εικόνα 2: Πλεονεκτήματα των συμμαχιών

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Hitt, Duane and Hoskisson, 2014

Τα μειονεκτήματα για τις συμμαχίες αφορούν το οργανωτικό επίπεδο αρχικά καθώς συνήθως χρειάζονται συνεχής προσαρμογές στην συμφωνία λόγω θεμάτων ρευστότητας ή των νομικών βάσεων της συμφωνίας. Εκτός αυτών τα μειονεκτήματα εστιάζονται στα αποτελέσματα των συμμαχιών και τις πιθανές απώλειες που απορρέουν στα μέλη. Το βασικότερο όμως μειονέκτημα αφορά την δυσκολία δημιουργίας μίας λειτουργικής βάσης συνεργασίας και επικοινωνίας των μελών. Εάν επιτευχθεί αυτό αποτελεί ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των

συμμαχιών, αλλά η αποτυχία αυτού μπορεί να αποτελέσει λόγο διάλυσης της ίδιας της συμμαχίας (Παπαδάκης, 2016).

Εν κατακλείδι οι συμμαχίες αποτελούν ένα επιχειρηματικό ρίσκο, όπως κάθε επιχειρηματική ενέργεια, ανάλογο των σκοπών των μελών. Η αντιμετώπιση αυτού του ρίσκου είναι το βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων συμμαχιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διακυβέρνηση και παράγοντες διαχείρισης των στρατηγικών συμμαχιών

2.1. Μοντέλα διακυβέρνησης στις στρατηγικές συμμαχίες

Μέσα από τα διάφορα μοντέλα και μηχανισμούς διακυβέρνησης των στρατηγικών συμμαχιών προσδιορίζεται η μεθοδολογία διαχείρισης μιας συμμαχίας, ο τρόπος οργάνωσής της ενώ παράλληλα, ο τρόπος βάσει του οποίου ρυθμίζεται από συμφωνίες και διαδικασίες. Επίσης, μέσα από τα μοντέλα αυτά, καθορίζεται και το πώς οι εταίροι ελέγχουν και επηρεάζουν την εξέλιξη και την απόδοσή της με την πάροδο του χρόνου (Teng and Das, 2008).

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής, ο όρος *διακυβέρνηση στρατηγικής συμμαχίας* χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει κυρίως τον βαθμό αλληλεξάρτησης που οι εταίροι επιθυμούν να διατηρήσουν μέσω της επιλογής μιας συγκεκριμένης μορφής διακυβέρνησης για το συντονισμό και τη διασφάλιση των διαδικασιών μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών.

Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέρη της συμμαχίας ενσωματώνουν τις διαφορετικές στρατηγικές και διαδικασίες διοίκησης τους. Παρ' όλα αυτά, οι περισσότερες μελέτες στη βιβλιογραφία βασίστηκαν στη διαφορά των μετοχικών έναντι των μη μετοχικών συμμαχιών (Albers, 2010). Οι πρώτες, περιλαμβάνουν κοινοπραξίες και μειοψηφικές συμμαχίες, ενώ οι δεύτερες αναφέρονται σε όλες τις άλλες συμβατικές ρυθμίσεις που δεν περιλαμβάνουν ανταλλαγή μετοχών. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μετοχικές και μη μετοχικές συμμαχίες.



Εικόνα 3: Μετοχικές και μη μετοχικές συμμαχίες

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Daniels και Radenbaugh, 1995

Οι μετοχικές συμμαχίες μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως οιονεί ιεραρχίες, δεδομένου ότι βασίζονται περισσότερο σε μηχανισμούς ιεραρχικής διακυβέρνησης, ενώ οι μη μετοχικές συμμαχίες θεωρούνται οιονεί αγορές (Osborn and Baughn, 2017), καθώς βασίζονται περισσότερο στις συναλλαγές της αγοράς. Ενώ η πιο δημοφιλής μέθοδος διακυβέρνησης, είναι η άτυπη σχεσιακή σύμβαση, οι στρατηγικές συμμαχίες ενδέχεται να περιλαμβάνουν συμβατικές συμφωνίες και συνδέσμους ιδιοκτησίας (δηλ. Διασυνδέσεις συμμετοχής και ιδιοκτησίας) (Grant and Baden-Fuller, 2004).

Οι Gulati και Singh (2016) πρότειναν μια τυπολογία δομών στρατηγικής συμμαχίας, διαφοροποιώντας τις από τον βαθμό του ενσωματωμένου ιεραρχικού ελέγχου τους, ο οποίος περιλάμβανε: τις κοινοπραξίες, τις επενδύσεις μειοψηφίας και τις συμβατικές συμφωνίες. Οι συμβατικές συμφωνίες διακρίνονται περαιτέρω σε σχεσιακές συμβάσεις, οι οποίες συνεπάγονται μια μέτρια έως μακροπρόθεσμη κοινωνική σχέση μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών, και σε επαναλαμβανόμενες συμβάσεις, οι οποίες αφορούν στην ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων

μέτριας διάρκειας. Η σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο τύπων συμβάσεων αναφέρεται στην ύπαρξη εμπιστοσύνης στη σχέση των εταίρων, που προκύπτει σαν ένα αποτέλεσμα της διαρκούς επαφής και της συνεργασίας τους. Ενσωματώνοντας τις παραπάνω προσεγγίσεις για την ταξινόμηση των μηχανισμών διακυβέρνησης στις στρατηγικές συμμαχίες, στη συνέχεια απεικονίζονται τέσσερις (4) διαφορετικοί μέθοδοι διακυβέρνησης (Arino, 2003). Οι ακόλουθες παράγραφοι περιγράφουν λεπτομερώς αυτές τις μεθόδους διακυβέρνησης.

Αρχικά, όσον αφορά στη μορφή διακυβέρνησης της κοινοπραξίας, αυτή περιλαμβάνει μια συμμετοχική συμφωνία στην οποία οι συνεργάτες συμφωνούν να δημιουργήσουν από κοινού μια νέα οντότητα και καθένας από αυτούς κατέχει ένα μερίδιο της οντότητας. Κάθε συνεργάτης συνεισφέρει τη σχετική του εμπειρία στη νέα οντότητα αναμένοντας ότι ο συνδυασμός δεξιοτήτων θα παράγει οφέλη για τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η νέα οντότητα έχει το δικό σύστημα διοίκησης μέσα από το οποίο καθορίζονται οι ευθύνες για κάθε συνεργάτη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τη διεύθυνση της νέας οντότητας. Επίσης, στο πλαίσιο της κοινοπραξίας, οι εταίροι καθορίζουν τις τυπικές διαδικασίες λειτουργίας και επίλυσης διαφορών. Σε σύγκριση με τους άλλους τρόπους διακυβέρνησης, οι κοινοπραξίες είναι οι πιο σημαντικές για τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των εταίρων, λόγω του σημαντικού βαθμού στον οποίο οι εταίροι δεσμεύονται και μεταξύ τους και αναπτύσσουν σχέσεις (Teng and Das, 2008).

Οι συμμετοχές μειοψηφίας, περιλαμβάνουν συνεργασίες στις οποίες οι εταιρείες συμφωνούν να μοιράζονται τα ίδια κεφάλαια χωρίς να δημιουργούν νέα οντότητα. Αυτές οι συμμαχίες χαρακτηρίζονται από ένα πιο αδύναμο, από ότι σε κοινοπραξίες, διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας που αποτέλεσε τον αποδέκτη της επένδυσης. Επιπλέον, ο επενδυτής έχει τη δυνατότητα να τοποθετήσει το δικό του προσωπικό στην δεύτερη εταιρείας, για λόγους εποπτείας (Arino, 2003).

Οι διαφορές επιλύονται με παρέμβαση του διοικητικού συμβουλίου, εάν κριθεί απαραίτητο. Αν και ενδεχομένως και να υπάρχουν καθιερωμένες λειτουργικές διαδικασίες, το διοικητικό συμβούλιο επιτρέπει στους εταίρους να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να λαμβάνουν αποφάσεις όχι μόνο για τη διαχείριση αλλά και σε επιχειρησιακό επίπεδο, συντονίζοντας έτσι τις καθημερινές δραστηριότητες. Σε πολλές βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν μεγάλες διακυμάνσεις,

οι μεγάλες εταιρίες συνήθως επενδύουν σε μικρές επιχειρηματικές καινοτόμες μονάδες έτσι ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και τεχνογνωσία (Duysters and Hagedoom, 2000).

Σύμφωνα με τους Teng και Das, (2008), οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί διακυβέρνησης προτιμώνται από εταιρείες που επιθυμούν να συνεισφέρουν στη στρατηγική συμμαχία με τη τεχνογνωσία τους, και ως εκ τούτου υπόκεινται στην ευκαιριακή συμπεριφορά των συνεργατών τους, αλλά αναμένουν να αποκτήσουν πρόσβαση στους πόρους που βρίσκονται στην ιδιοκτησία της άλλης εταιρείας (π.χ. κεφάλαιο ή ανθρώπινους πόρους).

Εν συνέχεια, των προηγούμενων, οι σχεσιακές συμβάσεις αναφέρονται επίσης και σαν διμερείς συμμαχίες βάσει συμβάσεων (Das and Teng, 2000) οι οποίες αφορούν μακροχρόνιες σχέσεις που βασίζονται σε ένα επίπεδο «εμπιστοσύνης» που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και μειώνει την τάση για ευκαιριακή συμπεριφορά των εταίρων, ενεργώντας ως ένα υποκατάστατο για πιο επίσημους (μετοχικούς) μηχανισμούς διακυβέρνησης.

Τέτοιες συμβάσεις περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες διαπραγματεύσεις για την παραγωγή και μεταβίβαση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μεταξύ των εταίρων. Οι διαφορές επιλύονται μέσω εσωτερικών μηχανισμών που διατηρούν τις σχέσεις σε ισορροπία και με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η υλοποίηση των στρατηγικών αποτελεσμάτων.

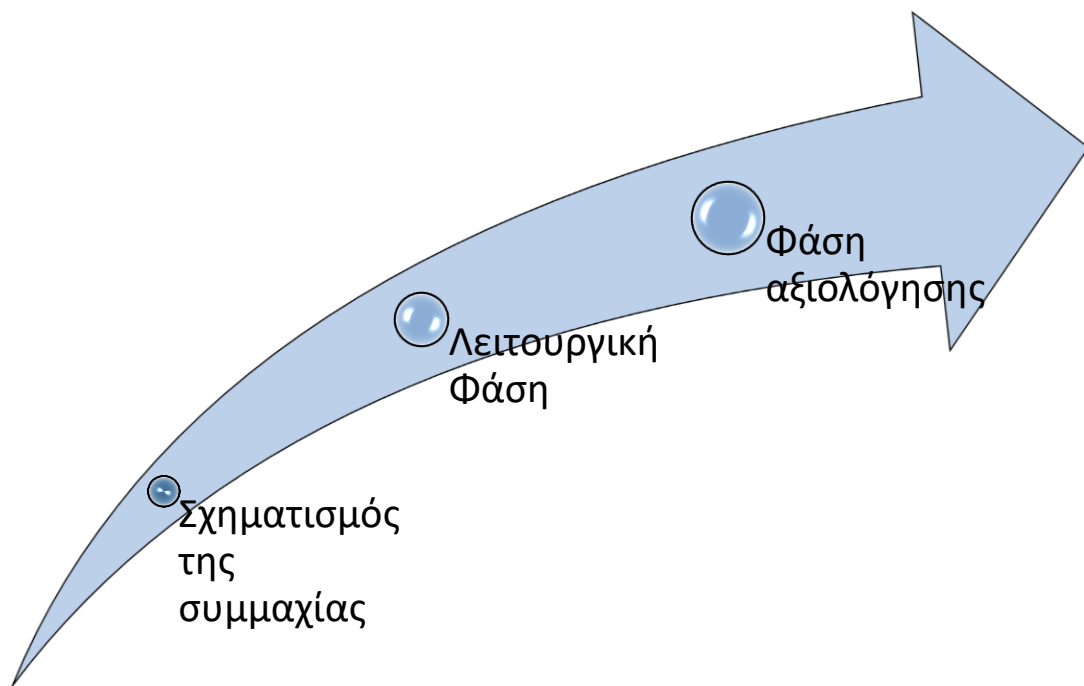
Ενώ οι κοινοπραξίες διευκολύνουν τη διαδικασία μεταφοράς τεχνογνωσίας, ενδέχεται να θεωρηθούν πολύ επικίνδυνες, λόγω του υψηλού επιπέδου σιωπηρής αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης. Οι συνεργάτες είναι πιθανό να ανταγωνίζονται για να μάθουν περισσότερα ο ένας από τον άλλο, και έτσι οδηγούν τη συμμαχία σε τερματισμό όταν επιτευχθεί ο μαθησιακός τους σκοπός. Ως εκ τούτου, οι σχεσιακές συμβάσεις, οι οποίες είναι ευκολότερο να διαλυθούν, αλλά σε αυτές η εμπιστοσύνη είναι ένας παράγοντας που εμπλέκεται και λειτουργεί έναντι του ομορτισμού των εταίρων, προτιμώνται από τις κοινοπραξίες (Teng and Das, 2008).

Τέλος, οι επαναλαμβανόμενες συμβάσεις, που αναφέρονται επίσης ως μονομερείς συμμαχίες βάσει συμβάσεων (Teng and Das, 2008), αφορούν μη μετοχικές συμφωνίες που συνεπάγονται χαμηλή συμμετοχή συνεργατών. Παρέχουν συστήματα κινήτρων, τυπική λειτουργία και διαδικασίες επίλυσης διαφορών. Οι τρέχουσες δραστηριότητες συντονίζονται από κοινού και λαμβάνονται κοινές αποφάσεις όταν αυτό θεωρηθεί είναι απαραίτητο.

Μπορούν να περιλαμβάνουν αμφίδρομες συμφωνίες, όπως ανταλλαγές τεχνολογίας και κοινές συμβάσεις, ή συμφωνίες μονής κατεύθυνσης, όπως αδειοδότηση και εξωτερική ανάθεση. Σε τέτοιες συμμαχίες, η μεταφορά της γνώσης είναι δύσκολη (Drewniak and Karaszewski, 2019). Έτσι, προτιμώνται, όταν και οι δύο εταίροι σκοπεύουν να συνεισφέρουν υλικούς πόρους της επιχείρησης (π.χ. κεφάλαιο, ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή κανάλια διανομής) σε μια πιθανή συμμαχία.

2.2. Το Πλαίσιο της δόμησης μιας στρατηγικής συμμαχίας

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να χωριστεί σε τρεις κύριες φάσεις: διαμόρφωση, λειτουργία και αξιολόγηση. Το Σχήμα στη συνέχεια, απεικονίζει το πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών.



Εικόνα 4: Βήματα δόμησης μιας στρατηγικής συμμαχίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Holmberg and Cummings, 2009

Κάθε φάση βασίζεται σε ένα μεταβαλλόμενο τοπίο συμμαχίας καθώς το όραμα γίνεται πραγματικότητα και η συμμαχία μεγαλώνει και μετατρέπεται σε μια ώριμη συνεργασία. Κάθε φάση παρουσιάζεται ως ξεχωριστό γεγονός, παρόλο που τα όρια αυτά δεν είναι τόσο σαφή. Είναι δύσκολο, για παράδειγμα, να επισημανθεί με ακρίβεια η έναρξη της μιας φάση και η ολοκλήρωση της επόμενης (Holmberg and Cummings, 2009). Σαφώς οι φάσεις της λειτουργίας και αξιολόγησης αλληλεπικαλύπτονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς η τελευταία φάση προκύπτει από την προηγούμενη.

Όπως φαίνεται και στο προηγούμενο σχήμα, υπάρχει μια γραμμή που επιστρέφει από τη φάση αξιολόγησης στη λειτουργική φάση. Αυτό σημαίνει ότι εάν και οι δύο εταίροι αποφασίσουν να συνεχίσουν τη σχέση τους μετά τη φάση αξιολόγησης, τότε οι στρατηγικές συμμαχίες θα συναντήσουν τις μεταβλητές στη φάση λειτουργίας, οι οποίες ενδέχεται να έχουν διαφορετικό χαρακτήρα από την προηγούμενη συνεργασία (Drewniak and Karaszewski, 2019). Όλα εξαρτώνται από τον τύπο της νέας συνεργασίας, τον στόχο των εταίρων και τη στρατηγική αλλαγή και των δύο εταίρων σε ό, τι αφορά το μέλλον τους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες σχηματίζονται για πολλούς και διαφορετικούς λόγους. Οι διαφορετικές δομές των εταιρειών οδηγούν στην υιοθέτηση διαφορετικών μορφών συμμαχίας. Έτσι, όπως προκύπτει, η αναγνώριση των στόχων αλλά και λόγων δημιουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας, είναι το πρώτο βασικό αντικείμενο που θα πρέπει να διερευνηθεί. Σε αυτή τη φάση, οι εταιρείες, ανάλογα με τους στόχους τους θα πρέπει να καταλήξουν και την κατάλληλη επιλογή αναφορικά με την ανάλογη μορφή συνεργασίας. Η επιλογή των εταίρων ακολουθεί σαν ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της φάσης αυτής (Holmberg and Cummings, 2009).

Η επιλογή της μορφής στρατηγικής συμμαχίας είναι ένα σημαντικό θέμα, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τους στόχους της εταιρείας. Γενικότερα, δεν υπάρχει η βέλτιστη μορφή στρατηγικής η οποία είναι διεθνώς αποδεκτή, αυτό που έχει σημασία είναι να λαμβάνονται υπόψιν οι συνθήκες της συμμαχίας κι έτσι, να ακολουθείται η ανάλογη στρατηγική.

2.2.1. Σχηματισμός της συμμαχίας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η επιλογή ενός εταίρου είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Η εύρεση του κατάλληλου συνεργάτη απαιτεί προσεκτική εξέταση και μπορεί να είναι χρονοβόρα διαδικασία. Η κατανόηση των προσδοκιών και των στόχων του συνεργάτη μπορεί επίσης να πάρει χρόνο. Στο διεθνές περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσεκτικές στην επιλογή συνεργατών, επειδή υπάρχει σημαντικός κίνδυνος. Πράγματι, η επιτυχία των στρατηγικών συμμαχιών είναι εν μέρει αποτέλεσμα της διαδικασίας επιλογής των κατάλληλων συνεργατών.

Επίσης, στην πρώτη αυτή φάση, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αρχική συμφωνία για τη συνεισφορά των συνεργατών και η απόδοση της αξίας στην αρχική συμβολή του συνεργάτη στη συμμαχία. Είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να κάνει σαφή διάκριση της συνεισφοράς κάθε εταίρου στην αρχή της συνεργασίας τους (Dussauge and Garrette, 2000).

Ο Child και ο Faulkner (2000) σημειώνουν ότι είναι πολύ πιο δύσκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εταίρου σε μια στρατηγική συμμαχία παρά σε μια εξαγορά. Σε μια εξαγορά, τελικά, η αγορά θα αποφασίσει την τελική τιμή στις περισσότερες περιπτώσεις και θα δοθούν ευκαιρίες για άλλους πλειοδότες να μπουν στη διαδικασία. Αυτό ισχύει πολύ λιγότερο στις στρατηγικές συμμαχίες, καθώς οι περισσότερες διαδικασίες συμμαχιών βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό εκτός της αγοράς, ως αποτέλεσμα εμπιστευτικών διαπραγματεύσεων που διεξήχθησαν για μια χρονική περίοδο.

Η μορφή της συμμαχίας επηρεάζει επίσης την αποτίμηση. Εάν δεν σχηματιστεί κοινοπραξία, είναι, για παράδειγμα, πολύ δύσκολο να καθοριστεί από πού ξεκινούν και σταματούν τα όρια της συμμαχίας. Έτσι, η εκτίμηση της αξίας ενός εταίρου στη συμμαχία θα εξαρτηθεί από την εκτίμηση της τρέχουσας και μελλοντικής πιθανής συνεισφοράς του (π.χ. καθαρή παρούσα αξία) και θα ποικίλλει ως προς τη δυνατότητα μετρήσεώς της σχετικά με την επιλογή της μορφής συμμαχίας και τη φύση του σχετικού περιουσιακού στοιχείου. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η αρχική συμφωνία βασίζεται συχνά στα αμοιβαία οφέλη που κάθε εταιρεία είναι πιθανό να πραγματοποιήσει από την ένωση των προσπαθειών (Teng and Das, 2008).

2.2.2. Λειτουργική φάση της συμμαχίας

Ένα ενδιαφέρον ζήτημα που ανακύπτει σε αυτό το στάδιο είναι το παράδοξο ότι για να κερδίσει από μια συμμαχία, ένας εταίρος θα πρέπει να αποδείξει την ικανότητα απορρόφησης της αξίας που δημιουργείται από τη συμμαχία, εσωτερικοποιώντας τις νέες ικανότητες και τεχνογνωσία που διδάχτηκαν από τους εταίρους. Ωστόσο, όσο πιο επιτυχημένα μπορεί να πραγματοποιήσει την προηγούμενη διαδικασία η εταιρεία, τόσο λιγότερο φαίνεται να χρειάζεται τους συνεργάτες της και, ως εκ τούτου, οι δεσμοί της συμμαχίας γίνονται πιο αδύναμοι.

Οι Das και Teng (2008:736) αποκαλούν αυτή τη φάση λειτουργίας ως «σταυροδρόμι». Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου αυτής, η σχέση των μερών στην στρατηγική συμμαχία μπορεί να αντιμετωπίζει πολλές διακυμάνσεις και έτσι, πολλές φορές η συμμαχία οδηγείται σε έναν γρήγορο τερματισμό. Σε άλλη περίπτωση, στη συμμαχία μπορεί να πραγματοποιηθεί μια σημαντική μεταρρύθμιση, η οποία μπορεί να την επαναφέρει σε πορεία ανάπτυξης. Οι συλλογικές δυνάμεις της συμμαχίας ενδέχεται να υποχωρήσουν στο τέλος του σταδίου λειτουργίας. Οι λόγοι περιλαμβάνουν, κυρίως, την εξάντληση των πόρων και των δεσμεύσεων. Είναι επίσης πιθανό ότι η αρχική αντιστοιχία μεταξύ των εταίρων των δύο εταιρειών δεν είναι πλέον βιώσιμη.

Το αποτέλεσμα, όπως προκύπτει μπορεί να συμπεριλαμβάνει μια μεγάλη μεταρρύθμιση της σχέσης ή ακόμη και τερματισμό. Εκτός αυτού, μια συμμαχία μπορεί να αποσταθεροποιηθεί κατά τη διάρκεια του αρχικού σταδίου, σε περίπτωση που προκύψει σημαντική σύγκρουση μεταξύ των εταίρων (Teng and Das, 2008). Η ευκαιριακή συμπεριφορά των επιχειρήσεων είναι πιθανό να αυξηθεί και ο αντίκτυπος της αρχίζει να γίνεται αισθητός. Προκειμένου μια συμμαχία να προχωρήσει αποτελεσματικά στο επιχειρησιακό στάδιο, η αρχική διαταραχή και οι συγκρούσεις συμφερόντων που δημιουργούνται από τη συνεργασία ανάμεσα στις εταιρείες πρέπει να περιοριστούν σοβαρά. Εάν οι διμερείς συγκρούσεις ξεφύγουν από τον έλεγχο, η συμμαχία θα βρίσκεται στο δρόμο προς τη μεταρρύθμιση ή τον τερματισμό.

Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών υπογραμμίζει τη σημασία της συνεισφοράς των εταίρων στη διαχείριση συμμαχιών, επειδή η αξία μιας συμμαχίας εξαρτάται τελικά από την προθυμία των αντίστοιχων εταίρων να κάνουν συνεισφέρουν σε ανθρώπινους, κεφαλαιακούς και υλικούς πόρους εγκαίρως (Buchel, 2002). Το πόσο καλά μια εταιρεία πληροί τις υποχρεώσεις της έναντι

μιας συμμαχίας είναι η πιο απτή απόδειξη της δέσμευσής της. Επομένως, η παρακολούθηση της συνεισφοράς ενός εταίρου είναι κρίσιμη.

Επιπλέον, η διαδικασία παρακολούθησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εξελισσόμενη φύση των διεπιχειρησιακών σχέσεων. Η φύση και η επάρκεια της συνεισφοράς ενός συνεργάτη μπορεί να πρέπει να αναδιαμορφωθεί και να αξιολογηθεί περιοδικά, ιδίως όταν αλλάζουν οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι προτεραιότητες μιας εταιρείας. Ο έλεγχος θεωρείται ευρέως ως κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχή διαχείριση και απόδοση των στρατηγικών συμμαχιών (Teng and Das, 2008).

Στις στρατηγικές συμμαχίες, η συνεργασία μεταξύ των εταίρων εξισορροπείται έναντι των δυνητικά ανταγωνιστικών πτυχών της σχέσης τους και κάθε εταίρος επιδιώκει να συνδυάσει τις δραστηριότητες της συμμαχίας με τη δική του στρατηγική και το πρότυπο λειτουργίας. Ο Child and Faulkner (2000) τονίζει ότι ο ανεπαρκής έλεγχος μιας συμμαχίας μπορεί να περιορίσει την ικανότητα ενός εταίρου να προστατεύει καθώς και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους που παρέχει στη συμμαχία και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει για τη συμμαχία.

Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί μέρος της μεθοδολογίας διαχείρισης των στρατηγικών συμμαχιών (Buchel & 2002; Das & Teng, 2008). Η ένταση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων στο σύστημα και των διαφορετικών στόχων των μελών του μπορεί να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες συζητήσεις για συγκεκριμένα ζητήματα, μπορεί να οδηγήσει σε προσαρμογές που λαμβάνουν υπόψη σχετικές αλλαγές στις συνθήκες ή στις προσδοκίες των διαφόρων μερών. Οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων για την επίλυση των συγκρούσεων είναι επομένως μεγάλης σημασίας στις στρατηγικές συμμαχίες. Αυτή η απαίτηση περιλαμβάνει έναν καλό μηχανισμό επίλυσης διαφορών, καθώς και μια διαδικασία για την κάλυψη δυνατοτήτων ότι η συμμαχία μπορεί να σταματήσει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των μερών.

2.2.3. Φάση αξιολόγησης

Κεντρικό σημείο αυτής της φάσης είναι η διαδικασία αξιολόγησης και η μελέτη των αποτελεσμάτων της. Αποτελείται από την απόδοση συμμαχίας, την περαιτέρω ανάπτυξη της

συμμαχίας και την οργανωτική μάθηση που οι συνεργάτες κερδίζουν από τη συνεργασία. Από την ανάπτυξη μιας συμμαχίας, προκύπτει η ανάγκη αξιολόγησης της συνολικής απόδοσης. Η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική επειδή τα αντισυμβαλλόμενα μέρη έχουν ορισμένες προσδοκίες.

Οι στρατηγικές συμμαχίες συχνά λειτουργούν εντός ενός περιβάλλοντος που διακρίνεται από μεγάλη αβεβαιότητα και πολλές φορές χρησιμοποιούνται για σκοπούς, οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε διφορούμενους και μερικές φορές ακόμη και αντικρουόμενους στόχους των εταίρων. Μπορεί να σημαίνει ότι διαφορετικοί εταίροι έχουν διαφορετικά κριτήρια απόδοσης, ειδικά εάν οι εταίροι έχουν διαφορετικές προσδοκίες για τη συμμαχία τους (Teng and Das, 2008). Γίνεται προφανές ότι η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα περίπλοκο και αμφιλεγόμενο θέμα ακόμη και σε επίπεδο ατομικής επιχείρησης.

Ωστόσο, οι μελετητές αντιμετωπίζουν τα ζητήματα μέτρησης απόδοσης, συχνά χρησιμοποιώντας «αντικειμενικά μέτρα». Τα αντικειμενικά μέτρα περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς δείκτες, το μερίδιο αγοράς, την πιθανότητα επιβίωσης της συμμαχίας και τη διάρκεια της συμμαχίας. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του τύπου μέτρησης είναι η ικανότητά του να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με το βαθμό στον οποίο η συμμαχία έχει επιτύχει τους γενικούς στόχους της. Αυτό περιλαμβάνει την οικονομική απόδοση, την επίτευξη στόχων όπως μεταφορά τεχνολογίας, οργανωτική μάθηση και δίκαιη κατανομή των ανταμοιβών. Μερικοί συγγραφείς δηλώνουν την «ικανοποίηση» ως δείκτη. Η ικανοποίηση παρέχει μια ένδειξη της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της καθημερινής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταίρων (Holmberg and Cummings, 2009).

Η ικανότητα μάθησης είναι ίσως το πιο άυλο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να κατέχει μια εταιρεία. Η μεταφορά της γνώσης είναι ένα σημαντικό κίνητρο για μια στρατηγική συμμαχία. Η διαδικασία είναι γνωστή ως «εμβολιασμός» με νέους συνεργάτες που διαθέτουν γνώσεις που δεν ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν στον οργανισμό. Η υποκείμενη στάση πίσω από την οργανωτική μάθηση των συμμαχιών μπορεί να είναι συνεργατική ή ανταγωνιστική (Kale and Singh, 2009).

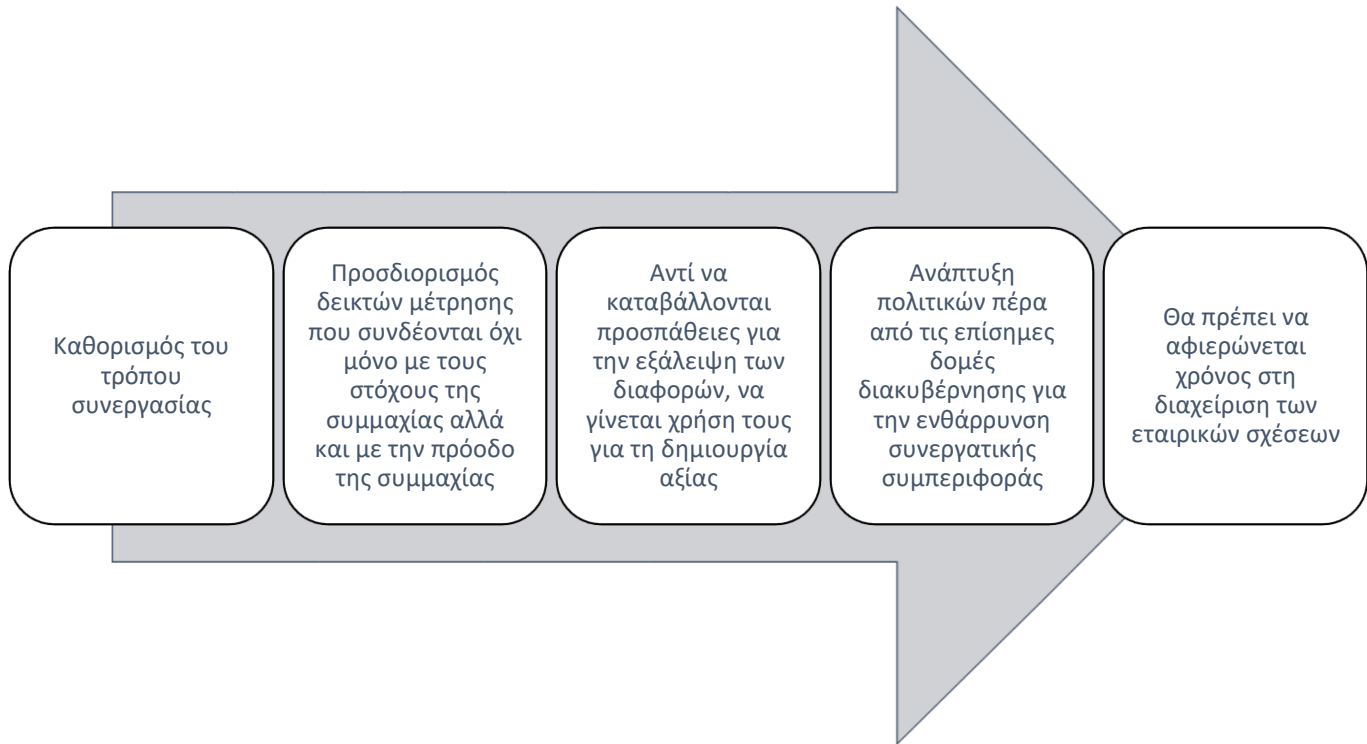
Η συνεργατική μάθηση επιτρέπει την κοινή μάθηση και από τις δύο εταιρίες, ταυτόχρονα και είναι πιθανό να είναι πιο παραγωγική μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, η ανταγωνιστική μάθηση δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία κάθε συνεργάτης σκοπεύει να

μάθει όσο το δυνατόν περισσότερο από τον άλλο, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει όσο το δυνατόν λιγότερες γνώσεις (για να αποφευχθεί η διαρροή).

Η τελευταία σημαντική μεταβλητή σε αυτή τη φάση είναι η περαιτέρω ανάπτυξη των συμμαχιών. Η διοίκηση μπορεί να αρχίσει να χάνει το ενδιαφέρον της εφόσον δεν προκύπτουν νέα αποτελέσματα από τη συμμαχία. Για να συνεχίσει τη λειτουργία της, μια συμμαχία πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να πραγματοποιεί συνεργίες. Σε άλλες περιπτώσεις, μια συμμαχία μπορεί, με την πάροδο του χρόνου και μέσω της εξέλιξης, να αναπτύξει μια δική της δομή. Αυτό είναι ακόμη πιο εμφανές στη μορφή συμμαχίας της κοινοπραξίας. Η ανάπτυξη αφορά τη συνεχιζόμενη δημιουργία αξίας, η οποία, σε μια επιτυχημένη συνεργασία, θα καλυφθεί από τους εταίρους με ισορροπημένο τρόπο. Ένα μέρος της αξίας θα προκύψει από την άποψη των αυξημένων κερδών για τους μετόχους ή για μελλοντικές επενδύσεις και ένα άλλο μέρος, θα εμφανιστεί με τη μορφή αυξημένων βασικών ικανοτήτων (Drewniak and Karaszewski, 2019).

2.3. Αρχές διαχείριση μιας στρατηγικής συμμαχίας

Η πιο συχνή συμβουλή που δίνεται για την επιτυχημένη διαχείριση των στρατηγικών συμμαχιών, είναι η δημιουργία ενός λεπτομερούς στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να ορίζονται σημεία αξιολογήσεις και μέτρα για την αξιολόγηση της αξίας που προσφέρει η συμμαχία και στα δύο μέρη. Η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να αναζητά κοινό έδαφος με τους συνεργάτες και να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση της διεπαφής μαζί τους (De Backer and Rinaudo, 2019). Παράλληλα είναι απαραίτητο να καθορίζονται επίσημα συστήματα και δομές (Hoang, 2016). Έτσι, για τη σωστή και επιτυχημένη διαχείριση των στρατηγικών συμμαχιών, θα πρέπει να τηρούνται πέντε βασικές αρχές, όπως αυτές παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 5: Αρχές διαχείρισης μια στρατηγικής συμμαχίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Weiss and Hughes, 2007

Αναφορικά με την πρώτη αρχή, όπως αυτή απεικονίζεται στο προηγούμενο σχήμα, οι επιτυχημένες συμμαχίες εξαρτώνται από την ικανότητα των ατόμων και από τις δύο πλευρές να εργάζονται σχεδόν σαν να απασχολούνταν στην ίδια εταιρεία. Για να δημιουργηθεί αυτό το είδος συνεργασίας, τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν πώς λειτουργούν οι συνεργάτες τους, πώς λαμβάνουν αποφάσεις, πώς κατανέμουν πόρους, πώς μοιράζονται πληροφορίες. Αυτό, με τη σειρά του, απαιτεί σαφή κατανόηση της οργανωτικής δομής, των πολιτικών και των διαδικασιών κάθε εταίρου, καθώς και της επιχειρησιακής κουλτούρας και των κανόνων (Kale and Singh, 2009). Οι εταίροι πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για να καθορίσουν τον τρόπο συνεργασίας.

Όσον αφορά στον καθορισμό των δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων, είναι γεγονός ότι, σπάνια, μια συμμαχία αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στους πρώτους μήνες ή ακόμη και στο πρώτο έτος. Από τη φύση τους, οι συμμαχίες συνήθως απαιτούν σημαντική επένδυση και

προσπάθεια προτού επιτευχθούν πραγματικά κέρδη. Οι συνεργάτες συχνά έρχονται αντιμέτωποι με αναφορές που δείχνουν απουσία αποδόσεων και χάνουν την εμπιστοσύνη τους στην επιχείρηση. Η προσοχή των ανώτερων στελεχών μειώνεται, οι πόροι ανακατανέμονται και το ηθικό υποχωρεί, πολύ συχνά οδηγώντας στην κατάρρευση της συμμαχίας.

Ωστόσο, αντί να εστιάζουν αποκλειστικά σε μετρήσεις των οικονομικών τους αποτελεσμάτων, οι εταιρείες πρέπει να καθορίσουν μετρήσεις «μέσων» των παραγόντων που θα επηρεάσουν την τελική απόδοση της συμμαχίας. Τα καλά αποτελέσματα σε αυτές τις ενδιάμεσες μετρήσεις μπορούν να διατηρήσουν την εταιρική δέσμευση. Στους πρώτους μήνες μιας συμμαχίας, αυτές οι μετρήσεις μπορεί να επικεντρώνονται σε πράγματα όπως η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εταίρων, η ανάπτυξη νέων ιδεών και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Τέτοια μέτρα μπορεί να φαίνονται απλά, αλλά είναι σημαντικά - και η απλή πράξη προσδιορισμού τους είναι επωφελής, επειδή μπορεί να επισημάνει τις διαφορετικές προσδοκίες για τη συνεργασία των εταίρων (Kale and Singh, 2009).

Όσον αφορά στην τρίτη αρχή, στην πλειοψηφία των συμμαχιών αφιερώνεται τεράστιος χρόνος και προσοχή στις προσπάθειες ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων και επίτευξης συμφωνίας σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και τον τρόπο επίτευξής τους (Information Week, 2001). Αυτή η πρακτική αντικατοπτρίζει μια λανθασμένη πεποίθηση ότι οι ίδιες στρατηγικές διαχείρισης που λειτουργούν σε μια εταιρεία θα λειτουργούν εξίσου καλά σε συνεργασία και με άλλους συνεργάτες. Δυστυχώς, επειδή αυτές οι προσπάθειες στέλνουν ένα μήνυμα ότι οι διαφορές είναι κάτι αρνητικό, τείνουν να οδηγούν τις συγκρούσεις έμμεσα.

Όσον αφορά στην ενθάρρυνση της συνεργατικής συμπεριφοράς, ακριβώς όπως οι εταίροι πρέπει να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση μιας ισχυρής σχέσης εργασίας στην αρχή μιας συμμαχίας, έτσι πρέπει να καλλιεργήσουν αυτή τη σχέση καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εταίροι πρέπει να προωθήσουν ενεργά τη συνεργατική συμπεριφορά μεταξύ όλων των ανθρώπων που εργάζονται στη συμμαχία (Kale and Singh, 2009).

Τέλος, θα πρέπει να αφιερώνεται πολύς χρόνος στη διαχείριση των σχέσεων, στα πλαίσια της ανάπτυξης μιας στρατηγικής συμμαχίας. Παρ' όλο που οι περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη και διαχείριση συμμαχιών, υπογραμμίζουν τη θεμελιώδη σημασία της εμπιστοσύνης, σπάνια διερευνώνται τα εμπόδια που προκύπτουν στην επικοινωνία για την

επίτευξή του στόχου της εμπιστοσύνης (De Backer and Rinaudo, 2019). Αυτά τα εμπόδια μπορεί να περιλαμβάνουν μικτά μηνύματα, ανολοκλήρωτες δεσμεύσεις και απρόβλεπτη, ασυνεπής συμπεριφορά από διαφορετικά τμήματα.

2.4. Κριτήρια αξιολόγησης μια συμμαχίας

Βάσει σχετικών μελετών, η επιτυχία μιας στρατηγική συμμαχίας εξασφαλίζεται στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις οι οποίοι συνεργάζονται αφοσιωθούν στην ανάπτυξη της συμμαχίας αυτής και η συνεργασία τους θεωρηθεί αποδοτική. Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αξιολογείτε επιτυχία μιας στρατηγικής σημασίας αναλύονται ακολούθως (Franco, 2011).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μία στρατηγική συμμαχία, αξιολογούνται με όρους απόδοσης, μία διαδικασία η οποία μπορεί να συμπεριλαμβάνει μετρήσιμα αποτελέσματα όπως είναι παραδείγματος χάριν, η ελάττωση του λειτουργικού κόστους και η αύξηση της κερδοφορίας και των πωλήσεων, η είσοδος των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς αλλά και διάφορα άλλα μη μετρήσιμα αποτελέσματα (Russo and Cesarani, 2017). Στα μη μετρήσιμα αποτελέσματα μπορεί να συμπεριληφθεί η ενίσχυση παλαιών επαφών η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η δημιουργία εμποδίων στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Η απόδοση μιας οικονομικής μονάδας αξιολογείται έχοντας σαν βάση την συμμετοχή της στην στρατηγική συμμαχία, και μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Ωστόσο, η πρόσβαση στο μερίδιο των νέων αγορών αλλά και σε νέους πόρους, καθώς και η απόκτηση νέας τεχνογνωσίας και τεχνολογίας και η αύξηση της αγωνιστικότητας, που μπορεί μια εταιρεία να αποκτήσει μέσα τη συμμετοχή σε μια στρατηγική συμμαχία, αποτελούν σημαντικά κέρδη που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την αξιολόγηση της επιτυχίας. Βάσει σχετικής μελέτης, όσο αυξάνεται η εμπειρία της επιχείρησης όσον αφορά στην δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, ακολουθεί η αύξηση της απόδοσης που λαμβάνει αντίστοιχα η εταιρεία, η οποία προκύπτει από τις επενδύσεις στη συγκεκριμένη συμμαχία (Pekar and Allio, 1994).

Όπως προκύπτει από την ίδια έρευνα, οι εταιρείες που είχαν προχωρήσει στην δημιουργία πάνω από εννέα (9) στρατηγικών συμμαχιών, εμφανίζονται να έχουν διπλάσια απόδοση συγκριτικά με τις εταιρείες οι οποίες αποδοκίμασαν την δημιουργία αποκλειστικά και μόνο μίας στρατηγική συμμαχίας. Μέσα από το αποτέλεσμα της έρευνας, αναδεικνύεται η ιδιαίτερη σημασία που διαδραματίζει η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, ενώ παράλληλα η θετική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της εμπειρίας στην δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και της απόδοσης την οποία απολαμβάνει η εκάστοτε εταιρεία από μια τέτοιου τύπου επένδυση. Εκτός των άλλων, οι στρατηγικές συμμαχίες βασίζονται σε εμπειριστατωμένους υπολογισμούς του συνολικού κόστους αλλά και της κερδοφορίας που ενδεχομένως να προκύψει μέσα από μια στρατηγική συμμαχία, είναι πολύ πιθανόν να επιτύχουν μεγαλύτερες αποδόσεις (Franco, 2011)..

2.5. Παράγοντες επιτυχίας μια στρατηγική συμμαχίας

Για να είναι επιτυχημένες οι συμμαχίες τα μέλη θα πρέπει να διέπονται από κάποιες αρχές. Τα 4 Σίγμα (Cs) (Brouthers, Brouthers and Wilkinson, 1995) όπως αναφέρονται που οδηγούν στην επιτυχία των συμμαχιών. Αρχικά τα μέλη θα πρέπει να έχουν συμβατούς στόχους για το μέλλον και την συνεργασία τους. Έπειτα θα απαιτηθεί χρήση συμπληρωματικών ικανοτήτων και συνεργατικών κουλτουρών, δύο στοιχείων ιδιαίτερα σημαντικών. Τέλος και ίσως από τα πιο κομβικά σημεία στην συμμαχία καθώς ενδέχεται να επηρεάσει και τα υπόλοιπα κομμάτια της συμμαχίας είναι ο συμμετρικός ή ισομεγέθης κίνδυνος για τα μέλη (Παπαδάκης, 2016).

Για την επίτευξη των στόχων μιας στρατηγικής σημασίας θα πρέπει να ισχύουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες. Στους παράγοντες αυτούς, συμπεριλαμβάνεται η ορθολογική επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου. Στην περίπτωση της στρατηγικής συμμαχίας, η ορθολογική επιλογή του πιο κατάλληλου στρατηγικού εταίρου είναι ιδιαίτερα σημαντική εφόσον οι συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από μεγάλη πολυπλοκότητα και η συνεργασία τους είναι δύσκολη (Franco, 2011).

Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου ετέρου, πραγματοποιείται έχοντας ως σημείο αναφοράς τα πιθανά οφέλη που ενδεχομένως να αποκομίζει μία εταιρεία, από την ανάπτυξη της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες της, αλλά και

τις προσδοκίες που έχει η ίδια τη συνεργασία. Κατά την επιλογή του καταλληλότερου, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει τον προσδιορισμό, των ζητούμενων, από την συνεργασία που πρόκειται να προκύψει, και το βαθμό κάλυψης των αναγκών της, μέσα από την συμμαχία αυτή (Elmuti and Kathawala, 2001).

Η διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη, για να χαρακτηριστεί από επιτυχία, θα πρέπει να δομείται επαρκώς και να συμπεριλαμβάνει διάφορα κριτήρια και παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα, η γεωγραφική περιοχή ανάπτυξης της συνεργαζόμενης επιχείρησης. Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη μεθοδολογία, το πλήθος των πιθανών εταίρων, περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό και έτσι αποφεύγεται, η σπατάλη χρόνου αλλά και η σπατάλη οικονομικών πόρων της επιχείρησης από το μικρό πλήθος, των πιθανόν εταίρων (Drewniak and Karaszewski, 2019). Έτσι πραγματοποιείται η επιλογή του καταλληλότερου και έτσι προχωρά η διαδικασία της στρατηγικής σημασίας.

Σε περίπτωση που υπάρχει μία διεθνής στρατηγική συμμαχία, η διαδικασία της αναζήτησης του πιο κατάλληλο εταίρου, παίρνει περισσότερο χρόνο και η σπατάλη πόρων είναι μεγαλύτερη. Επίσης πολλές φορές η διαδικασία χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Στα πλαίσια αυτά, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εθνική κουλτούρα, των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να επηρεάσει την εταιρική τους κουλτούρα. Ειδικότερα, η εθνική κουλτούρα των εταίρων μιας επιχείρησης, αντιπροσωπεύει την τεχνολογία οργάνωσης και διοίκησης της ενώ παράλληλα μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων της, για τις σχέσεις τους με την εξουσία και να καθορίζει τη μεθοδολογία διαχείριση των συγκρούσεων (Drewniak and Karaszewski, 2019). Εν τέλει, η εθνική κουλτούρα προσδιορίζει και τη στρατηγική της επιχείρησης. Γενικότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η γεωγραφική απόσταση, αλλά και η απόσταση σε διάφορα ζητήματα νοοτροπίας και κουλτούρας ενός εταίρου, τόσο αυξάνεται και ο επιχειρηματικός κίνδυνος που θα πρέπει να αντιμετωπίσει αντίστοιχη στρατηγική συμμαχία (Das, 2015).

Επίσης οι στόχοι που τίθενται, αλλά και η απόδοση, που επιθυμείται μέσα από τη στρατηγική συμμαχία, πολλές φορές διαφέρουν ανάμεσα στους εταίρους οι οποίοι εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες, εφόσον υπάρχουν διαφορές στις κοινωνικές δομές αλλά και σε πρότυπα και διαδικασίες διοίκησης. Για την επίτευξη μιας Διεθνούς στρατηγικής Συμμαχίας, οι

συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν διπλωματική οξυδέρκεια, και να αποδέχονται την κουλτούρα των εταίρων ενώ παράλληλα να μοιράζονται το ίδιο όραμα (Das, 2015).

Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, η επιτυχία στις στρατηγικές συμμαχίες έχει κυρίως τη βάση της στην ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στις συνεργαζόμενες εταιρείες, καθώς και συγκροτεί μία για συνεργασία. Επίσης η αμοιβαία κατανόηση σε ζητήματα επιλογών στρατηγικής αλλά και κουλτούρας καθώς και η οργάνωση διαδικασιών διαλόγου και επικοινωνίας μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά αποτελέσματα όσον αφορά στις στρατηγικές σημασίες. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμάζονται κατάλληλα, και να επενδύουν ένα μεγάλο μέρος των οικονομικών τους πόρων, για να ξεπεράσουν προκλήσεις που προκύπτουν από τη διαφορά στην κουλτούρα οργάνωσης και διοίκησης, άλλα και από τις διαφορές τους εταιρικούς κανονισμούς.

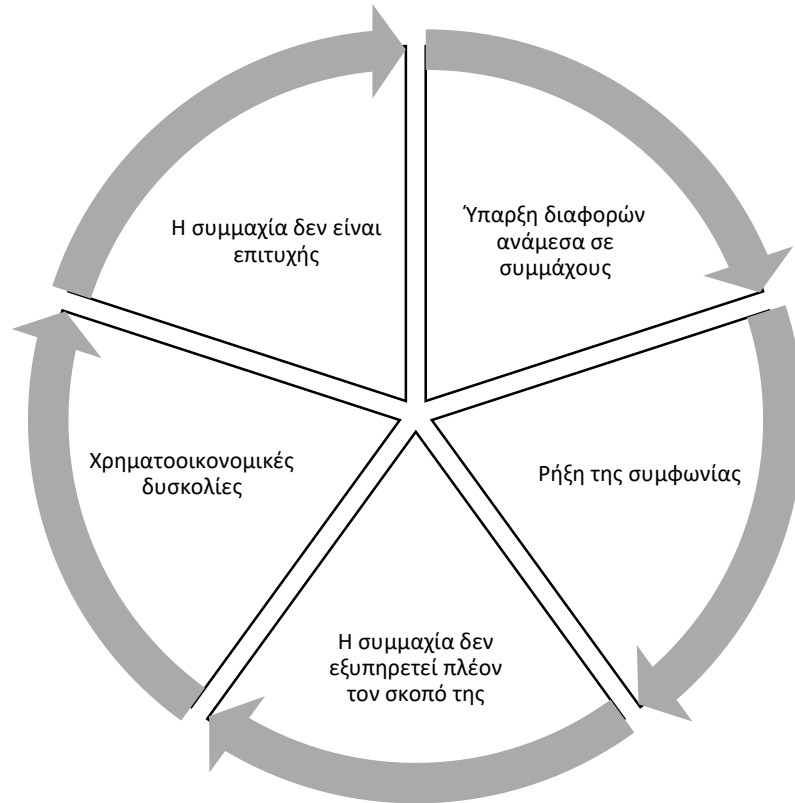
Τα παραπάνω στοιχεία οδηγούν σε επιτυχημένες συμμαχίες και η χρήση τους είναι απαραίτητη παρόλο που η μορφή αυτής μπορεί να διαφέρει ανάλογα τα μέλη και τα μεγέθη τους και κυρίως τους στόχους που έχουν θέσει. Σημαντική παρατήρηση αποτελεί το γεγονός ότι ο κλάδος δράσεων των οργανισμών δεν πρωταγωνιστεί σαν παράγοντας που επηρεάζει την έκβαση της συμμαχίας. Δεν είναι απαραίτητο να δραστηριοποιούνται τα μέλη στον ίδιο κλάδο, πράγμα που εκ πρώτης όψεως θα ήταν το πιο λογικό, με αποτέλεσμα η σύγχρονη αγορά να κατακλύζεται από τις προαναφερθείσες συμμαχίες. Παράδειγμα αποτελεί η συμμαχία Hewlett – Packard και Disney το 2003 και Renault - Nissan το 1999. Για την δεύτερη συμμαχία μάλιστα αναφέρεται πως οι τρεις βασικές αξίες για την επιτυχία της ήταν η εμπιστοσύνη, που απορρέει από τον επαγγελματισμό, ο σεβασμός αποτέλεσμα της υπευθυνότητας των μελών και η διαφάνεια (Weng, 2012).

2.6. Παράγοντες αποτυχίας μια στρατηγική συμμαχίας

Μέσα από μελέτη των Weiss and Hughes, (2007) έχει προκύψει ότι το πλήθος των εταιρικών συμμαχιών αυξάνεται κατά περίπου 25% σε ετήσια βάση και ότι αυτές οι συμμαχίες αντιπροσωπεύουν σχεδόν το ένα τρίτο των εσόδων και της αξίας πολλών εταιρειών - ωστόσο το ποσοστό αποτυχίας για τις συμμαχίες κυμαίνεται μεταξύ 60% και 70%. Παράλληλα, παρά την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών για την βελτίωση της λειτουργίας των στρατηγικών συμμαχιών, αυτό το ποσοστό δεν έχει βελτιωθεί.

Σήμερα, οι στρατηγικές συμμαχίες, χαρακτηρίζονται ως επιχειρησιακές συνενώσεις, και μπορεί να είναι είτε επιτυχημένες, είτε αποτυχημένες. Η αποτυχία της στρατηγικής αυτής της συνένωσης, μπορεί να οδηγήσει στη λύση της δέσμευσης. Σε πολλές περιπτώσεις, οι αιτίες της αποτυχίας της στρατηγικής συμμαχίας, εντοπίζονται σε διάφορες στα πλαίσια της οργανωτικής κουλτούρας καθώς και σε στρατηγικές προσέγγισης, και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται, να επιτευχθούν μέσα από τη στρατηγική συμμαχία. Ένα παράδειγμα συμμαχίας που αναπτύχθηκε ανάμεσα σε φιλικούς εχθρούς ήταν αυτό της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δύο εταιρείες συνεργάζονταν στενά για την κατασκευή ασπρόμαυρων εκτυπωτών laser. Η συμμαχία αυτή είχε εκτιμηθεί ότι είναι μία από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες, που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία έτη. Η Hewlett-Packard από αυτή τη στρατηγική συμμαχία κατάφερε να σε συνδυάζει την τεχνογνωσία της, με την τεχνολογία της Canon. Οι δύο εταιρείες μαζί κατάφεραν να αποκτήσουν το 70% του συνόλου της αγοράς, των εκτυπωτών στις ΗΠΑ (Draulans, deMan and Volberda, 2003). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι δύο προηγούμενες επιχειρήσεις ανταγωνίζονταν, σε διάφορα άλλα τμήματα της αγοράς παραδείγματος χάριν, αναπτύχθηκε έντονος ανταγωνισμός, την αγορά των εκτυπωτών μελάνης.

Οι λόγοι σύμφωνα με τους οποίους, μπορεί να διαλυθεί μία στρατηγική συμμαχία, και να αποτύχει, αναφέρονται, συνοπτικά στο σχήμα που ακολουθεί ενώ στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικότερα.



Εικόνα 6: Λόγοι αποτυχίας μιας συμμαχίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από George Tyler, 2015

Αρχικά, ένας σημαντικός λόγος, όπως φαίνεται και το προηγούμενο σχήμα, είναι η ύπαρξη σημαντικών διαφορών ανάμεσα στους εταίρους σε διάφορους τομείς όπως είναι παραδείγματος χάριν το στυλ διοίκησης, η κουλτούρα των επιχειρήσεων αλλά και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς (George Tyler, 2015). Ένα παράδειγμα τέτοιας συμμαχίας, είναι η συμμαχία που αναπτύχθηκε μεταξύ της AT&T και της Olivetti, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, η οποία έλαβε τέλος, λόγω των διαφορετικών στυλ διοίκησης που εφαρμόζονται (Spekman and Bolon, 2021).

Μία ακόμη βασική αιτία αποτυχίας της στρατηγικής σημασίας είναι η ρήξη της συμφωνίας, η οποία συμβαίνει όταν προκύπτουν διάφορα προβλήματα και προκλήσεις, στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Ένας σημαντικός λόγος που στις περισσότερες περιπτώσεις οδηγεί σε ρήξη, είναι η επίκληση ότι κάποιος ή ακόμη και κάποιοι εταίροι δεν

πραγματοποιούν το έργο για το οποίο είχαν συμφωνήσει εξαρχής. Ένας ακόμη σημαντικός λόγος είναι ότι η στρατηγική συμμαχία δεν μπορεί πλέον να εξυπηρετήσει τους σκοπούς του ενός από τους εταίρους. Σε πολλές περιπτώσεις διάφορες μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, για το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, την οδηγούν να αναθεωρήσει τις στρατηγικές προτεραιότητες (George Tyler, 2015). Ως μία συνέπεια της προηγούμενης κατάστασης, μπορεί να είναι και η απόσυρση της υποστήριξης προς ορισμένες συμμαχίες τις οποίες παλαιότερα είχε συνάψει.

Επιπλέον για επιτυχημένες συμμαχίες είναι βασικό να αποφεύγονται κάποιες κινήσεις. Αρχικά η εξάρτηση σε ειδικούς για την δημιουργία και εφαρμογή του πλάνου της συμμαχίας. Στην συνέχεια η έμφαση αποκλειστικά στις διαδικασίες αγνοώντας τον τρόπο που θα ωθήσει την συμμαχία στην αύξηση της αξίας και των ικανοτήτων της εταιρίας. Επαναξιολόγηση της συμμαχίας είναι απαραίτητη με την υιοθέτηση και εξάσκηση νέων τεχνικών. Η παράλειψη της διαδικασίας αυτής μπορεί να αποβεί μοιραία για οποιαδήποτε μορφή συμμαχίας. Σε οργανωτικό επίπεδο, μια αποτυχημένη δομή καταμερισμού εργασιών και ελλιπή εκπαίδευση των μελών είναι σε θέση να υποβαθμίσει την οποιαδήποτε προσπάθεια και στόχο που έχει τεθεί. Τέλος όσον αφορά την διοίκηση, κρίνεται απαραίτητη η συνεχής υποστήριξη και διαχείριση πιθανών θεμάτων εσωτερικών όπως για παράδειγμα έλλειψη πειθαρχίας των στελεχών (Παπαδάκης, 2016).

Τέλος, ένας ακόμη βασικός παράγοντας, λήξης της συμμαχίας είναι ότι αυτή η επιτέλεσε το σκοπό της. Έτσι, για τις επιτυχημένες συμμαχίες, επέρχεται η λήξη, όταν πραγματοποιηθούν οι στόχοι του συνόλου των μερών. Ένα παράδειγμα, τέτοιες συμμαχίες είναι εκείνη ανάμεσα στις μεγάλες φαρμακοβιομηχανίες Sandoz και Sankyo οι οποίες εφόσον πέτυχαν το στόχο τους, διέλυσαν τη δεκαετία του '90 τη συμμαχία (Bleeke and David, 1991). Σε διαφορετικές περιπτώσεις, ένας άλλος λόγος διάλυσης της συμμαχίας, έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, να προχωρήσουν στη διάλυση της. Ένας από αυτούς τους παράγοντες ήταν σε κάποιες περιπτώσεις, η σύσταση της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μελέτη περίπτωσης της στρατηγικής συμμαχίας της Tata Coffee και της Starbucks

3.1. Σημαντικότητα της συμμαχίας ανάμεσα στην Tata Coffee και τη Starbucks

Τα Starbucks είναι ένας οργανισμός που εφαρμόζει πρότυπα υψηλής ποιότητας και είναι επιθυμεί να προμηθεύεται τις καλύτερες πρώτες ύλες κόκκων καφέ, ενώ δίνει ιδιαίτερη βάση στο ψήσιμο τους με μεγάλη προσοχή και στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων που καλλιεργούν τον καφέ. Τα Starbucks αποκαλούν τους υπαλλήλους τους ως συνεργάτες και αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Οι υπάλληλοι της Starbucks ασχολούνται με τον πελάτη τους και συνδέονται μαζί του για να του προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες, αναβαθμίζοντας την ποιότητα ζωής τους. Τα Starbucks πιστεύουν στην ανθρώπινη σύνδεση και αναπτύσσουν την αίσθηση του ανήκειν (Dodgson, 2018).

Η Tata εφάρμοσε την κουλτούρα την οποία ακολουθούσε η Starbucks, μια στρατηγική η οποία θα βοηθούσε στην οικοδόμηση βασικών ικανοτήτων μεταξύ τους. Η Tata πληροί όλα τα αυστηρά πρότυπα και προϋποθέσεις που ακολουθεί η Starbucks σε τομείς όπως η ποιότητα, το έδαφος, το νερό, τα απόβλητα και η ενέργεια, η διατήρηση των δασών και της βιοποικιλότητας, η ευημερία των εργαζομένων, οι μισθοί και τα οφέλη, οι συνθήκες διαβίωσης, η υγεία, η ασφάλεια κ.λπ. (Ruchi and Joel, 2011)

Η Starbucks έχει δεσμευτεί στην υιοθέτηση ενός ρόλου περιβαλλοντικής ηγεσίας σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Προσπαθεί να εκπληρώσει αυτήν την αποστολή δεσμευόμενη στα ακόλουθα:

- Κατανόηση περιβαλλοντικών θεμάτων και ανταλλαγή πληροφοριών με τους συνεργάτες τους.
- Ανάπτυξη καινοτόμων και ευέλικτων λύσεων για την επίτευξη αλλαγών.
- Προσπάθεια αγοράς, πώλησης και χρήσης φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων.

- Αναγνώριση του ότι η οικονομική ευθύνη είναι απαραίτητη για το περιβαλλοντικό τους μέλλον.
- Ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής ευθύνης ως εταιρικής αξίας.
- Μέτρηση και παρακολούθηση της προόδου για κάθε έργο.
- Ενθάρρυνση όλων των εταίρων να συμμετάσχουν στην αποστολή της

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται σε παράγοντες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της. Αυτοί οι παράγοντες επιτρέπουν στην παραγωγική οντότητα να παράγει περισσότερες πωλήσεις με μεγαλύτερα περιθώρια σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποδίδονται σε μια ποικιλία παραγόντων όπως η διάρθρωση του κόστους, η επωνυμία, η ποιότητα των προσφορών προϊόντων, το δίκτυο διανομής, η πνευματική ιδιοκτησία και η εξυπηρέτηση πελατών (Twin, 2021). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως διαμορφώνεται για την Starbucks επικεντρώνεται στα ακόλουθα σημεία:

- Ισχυρή εικόνα της μάρκας.
- Η Starbucks είναι η μεγαλύτερη εταιρεία καφέ στον κόσμο βάσει της αναγνωρισιμότητάς της
- Έχουν πιστούς πελάτες παγκοσμίως.

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να συγκεντρώσει και να επενδύσει τους περιορισμένους πόρους του στις μεγαλύτερες ευκαιρίες για αύξηση των πωλήσεων και επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει ανάλυση της στρατηγικής αρχικής κατάστασης της εταιρείας πριν από τη διαμόρφωση, την αξιολόγηση και την επιλογή ανταγωνιστικής θέσης προσανατολισμένης στην αγορά που συμβάλλει στους στόχους της εταιρείας και στους στόχους μάρκετινγκ. Η στρατηγική μάρκετινγκ επισημαίνει το ρόλο του μάρκετινγκ ως συνδέσμου μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του (Slater, Hult and Olson, 2010). Στην περίπτωση που μελετάται η Starbucks ακολουθεί την παρακάτω στρατηγικής μάρκετινγκ:

- Η Starbucks ξεκίνησε έναν ιστότοπο κοινότητας, το My Starbucks Idea (Starbucks Coffee Company, 2019).
- Είναι σπάνιο τα Starbucks να προβάλλονται σε μια μεγάλη πινακίδα, εφημερίδα, αφίσα ή γενικότερα έντυπα μέσα.
- Η εταιρεία έχει καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για να δημιουργήσει μια «ατμόσφαιρα κοινότητας» ανάμεσα στους λάτρεις του καφέ.
- Η Starbucks λειτουργεί κυρίως μέσω συμμαχιών, κοινοπραξιών και συμφωνιών αδειοδότησης με επιχειρηματικούς εταίρους καταναλωτικών προϊόντων.

Αντιστοίχως για την εταιρεία Tata προκύπτουν τα ακόλουθα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- Η μεγαλύτερη εταιρεία φυτειών καφέ στον κόσμο.
- Η μοναδικότητά της έγκειται στην ικανότητά της να παράγει μεγάλες ποσότητες ειδικού χαρμανιού καφέ, διατηρώντας παράλληλα αυστηρή ποιότητα.
- Διοργανώνει κάθε πτυχή της διαδικασίας παρασκευής καφέ.
- Με τις μεγάλες αγορές κατανάλωσης καφέ να επικεντρώνονται στην ποικιλία Arabica, ο καφές Tata φαίνεται να έχει πρόσβαση σε διεθνείς αγορές

3.2. Στόχοι της συμμαχίας ανάμεσα στην Tata Coffee και τη Starbucks

Καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν παρουσία στη διεθνή αγορά. Για το σκοπό αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι αρμόδιες για την απόκτηση, την εξωτερική ανάθεση ή την εσωτερική εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων, τεχνικών γνώσεων, οργανωτικών ικανοτήτων, χρηματοδότησης, παραγωγής, δικτύου προμηθευτών και πελατών και πληροφοριών αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες πρέπει να αποκτήσουν αυτές τις ικανότητες με ταχύτερο ρυθμό και με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους. Δεδομένου ότι καμία εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων ακόμη και των μεγάλων επιχειρήσεων, δεν μπορεί να δημιουργήσει όλες αυτές τις δυνατότητες από μόνη της, αυτό που απαιτείται είναι να συμμετάσχει σε μια στρατηγική συμμαχία. Το εισέλθει μια εταιρεία σε μια στρατηγική συμμαχία

αποτελεί μια σημαντική κίνηση έτσι ώστε η εταιρεία να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματά της στον διεθνή ανταγωνισμό. Για την περίπτωση που μελετάται, προκύπτουν τα ακόλουθα στρατηγικά πλεονεκτήματα για τις δύο εταιρείες:

- Η εταιρεία Starbucks διάλεξε να πραγματοποιήσει τη στρατηγική συμμαχία με την εταιρεία καφέ Tata για επεκταθεί στην Ινδία.
- Η Starbucks θα διερευνήσει τη δημιουργία καταστημάτων στα καταστήματα λιανικής και τα ξενοδοχεία του ομίλου Tata. Η Tata Coffee's Kodagu family θα αναλάμβανε την προμήθεια και το ψήσιμο των κόκκων καφέ (Akter, 2015).
- Η συμφωνία περιλαμβάνει το άνοιγμα καφέ, την προμήθεια καφέ και την επεξεργασία του.

Στα πλαίσια που προγράφονται, ένα από τα εμπόδια που πρέπει να επιλύσουν οι δύο εταιρείες είναι το μοντέλο της franchise της Starbucks.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική εταιρική στρατηγική, για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, την είσοδο σε νέες αγορές και την αξιοποίηση της τεχνολογίας και της Έρευνας και Ανάπτυξης (Nevin, 2016). Ο στόχος της Tata πίσω από αυτήν τη συμμαχία επικεντρώνεται στα ακόλουθα:

- Η συμφωνία θα επιτρέψει στην εταιρεία Tata να προμηθεύει με κόκκους καφέ την Starbucks στην Ινδία.
- Οι δύο εταιρείες έχουν την ευκαιρία να επενδύσουν και να διευκολύνουν τις εξαγωγές τους σε άλλες αγορές.
- Η Starbucks θα βοηθήσει παρέχοντας νέες τεχνολογίες για την προώθηση υπεύθυνων πρακτικών για το περιβάλλον.
- Μια μακροπρόθεσμη σχέση θα δημιουργηθεί μέσα από αυτή τη συμφωνία με τη Starbucks.
- Μετά από αυτήν τη συμφωνία, η Tata Coffee είναι έτοιμη να γίνει ο μεγαλύτερος παραγωγός καφέ της Ασίας (Akter, 2015).

Από μια στρατηγικής συμμαχία, και τα δύο μέλη της αποκομίζουν αντίστοιχα οφέλη. Από τη συμμαχία αυτή οι στόχοι της Starbucks διαμορφώνονται ως εξής:

- Να αξιοποιήσει την τεράστια αναδυόμενη αγορά της Ινδίας.
- Να αυξήσει την κερδοφορία της λόγω της παρακμής της αγοράς και της υπερβολικής εξάρτησής της από την αγορά των ΗΠΑ.
- Να αποκτήσει πρόσβαση στον καφέ Arabica υψηλής ποιότητας.
- Τα Starbucks στοχεύουν να εισέλθουν στην ινδική αγορά μέσω της συμφωνίας με την Tata (Gautam, 2016).
- Τα Starbucks πιστεύουν ότι η Ινδία μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή καφέ στην εγχώρια αγορά
- Η γνώση και η κατανόηση της αγοράς της Ινδίας μπορούν να προωθηθούν από την Tata Global Beverages, γιατί εδώ και καιρό βρίσκεται σε διαδικασίες ανάπτυξης της αγοράς αυτής
- Η εταιρεία Tata επίσης δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο, οπότε αναπτύσσεται και στο πεδίο αυτό συνέργεια.

3.3. Ανάλυση PEST για Tata Starbucks

Η ανάλυση PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική) είναι μια μέθοδος διαχείρισης με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστικός στην αγορά. Μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των κύριων περιοχών επιρροής που επηρεάζουν τον τομέα στον οποίο βρίσκεται ένας οργανισμός, καθώς και τον ίδιο τον οργανισμό, μπορεί να διευκολύνει τον αποτελεσματικότερο στρατηγικό σχεδιασμό (Kenton, 2020). Αυτός ο προγραμματισμός γίνεται για τη μεγιστοποίηση της ικανότητας του οργανισμού να αξιοποιεί τις συνθήκες που υπάρχουν, και να είναι καλύτερα προετοιμασμένος για επικείμενες αλλαγές, επιτρέποντας στον οργανισμό να παραμείνει μπροστά από τους ανταγωνιστές.

Η Ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει έτσι τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό των τρεχουσών ή πιθανών μελλοντικών προκλήσεων, επιτρέποντας τον αποτελεσματικό σχεδιασμό για τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης αυτών των προκλήσεων. Η ανάλυση PEST μπορεί επίσης να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση της εσωτερικής δομής ενός οργανισμού, προκειμένου να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της εσωτερικής του πολιτικής, των οικονομικών προοπτικών, του κοινωνικού κλίματος και της τεχνολογικής βάσης. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης μπορούν να διευκολύνουν τις αλλαγές ή τις βελτιώσεις σε υπό-τομείς (Kenton, 2020).

Στο σχήμα που ακολουθεί παρατίθενται οι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον της ανάλυσης PEST για την εταιρεία Tata Starbucks.



Σχήμα 1: Pest ανάλυση

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στον κάθε παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της συμμαχίας, ξεχωριστά.

Οι κοινωνικοί παράγοντες που μπορούν να συμπεριληφθούν στην ανάλυση PEST είναι τα δημογραφικά στοιχεία και η κατανομή ηλικίας, οι πολιτιστικές συμπεριφορές και οι τάσεις στο χώρο εργασίας και στον τρόπο ζωής (Nevin, 2016).

Η νέα γενιά της Ινδίας γίνονται καταναλωτές παγκόσμιας κλάσης και οι πολυεθνικές το λαμβάνουν αυτό υπόψη. Αυτή η κοινωνική εξέλιξη μπορεί να διαπιστωθεί σε πολλούς παράγοντες. Οι νέες οικονομικές μεταρρυθμίσεις της Ινδίας η οποία πέρασε από μια μαζική ελευθέρωση, παγκοσμιοποίηση και ιδιωτικοποίηση υπό την ηγεσία του τότε Πρωθυπουργού PV Narasimha Rao το 1991 (Akter, 2015). Επιπλέον, τα μέτρα μεταρρύθμισης της κυβέρνησης όπως η έγκριση άμεσων ξένων επενδύσεων σε επιχειρήσεις λιανεμπορίου έως και 51% θα δημιουργήσουν περισσότερες επενδύσεις στην Ινδία.

Στη συνέχεια, το οικονομικό τμήμα της ανάλυσης Pest στοχεύει στους βασικούς παράγοντες των επιτοκίων και των συναλλαγματικών ισοτιμιών, της οικονομικής ανάπτυξης, της προσφοράς και της ζήτησης, του πληθωρισμού και της ύφεσης.

Παράγοντες όπως είναι η ανεπαρκής υποδομή, οι ρυθμιστικοί και ξένοι επενδυτικοί έλεγχοι, το σύστημα διακυβέρνησης, η κατάσταση των βασικών προϊόντων για τις βιομηχανίες μικρής και μεσαίας κλίμακας και το έλλειμμα στη δημοσιονομική πολιτική αποτελούν περιορισμούς στην οικονομική ανάπτυξη στην Ινδία. Λόγω της νέας βιομηχανικής πολιτικής που εφαρμόστηκε εξαπλώθηκε η ινδική οικονομία στο εξωτερικό εμπόριο και επενδύσεις. Αυτή η πολιτική ελευθέρωσης μείωσε τους ελέγχους, υποτίμησε το νόμισμα και μείωσε τους δασμούς. Κατάργησε σχεδόν τους κανονισμούς αδειοδότησης και τους ελέγχους στις ιδιωτικές επενδύσεις, μείωσε τους φορολογικούς συντελεστές και κατέστρεψε τα μονοπώλια του δημόσιου τομέα.

Η έγκριση της κυβέρνησης της Ινδίας για άμεσες ξένες επενδύσεις έως και 51% στη βιομηχανία λιανικής ενίσχυσε τις ξένες εταιρείες έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα να επενδύσουν στην Ινδία (Akter, 2015). Η Ινδία είναι σημαντικός εξαγωγέας προϊόντων και υπηρεσιών λογισμικού και πληροφορικής ενώ η βιομηχανία πληροφορικής δείχνει να ακολουθεί ένα ισχυρό μοτίβο ανάπτυξης. Καθώς ο κόσμος αλλάζει από το βιομηχανικό τομέα σε οικονομία

πληροφορικής, η Ινδία θα διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος του πλανήτη.

Στη συνέχεια, η πολιτική πτυχή της ανάλυσης PEST επικεντρώνεται στους τομείς στους οποίους η κυβερνητική πολιτική ή / και οι αλλαγές στη νομοθεσία επηρεάζουν την οικονομία, τη συγκεκριμένη βιομηχανία και τον εν λόγω οργανισμό. Τομείς πολιτικής που μπορεί να επηρεάσουν ιδιαίτερα έναν οργανισμό περιλαμβάνουν τους νόμους περί φόρου και απασχόλησης. Το γενικό πολιτικό κλίμα ενός έθνους ή περιοχής, καθώς και οι διεθνείς σχέσεις, μπορούν επίσης να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία της αγοράς (Kenton, 2020).

Οι ευκαιρίες απασχόλησης αυξήθηκαν δραστικά στην Ινδία, λόγω της ελευθέρωσης της οικονομίας και της έκρηξης του τομέα της πληροφορικής. Αυτό οδήγησε του πολίτες της χώρας να αλλάξουν τις πεποιθήσεις τους όσον αφορά στη ροή του χρήματος, εγκαταλείποντας την αποταμίευση. Η νεολαία της Ινδίας εμπνέεται από διάφορες ευκαιρίες εργασίας και ξοδεύει μεγάλα χρηματικά ποσά. Η προσέγγιση των νέων είναι να ξοδεύουν χρήματα και να απολαύσουν τη ζωή.

Οι Ινδοί συνηθίζουν να καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες τσαγιού. Σύμφωνα με μελέτες έρευνας αγοράς, η κατανάλωση καφέ είναι μεγαλύτερη στις αστικές περιοχές (71%) και μικρότερη στις αγροτικές περιοχές (29%). Οι Νότιοι Ινδοί προτιμούν σε μεγάλο βαθμό τον καφέ. Οι Βόρειοι Ινδοί δεν λατρεύουν τον καφέ, αλλά πίνουν καφέ με διάφορες γεύσεις. Η κατανάλωση φίλτρου και στιγμιαίου καφέ είναι περίπου ίση σε εθνικό επίπεδο. Όμως, στην περιοχή, ο καφές φίλτρου είναι πιο δημοφιλής στο Ταμίλ Ναντού και σε άλλες πολιτείες της Νότιας Ινδίας και το ποσοστό του στιγμιαίου καφέ είναι πολύ υψηλό στη Βόρεια Ινδία (Gautam, 2016).

Η τεχνολογική συνιστώσα λαμβάνει υπόψη τον ειδικό ρόλο και την ανάπτυξη τεχνολογιών στον τομέα και την οργάνωση, καθώς και τις ευρύτερες χρήσεις, τάσεις και αλλαγές στην τεχνολογία. Οι κυβερνητικές δαπάνες για την τεχνολογική έρευνα μπορεί επίσης να είναι ένα σημείο ενδιαφέροντος σε αυτόν τον τομέα (Kenton, 2020).

Οι πράσινοι κόκκοι καφέ και τα φύλλα τσαγιού αποτελούν προϊόντα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για αγορά από τους Ινδούς αγρότες προκειμένου να υποστηρίξουν τον γεωργικό τομέα, να εξοικονομήσουν έξοδα μεταφοράς, να λάβουν επιδοτήσεις και να κερδίσουν φορολογικά οφέλη. Οι Ινδοί θέλουν να έχουν περισσότερη κρέμα στον καφέ. Η συμμαχία της Starbucks με την Tata

Coffee Ltd για την προμήθεια και το ψήσιμο του Arabica Coffee σίγουρα θα βοηθήσει και τις δύο εταιρείες μακροπρόθεσμα. Στην Ινδία, η επιλογή αποβουτυρωμένου γάλακτος δεν είναι απαραίτητη, καθώς πολλοί Ινδοί δεν ακολουθούν δίαιτα. Στους Ινδούς αρέσει ιδιαίτερα να προσθέτουν τζίντζερ και μαύρο γαρίφαλο στο τσάι και τον καφέ τους.

Επιπλέον, τα καταστήματα χρησιμοποιούν υπηρεσίες Wi-Fi καθώς όλοι οι καταναλωτές έχουν έξυπνα τηλέφωνα και φορητούς υπολογιστές που χρησιμοποιούν στο καφέ. Οι Ινδοί επιθυμούν να συνδέουν την παραδοσιακή και πλούσια κληρονομιά τους με τον εκσυγχρονισμό. Αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζεται στην ατμόσφαιρα των καταστημάτων. Τα καταστήματα Starbucks είναι πλήρως επιπλωμένα και συνειδητοποιούν τον τρόπο με τον οποίο οι κόκκοι καφέ προέρχονται, ψήνονται, παρασκευάζονται κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η πιστότητα των πελατών στα καταστήματα καφέ Starbucks.

Η διαχείριση του αποθέματος είναι υπεύθυνη για την διατήρηση του καταστήματος εφοδιασμένου με καφέ. Ταυτόχρονα τα καταστήματα πρέπει να προσέχουν να μην υπερβάλλουν με τις προμήθειες καφέ καθώς χάνει τη φρεσκάδα του. Με βάση την καθημερινή επίσκεψη των πελατών στο κατάστημα, η πολιτική διαμορφώνεται ανάλογα.

Παράλληλα για την εταιρεία σημαντικό ρόλο παίζουν οι παράγοντες που έχουν να κάνουμε με το περιβάλλον και την προστασία του. Η Starbucks πιστεύει στα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Προωθεί τη φροντίδα του πλανήτη και παροτρύνει τους πελάτες της να κάνουν το ίδιο. Η Tata Starbucks βασίζεται αποκλειστικά σε πράσινα και φιλικά προϊόντα. Ασχολείται με την ανακύκλωση, τη διαχείριση ενέργειας, την εξοικονόμηση νερού, το πράσινο κτίριο και τη μείωση των αποτυπωμάτων άνθρακα όπου είναι δυνατόν. Με όλες αυτές τις ενσωματωμένες περιβαλλοντικές ευθύνες, η Starbucks θα προωθήσει την εικόνα της στην Ινδία μέσω της Tata. Τα οικολογικά ζητήματα σχετικά με την καλλιέργεια καφέ Arabica πρέπει να αντιμετωπιστούν για να εξασφαλιστεί συνέπεια στην παραγωγικότητα.

3.4. Ανάλυση SWOT για Tata Starbucks

Η βασική ικανότητα των Tata Coffee και Starbucks ήταν η ικανότητά τους να αξιοποιούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντων, προσφέροντας έναν εξαιρετικής ποιότητας καφέ και συνδυασμό προϊόντων υψηλής ποιότητας όπως διάφορα ποτά και σνακ. Η Starbucks δημιούργησε την επωνυμία της μόνο με την πώληση καφέ υψηλής ποιότητας και συναφών προϊόντων και παρείχε σε κάθε πελάτη μια μοναδική «εμπειρία Starbucks», που προκύπτει από την απόλυτη εξυπηρέτηση πελατών, το καθαρό περιβάλλον και τα καλά διατηρημένα καταστήματα που προωθούν την έννοια της κοινότητας εντός της οποίας οποίο λειτουργούν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα υψηλή ικανοποίηση και υψηλό βαθμό αφοσίωσης των πελατών.

Οι άλλοι βασικοί τομείς της Starbucks είναι η προσέγγιση που βασίζεται στις αξίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χτίζει καλές εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις με τους προμηθευτές. Αυτό οδηγεί κυρίως την επιτυχή ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής της Tata Starbucks για την οργανική επέκταση της στις παγκόσμιες αγορές. Σήμερα, η Starbucks αναγνωρίζεται ως μία από τις πιο σεβαστές μάρκες στον κόσμο, καθώς προτιμά κυρίως την οριζόντια ολοκλήρωση μέσω εξαγορών και συμμαχιών που προωθούν μακροπρόθεσμα στα στρατηγικά σχέδια της.

Η ανάλυση SWOT (πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας και την ανάπτυξη του στρατηγικού της σχεδιασμού. Η ανάλυση SWOT αξιολογεί εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τις τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες. Η ανάλυση SWOT έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει μια ρεαλιστική, βασισμένη σε δεδομένα ματιά στα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες ενός οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει την ανάλυση ακριβή αποφεύγοντας τις προκαταλήψεις και να επικεντρωθεί σε πραγματικές συνθήκες. Οι εταιρείες πρέπει να το χρησιμοποιούν ως οδηγό (Grant, 2020). Στα πλαίσια αυτά, για την εταιρεία Tata Starbucks η ανάλυση παρατίθεται ακολούθως.

Δυνάμεις:

- Δυνατή επωνυμία και παγκόσμια αναγνώριση
- Τοποθεσίες και σχεδιασμός των καταστημάτων της.
- Εξαιρετικές δεξιότητες μάρκετινγκ και τοποθέτησης της Starbucks.
- Χρήση τεχνολογίας και κινητών καταστημάτων.
- Διαφορετικό μείγμα προϊόντων.
- Πίστη πελατειακή βάση
- Πρόσβαση στους premium καφέδες της TATA Robusta και Arabica (Sourcing Agreement) (Gautam, 2016).
- Και οι δύο εταιρείες είναι κορυφαίες εταιρείες στον τομέα τους.
- Ηθικές και περιβαλλοντικές πρακτικές.
- Πράσινοι κόκκοι καφέ υψηλής ποιότητας.
- Επενδύσεις από κοινού σε πρόσθετες διευκολύνσεις για εξαγωγές σε άλλες ξένες αγορές.
- Η Tata και τα Starbucks είναι γνωστές για τις καλές τους πρακτικές προς το περιβάλλον και για την ανάληψη πρωτοβουλιών κοινωνικής ευθύνης.
- Και οι δύο εταιρείες χρησιμοποιούν τους πόρους η μία της άλλης για την ενίσχυση της βασικής τους ικανότητας. Η Tata πληροί όλα τα πρότυπα και τους όρους που προβάλλουν τα Starbucks, όπως ποιότητα, διαχείριση αποβλήτων, διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων κ.λπ.) (Gautam, 2016).

Αδυναμίες:

- Η Tata Starbucks διαμορφώνει μίαν εικόνα πολυτελών καταστημάτων καφέ. Τα άτομα που επισκέπτονται καταστήματα καφέ είναι λίγα στην Ινδία, καθώς η τιμή του καφέ είναι πολύ υψηλή στα καταστήματα.
- Ακριβά προϊόντα: Η υψηλή τιμή του καφέ θεωρείται εμπόδιο για τους Ινδούς πελάτες. (Τα προϊόντα καφέ Starbucks διατίθενται σε πολύ υψηλά επίπεδα και το εισόδημα των

Ινδών είναι μικρότερο σε σύγκριση με άλλες ξένες αγορές όπου υπάρχει ήδη η Starbucks. Τώρα, η Tata Starbucks πρέπει να επανεξετάσει τις τιμές στις οποίες προσφέρει καφέ

- Ο καφές είναι η κυρίαρχη επιχείρηση. (Η Starbucks πρέπει να διαφοροποιήσει την επιχείρησή της από την προσφορά καφέ στην παροχή άλλων σνακ και ειδών διατροφής για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που προέρχεται από άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά κι έχουν ήδη διαφοροποιηθεί).
- Ορισμένα άκαμπτα πρότυπα και πολιτικές στα σημεία πώλησης. (Τα Starbucks ακολουθούν παρόμοια επιχειρηματικά μοντέλα και τύπους σε όλες τις χώρες, μη λαμβάνοντας υπόψη τον πολιτισμό και τις παραδόσεις οποιασδήποτε χώρας στην οποία λειτουργούν όπως η πολιτική απαγόρευσης του καπνίσματος κ.λπ.).
- Δεν υπάρχει μοναδικότητα και αποκλειστικότητα από αυτές τις δύο εταιρείες, δηλαδή, Starbucks και καφέ Tata.

Ευκαιρίες:

- Η Ινδία είναι η δεύτερη πιο πυκνοκατοικημένη χώρα στον κόσμο. Υπάρχει περιθώριο για την Tata Starbucks να κατακτήσει ένα μέρος της αγοράς λόγω της τεράστιας αγοράς.
- Η μεσαία τάξη με αγγλόφωνους ανθρώπους αυξάνεται ραγδαία και η αγοραστική δύναμη των Ινδών αυξάνεται (Gautam, 2016).
- Ο πληθυσμός των νέων αυξάνεται, ο οποίος θεωρεί περισσότερο την επίσκεψή σε ένα καφέ σαν μια δήλωση μόδας. Ο καταναλωτής ηλικίας 20-45 ετών εμφανίζεται ως η ταχύτερα αυξανόμενη ομάδα καταναλωτών.
- Υπάρχει καλή και ποιοτική υποδομή τηλεπικοινωνιών.
- Καθώς οι Ινδοί έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα τους το τσάι, αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ευκαιρία από την Starbucks έτσι ώστε να προσφέρει ροφήματα με βάση το τσάι.
- Ειδικά στις βορειοανατολικές πολιτείες της Ινδίας, οι Ινδοί προτιμούν να επισκεφτούν ένα κατάστημα καφέ παρά ένα κατάστημα που σερβίρει τσάι. Οι πολίτες της νότιας

Ινδίας αρέσκονται στην κατανάλωση καφέ. Οι Βόρειοι Ινδοί αρέσκονται στην κατανάλωση καφέ, αλλά τον καταναλώνουν περισσότερο ως δήλωση μόδας.

- Ο καφές Tata μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του παρέχοντας τα ακατέργαστα προϊόντα σε παγκόσμιους παίκτες που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία των καταστημάτων καφέ.
- Ο αναμενόμενος ρυθμός αύξησης της κατανάλωσης καφέ στην Ινδία είναι 6%, αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ευκαιρία για τη δημιουργία περισσότερων καταστημάτων σε πολλές πόλεις.
- Με αυτήν τη συμφωνία, η Tata Coffee είναι σε θέση να μειώσει την υπερβολική εξάρτηση από την αγορά εμπορευμάτων και να στραφεί στη λιανική αγορά καφέ.
- Επέκταση επωνυμίας: Η Tata Starbucks έχει καλή εικόνα της διεθνούς αγοράς. Έτσι, μπορεί να την αξιοποιήσει για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της με διαφοροποίηση και επέκταση της επιχείρησης, διατηρώντας παράλληλα την εικόνα της επωνυμίας (Gautam, 2016).

Απειλές:

- Οι Ινδοί είναι εξοικειωμένοι με το τσάι και έχουν δομήσει μια κουλτούρα με βάση το τσάι. Η αγορά ζεστών ροφημάτων στην Ινδία κυριαρχείται αποκλειστικά από τσάι. Καθώς, η Ινδία είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός και καταναλωτής τσαγιού στον κόσμο, η παραγωγή της αντιστοιχεί στο 29% και η κατανάλωση είναι 20%. Οι Ινδοί προτιμούν να καταναλώνουν τουλάχιστον τσάι δύο φορές την ημέρα (Gautam, 2016).
- Οι εγχώριες εταιρείες όπως το Coffee Cafe Day, το café Barista και τον καφέ Qwikys είναι μάρκες που κυριαρχούν στη λιανική αγορά καφέ.
- Το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων και το κατά κεφαλήν εισόδημα τους είναι χαμηλό. Η τιμή του καφέ των καταστημάτων Tata Starbucks θεωρείται ως εμπόδιο για την ομάδα εισοδήματος μεσαίας τάξης έτσι ώστε να μπορέσει να αποκτήσει πρόσβαση στα προϊόντα της εταιρείας. Έτσι, η Tata Starbucks πρέπει να αναδιαμορφώσει το μοντέλο

τιμολόγησης σύμφωνα με τα ινδικά πρότυπα και να προσφέρει προϊόντα σε τοπικά ανταγωνιστικές τιμές.

- Οι Ινδοί καταναλωτές επιθυμούν να προσέχουν την υγεία τους. Λόγω της αύξησης της παχυσαρκίας, του διαβήτη, της αρτηριακής πίεσης, των καρδιακών προσβολών, οι άνθρωποι προτιμούν να καταναλώνουν ροφήματα με υγιείς πρώτες ύλες. Γενικότερα, πολλές ομάδες υγείας έχουν υποστηρίξει ότι παγκοσμίως για τα Starbucks πωλούσαν προϊόντα με υψηλή περιεκτικότητα σε θερμίδες και λιπαρά στους καταναλωτές τους.
- Η επίσκεψη σε καφετέριες δεν αποτελεί τακτική συνήθεια μεταξύ των περισσότερων Ινδών. Αντ' αυτού πηγαίνουν περιστασιακά.
- Οι αλυσίδες γρήγορου φαγητού όπως οι McDonalds, Dunkin Donuts, Burger King κ.λπ., έχουν ήδη διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους και προσφέρουν ποιοτικό καφέ για να ανταγωνιστούν τα Starbucks.
- Η άνοδος των τιμών του καφέ αυξάνει την πίεση στα περιθώρια κέρδους. Έτσι, η Starbucks πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα τιμολόγησης για την Ινδία, καθώς η ζήτηση είναι πολύ ελαστική (Gautam, 2016).

Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στην ανάλυση των βασικών στοιχείων μιας στρατηγικής συμμαχίας. Έγινε αναφορά στους παράγοντες που διαμορφώνουν τις στρατηγικές συμμαχίες, στις μεθοδολογίες που ακολουθούν οι εταιρίες αλλά και σε άλλα στοιχεία που έχουν να κάνουν με τα οφέλη και το ρίσκο από μια στρατηγική συμμαχία. Για να γίνει πιο κατανοητό το περιβάλλον της στρατηγικής συμμαχίας έγινε αναφορά στη μελέτη περίπτωσης της Tata Starbucks. Από τη μελέτη περίπτωσης προέκυψε πως τα οφέλη που αποκόμισαν και οι δύο εταιρίες από τη στρατηγική τους συμμαχία ήταν πολλαπλά και πολύπλευρα. Ωστόσο εντοπίστηκαν και ορισμένοι παράγοντες υψηλού ρίσκου που συνδέθηκαν ιδίως με την κουλτούρα και τον τρόπο ζωής των Ινδών καταναλωτών και μπορούν να βάλουν σε κίνδυνο τη συμμαχία. Παρ' όλα αυτά μπορεί να ειπωθεί ότι τα πλεονεκτήματα μπορούν να υπερκεράσουν το ρίσκο και με την εφαρμογή των σωστών στρατηγικών προσαρμογής, κάθε παρόμοια συμμαχία μπορεί να στεφθεί από επιτυχία.

Σ' ένα γενικότερο πλαίσιο, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα ολοένα και πιο σημαντικό βασικό στοιχείο στις στρατηγικές πολλών εταιρειών έτσι ώστε αυτές να μπορέσουν να δημιουργήσουν και στη συνέχεια να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα τους σε δυναμικά περιβάλλοντα αγοράς. Μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να λάβει την μορφή της συμφωνίας όπου μπορεί να μην υπάρχει επίσημο συμβόλαιο και καμία αγορά ή πώληση ιδίων κεφαλαίων. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες αυστηρά δεσμευτικές διατάξεις. Και οι δύο εταίροι φέρνουν στη μια συμμαχία εμπιστοσύνη και ενισχύουν την πεποίθηση ότι θα είναι ισχυρότεροι μαζί από ότι θα ήταν ξεχωριστά. Και οι δύο κρίνουν ότι ο καθένας έχει ξεχωριστές δεξιότητες και λειτουργικές ικανότητες και θα πρέπει να εργαστούν επιμελώς με την πάροδο του χρόνου για την εξέλιξη της ένωσης.

Αναπτύσσοντας στρατηγικές συμμαχίες, οι εταιρίες μοιράζονται το πλεονάζον ή / και συμπληρωματικό δυναμικό και πόρους τους με άλλους και δημιουργούν μια νέα οντότητα για να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όταν η διαχείριση της συμμαχίας γίνεται

αποτελεσματικά, οι συμμετέχουσες εταιρείες μπορούν να επιτύχουν πολλά οφέλη και τελικά να αποκτήσουν κερδοφορία.

Εάν οι εταιρείες δομήσουν την κατάλληλη στρατηγική συμμαχία, μπορούν να επεκτείνουν ουσιαστικά την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών τους, χωρίς τη συνήθη αντίστοιχη επένδυση σε προσωπικό, εξοπλισμό και εγκαταστάσεις. Τα οφέλη της στρατηγικής συμμαχίας είναι η μείωση του κόστους, η κατανομή της τεχνολογίας, η ανάπτυξη προϊόντων, η πρόσβαση στην αγορά κ.λπ. Οι κοινωνικοπολιτισμικές και ηθικές παράμετροι που επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας ενισχύουν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Η απόδοση των στρατηγικών συμμαχιών εξαρτάται από την αναγνώριση αυτών των παραμέτρων. Εκμεταλλευόμενες το πραγματικό πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στη μείωση του χάσματος μεταξύ των οικονομιών των ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Το πεδίο αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας για ερευνητές οι οποίοι εξειδικεύονται στον τομέα αυτόν.

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

Ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία

- De Backer, R. and Rinaudo, E.K. (2019). *Improving the management of complex business partnerships*. [online] McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> [Accessed 28 Jan. 2021].
- Albers, S. (2010). Configurations of Alliance Governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, [online] 62(3), pp.204–233. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396805> [Accessed 28 Jan. 2021].
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), pp.66–79.
- Bleeke, J. and David, E. (1991). *The Way to Win in Cross-Border Alliances*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1991/11/the-way-to-win-in-cross-border-alliances> [Accessed 28 Jan. 2021].
- Brouthers D. K., Brouthers E. L. and Wilkinson J. T. (1995). Strategic Alliances: Your Partners., *Long Range Planning*, 28 (3), pp. 18-22
- Buchel, B. (2003). Kooperationsbeziehungen während des Joint-Venture-Lebenszyklus: Auswirkungen auf den Erfolg von Joint Ventures. *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, [online] pp.587–603. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-99865-1_24#citeas [Accessed 28 Jan. 2021].
- Chaharbaghi, K., Adcroft, A. and Willis, R. (2005). Organisations, transformability and the dynamics of strategy. *Management Decision*, 43(1), pp.6–12.
- Child, J. and Faulkner, D. (2000). *Strategies of Co-Operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/270399955_Strategies_of_Co-Operation_Managing_Alliances_Networks_and_Joint_Ventures [Accessed 28 Jan. 2021].

Daniels, D. and Radenbaugh, L. (1998), *International Business: Environments and Operations*, Addison Wesley

Das, T.K. (2015). *Managing multipartner strategic alliances*. Charlotte, Nc: Iap, Information Age Publishing, Inc.

Dodgson, M. (2018). *Technological collaboration in industry: strategy, policy and internationalization in innovation*. Routledge.

Draulans, J., deMan, A.-P. and Volberda, H.W. (2003). Building Alliance Capability: *Long Range Planning*, 36(2), pp.151–166.

Drewniak, R. and Karaszewski, R. (2019). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 22.

Duhaime, I.M. and Grant, J.H. (1984). Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal*, 5(4), pp.301–318.

Dussauge, P., Garrette, B. (2000). *Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North...* [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/40964141_Learning_from_competing_partners_Outcomes_and_durations_of_scale_and_link_alliances_in_Europe_North_America_and_Asia [Accessed 28 Jan. 2021].

Elmuti, D. and Yunus ahmedally Kathawala (2001). *An overview of strategic alliances*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/241223230_An_overview_of_strategic_alliances [Accessed 28 Jan. 2021].

Franco M. (2011). *Determining Factors in the Success of Strategic Alliances: An Empirical Study Performed in Portuguese Firms*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/235355753_Determining_Factors_in_the_Success_of_Strategic_Alliances_An_Empirical_Study_Performed_in_Portuguese_Firms [Accessed 28 Jan. 2021].

George Tyler (2015). *3rd Eagle*. [online] 3rd Eagle. Available at: <https://www.3rdeagle.com/blog/strategic-alliances/why-strategic-alliances-sometimes-fail> [Accessed 28 Jan. 2021].

Grant, M. (2020). *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

Grant, R.M. and Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, [online] 41(1), pp.61–84. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>.

Gulati, R. and Singh, H. (2016) The Architecture of Cooperation Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814. - *References - Scientific Research Publishing*. [online] Available at: [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1725972](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1725972) [Accessed 28 Jan. 2021].

Hagedoorn, J. and Geert Duysters (2002). *External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and...* [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227533171_External_Sources_of_Innovative_Capabilities_The_Preference_for_Strategic_Alliances_or_Mergers_and_Acquisitions [Accessed 28 Jan. 2021].

Hitt, M.A., Duane, I.R. and Hoskisson, R.E. (2014). *Strategic Management + Cengage Learning Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. South-Western Pub.

Hoang, H. (2016). *How to Manage Alliances Strategically*. [online] MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-manage-alliances-strategically/> [Accessed 28 Jan. 2021].

Holmberg, S.R. and Cummings, J.L. (2009). Building Successful Strategic Alliances. *Long Range Planning*, 42(2), pp.164–193.

InformationWeek. (2001). *Eight Principles For Managing Strategic Alliances*. [online] Available at: <https://www.informationweek.com/eight-principles-for-managing-strategic-alliances/d/d-id/1010930> [Accessed 28 Jan. 2021].

Joel Elmore Ross and Kami, M.J. (1973). *Corporate management in crisis : why the mighty fall*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Kale, P. and Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives*, [online] 23(3), pp.45–62. Available at: <https://www.jstor.org/stable/27747525?seq=1> [Accessed 28 Jan. 2021].

Kale, P. and Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives*, [online] 23(3), pp.45–62. Available at: <https://www.jstor.org/stable/27747525?seq=1> [Accessed 28 Jan. 2021].

Kenton, W. (2020). *PEST Analysis*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>.

Nevin, M. (2016). *Strategic alliance handbook : a field guide to strategic business-to-business collaborations*. London: Routledge.

Osborn, R.N. and Baughn, C.C. (2017). Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. *Academy of Management Journal*, 33(3), pp.503–519.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Ruchi, M., & Joel, S.T. (2011). Case: Starbucks coffee company, the Indian dilemma. Strategic management and business policy.

Russo, M. and Maurizio Cesarani (2017). *Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/316715820_Strategic_Alliance_Success_Factors_A_Literature_Review_on_Alliance_Lifecycle [Accessed 28 Jan. 2021].

Slater, S.F., Hult, G.T.M. and Olson, E.M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), pp.551–559.

Spekman, R.E. and Bolon, M. (2021). *At&T and Olivetti: Analysis of a Failed Strategic Alliance*. [online] Ssrn.com. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909955 [Accessed 28 Jan. 2021].

Starbucks Coffee Company. (2019). *Mission Statement | Starbucks Coffee Company*. [online] Available at: <https://www.starbucks.in/about-us/company-information/mission-statement> [Accessed 14 Jun. 2021].

Teng, B. and Das, T.K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances. *Management Decision*, 46(5), pp.725–742.

Twin, A. (2021). *Competitive Advantage*. [online] Investopedia. Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp.

Weiss, J. and Hughes, J. (2007). *Simple Rules for Making Alliances Work*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work> [Accessed 28 Jan. 2021].

Weng, M.L. (2012). *The Voyage of the Renault-Nissan Alliance: A Successful Venture*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/254428973_The_Voyage_of_the_Renault-Nissan_Alliance_A_Successful_Venture [Accessed 11 Feb. 2021].

Wood, J.C. and Cunningham Wood, J. (2012). *Henry Mintzberg : critical evaluations in business and management*. Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York: Routledge.

Ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου.

Akter, J. (2015). *Starbucks a Strategic Analysis Past Decisions and Future Options*. [online] Academia.edu. Available at: https://www.academia.edu/34774196/Starbucks_a_Strategic_Analysis_Past_Decisions_and_Future_Options [Accessed 14 Jun. 2021].

Gautam, S. (2016). *Case Study- Entry of Starbucks in Indian Market*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/316600552_Case_Study-_Entry_of_Starbucks_in_Indian_Market [Accessed 14 Jun. 2021].