



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
University of Piraeus

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ JOINT VENTURES

**ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΥΡΙΑΖΗΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το δυναμικό στοιχείο που ανέκαθεν χαρακτήριζε την οικονομία της αγοράς γνωρίζει σήμερα μία αδιαφιλονίκητη κορύφωση: η ιλιγγιώδης εξέλιξη σε όλους τους τομείς της επιστήμης και της τεχνολογίας και η διαρκώς εντεινόμενη πλοκή των οικονομικών σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν, ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, καταστήσει τη σύγχρονη οικονομία πεδίο διαρκούς δομικής διαφοροποίησης και σκληρό ραγδαίων μεταβολών. Η ωρίμανση των οικονομικών τάσεων της δεκαετίας '80 οδήγησε, μεταξύ άλλων, σε ένταση του ξένου ανταγωνισμού, σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, αστρονομικά κόστη επενδύσεων κεφαλαίου και αυξανόμενη ζήτηση νέων τεχνολογιών. Η επιβίωση σε αυτό το διαμορφούμενο οικονομικό περιβάλλον απαιτήσε και απαιτεί εγρήγορση και ευελιξία, ώστε ο καθένας από τους αναρίθμητους «παίκτες» να καταφέρει να δρέψει το μερίδιο που του αντιστοιχεί, και να αποτρέψει την «ήττα» που καιροφυλακτεί σε κάθε αλλαγή των ευμετάβολων ισορροπιών της αγοράς. Αυτή ακριβώς η απαιτούμενη προσαρμοστικότητα στις νέες ανάγκες συνιστά το γενεσιουργό λόγο μιας πληθώρας νεοσύστατων μορφών συμβάσεων σχεδιασμένων να ανταποκριθούν σε άγνωστα μέχρι τώρα δεδομένα, καθώς και το υπόβαθρο μίας γενικευμένης πλέον πρακτικής: της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων¹.

Ο κόσμος λοιπόν των επιχειρήσεων διανύει μία φάση μαζικών δομικών μεταβολών. Τα εθνικά σύνορα καταργούνται, η κοινωνία και περισσότερο η αγορά βαδίζουν ολοταχώς προς την οικονομία του δικτύου και ο ανταγωνισμός εντείνεται και διαφοροποιείται. Για να παραμείνουν στο παιχνίδι, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές τους και να τις προσαρμόσουν στα νέα δεδομένα². Η προσαρμογή άλλωστε εμπεριέχεται, στην έννοια της στρατηγικής: «... Επιχειρηματική στρατηγική είναι η συνεχής προσαρμογή μιας εταιρείας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλάζοντας τον τρόπο με

¹ Vyas / Shelbun / Rogers, "An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, 1995, σελ. 47 – 60, όπου θεωρείτο χαρακτηριστικό ότι μόλις πριν μερικά χρόνια η ίδρυση «συμμαχιών» θεωρείτο ίδιο μόνο των επιχειρήσεων – γιγάντων, ενώ πλέον γίνεται κατανοητό ότι είναι το μόνο εχέγγυο βιωσιμότητας για τις περισσότερες επιχειρήσεις.

² Gomes – Casseres, 1997

τον οποίο συνδυάζει τους πόρους της έτσι ώστε να καταστήσει τους προκαθορισμένους στόχους της»³.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, καμία επιχείρηση δεν είναι πραγματικά αυτάρκης. Στο νέο κόσμο του δικτύου οι στρατηγικές συμμαχίες συνιστούν κάτι περισσότερο από μία εναλλακτική λύση. Αποτελούν αναγκαιότητα. Αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες όμως δεν αφορούν πλέον τη δημιουργία ολιγοπωλίων και καρτέλ. Αντίθετα πρόκειται για «μία νέα μορφή συμμαχίας που καλείται να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα με την οποία βρίσκονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις στη μετα – τεχνολογική – επανάσταση εποχή⁴». Η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί και να διευθύνει στρατηγικές συμμαχίες έχει μετατραπεί σε βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων είναι κατεξοχήν χώρος παραγωγικών μορφωμάτων που χρήζουν ορισμένης προσέγγισης. Η δεσμευτικότητα της συνεργασίας, οι σκοποί αυτής και οι επιλεγόμενοι ως προσφερότεροι τρόποι πραγμάτωσής της είναι παράμετροι που δημιουργούν ένα μωσαϊκό διευθετήσεων, από τις εξατομικευμένες διευθετήσεις όμως είναι δυνατό να συναχθούν μορφές συνεργασίας που εμφανίζουν κοινότητα χαρακτηριστικών. Μεταξύ άλλων, πολύ συχνά γίνεται πλέον λόγος για τα λεγόμενα joint ventures, όρος που έχει βέβαια πιο μακροχρόνια παρουσία στο εξωτερικό, αλλά κάνει πλέον αισθητή την εμφάνισή του και στην Ελλάδα. Η παρούσα μελέτη θα επιχειρήσει να προσφέρει στην κατανόηση τόσο της έννοιας των στρατηγικών συμμαχιών όσο και αυτής της joint ventures η οποία μάλιστα αποτελεί το φευγαλέο αντικείμενο μια εκτεταμένης και εξαιρετικά συγκεχυμένης παγκοσμίως βιβλιογραφίας, της οποίας ωστόσο ορισμένα χαρακτηριστικά φαίνονται να έχουν αποκρυσταλλωθεί σε επαρκή βαθμό, ώστε να μην ξενίζει η αντιμετώπισή της ως ξεχωριστού συμβατικού τύπου.

³ Lewis, 1989

⁴ Gerlach, 1997

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η έννοια της στρατηγικής συμμαχίας δεν είναι σαφής, κυρίως επειδή δεν ορίζεται ως κάτι στατικό και μονολιθικό. Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν μία μεμονωμένη πράξη αλλά μία ολόκληρη διαδικασία με πολλούς διαπλεκόμενους παράγοντες – φορείς. Κάθε εμπλεκόμενος αντιλαμβάνεται τη στρατηγική συμμαχία με διαφορετικό τρόπο, από τη δική του οπτική γωνία. Οι ορισμοί της στρατηγικής συμμαχίας είναι αρκετοί. Δεν αποτελεί μάλιστα έκπληξη η σύγχυση που επικρατεί στη διεθνή βιβλιογραφία σε σχέση με τους ορισμούς των συνεταιρισμών, των συνεργασιών, των joint ventures και των άλλων μορφών συνεργασίας.

Οι δύο ορισμοί για τις στρατηγικές συμμαχίες που ακολουθούν έχουν επιλεγεί ως οι πιο ολοκληρωμένοι και περιεκτικοί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Παρόλο που προέρχονται από διαφορετικά μέρη του κόσμου (ΗΠΑ και Ευρώπη), όπου επικρατούν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις και πρακτικές, είναι χαρακτηριστικό ότι συγκλίνουν.

Ο πρώτος ορισμός προέρχεται από τους Bronder και Pritzl (1991), καθηγητές στο Πανεπιστήμιο St. Gallen (Ελβετία). Αυτοί θεωρούν ότι οι στρατηγικές συμμαχίες υπάρχουν όταν «... τουλάχιστον δύο εταιρείες με συμβατούς στόχους συνδυάζουν τις ενέργειες που αποβλέπουν στην αύξηση της προτιθέμενης αξίας τους, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ή τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος».

Από την πλευρά του, ο Lewis (2001), καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Pennsylvania (ΗΠΑ), ορίζει τις στρατηγικές ως «... τις περιπτώσεις κατά τις οποίες δύο ή περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται από κοινό συμφέρον, μοιραζόμενες το ρίσκο, προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινό στόχο».

Σήμερα, είναι λίγοι εκείνοι που δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία της συνεργασίας. Πολλοί είναι ωστόσο αυτοί που συγχέουν την απλή συνεργασία με τη στρατηγική συμμαχία.

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter (1990), συμμαχία ονομάζεται «... μία ομάδα οργανισμών με παρόμοιες ανάγκες, συχνά στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο, οι οποίοι συγκεντρώνονται προκειμένου να δημιουργήσουν μία καινούργια οντότητα που ικανοποιεί τις ανάγκες όλων τους».

Οι ορισμοί των στρατηγικών συμμαχιών είναι άπειροι⁵. Ολοκληρώνουμε με τον ορισμό των Yoshimo και Rangan⁶ (1995) οι οποίοι αναφέρουν ότι μία συνεργασία για να αποτελέσει μία στρατηγική συμμαχία πρέπει να περιλαμβάνει τρία χαρακτηριστικά:

- P** Δύο ή περισσότερες εταιρείες οι οποίες επιδιώκουν ένα σύνολο κοινών στόχων διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους μέσα στη συμμαχία
- P** Μοιράζονται τα κοινά οφέλη και τον έλεγχο πάνω στην εκτέλεση ορισμένων ζητημάτων – ίσως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των στρατηγικών συμμαχιών.
- P** Συνεισφέρουν σε μία συνεχή βάση σε περισσότερες από μία στρατηγικές περιοχές, όπως για παράδειγμα σε τεχνολογία και προϊόντα

Βασιζόμενοι στους παραπάνω ορισμούς, πολλοί τύποι συνεργασιών δεν μπορούν να θεωρηθούν ως στρατηγικές συμμαχίες. Για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν θεωρούνται στρατηγικές συμμαχίες αφού δεν αναμιγνύουν δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες εταιρείες οι οποίες μοιράζονται οφέλη και έλεγχο για μία συνεχή περίοδο.

2.2 ΕΙΔΗ - ΜΟΡΦΕΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους με βάση διάφορα κριτήρια, και να πάρουν ποικίλες μορφές. Κάθε μορφή αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο βαθμό αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και του αποτελέσματος και επηρεάζεται από τα ειδικά προβλήματα που σχετίζονται με το αντικείμενο της συμμαχίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα στο

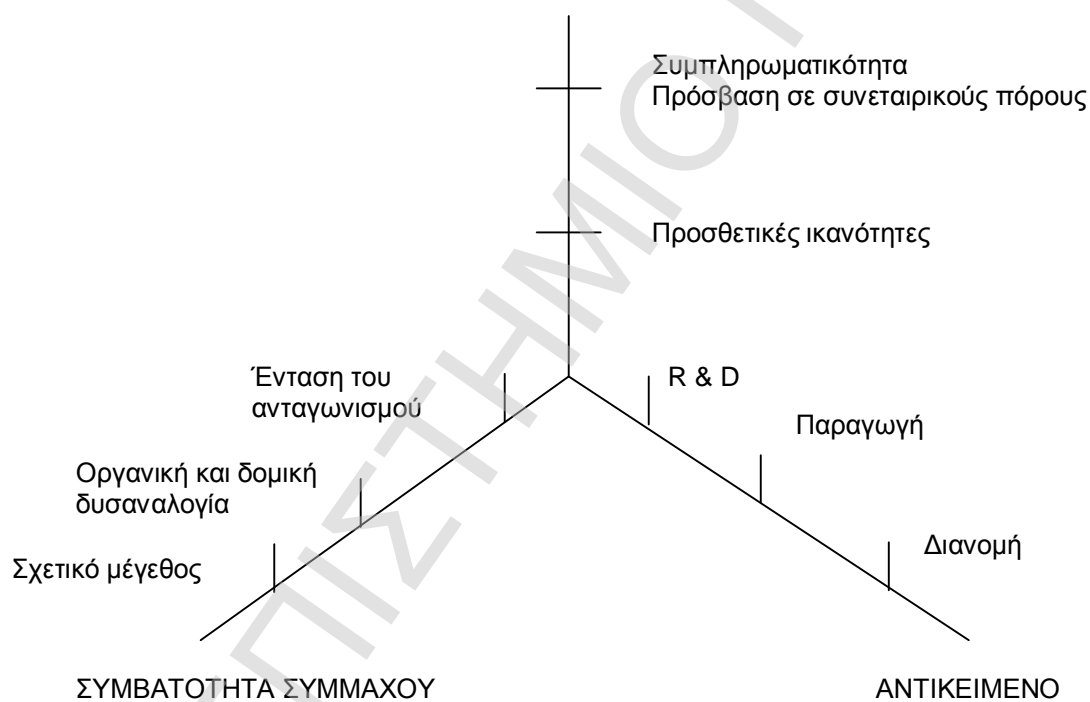
⁵ Lynch, 1998

⁶ Robert J. Mockler, "Multinational Strategic Alliances: a manager's perspective", Strategic change (1997), Vol. 6, pp. 391 - 405

εσωτερικό και στο εξωτερικό της συμμαχίας, τόσο λιγότερο ελκυστικό είναι το ενδεχόμενο διαμόρφωσης μιας στρατηγικής συμμαχίας.

Σύμφωνα με τους Bronder και Pritzl (1991), οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τρεις μεταβλητές, τις οποίες οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όταν προετοιμάζονται για μία στρατηγική συμμαχία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της τελευταίας προκύπτουν από τη θέση που κατέχει στους άξονες των τριών αυτών μεταβλητών (διάγραμμα 1). Ανάλογα με τη θέση τους διαμορφώνονται και διαφορετικά είδη συμμαχιών, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



Σύμφωνα με το προηγούμενο διάγραμμα προκύπτουν τα δύο ακόλουθα είδη στρατηγικών συμμαχιών:

Ρ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: πρόκειται για τις συμμαχίες που βασίζονται στην ξεχωριστή και διαφορετική συνεισφορά των συμμαχικών εταιρειών οι οποίες «ανταλλάσσουν» ικανότητες και πόρους απαραίτητους για μία συγκεκριμένη ενέργεια.

P ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: Σε αυτόν τον τύπο συμμαχίας οι εταίροι βασίζονται σε κοινές ικανότητες προκειμένου να αποκτήσουν την απαραίτητη και αποτελεσματική κρίσιμη μάζα.

Ανάλογα με ποιον συνάπτεται μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να ταξινομηθεί σε ένα από τα εξής τρία είδη:

P Οριζόντιες Συμμαχίες: Είναι εκείνες που δημιουργούνται με κάποιον ανταγωνιστή μέσα στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο και αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικής δύναμης και στη γεωγραφική εξάπλωση.

P Κάθετες Συμμαχίες: Αυτές εμπλέκουν τους πελάτες ή / και τους προμηθευτές σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξιών. Οι κάθετες συμμαχίες αποβλέπουν στη δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Στο συγκεκριμένο είδος των συμμαχιών η αύξηση της παραγωγικής δύναμης δεν είναι και τόσο σημαντική. Σημασία έχει κυρίως η συμπίεση του κόστους προκειμένου να αυξηθεί το περιθώριο κέρδους.

P Διαγώνιες Συμμαχίες: Πρόκειται για συμμαχίες που σχηματίζονται με εταιρείες από διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Σε αυτές τα κίνητρα είναι διαφορετικά: η εξάλειψη των νομοθετικών εμποδίων, η σταθεροποίηση της οικονομικής απόδοσης, η διαφοροποίηση και φυσικά η αύξηση της κερδοφορίας.

Τέλος, ανάλογα με το βαθμό δέσμευσης που προϋποθέτουν και τον βαθμό ελέγχου που επιτρέπουν, οι στρατηγικές συμμαχίες εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

P Ανεπίσημη Συνεργασία: Σε αυτήν την περίπτωση οι εταιρείες συνεργάζονται χωρίς δεσμευτικό συμβόλαιο. Έτσι ο έλεγχος παραμένει στην κάθε εταιρεία και η αμοιβαία δέσμευση είναι μετρίου βαθμού. Οι συνεργασίες αυτού του είδους αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές και χρήσιμες όταν οι κίνδυνοι είναι σχετικά περιορισμένοι. Όπως είναι ευνόητο, η έκταση και η έκβαση μιας τέτοιας συνεργασίας βασίζονται αποκλειστικά στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Οι ανεπίσημες συνεργασίες αποτελούν συχνά το πρώτο βήμα για εκτενέστερους και πιο επίσημους διακανονισμούς. Δεδομένου ότι η δέσμευση που απαιτείται είναι περιορισμένη, οι εταιρείες έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας και περισσότερο χρόνο και ευρύτερο

πεδίο για να εξερευνήσουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ενός πιθανού μελλοντικού συμβολαίου.

P Συμβατική Συμμαχία⁷: Πρόκειται συνήθως για συνεργασία σε ένα μεμονωμένο έργο υψηλού κινδύνου. Σε μία τέτοια περίπτωση η σύναψη συμβολαίου είναι απαραίτητη και η κατανομή του ελέγχου αναπόφευκτη. Στις συμβατικές συμμαχίες, κανένας από τους συμμάχους δεν αναλαμβάνει επίσημο ρόλο στις δραστηριότητες ή στην πολιτική του άλλου, ούτε εμπλέκεται άμεσα σε αυτές. Τέτοιου είδους συμμαχίες είναι χρήσιμες όταν οι σύμμαχοι θέλουν να προβούν σε ρητές και σαφείς δεσμεύσεις ή να διατυπώσουν επισήμως την έκταση και το αντικείμενο της συνεργασίας τους. Πρόκειται – λίγο ή πολύ – για τη δημιουργία ενός κοινού και αμοιβαίου επιχειρηματικού πλάνου που οριοθετείται από μία σύμβαση. Όπως όλες οι συνεργασίες που καθορίζονται από νομικό πλαίσιο, έτσι και οι συμβατικές συμμαχίες περιορίζουν την ευελιξία.

P Συμμαχίες Αξίας (equity): Σε αυτές τις περιπτώσεις δύο ή περισσότερες εταιρείες ανταλλάσσουν μερικά ποσοστά συμμετοχής. Οι συμμαχίες αξίας συνεπάγονται κοινή κυριότητα, εκτεταμένη αμοιβαία δέσμευση και μοιρασμένο κίνδυνο και έλεγχο. Υπάρχουν διάφορα είδη τέτοιων συμμαχιών, όπως οι κοινοπραξίες, οι μειοψηφικές επενδύσεις, τα στρατηγικά δίκτυα και οι κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Joint Ventures) κ.ά.

P Οι Μειοψηφικές Επενδύσεις: Συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρών δεσμών – σε επίπεδο τακτικής – όταν οι εταιρείες έχουν σημαντικά μακροπρόθεσμα συμφέροντα τα οποία δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν από περιστασιακές συμβάσεις. Οι συνεργασίες αυτού του είδους περιλαμβάνουν συχνά περίπλοκες επιμέρους συνεργασίες και λειτουργικούς δεσμούς όμοιους με αυτούς της συμβατικής συμμαχίας. Είναι το μόνο είδος στρατηγικών συμμαχιών που δεν μπορεί να υπάρξει μεταξύ μεγάλων ανταγωνιστών, γιατί τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους δεν επιτρέπουν τη συνεργασία. Έχει νόημα μόνο όταν η επιχείρηση στην οποία γίνεται η επένδυση επικεντρώνεται σε προϊόντα και αγορές που έχουν στρατηγική αξία για τον επενδυτή.

⁷ Συμβατική Συμμαχία: συμμαχία που διέπεται από κάποια σύμβαση.

- P Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα – Joint Ventures⁸:** Πρόκειται για τη δημιουργία μιας νέας νομικά αυτόνομης οντότητας που προκύπτει από τη συνένωση κεφαλαίων, μέσων και πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών⁹. Συχνά μία μεγάλη επιχείρηση με υψηλή τεχνογνωσία και ευχέρεια άντλησης κεφαλαίων συμπράττει με μία μικρότερη επιχείρηση η οποία έχει γνώση της τοπικής αγοράς, μεγάλο μερίδιο σε αυτήν, προοπτικές ανάπτυξης ή κάποια άλλο πλεονέκτημα. Σε διεθνές επίπεδο αυτού του είδους η δραστηριότητα αφορά συνήθως τη συνεργασία επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες με στόχο την πραγματοποίηση επενδύσεων είτε σε μία από αυτές τις χώρες είτε σε μία τρίτη.
- P Κοινοπραξίες:** Είναι τα joint ventures που προκύπτουν από τη συνεργασία πολλών εταιρειών. Σε μία κοινοπραξία η επιρροή και ο έλεγχος κάθε συμμετέχουσας εταιρείας είναι περιορισμένος. Αυτό το είδος συμμαχίας αποδεικνύεται συνήθως πιο αποτελεσματικό όταν επιδιώκει εργασίες που απαιτούν μέτρια υποστήριξη και περιορισμένη αλλαγή από την πλευρά του κάθε συμμάχου. Οι κοινοπραξίες αποτελούσαν μία αρκετά δημοφιλή πρακτική κατά τη δεκαετία του 1970, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, δεν κατόρθωσαν όμως να αντέξουν στον χρόνο¹⁰.
- P Τα Στρατηγικά Δίκτυα** επιτρέπουν διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης και ελέγχου, καθώς συνδυάζουν μερικά ή όλα τα παραπάνω είδη συμμαχιών. Έχουν αποδειχθεί πολύ ισχυρά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, μεθόδων και τεχνολογιών διότι εξασφαλίζουν την ιδανική κατάσταση για σημαντική καινοτομία: πολλαπλές πηγές διαφορετικών εξειδικεύσεων ευέλικτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και με όλα τα μέλη, μέσω πολλαπλών συνδέσμων που επιδιώκουν ένα κοινό στόχο. Τα δίκτυα εμπλέκουν πολλές επιχειρήσεις, γι' αυτό και έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν ολόκληρους επιχειρηματικούς κλάδους. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη βιομηχανία της υψηλής τεχνολογίας, όπου το κόστος της Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D) είναι εξαιρετικά υψηλό. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα κυβερνήσεων ή διεθνών

⁸ Για λόγους οικονομίας θα χρησιμοποιείται στο εξής ο αγγλικός όρος.

⁹ Killing, 1983

¹⁰ Οι τραπεζικές κοινοπραξίες που δημιουργήθηκαν κατά τη δεκαετία του '70 κατέρρευσαν μέσα στην επόμενη δεκαετία. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι λόγοι ήταν πολιτικές διενέξεις, ακατάλληλοι οικονομικοί έλεγχοι και η ανικανότητα ανάπτυξης μιας σφαιρικής στρατηγικής.

οργανισμών που θέτουν ως προϋπόθεση τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών προκειμένου να επιδοτήσουν, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δίκτυα τα οποία εκτείνονται σε πολλαπλές χώρες και βιομηχανίες.

Ολοκληρώνοντας θεωρούμε σημαντικό να αναφέρουμε δύο ακόμα είδη στρατηγικών συμμαχιών τα οποία έχουν ήδη γνωρίσει μεγάλη άνθηση.

P Οι Συμφωνίες Απόκτησης Άδειας Χρήσης (Licensing) είναι συμφωνίες στις οποίες το ένα μέρος χορηγεί στο άλλο το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σήμα, την τεχνολογία, την παραγωγική διαδικασία, την πατέντα και το know – how δίνοντας όμως ως αντάλλαγμα κάποια αμοιβή¹¹. Παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας αποτελεί η συνεργασία των δύο εταιρειών Fuji και Xerox. Η Xerox, ο εφευρέτης των φωτοτυπικών μηχανημάτων, προκειμένου να εισέλθει στην Ιαπωνική αγορά δημιούργησε ένα Joint Venture με τη Fuji, γνωστό ως Fuji – Xerox. Η Xerox στη συνέχεια έδωσε την άδεια χρήσης της τεχνογνωσίας της, λαμβάνοντας ως αμοιβή το 5% των εσόδων από τις καθαρές πωλήσεις της Fuji – Xerox που πραγματοποιούσε από τις πωλήσεις των φωτοτυπικών μηχανημάτων τα οποία βασίζονταν στην πατέντα της Xerox. Τέτοιου είδους συμφωνίες είναι αρκετά δημοφιλείς καθώς η εταιρεία που συμμετέχει σε αυτή δεν χρειάζεται να επωμιστεί τα κόστη ανάπτυξης και κινδύνου που σχετίζονται με το άνοιγμα μιας νέας αγοράς. Επίσης είναι ελκυστικές για εταιρείες που δεν διαθέτουν το απαιτούμενο κεφάλαιο αλλά και για εταιρείες που δεν είναι διατεθειμένες να συνεισφέρουν σημαντικές χρηματοοικονομικές πηγές σε άγνωστες ή πολιτικά ασταθείς αγορές¹².

P Οι Συμφωνίες Παραχώρησης Αποκλειστικής Αντιπροσωπείας (Franchising) από πολλές απόψεις μοιάζουν με αυτές της απόκτησης άδειας χρήσης (licensing), παρόλο ότι οι πρώτες περιλαμβάνουν δεσμεύσεις μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος. Οι συμφωνίες αυτές δεν ξεκίνησαν, όπως πίστευαν πολλοί, με την άνθηση των αλυσίδων γρήγορου φαγητού όπως τα McDonald's το 1950, αλλά το 1800. Βέβαια μεγάλη ώθηση δόθηκε το 1898, όταν η General Motors ξεκίνησε το franchising με τους διανομείς

¹¹ Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002

¹² Hill W.L. Charles, 2001

της¹³. Το μέρος της συμφωνίας το οποίο παίρνει την αποκλειστική αντιπροσωπεία, παίρνει στην ουσία μία έτοιμη επιχείρηση. Δεν χρειάζεται να τη δημιουργήσει βήμα – βήμα όπως θα έκανε ένας απλός επιχειρηματίας. Μάλιστα απολαμβάνει επιπρόσθετης βοήθειας όπως στρατηγικές marketing, αγορά εξοπλισμού και σχέδιο αποθήκευσης, επιλογή τόπου και επιμόρφωση προσωπικού καθώς και συνεχή έλεγχο για την αποφυγή σφαλμάτων, δραστηριότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν κοστοβόρες. Φυσικά και για το μέρος το οποίο παραχωρεί την αντιπροσωπεία τα οφέλη είναι πολλά, καθώς κατορθώνει να αναπτυχθεί ταχύτατα χρησιμοποιώντας τα χρήματα άλλων, ακόμα και σε γεωγραφικές περιοχές όπου σε άλλη περίπτωση ίσως η επέκταση να φάνταζε ακατόρθωτη. Κλασικό παράδειγμα χρήσης franchising είναι η περίπτωση της εταιρείας Mail Boxes Etc (MBE)¹⁴. Το πρώτο της υποκατάστημα δημιουργήθηκε το 1980. Οι ιδρυτές ήθελαν να επεκταθούν, αντιμετώπιζαν όμως ελλιπείς χρηματοδοτικές πηγές. Μέσω του franchising κατόρθωσαν μέχρι το 1999 να αποκτήσουν 4.000 κέντρα. Τα υποκαταστήματα αρχικά παρείχαν υπηρεσίες που περιελάμβαναν 24ωρη αποστολή δεμάτων και γραμμάτων, πώληση γραμματοσήμων και συσκευασία. Αργότερα οι υπηρεσίες που προσέφεραν αναπτύχθηκαν παρέχοντας εκτυπώσεις, αποστολή φαξ, φωτογραφίες διαβατηρίων, προμήθειες γραφείων και αντίγραφα κλειδιών. Η μεταγενέστερη ιστορία απεικονίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ συμμαχιών και συγχωνεύσεων. Το 1990 η UPS (United Parcel Services) επένδυσε 15% σε μετοχές της MBE. Το 1997, η MBE σχημάτισε ένα joint venture με την αμερικανική Technologies ενώ το 1997 η U.S. Office Products απέκτησε την MBE για 267 εκατομμύρια δολάρια. Το 1999 η MBE σχημάτισε μία συμμαχία με την iShip.com και στις 2 Μαρτίου του 2001 ανακοινώθηκε ότι η MBE είχε αποκτηθεί από την UPS. Η ιστορία λοιπόν της MBE απεικονίζει την δυναμική των πολλαπλών δρόμων για ανάπτυξη.

¹³ Hill W.L. Charles, 2001

¹⁴ Weston, Mitchell, Mulherin , 2004

2.3 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Όπως υποστηρίζουν οι Doz και Hamel (1998), «η παγκοσμιοποίηση σήμανε την εκκίνηση ενός αγώνα για την κατάκτηση του κόσμου». Σήμερα ο αγώνας αυτός επεκτείνεται και στην κατάκτηση του μέλλοντος, με τις επιχειρήσεις να εμπλέκονται και στα δύο, μέσα σε ένα πλαίσιο ταχύτατων μεταβολών. Λίγες ωστόσο είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ό,τι απαιτείται για τη νίκη, γεγονός που ενισχύει την αναγκαιότητα των συμμαχιών. Τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι πολύ πιο ευνόητα μέσα σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο όπως το σημερινό, όπου τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κάθε εταιρείας αλλάζουν διαρκώς.

Η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών προσφέρει πολλές δυνατότητες. Μία εταιρεία μπορεί να τις χρησιμοποιήσει για να επιβιώσει, να αναπτυχθεί στην εγχώρια αγορά ή να επεκταθεί έξω από αυτήν. Με άλλα λόγια, οι συμμαχίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άμεση λύση για γρήγορα αποτελέσματα ή ως τρόπος επίτευξης των μεσοπρόθεσμων στόχων μιας εταιρείας. Είναι επίσης δυνατόν να ενσωματωθούν στη συνολική μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας και σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για στρατηγικές συμμαχίες. Η επιλογή ή όχι μιας στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τη στρατηγική της κάθε εταιρείας και από τη θέση την οποία φιλοδοξεί να καταλάβει στην αγορά.

Στο παραπάνω υπάρχει και ο αντίλογος. Έτσι, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτός ο τελευταίος στόχος, το προβάδισμα στην αγορά, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης ή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Για παράδειγμα, ο Porter (1990) σε πολλά σημεία του έργου του αναφέρει ότι: «... το μόνο που μπορεί να εξασφαλίσει η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών ... είναι η μετριότητα μιας εταιρείας και όχι το διεθνές προβάδισμά της».

Προτού ωστόσο σπεύσει κανείς να καταλήξει σε συμπεράσματα, είναι σημαντικό να λάβει υπόψη δύο στοιχεία:

1. Τη φύση του επιχειρηματικού κλάδου στον οποίο κινείται. Σήμερα όλο και περισσότεροι κλάδοι γίνονται διαδραστικοί, με την έννοια ότι η μεταξύ τους οικονομική αλληλεπίδραση αυξάνει διαρκώς. Στις μέρες μας ελάχιστες επιχειρήσεις είναι ικανές να επιβιώσουν αυτόνομα στο διεθνές στερέωμα.

Καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται η κάθε επιχείρηση γίνεται όλο και πιο ανεπαρκής απέναντι στις καταναλωτικές απαιτήσεις.

2. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη είναι οι πραγματικοί ρεαλιστικοί στόχοι της εταιρείας. Ο στόχος σχετικά με το διεθνές προβάδισμα ακούγεται πολύ ελκυστικός. Πόσες όμως επιχειρήσεις έχουν όσα χρειάζονται για να κατακτήσουν τη διεθνή αγορά; Εάν ρίξουμε μία ματιά στα οικονομικά μεγέθη διαφόρων εταιρειών θα αντιληφθούμε ότι οι αποκλίσεις είναι τεράστιες. Για αυτό και μπορούμε να πούμε ότι η άποψη του Porter δεν έχει γενική ισχύ. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το να εποφθαμιούν την πρώτη θέση διεθνώς δεν έχει κανένα νόημα. Πρώτα πρέπει να εξασφαλίσουν ένα επικερδές μέλλον και εν συνεχεία μία δυνατή εθνική παρουσία. Όταν επιτύχουν αυτά τα δύο μπορούν να ασχοληθούν με τη διεθνή επέκτασή τους.

Μία απλή ανάλυση S.W.O.T.¹⁵ δίνει σε μία εταιρεία τη δυνατότητα να καταλάβει που πρέπει να κινηθεί. Το κέρδος έχει πρωταρχική σημασία. Άλλωστε όλα γίνονται γι' αυτό. Το κέρδος επιτρέπει στην εταιρεία να προχωρήσει και να αναπτυχθεί, να επενδύσει και να εξασφαλίσει τους καλύτερους δυνατούς πόρους. Το ερώτημα όμως είναι από πού θα προκύψει το κέρδος. Τα νούμερα όπως και τα φαινόμενα συχνά απατούν¹⁶. Το κέρδος λοιπόν δεν πρέπει να είναι το μόνο μέλημα της εταιρείας. Αυτό που κυρίως πρέπει να την απασχολεί είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Σε μία εποχή όπου η απόκτηση και η διατήρηση πελατών είναι η πιο σημαντική αλλά και πιο δύσκολη υπόθεση, τα ενδιαφέροντα του πελάτη πρέπει να αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα, αφού όταν υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες τα κέρδη ακολουθούν. Κατά συνέπεια ο τομέας της ικανοποίησης των πελατών είναι αυτός στον οποίο μία εταιρεία πρέπει να αναζητήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να χτίσει την ανταγωνιστική της δύναμη. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα εργαλείο.

¹⁵ S.W.O.T.: συντομογραφία του Strength (δυνατά σημεία – ενδογενή), opportunities (ευκαιρίες – εξωγενείς), weaknesses (αδύνατα σημεία – ενδογενή), Threats (απειλές – εξωγενείς).

¹⁶ Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου εξετάζοντας τον ισολογισμό μιας εταιρείας παρατηρούμε πτώση στα κέρδη. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η εταιρεία δεν είναι οικονομικά υγιής, αλλά ότι μπορεί να έχει κάνει σημαντικές επενδύσεις, οι οποίες είναι υπό απόσβεση, ή ότι έχει κρατήσει χρηματικά αποθεματικά, εν όψει επερχόμενων δυσκολιών της αγοράς.

Η ανταγωνιστική ισχύς μιας εταιρείας απαρτίζεται από διάφορα στοιχεία. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να ενδυναμώσουν το καθένα από αυτά. Σύμφωνα με το μοντέλο του Lewis¹⁷, κάθε εταιρεία είναι αναγκαίο να εμφανίζει έξι μη οικονομικά δυνατά σημεία: τη δύναμη πρόσβασης σε αγορές και πόρους, τις διαδικασίες που παράγουν αξία, την τεχνολογία που θα επιτρέψει την ανανέωση των προϊόντων και των διαδικασιών, την ικανότητα ανάπτυξης σε στρατηγικά σημεία και έναν οργανισμό στο πλαίσιο του οποίου θα συγκεραστούν όλα τα παραπάνω. Τέλος, είναι επίσης απαραίτητη η ύπαρξη της οικονομικής δύναμης που θα στηρίζει αυτά τα έξι μη οικονομικά στοιχεία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αντικατοπτρίζουν τους στόχους και προσφέρουν τα πλεονεκτήματα των δύο βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών: α) τη μείωση του ρίσκου και του κόστους με την παράλληλη αύξηση των απολαβών (στρατηγικές που απορρέουν και αποβλέπουν στην παραγωγή) και β) την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας σε μία δεδομένη αγορά και την πρόσβαση σε νέες αγορές (στρατηγικές που στοχεύουν στις αγορές).

Το σκεπτικό που πρέπει να υπάρχει πίσω από τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η δημιουργία αξίας για τον κάθε σύμμαχο. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες υπηρετούν μία ή περισσότερες στρατηγικές επιταγές. Ανάλογα με τον απώτερο σκοπό κάθε εταιρείας, θα διαμορφωθεί και η στρατηγική της¹⁸.

Σε περίπτωση που κάποιος προσπαθεί να «παγκοσμιοποιηθεί» - αγώνας για την κατάκτηση του κόσμου – η δημιουργία συμμαχιών συμβάλλει στην ανάπτυξη της κρίσιμης μάζας σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε μία συγκεκριμένη αγορά, στην ταχύτερη και βαθιά γνώση της αγοράς – στόχου και στην άμεση πρόσβαση στις τοπικές κοινότητες.

Σε περίπτωση πάλι που μία εταιρεία επιδιώκει να προηγηθεί της εποχής της – αγώνας για την κατάκτηση του μέλλοντος – οι συμμαχίες μπορούν να της προσδώσουν αξία μέσω της οικοδόμησης κομβικών θέσεων σε συνασπισμούς οι οποίοι αποβλέπουν στη δημιουργία νέων αγορών μέσω της ανάπτυξης νέων ευκαιριών με το συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων και μέσω της απόκτησης

¹⁷ Lewis, 1989

¹⁸ Dussange & Garrette, 1990

νέων ικανοτήτων πολύ πιο γρήγορα από ό,τι ήταν εφικτό με εσωτερική προσπάθεια.

Σύμφωνα με τους Doz και Hamel (1998) οι στρατηγικές συμμαχίες εξυπηρετούν τρεις ξεχωριστούς σκοπούς ή καλύτερα οδηγούν σε τρία ξεχωριστά αποτελέσματα:

1. **Συν – Επιλογή:** Ο όρος αυτός έχει διπλή έννοια. Σημαίνει: α) ότι οι (πιθανοί) αντίπαλοι μετατρέπονται από δυνάμει απειλές σε σίγουρους συμμάχους και, β) ότι οι εταιρείες με συμπληρωματικά προϊόντα συνιστούν ένα δίκτυο το οποίο λειτουργεί προς όφελος του συνασπισμού. Στον αγώνα για την κατάκτηση του κόσμου (ή ενός μεγάλου μέρους του) η «συν – επιλογή» είναι το μέσο με το οποίο μία εταιρεία μπορεί να αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που της είναι απαραίτητη. Από την άλλη μεριά, στον αγώνα για την κατάκτηση του μέλλοντος, για τη δημιουργία δηλαδή νέων αγορών, η «συν – επιλογή» επιτρέπει την κατάληψη ή τη δημιουργία σημαντικών στρατηγικών θέσεων.
2. **Συν – Εξειδίκευση:** Έτσι ορίζουν οι Doz και Hamel τη συνεργειακή δημιουργία αξίας που απορρέει από το συνδυασμό πόρων, θέσεων, ικανοτήτων και πηγών γνώσεων. Οι σύμμαχοι συνεισφέρουν κοινούς και διαφοροποιημένους πόρους – ικανότητες, μάρκες, σχέσεις, θέσεις και απτά στοιχεία – για την επιτυχία της συμμαχίας, και η συμμαχία δημιουργεί αξία όταν οι συγκεκριμένοι πόροι συνδυάζονται. Άλλωστε αυτό είναι και το νόημα της συν – εξειδίκευσης: η συνδυαστική εκμετάλλευση των πόρων έχει πολύ μεγαλύτερη αξία και αποτελέσματα από ό,τι η ξεχωριστή χρήση του καθενός. Η συν – εξειδίκευση αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία όσο οι εταιρείες επικεντρώνουν την ενέργεια τους στις κεντρικές τους ικανότητες και όσο οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη εντοπίζονται στα πολύπλοκα συστήματα και δίκτυα παρά στα μεμονωμένα προϊόντα.
3. **Μάθηση και Εξωτερίκευση της Γνώσης:** Οι ικανότητες που καθιστούν ξεχωριστή κάθε επιχείρηση και συντελούν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας της πρέπει να διαφυλάσσονται με προσοχή. Ο αυστηρός περιορισμός τους στο εσωτερικό της εταιρείας και μόνο, τις κάνει πολύτιμες και δυσεύρετες. Συχνά, αυτές οι ικανότητες είναι άυλες και συλλογικές, γεγονός

που δυσχεραίνει τον προσδιορισμό τους, πόσο μάλλον την αντιγραφή τους. Σε αυτό το επίπεδο έρχονται να βοηθήσουν οι συμμαχίες. Δύο εταιρείες μπορούν να διδαχθούν πολλά η μία την άλλη. Καθεμία μπορεί να μάθει, να οικειοποιηθεί και να εσωτερικεύσει τις ικανότητες της άλλης. Οι καινούργιες ικανότητες ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν αυτούσιες ή να συνδυαστούν με τις υπάρχουσες, έτσι ώστε να αυξηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η συμβολή τους στις δραστηριότητες της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο διευρύνεται η εμβέλεια και η απόδοση της ίδιας της συμμαχίας. Μία συμμαχία η οποία είναι διάσημη για την μεταφορά γνώσεων είναι αυτή μεταξύ της General Motors και της Toyota, το 1984. Η συμμαχία, τη διεύθυνση της οποίας είχε η Toyota, ανέλαβε ένα παλιό εργοστάσιο της General Motors στο Fremond της Καλιφόρνια. Ο στόχος της Toyota μέσα στη συνεργασία ήταν να μάθει από την General Motors πώς πρέπει να χειρίζεται τα εργοστάσια, να διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές και το εργατικό δυναμικό στις Η.Π.Α., ενώ ο στόχος της General Motors ήταν να μάθει την Toyota μεθόδους διεύθυνσης και παραγωγής¹⁹.

Τα τρία παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις στον αγώνα για την κατάκτηση είτε του μέλλοντος είτε του κόσμου. Παρόλο που οι στρατηγικές συμμαχίες αποδεικνύονται διαφορετικά χρήσιμες στην καθεμία από τις δύο περιπτώσεις, η χρήση τους διέπεται πάντα από τη λογική της δημιουργίας αξίας²⁰.

Οι στρατηγικές συμμαχίες όμως έχουν άλλα δύο πλεονεκτήματα:

α) Αυτονομία: Οι συμμαχίες προσφέρουν σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις πλεονεκτήματα που μόνο μεγάλες εταιρείες θα μπορούσαν να έχουν, χωρίς παράλληλα να τις επιβαρύνουν με τα μειονεκτήματα των μεγάλων και δυσκίνητων οργανισμών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τον κοινό όγκο, τις οικονομίες κλίμακας ή και την κοινή εμπειρία χωρίς να χάνουν την ταυτότητά τους, τη στρατηγική τους αυτονομία και την εταιρική τους κουλτούρα.

β) Ανατρεψιμότητα: Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι αμετάκλητες. Μπορούν κάλλιστα να ανατραπούν σε περίπτωση που κάτι πάει στραβά. Από

¹⁹ Phatak, 2000

²⁰ Doz & Hamel, 1998

την άλλη πλευρά, εάν μία συμμαχία αποδίδει περισσότερο από τις αρχικές προβλέψεις τότε δεν υπάρχει τίποτα που να εμποδίζει την περαιτέρω συνεργασία.

Τέλος, αν η συμμαχία αποδειχθεί αποτελεσματική μόνο σε κάποιο βαθμό, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο της από – ομαδοποίησης της συμφωνίας.

Η γνώση των παραπάνω πλεονεκτημάτων δεν είναι αρκετή. Εκτός από αυτήν, είναι βασικό για τις εταιρείες που επιλέγουν τη συγκεκριμένη οδό να έχουν προσδιορίσει τους δικούς τους στρατηγικούς στόχους. Έχει διαπιστωθεί ότι αυτή η παράλειψη αποτελεί το βασικό λόγο για τη διάλυση του 90% περίπου των συμμαχιών.

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν ένα απλό εύχρηστο εργαλείο ούτε μία εύκολη μέθοδο αντιμετώπισης της αβεβαιότητας που γεννούν η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και ο επιταχυνόμενος ρυθμός της ζωής. Η συνεισφορά που απαιτείται από όλους τους συμμάχους είναι μεγάλη. Αν δεν έχει κατανοήσει κανείς τη μακροπρόθεσμη στρατηγική αξία των συμμαχιών, είναι βέβαιο ότι θα απογοητευτεί γρήγορα όταν αντιληφθεί την υπομονή, την προσπάθεια και τη δουλειά που πρέπει να κάνει ώστε να χτίσει μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση και μία υγιή σχέση με τους συμμάχους.

2.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ

Αν και οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση του ρίσκου, δεν είναι δυνατόν ούτε να εγγυηθούν τη μείωσή του ούτε να εξασφαλίσουν ένα ακίνδυνο μέλλον. Συχνά μία στρατηγική συμμαχία συνεπάγεται τη μερική απώλεια ελέγχου των διαδικασιών ή την εσφαλμένη διάθεση της τεχνολογικής γνώσης. Άλλες φορές ενδέχεται να οδηγήσει στην ισχυροποίηση ενός συμμάχου ως ανταγωνιστή. Άλλες φορές πάλι έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια ενός στρατηγικού πλεονεκτήματος ή μιας από τις κεντρικές ικανότητες, ενώ δημιουργεί ακόμη και τον κίνδυνο της απώλειας μιας εταιρείας και την απορρόφησή της από έναν εκ των συμμάχων. Οι μεγάλες εταιρείες, τείνουν να κλείνουν συμμαχίες με μικρότερες εταιρείες, γεγονός που εντείνει τον κίνδυνο μιας εξαγοράς της μικρής επιχείρησης, όταν μάλιστα δεν

μπορεί να αντεπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις του μετοχικού κεφαλαίου το οποίο χρειάζεται για να διατηρήσει το μερίδιο της μέσα στη συμμαχία. Βέβαια ο κίνδυνος μιας εξαγοράς δεν περιορίζεται μόνο σε μικρές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το 1990 η εξαγορά του 80% της Βρετανικής εταιρείας υπολογιστών ICL από την Fujitsu. Επιπλέον μια έρευνα από την εταιρεία συμβούλων McKinsey, έδειξε ότι από τις 150 εταιρείες που εμπλέκονταν σε στρατηγικές συμμαχίες, το 75% είχαν αναλάβει οι Ιάπωνες²¹. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις επίσης, όπου το μέρος της συμμαχίας το οποίο μαθαίνει τις πιο σημαντικές και κρίσιμες πληροφορίες και ικανότητες μέσα από τη συμμαχία να αποτελεί κίνδυνο στο μέλλον χρησιμοποιώντας όλες τις γνώσεις που αποκόμισε, και ανταγωνίζοντας το συνεργάτη που κάποτε είχε. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία των γαλακτοβιομηχανιών Borden και Meizi. Μέσω της συμφωνίας απόκτησης άδειας χρήσης με τη Meizi, η Borden εμπορευόταν παγωτά στην Ιαπωνία μέσω του τεράστιου συστήματος διανομής της Meizi. Η Meizi στο μεταξύ έμαθε τις τεχνικές παραγωγής τυριού, μαργαρίνης και παγωτού οι οποίες ήταν άγνωστες για τους Ιάπωνες παραγωγούς.

Μέχρι εκείνη την ώρα η Borden κατείχε πάνω από το 50% της ιαπωνικής αγοράς. Ο ανταγωνισμός όμως από την εταιρεία Haagen – Dazs και από μία σειρά εγχώριων προϊόντων άρχισαν να «τρώνε» το μερίδιο αγοράς της Borden. Δυσανεστημένη με τις προσπάθειες της Meizi να πολεμήσει τον ανταγωνισμό για να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς η Border αποφάσισε να λύσει τη συνεργασία. Παρόλα αυτά, προς απογοήτευση της Border, η Meizi εισήγαγε δύο ανταγωνιστικά προϊόντα παγωτού, ένα εκ των οποίων μάλιστα ονομάστηκε «Breuger» και ήταν παρόμοιο σε τιμή και περιεχόμενο με το «Lady Border» της Borden. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεργάτη όπου μαθαίνοντας τον πυρήνα της τεχνολογίας από το συνεργάτη του, τον ανταγωνίζεται όταν η συνεργασία διαλυθεί²².

Οι διαφορές στην κουλτούρα, η ελλιπής επικοινωνία, η δυσπιστία ή η υπερβολική επικοινωνία, η δυσπιστία ή η υπερβολική εμπιστοσύνη και ο καιροσκοπισμός είναι δυνατόν να οδηγήσουν στην καταστροφή μιας συμμαχίας. Όσον αφορά στη κουλτούρα, όταν δύο εταιρείες από διαφορετικές χώρες και με

²¹ Phatak, 2000

²² Phatak, 2000

διαφορετικές κουλτούρες δημιουργούν μία συμμαχία, τότε πολλά προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν λόγω παρεξήγησης των διαφορετικών τρόπων σκέψης, συμπεριφοράς και επικοινωνίας της κάθε κουλτούρας. Για παράδειγμα, σε μία συμμαχία μεταξύ μιας ιαπωνικής και Αμερικάνικης εταιρείας, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των Ιαπωνέζων στο θέμα της διοίκησης θα μπορούσε να αντικρουστεί με τον σχετικά βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό των αμερικανών διευθυντών σε αποφάσεις που σχετίζονται με θέματα όπως η επανεπένδυση των κερδών για μακροχρόνια οφέλη σε αντίθεση με τη διανομή μερισμάτων προκειμένου να μείνουν ευχαριστημένοι οι μέτοχοι. Στο μεγαλύτερο μέρος οι Ιαπωνικές εταιρείες ενδιαφέρονται πρωταρχικά για την περιουσία των εργαζομένων τους και όχι για την περιουσία των μετόχων τους. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση των αμερικανικών εταιρειών. Επομένως αυτή η σημαντική διαφορά στη συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους και στους μετόχους επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται στις περισσότερες κρίσιμες περιοχές από τις απολύσεις εργαζομένων από την παραγωγή μέχρι χρηματοοικονομικές αποφάσεις όπως για παράδειγμα η αναμενόμενη απόδοση μιας νέας επένδυσης σε ένα εργοστάσιο και εξοπλισμό όπου θα μπορούσαν να έχουν επιδράσεις στην απασχόληση.

Τα βασικά μειονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών, όπως τα περιγράφει ο Lynch (1998), είναι τα ακόλουθα έξι:

- 1. Έλεγχος:** Ένα βασικό μειονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών είναι η διαμάχη που προκύπτει συνήθως για τον έλεγχο. Πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι σε μία συμμαχία δεν είναι απαραίτητο να έχουν όλοι τον ίδιο βαθμό ελέγχου. Όσο όλα τα μέλη μιας συμμαχίας παραμένουν ικανοποιημένα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχουν κοινούς στόχους και μοιράζονται τα οφέλη, το «51%» δεν είναι τόσο σημαντικό.
- 2. Ανταγωνισμός:** Η επιλογή ενός συμμάχου από τον άμεσο ανταγωνισμό μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη. Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να εξερευνάται κάθε πιθανή συνέργια και συμπληρωματικότητα. Είναι όμως απαραίτητη και η λεπτομερής ανάλυση του ρίσκου και των συνεπειών σε περίπτωση που η συμμαχία δεν ευδοκιμήσει.

3. **Εξωγενείς Κίνδυνοι:** είναι οι κίνδυνοι που οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες, όπως η ξαφνική συρρίκνωση της αγοράς, μία οικονομική κρίση κ.τ.λ.
4. **Πολιτικές Αλλαγές:** Ένας σημαντικός κίνδυνος για τις στρατηγικές συμμαχίες είναι οι πολιτικές αλλαγές. Οι αιφνίδιες μεταβολές και η πολιτική αστάθεια σε ένα κράτος εγκυμονούν πολλούς κινδύνους για μία ξένη εταιρεία που αποφασίζει να συνεργαστεί με τις τοπικές επιχειρήσεις.
5. **Αλλαγή Στρατηγικής:** Η αλλαγή στρατηγικής επέρχεται συνήθως όταν το ένα μέλος της συμμαχίας παύει να έχει ανάγκη το άλλο νωρίτερα από ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις η διάλυση της συμμαχίας είναι αναπόφευκτη, ενώ η απορρόφηση (ή εξαγορά) της αδύνατης πλευράς από την ισχυρή είναι πολύ πιθανή.
6. **Εσωτερική Δυσλειτουργία:** Όπως σε κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, η διαχείριση της συμμαχίας θεωρείται πολύ σημαντική. Τα προβλήματα και οι δυσκολίες που προκύπτουν σε μία στρατηγική συμμαχία είναι πολλά. Αν οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείρισή τους δεν είναι οι κατάλληλοι τότε το όλο εγχείρημα είναι καταδικασμένο σε αποτυχία.

Η νίκη στον αγώνα για την κατάκτηση του παρόντος ή του μέλλοντος, είτε σε τοπικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο, απαιτεί ταχύτητα, στόχευση και αίσθηση κατεύθυνσης. Πολλές εταιρείες, επιχειρώντας να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία μέσω κάποιας στρατηγικής συμμαχίας, τείνουν να παραβλέπουν ένα ή όλα τα προαναφερθέντα κρίσιμα στοιχεία, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζονται. Άλλες πάλι χάνουν πολύτιμο χρόνο προσπαθώντας να δημιουργήσουν μεγάλα και δυσκίνητα σχήματα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αλλοτρίωση των πρωταρχικών στόχων. Όσο ελκυστικά και αν είναι τα μεγαλεπήβολα σχέδια, μία εταιρεία δεν πρέπει ποτέ να ξεχνά ότι η συνεργασία που σχεδιάζει αποσκοπεί σε συγκεκριμένους στόχους. Επιπρόσθετα, όσο μεγαλόπρεπη και πολυσχιδής και αν είναι μία συμμαχία, έχει μεγάλες πιθανότητες να αποτύχει αν οι σύμμαχοι παρασυρθούν στη δημιουργία ενός μη λειτουργικού σχήματος, που δεν θα αντέξει στον χρόνο.

Μία άλλη παγίδα για πολλές επιχειρήσεις είναι η λανθασμένη εκτίμηση των δυνατοτήτων της συμμαχίας. Συχνά οι εταιρείες υπερεκτιμούν τα κέρδη που

είναι δυνατόν να αποκομίσουν από μία συνεργασία και θέτουν στόχους που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν. Άλλοτε πάλι περιορίζουν το εύρος των πιθανών κερδών σε τέτοιο βαθμό ώστε συρρικνώνουν σημαντικά και το πεδίο αλληλεπίδρασης των εταίρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της δυνατότητας για κοινή ανάπτυξη και επίτευξη των αρχικών στόχων ή και την πρόβλεψη ευκαιριών για δημιουργία πρόσθετης αξίας.

Και στις δύο περιπτώσεις η αποτυχία των στρατηγικών συμμαχιών είναι δεδομένη. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, κάθε στάδιο της συμμαχίας πρέπει να σχεδιάζεται και να αξιολογείται με προσοχή. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι ίδιοι παράγοντες οι οποίοι προτρέπουν μία επιχείρηση να δημιουργήσει μία ή περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες, καταλήγουν να υπονομεύουν την ύπαρξή της και να συμπράττουν την αποτυχία της. Μεταξύ μίας άρτια σχεδιασμένης συνεργασίας και της επιτυχημένης εφαρμογής της μπορεί να εμφανιστούν διάφορα ρήγματα, τα οποία οι σύμμαχοι οφείλουν να προβλέπουν εκ των προτέρων και να είναι έτοιμοι να τα γεφυρώσουν. Συχνά στις συμμαχίες παρατηρείται ένα παράδοξο φαινόμενο: η στρατηγική συμπληρωματικότητα και τα πιθανά κέρδη από την συν – εξειδίκευση είναι πολύ μεγαλύτερα μεταξύ συμμάχων που απέχουν τόσο ώστε η μεταξύ τους συνεργασία να είναι εξαιρετικά δύσκολη. Όπως πολύ σωστά υπογραμμίζουν οι Doz και Hamel (1998), τα χάσματα που χωρίζουν τους πιθανούς συμμάχους σε τέτοιες περιπτώσεις είναι δυνατόν να προκύψουν σε ένα ή συγχρόνως σε τρία διαφορετικά επίπεδα, που αναφέρονται ευθύς αμέσως.

i) Το στρατηγικό και οργανικό πλαίσιο της συμμαχίας

Αναπόφευκτα η έναρξη μιας στρατηγικής συμμαχίας συνοδεύεται από δυσκολίες στη συνεργασία. Η αρχική προσέγγιση διακρίνεται από έλλειψη εμπιστοσύνης, άνεσης και κατανόησης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαλότητα μεταξύ των συνεταίρων. Το στρατηγικό περιβάλλον της συμμαχίας συνδυάζει τρία στοιχεία, α) το στρατηγικό περιθώριο και την εμβέλεια που οι σύμμαχοι θεωρούν ότι υπάρχει στη συνεργασία, β) τον τρόπο με τον οποίο την προσεγγίζουν, και γ) τις φιλοδοξίες που ελπίζουν να εκπληρώσουν στο πλαίσιο της. Όλα αυτά καθορίζουν τη θέση που θα καταλάβει

η συμμαχία στο σύνολο της στρατηγικής του κάθε συμμάχου και προσδιορίζουν την εμβέλεια της συνεργασίας. Το στρατηγικό περιβάλλον είναι αυτό που θα επιτρέψει – ή θα αποτρέψει – την πραγματική και καθολική δέσμευση των συμμάχων στη συμμαχία, διαμορφώνοντας τη στρατηγική συμμαχία που έχει για τον καθένα αυτή η συνεργασία, δίνοντας τον «τόνο» της σχέσης και καθορίζοντας τις προσδοκίες του καθενός για το αποτέλεσμα.

Εξίσου σημαντικό για την επιτυχία της συμμαχίας είναι το οργανικό πλαίσιο. Όπως είναι φυσικό, ο κάθε σύμμαχος προβάλλει στη συμμαχία το δικό του τρόπο «γίνεσθαι», δηλαδή ένα σύνολο από άγραφους και αποδεκτούς κανόνες, συμπεριφορές, διαδικασίες και συνήθειες. Το «γίνεσθαι» αυτό εκτείνεται από τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέχρι την καθημερινή ρουτίνα. Κατά συνέπεια, το οργανικό πλαίσιο ρυθμίζει τη δημιουργία και την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και καθορίζει τη συμβατότητα των συμμάχων, στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχή εξέλιξη της συμμαχίας. Αν το περιεχόμενο της προσφοράς των συμμάχων είναι πολύ διαφορετικό – ειδικά στην περίπτωση των ικανοτήτων – ή η εκ των προτέρων αμοιβαία κατανόηση περιορισμένη, τότε η συνεργασία θα είναι ιδιαίτερα δύσκολη και ελάχιστα ή καθόλου παραγωγική.

ii) Το περιεχόμενο στο οποίο καλείται να εστιάσει η συνεργασία

Η ικανότητα των συμμάχων να συνεργαστούν επιτυχώς επηρεάζεται επίσης από τη συγκεκριμένη αποστολή και το περιεχόμενο των επιμέρους στόχων που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν. Το πόσο εφικτή είναι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών πλευρών εξαρτάται άμεσα από την αντίληψη των συμμάχων για το έργο που καλούνται να κάνουν από κοινού, δηλαδή για το περιεχόμενο της συμμαχίας. Από τη στιγμή που η συμμαχία σχεδιαστεί και αποφασιστεί, οι managers και οι ειδικοί των δύο πλευρών οφείλουν να αρχίσουν άμεσα να συνεργάζονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία απαιτούν τον συνδυασμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Το πέρασμα από την ευρύτερη στρατηγική σύλληψη στην τριβή της πραγματικής δουλειάς δεν είναι εύκολο. Πολύ συχνά απαιτείται ανασχεδιασμός της αρχικής ιδέας προκειμένου να γεφυρωθούν οι διαφορές που προκύπτουν σε σχέση με την

κατανόηση των ικανοτήτων ή με τον προσδιορισμό και την ανάθεση των καθηκόντων. Με τον όρο «χάσμα κατανόησης των ικανοτήτων» οι Doz και Hamel (1998) περιγράφουν τη συνηθισμένη διαπίστωση των συμμάχων ότι οι ικανότητες των συνεταιίρων τους δεν ήταν αυτές που προσδοκούσαν. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε αμφισβήτηση των αρχικών προθέσεων και συνακόλουθα σε προβλήματα διαχείρισης της συνεργασίας. Από την άλλη πλευρά, ο σαφής προσδιορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων δεν είναι καθόλου συνηθής. Ακόμα και όταν όλοι γνωρίζουν ότι πρέπει να καταφέρουν, από κοινού, σπάνια ξέρουν πώς θα το επιτύχουν. Γι' αυτό και χρειάζεται να δουλέψουν μαζί ώστε να προσδιορίσουν με ακρίβεια και σαφήνεια τους επιμέρους κοινούς στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους. Η γεφύρωση και αυτού του χάσματος – του προσδιορισμού καθηκόντων – θεωρείται απαραίτητη για την απόδοση της συνεργασίας.

iii) Τις διαδικασίες και τους κανόνες μέσω των οποίων θα επιτευχθεί

Το «στήσιμο» μιας συνεργασίας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση ακόμη και για τους πλέον έμπειρους. Οι συνεργατικές προθέσεις μετατρέπονται σε αληθινή συνεργασία μέσω αλληλεπιδράσεων και οι δυσκολίες αυτής της μετατροπής είναι δυνατόν να θέσουν σε κίνδυνο την έκβαση της προσπάθειας. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να συμβεί αυτό εντοπίζονται στην αρχή της δημιουργίας μιας συμμαχίας. Όλα ξεκινούν από μία διαπραγμάτευση, κατά τη διάρκεια της οποίας υπάρχει εκ των πραγμάτων ένα κενό πληροφόρησης, καθώς η κάθε πλευρά δεν αποκαλύπτει όλα τα «χαρτιά» της, επιδιώκοντας να κλείσει την καλύτερη δυνατή συμφωνία. Όταν η συμφωνία κλείσει, οι διαπραγματευτές καλούνται να γίνουν συνεργάτες. Τότε έρχονται αντιμέτωποι με ένα κενό πληροφόρησης, δηλαδή με μία διαφορά μεταξύ του τι γνωρίζουν και του τι πρέπει να γνωρίζουν ο ένας για τον άλλο προκειμένου να συνεργαστούν. Αργότερα προκύπτει το κενό των προσδοκιών το οποίο διευρύνεται περισσότερο καθώς τα αναμένοντα κόστη και κέρδη της κάθε πλευράς διαφέρουν στο χρόνο, προκαλώντας εντάσεις μεταξύ των συμμάχων. Η διαφορά μεταξύ συνεισφοράς και κέρδους από τον ένα εταίρο στον άλλο μπορεί να προβλεφθεί. Για παράδειγμα μία εταιρεία ενδέχεται να ανταλλάξει μία

περιορισμένη αλλά σχετικά σίγουρη και άμεση ευκαιρία με μία μεγαλύτερη αλλά πιο αβέβαιη στο απώτερο μέλλον, πράγμα που συνεπάγεται έλλειψη συγχρονικότητας. Η μία εταιρεία καλείται να συνεισφέρει περισσότερα από τη σύμμαχό της και πριν από αυτήν. Έτσι όμως υπονομεύεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμάχων. Στις στρατηγικές συμμαχίες η αίσθηση του χρόνου και ο (χρονικός) προγραμματισμός, τόσο των υποχρεώσεων όσο και των προσδοκώμενων ωφελειών βοηθούν να γεφυρωθεί το χάσμα του χρόνου και κάνουν τη συνεργασία πιο ανθεκτική σε διάρκεια. Η γνώση και η αναγνώριση της διάστασης του χρόνου οδηγεί εν μέρει στη λύση των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσει.

Οι εταιρείες που φιλοδοξούν να συνάψουν επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες οφείλουν να επενδύσουν στην κατανόηση της κατάστασης και στη συλλογή πληροφοριών για τους συμμάχους τους. Χρειάζεται να αντιμετωπίσουν μία ενδεχόμενη συνεργασία ως ευκαιρία για να μάθουν και να βελτιωθούν. Παρότι δύσκολο, αυτό θεωρείται πολύ πιο σημαντικό από το να σπεύσουν να εφαρμόσουν τυφλά τα κοινά καθήκοντα. Αν οι σύμμαχοι παραβλέψουν, υποτιμήσουν ή αποτύχουν να γεφυρώσουν τα παραπάνω χάσματα, σύντομα η συνεργασία θα οδηγηθεί στη λύση της και το κόστος θα είναι σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

2.5 ΠΕΝΤΕ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΦΑΣΕΙΣ

Η απόφαση εμπλοκής μιας εταιρείας σε μία στρατηγική συμμαχία θεωρείται σοβαρή, δύσκολη και δεσμευτική. Γι' αυτό και χρειάζεται να έχει προηγουμένως αναλύσει όλους τους προσδοκώμενους στόχους, τις πιθανές δυσκολίες, τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις συνήθεις παγίδες που ενέχει ένα τέτοιο εγχείρημα. Οι στρατηγικές συμμαχίες συχνά οδηγούν στη δημιουργία περίπλοκων σχημάτων. Σήμερα προπάντων μία στρατηγική συμμαχία δεν μπορεί να είναι μονοσήμαντη, ενώ πολλές φορές οι εταιρείες εμπλέκονται σε περισσότερες από μία συμμαχίες με τον ίδιο ή με πολλαπλούς εταίρους. Εκτός αυτού μία στρατηγική συμμαχία ενδέχεται να αποδειχθεί ιδιαίτερα εύθραυστη: όλοι οι παράγοντες που αρχικά δείχνουν θετικοί μπορούν να μετατραπούν σε

αρνητικούς (ή και το αντίθετο). Γι' αυτό το κάθε στάδιο της δημιουργίας μιας συμμαχίας θα πρέπει να εξετάζεται και να προετοιμάζεται πολύ προσεκτικά.

Οι βασικές φάσεις από τις οποίες περνά μία στρατηγική συμμαχία έως την ολοκλήρωσή της είναι πέντε: 1) η στρατηγική απόφαση, 2) η επιλογή των συμμάχων, 3) ο σχεδιασμός, 4) η διαχείρισή της και 5) η αποτίμηση και η ανανέωση των στόχων. Κάθε φάση περιλαμβάνει ορισμένα στάδια τα οποία καθορίζουν την έκβαση της συνεργασίας. Το προτεινόμενο μοντέλο αποτελεί ένα συγκερασμό διαφόρων θεωριών και προτάσεων που υπάρχουν στη βιβλιογραφία των στρατηγικών συμμαχιών με βάση τη θεωρία των Bronder και Pritzl²³.

Προτού να δούμε αναλυτικά τα στάδια της κάθε φάσης, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι οι παρακάτω προτάσεις δεν είναι απόλυτες και अपαράβατες. Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένα από τα στάδια μπορεί να αλληλεπικαλύπτονται, ή ένα από αυτά να είναι πιο απαιτητικό και χρονοβόρο από κάποιο άλλο. Ενδέχεται, για παράδειγμα, να προκύψει σε ανύποπτο χρόνο κάποιος ο οποίος θα φαινόταν χρήσιμος ως σύμμαχος, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε στρατηγική απόφαση δημιουργίας της συμμαχίας. Υπάρχει επίσης η περίπτωση να διαμορφώνεται ο σχεδιασμός παράλληλα με τη διαχείριση, ανάλογα με το μέγεθος των εταιρειών και το εύρος της συμμαχίας.

2.5.1 ΦΑΣΗ I: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

Μία στρατηγική συμμαχία πρέπει να δημιουργείται – και να διοικείται – σύμφωνα με τη λογική της δημιουργίας αξίας για όλους όσους συμμετέχουν σε αυτήν. Τα στάδια που ακολουθεί η πρώτη φάση της στρατηγικής απόφασης είναι η ανάλυση, ο εντοπισμός της δυνατότητας στρατηγικής συνεργασίας και η αξιολόγηση της δυνατότητας αύξησης της αξίας των μετόχων.

P Ανάλυση: Το πρώτο βήμα προς τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η επίγνωση της θέσης της εταιρείας. Αυτή πρέπει να γνωρίζει τα

²³ Bronder & Pritzl, 1991. Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των συγγραφέων, τα τέσσερα στάδια μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι α) η στρατηγική απόφαση, β) η απεικόνιση της συμμαχίας, γ) η επιλογή συμμάχου και δ) η διαχείριση της συμμαχίας.

δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, να έχει αναλύσει αντικειμενικά και σε βάθος το παρελθόν και το μέλλον της, να έχει διαχωρίσει τις κύριες ικανότητες και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να έχει σχεδιάσει μία ξεκάθαρη στρατηγική και να έχει θέσει σαφείς στόχους για το άμεσο και το απώτερο μέλλον. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφτεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αναλογιστεί τον κύκλο ζωής του κλάδου και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στην κατεύθυνση των συμμαχιών.

P Εντοπισμός και αξιολόγηση της πιθανότητας συνεργασίας: Μετά τη σε βάθος ανάλυση η εταιρεία μπορεί να εντοπίσει τον κατάλληλο σύμμαχο και να αξιολογήσει με ρεαλιστικό και αντικειμενικό τρόπο τις εναλλακτικές λύσεις που θα της επιτρέψουν να εκμεταλλευτεί τις υπάρχουσες ευκαιρίες και τάσεις και να προστατέψει τα συμφέροντά της από τις εξωτερικές (και εσωτερικές) απειλές. Αυτές οι λύσεις ποικίλλουν. Μπορεί να είναι η συγχώνευση, η εξαγορά ή η στρατηγική συμμαχία. Ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης; αυτό είναι το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί με μεγάλη προσοχή. Όπως είναι λοιπόν προφανές, το συγκεκριμένο στάδιο είναι από τα πιο σημαντικά καθώς δίνει τη βασική κατεύθυνση στη στρατηγική μιας εταιρείας.

P Αξιολόγηση της δυνατότητας αύξησης της αξίας των μετοχών: Το λογιστικό ιστορικό (π.χ. κέρδη, τζίρος, απόδοση, επενδύσεις κ.τ.λ.) δεν επαρκεί για να αξιολογήσει κανείς την απόδοση μιας εταιρείας. Η απλή σύγκριση ορισμένων αριθμών ενδέχεται να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα. Για παράδειγμα, οι δυνατότητες ανάπτυξης της κάθε εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό της είναι πολύ σημαντικά όταν έρχεται η ώρα της αποτίμησής τους. Το ίδιο ισχύει και κατά την αξιολόγηση της απόδοσης μιας στρατηγικής συμμαχίας. Πρόκειται για μία διαδικασία περίπλοκη, κατά την οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αξία της συμμαχίας και του κάθε συμμάχου χωριστά. Η οποιαδήποτε στρατηγική επιλογή είναι απαραίτητο να αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας της εταιρείας για τους μετόχους της. Η ανάλυση αυτής της

αξίας και του τρόπου αύξησής της είναι ένας τρόπος για να τεθούν ευκρινώς και να επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι της συμμαχίας.

2.5.2. ΦΑΣΗ II: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΜΜΑΧΟΥ

Η επιλογή του κατάλληλου συμμάχου συνιστά, τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (ή αποτυχίας) των στρατηγικών συμμαχιών. Σε αυτή τη φάση η ανάλυση πρέπει να εστιάζει σε τρία επίπεδα συμβατότητας.

P Θεμελιώδης Συμβατότητα: Με αυτόν τον όρο περιγράφεται ο βαθμός συμπληρωματικότητας των συμμάχων. Όπως είναι ευνόητο, η ιδανική υπόθεση είναι το «κερδίζω – κερδίζεις» για όσο χρονικό διάστημα διαρκέσει η συμμαχία. Με άλλα λόγια, η συμμαχία πρέπει να είναι σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι σύμμαχοι να αποκομίζουν το ίδιο κέρδος την ίδια χρονική στιγμή και καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Σε αυτό το στάδιο η εταιρεία καλείται να προβλέψει και να αξιολογήσει τους κινδύνους, τις μελλοντικές προθέσεις του πιθανού συμμάχου, την εξέλιξη του κοινωνικο – οικονομικού περιβάλλοντος και την επίδραση αυτής της εξέλιξης στην εταιρεία και στον κάθε σύμμαχό της.

P Στρατηγική Συμβατότητα: Εξίσου απαραίτητη θεωρείται η συμβατότητα στο στρατηγικό επίπεδο. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι στρατηγικές των διαφορετικών συμμαχικών εταιρειών πρέπει να είναι ταυτόσημες. Συχνά οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές της κάθε εταιρείας μπορεί να διαφέρουν. Για παράδειγμα ο απώτερος σκοπός μιας εταιρείας (A) μπορεί να είναι η εξάπλωσή στην τοπική αγορά και ένας τρόπος για να το επιτύχει είναι η εξασφάλιση κεφαλαίων μέσω της εισόδου της στο χρηματιστήριο. Σε περίπτωση που η (A) δεν πληροί τις προϋποθέσεις εισαγωγής της στο χρηματιστήριο, μπορεί να συνεργαστεί με κάποια άλλη εταιρεία (B) η οποία διαθέτει αυτά τα κριτήρια και μπορεί να λειτουργήσει ως όχημα για την (A). Από την πλευρά της πάλι η (B) μπορεί να έχει ως στόχο την επέκτασή της στη διεθνή αγορά ή την είσοδό της σε μία νέα αγορά, στην οποία η (A) είναι πολύ δυνατή. Αν λοιπόν η (A) μπορεί να παρέχει στην (B) αυτό που ζητά και το αντίστροφο, η μεταξύ τους συνεργασία είναι σκόπιμη. Παρά ταύτα θα

πρέπει να υπάρχουν κοινοί στόχοι, οι οποίοι συμβάλλουν στην μακροβιότητα της συμμαχίας και στην αρμονική συμβίωση των εταιρών.

P Συμβατότητα της κουλτούρας: Η εταιρική κουλτούρα κάθε εταιρείας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, ειδικά σε συμμαχίες μεγάλου βεληνεκούς. Όταν πρόκειται για συμμαχίες που γίνονται στο πλαίσιο ενός επιχειρηματικού κλάδου, τα πράγματα είναι πιο εύκολα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνεργασία των εμπορικών τμημάτων ή των τμημάτων πωλήσεων δύο εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Όσο και αν οι εταιρικές κουλτούρες διαφέρουν, το παραπλήσιο αντικείμενο επιτρέπει αναπόφευκτα μια σχετική ομοιομορφία και ομοφωνία. Σε διακλαδικές συμμαχίες όμως, όπου οι διαφορές κουλτούρας είναι μεγάλες, οι εταίροι χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Μεγάλη σημασία έχει επιπλέον η εθνικότητα. Η κουλτούρα και το πολιτισμικό υπόβαθρο από χώρα σε χώρα μπορεί να παρουσιάζουν αγεφύρωτες διαφορές ακόμη και στο πλαίσιο της ίδιας εταιρείας.

2.5.3. ΦΑΣΗ III: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Αφού αποφασίσει αν συμμαχήσει με κάποιον οργανισμό και αφού επιλέξει ποιος θα είναι αυτός, η εταιρεία και ο σύμμαχος ή οι σύμμαχοί της θα πρέπει να συμφωνήσουν σε ποιο βαθμό θέλουν να εμπλακούν, σε πόσα και ποια πεδία θα συνεργαστούν και πώς θα προχωρήσουν ανάλογα με την έκβαση της αρχικής προσπάθειας. Τα στάδια αυτής της φάσης είναι τρία:

P Απόφαση για το πεδίο της συνεργασίας: Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη στρατηγικών συμμαχιών. Το καθένα εμπλέκει διάφορα πεδία της επιχείρησης (για παράδειγμα προμηθευτές, άμεσους ή έμμεσους ανταγωνιστές κ.τ.λ.) και αποφέρει διαφορετικό βαθμό ελέγχου (για παράδειγμα 10% συμμετοχή της κάθε εταιρείας στην άλλη κ.λπ.). Όπως θα δούμε και στο αμέσως επόμενο στάδιο, κάθε πεδίο συνεργασίας συνεπάγεται διαφορετικό βαθμό δέσμευσης (μεσοπρόθεσμη, μακροπρόθεσμη κ.τ.λ.)

P Απόφαση για την ένταση της συνεργασίας: Όπως και στο προηγούμενο βήμα, έτσι και σε αυτό η επιλογή του είδους της στρατηγικής συμμαχίας θα επηρεαστεί από τη βούληση των συμμάχων να συνεργαστούν και από το βαθμό της δέσμευσης που θα αναλάβουν. Εν προκειμένω η χρονική προοπτική έχει ιδιαίτερη σημασία. Σύμφωνα με τους Bronder και Pritzl (1991), τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση μιας συνεργασίας: το χρονικό πλαίσιο, η κατανομή των πόρων και ο βαθμός συγκρότησης.

P Ανάλυση των ευκαιριών για διεύρυνση της συμμαχίας: Το σκεπτικό αυτού του σταδίου είναι ότι τα υβριδικά συστήματα τα οποία προκύπτουν από πολλαπλές συνεργασίες συχνά παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ενδιαφέρον που πηγάζει από την ιδιαίτερη συνεισφορά της κάθε εταιρείας στο όλο σχήμα και από την εμπειρία που αποκτούν οι διοικητικές ομάδες με τη μεταξύ τους τριβή. Συχνά λοιπόν μία αρχική συμμαχία δίνει την ιδέα για περισσότερες και πιο περίπλοκες μορφές συνεργασίας.

2.5.4. ΦΑΣΗ IV: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η διαχείριση και η διοίκηση μιας στρατηγικής συμμαχίας απαιτούν αφενός μεγάλο βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε νέες συνθήκες, και αφετέρου την ικανότητα να μαθαίνει κανείς διαρκώς από τους άλλους. Τα στάδια τα οποία περιλαμβάνονται σε αυτή τη φάση είναι τρία.

P Διαπραγμάτευση Συμβολαίου: Ιδανικά, οι συμμαχίες θα πρέπει να διέπονται από σχέσεις εμπιστοσύνης. Δεν πρέπει ωστόσο να αγνοείται ότι στον κόσμο των επιχειρήσεων οι προκλήσεις είναι πολλές και τα συμφέροντα μεγάλα. Υπάρχει πάντα «η ημέρα μετά» τη λύση μιας συμμαχίας, όπως υπάρχει και το ενδεχόμενο τα πράγματα να εξελιχθούν χειρότερα – ή καλύτερα – από τις αρχικές προβλέψεις. Γι' αυτό και κάθε εταιρεία οφείλει να έχει προετοιμαστεί ώστε να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση προκύψει. Κατ' αρχάς θα πρέπει να προσεχθεί η σύνταξη του συμβολαίου: «τα καλά συμβόλαια κάνουν τους καλούς συμμάχους». Ένα σωστό συμβόλαιο πρέπει να δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με την

κατανομή των κερδών, τη μελλοντική ανάπτυξη της συμμαχίας, την αμφίδρομη συμμετοχή στις πιθανότητες ανάπτυξης κ.τ.λ. Πρέπει να προλαμβάνει τις παρανοήσεις και να θέτει μία ξεκάθαρη βάση συνεργασίας. Πρέπει επίσης να προδιαγράφει εξαρχής τους όρους και τις διαδικασίες λύσης της συμμαχίας και στην περίπτωση που φθάσει ο καθορισμένος χρόνος και σε έκτακτες περιπτώσεις όπου τα πράγματα δεν πάνε καθόλου καλά.

P Συντονισμός: Ο σχηματισμός μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό έργο (project). Κατά συνέπεια είναι αναγκαίο να διαμορφωθεί μια ομάδα που θα είναι υπεύθυνη αποκλειστικά γ' αυτό, η οποία θα αναλάβει την παρακολούθηση της συμμαχίας από την αρχή έως τη λήξη της. Η ομάδα καλό είναι να συγκροτείται από υπαλλήλους των εταιρειών συμμάχων και αν είναι δυνατόν και από κάποιους εξωγενείς παράγοντες. Επικεφαλής της θα πρέπει να τεθεί ένα πρόσωπο το οποίο θα είναι αποδεκτό από όλους τους συμμάχους. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ισορροπία των σχέσεων των εταίρων και ο σωστός συντονισμός των ενεργειών.

P Έλεγχος και αξιολόγηση: Κατά το σχεδιασμό μιας στρατηγικής συμμαχίας όπως και κάθε άλλου project είναι χρήσιμο να ορίζονται από την αρχή κάποια σημεία «σταθμοί» στα οποία οι εταίροι θα μπορούν να σταματήσουν και να αξιολογήσουν τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα. Ο διαρκής έλεγχος των διαδικασιών και η αξιολόγηση των επιμέρους επιτευγμάτων είναι ένα έργο το οποίο οι σύμμαχοι τείνουν να παραμελούν με την πάροδο του χρόνου. Και όμως ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτελούν σημαντικό κομμάτι της όλης προσπάθειας και ουσιαστικό μέσο πρόληψης των προβλημάτων. Δεν είναι αρκετό να έχουν οριστεί ξεκάθαροι στόχοι. Είναι επίσης απαραίτητο να έχουν τεθεί από την αρχή τα μέτρα και τα σταθμά – που πρέπει να είναι κοινά για όλους – σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογείται οποιαδήποτε επιμέρους ενέργεια και θα εκτιμάται το κάθε αποτέλεσμα. Αυτός είναι ένας τρόπος να μειωθεί ο κίνδυνος αποπροσανατολισμού και απομάκρυνσης από τους αρχικούς στόχους. Παράλληλα, επιτρέπει την αναπροσαρμογή των στόχων αυτών στις νέες συνθήκες και ανάγκες της αγοράς, της κάθε

εταιρείας ξεχωριστά και της συμμαχίας γενικότερα. Σημειώνεται τέλος ότι ο έλεγχος μπορεί και πρέπει να λειτουργεί προληπτικά και όχι πυροσβεστικά. Είναι ένας τρόπος να προλάβουμε μία παρανόηση ή ένα σφάλμα το οποίο μπορεί να βλάψει το αποτέλεσμα της συμμαχίας και όχι ένας τρόπος να διορθώσουμε τα πράγματα μετά το λάθος.

2.5.5 ΦΑΣΗ V: ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η τελευταία φάση είναι ίσως λίγο περισσότερο σημαντική για την έκβαση της στρατηγικής συμμαχίας, αποτελεί όμως αναπόσπαστο και πολύ ουσιαστικό στοιχείο κάθε στρατηγικής. Μας επιτρέπει να δούμε το συνολικό αποτέλεσμα των προσπαθειών μας, να εντοπίσουμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μας, να μάθουμε από τα λάθη μας και να δομήσουμε μία πιο στιβαρή και οξυδερκή στρατηγική. Και σε αυτή τη φάση περιλαμβάνονται τρία επιμέρους στάδια.

P Αποτίμηση Αποτελέσματος: Όπως η στρατηγική έτσι και οι συμμαχίες είναι κάτι συγκεκριμένο αλλά ρευστό. Συχνά, ακόμα και οι πιο ξεκάθαροι στόχοι ίσως να χρειαστεί να αναθεωρηθούν στην πορεία, προκειμένου να προσαρμοστούν στη διαρκώς μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πραγματικότητα. Αυτό που ωστόσο κρίνεται απολύτως απαραίτητο είναι η θεώρηση και αποτίμηση της στρατηγικής συμμαχίας στο σύνολό της. Αυτό ακριβώς το έργο επιτελείται στο συγκεκριμένο στάδιο: αξιολογείται δηλαδή το αποτέλεσμα της συμμαχίας για τον κάθε σύμμαχο ξεχωριστά σε σχέση με τους αρχικούς στόχους, και επιπλέον αναλύεται το τι πήγε σωστά ή λάθος και για ποιους λόγους, καθώς και το πώς τα πράγματα θα μπορούσαν να έχουν πάει καλύτερα.

P Αποτίμηση της Συνεργασίας: Πέρα από το «ποσοτικό» αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί και η ίδια η συνεργασία και να εντοπιστούν τα μαθήματα που η επιχείρηση διδάχθηκε από αυτήν. Ακόμα και αν τα αποτελέσματα δεν είναι επιθυμητά, η συνεργασία ενδέχεται να υπήρξε παραγωγική και διδακτική. Δεν αποκλείεται επίσης η επιλογή του συμμάχου να ήταν ιδανική αλλά ο χειρισμός και η διοίκηση της συμμαχίας να έφεραν αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι επομένως χρήσιμο,

κάποια στιγμή, να διαχωριστεί το αποτέλεσμα από την ίδια τη συνεργασία και να αποτιμηθεί ξεχωριστά.

P Επαναπροσδιορισμός Στόχων: Μετά την αποτίμηση των αποτελεσμάτων, της συνεργασίας, του συμμάχου και όλων των παραγόντων που επιδρούν σε μία στρατηγική συνεργασία, είναι αυτονόητο ότι οι επιχειρήσεις – μαζί ή χωριστά – πρέπει να συνεχίσουν. Είτε η συμμαχία επεκταθεί είτε όχι, ένα είναι σίγουρο· ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν μάθει πολλά, έχουν αποκτήσει νέες δεξιότητες και έχουν διευρύνει τους ορίζοντές τους. Έτσι δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η λύση μιας στρατηγικής συμμαχίας ακολουθείται από θεμελιώδη αναδιάρθρωση της εταιρείας και από επαναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης και της στρατηγικής της.

2.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Οι διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ τους. Και οι δύο αρκετά κοινά σημεία μεταξύ τους. Και οι δύο καταρχήν κατευθύνονται από την επιθυμία να ελαττώσουν τα κόστη των συναλλαγών και του συντονισμού των συναλλαγών της αγοράς. Επίσης στοχεύουν στον επιμερισμό του κινδύνου και της επένδυσης σε νέες επιχειρήσεις και στην εξασφάλιση αποτελεσμάτων μέσω της συνεργασίας. Ωστόσο, οι στρατηγικές συμμαχίες διαφέρουν από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές από πολλές απόψεις. Μπορεί να μη συνεπάγονται καμία αλλαγή στη δομή ιδιοκτησίας των συμμετεχόντων εταιρειών. Προσδίδουν στις εταιρείες μεγαλύτερη ευελιξία στην αντιμετώπιση διαρκώς διαφοροποιούμενων συνθηκών της αγοράς και απροσδόκητης εμφάνισης νέων ανταγωνιστικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμαχίες καθιστούν τις συμμετέχουσες εταιρείες ικανές να λύσουν ή να εγκαταλείψουν ένα κοινό project το οποίο δεν παρέχει πλέον ουσιαστικά οφέλη. Οι συμμαχίες είναι επίσης ευέλικτες όσον αφορά διάφορες περιοχές συνεργασίας. Συγκρινόμενες με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, στις οποίες η εξαγοράζουσα εταιρεία αναλαμβάνει όλη την περιουσία της αγοραζόμενης εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και των

αποτυχημένων επιχειρησιακών λειτουργιών, οι συμμαχίες επιτρέπουν στις εταιρείες να συνεργάζονται μόνο στις περιοχές που θεωρούνται ωφέλιμες και για τους δύο. Επομένως οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να δημιουργήσουν μία κατάσταση με οφέλη για όλους τους συμμετέχοντες. Μερικές συμμαχίες μπορούν να επιτρέψουν στις εταιρείες να επιτύχουν τα οφέλη μιας συγχώνευσης με λιγότερο κόστος, όπως την αναδόμηση της εταιρείας, εάν είναι σωστά σχεδιασμένες και εφηρμοσμένες.

Ωστόσο, συγκρινόμενες πάντα με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, οι στρατηγικές συμμαχίες παρουσιάζουν και μειονεκτήματα. Μπορεί να συνεπάγονται μεγαλύτερα προβλήματα (κινδύνους) όσον αφορά στον έλεγχο και στην εφαρμογή, ενώ οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να παρέχουν στην συγχωνευμένη εταιρεία μία περισσότερο ολοκληρωμένη δομή στη λήψη αποφάσεων. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να είναι δύσκολο να ιδρυθούν και περιλαμβάνουν κάποιους κινδύνους, καθώς η εφαρμογή τους είναι πέρα από τον έλεγχο μιας και μόνο ομάδας. Οι συνεργασίες καθιστούν τη λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες ελέγχου πιο περίπλοκες. Οι συμφωνίες κοινής ιδιοκτησίας μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα τα οποία απορρέουν από τους ρόλους που οι συνεργάτες υποθέτουν ότι έχουν, όταν αυτοί δεν ορίζονται ξεκάθαρα από τα μέρη της συμμαχίας. Έτσι ένας συνεργάτης μπορεί να καθιερώσει δεσμούς συνεργασίας με ανταγωνιστικές εταιρείες και έτσι να παρεμποδίσει τη συμμαχία. Καθώς οι εταιρείες εισέρχονται ολοένα και περισσότερο σε συμμαχίες, ίσως να είναι πιο δύσκολο γι' αυτές να διατηρήσουν μία ισορροπία ανάμεσα στις συμμαχίες. Κάποιοι συνεργάτες μπορεί να κερδίσουν περισσότερα από άλλους και άνισα οφέλη μπορεί να βλάψουν μία συνεργασία όταν οι προσδοκίες διαφέρουν. Οι μεγάλοι συνεργάτες τείνουν να κυριαρχούν έναντι των μικρότερων και έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν σχέσεις αλλάζοντας στρατηγικές αναπάντεχα. Ως αποτέλεσμα μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να συνεπάγεται μεγαλύτερα κόστη συναλλαγών από ότι μία πλήρης συγχώνευση.

Γενικά, οι εταιρείες επιλέγουν είτε εξαγορές και συγχωνεύσεις, είτε στρατηγικές συμμαχίες σε μία προσπάθεια να εξισορροπήσουν ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στρατηγικούς

στόχους, και στα χρηματοοικονομικά και χρονικά κόστη που υφίστανται. Ενώ και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες αναμένεται να παράσχουν τα αποτελέσματα συνεργασίας στο απώτερο μέλλον, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να είναι καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων με τη δημιουργία μιας ευρείας αγοράς, προσθέτοντας νέες σειρές επιχειρήσεων και παρέχοντας στις ασθενείς εταιρείες οικονομική ενδυνάμωση. Τα αποτελέσματα (π.χ. νέα προϊόντα) των συμμαχιών τείνουν να είναι πιο χρονοβόρα, αρκετά χρόνια σε κάποιες περιπτώσεις, και το αγοραστικό τους πεδίο πιο περιορισμένο. Για παράδειγμα σε μία συμμαχία έρευνας και ανάπτυξης, ίσως χρειαστεί να περάσουν χρόνια μέχρι να εφεύρουν μία νέα τεχνολογία.

Άλλες σκέψεις περιλαμβάνουν τις σχετικά υψηλές δαπάνες που περιλαμβάνονται στις συναλλαγές των συγχωνεύσεων και εξαγορών, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις ανέρχονται σε πολλά δισεκατομμύρια δολάρια. Αν και οι συμμαχίες μπορούν να ξεκινήσουν με σχετικά χαμηλότερα κόστη συναλλαγών, οι εταιρείες μπορεί να προτιμήσουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, όταν οι δαπάνες είναι δυνατόν να αποσβεστούν από τα μακροπρόθεσμα οφέλη της συνεργασίας. Από αυτή την άποψη οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν καλύτερα να επιτρέψουν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι ανταγωνιστικές σε διεθνείς αγορές. Επιπλέον μικρομεσαίες επιχειρήσεις με μοναδικά τεχνολογικά πλεονεκτήματα μπορεί να προτιμήσουν τις στρατηγικές συμμαχίες, αφού η συνεργασία με μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους τις καθιστούν ικανές να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και ταυτόχρονα παραμένουν ανεξάρτητες.

Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι πάντα μία βιώσιμη εναλλακτική λύση σε σχέση με τις στρατηγικές συμμαχίες. Για παράδειγμα, όταν οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν επιτρέπονται λόγω περιορισμών στον ανταγωνισμό (π.χ. ολιγοπωλιακές βιομηχανίες) ή κανονισμών ξένης ιδιοκτησίας (π.χ. τηλεπικοινωνίες και αεροπορικές εταιρείες), οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες είναι ο μόνος τρόπος να ανταποκριθούν οι εταιρείες στην αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και στις τεχνολογικές αλλαγές. Η δημοτικότητα των συμμαχιών στις αεροπορικές εταιρείες οφείλεται κυρίως

στους περιορισμούς ξένης ιδιοκτησίας πάνω σε εθνικούς φορείς. Παλαιότερα, οι κανονισμοί και οι προτιμήσεις των οικοδέσποινων κυβερνήσεων ήταν ένας από τους κύριους λόγους του γιατί οι μεγάλες επιχειρήσεις κατέφευγαν σε joint ventures. Μπορεί επίσης να υπάρξουν συμπληρωματικά αποτελέσματα ανάμεσα σε στρατηγικές συμμαχίες και άλλα είδη στρατηγικών επιλογών, όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές ή επενδύσεις σε αγροτικές περιοχές. Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της MERIT – CATI πάνω σε στρατηγικές συμμαχίες για την περίοδο 1980 – 94 οι στρατηγικές συμμαχίες δεν χρησιμοποιούνται ως εναλλακτική λύση για τις θυγατρικές εταιρείες και τις συγχωνεύσεις αλλά μπορούν να τις συμπληρώσουν ως ένα μέσο πρόσβασης σε μία αγορά. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν επίσης να εξελιχθούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές περιλαμβάνοντας συνεταιρισμούς σε μελλοντικό χρόνο. Το ζήτημα αυτό εξετάστηκε με μία εμπειρική έρευνα από τους Hagedorn και Sadowski (1999), οι οποίοι χρησιμοποίησαν δύο μεγάλα σετ δεδομένων²⁴. Αυτά τα αποτελέσματα δεν συνδέονται με τη συμβατική υπόθεση ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες χρησιμοποιούν τις στρατηγικές συμμαχίες για να αναλάβουν τους μικρότερους συνεργάτες τους. Στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας όπου η αναταραχή και η αλλαγή κυριαρχούν οι στρατηγικές συμμαχίες χρησιμοποιούνται για να ελέγξουν τις πιθανότητες εισόδου στην αγορά, να παρακολουθήσουν τις νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις και να μειώσουν τους κινδύνους και το κόστος ανάπτυξης νέων διαδικασιών και νέων προϊόντων.

2.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ

2.7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

Σύμφωνα με έρευνα του οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (2001) οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) αφορούν εταιρείες κυρίως από την Βόρεια Αμερική, την Ασία και την Ευρώπη. Πιο συγκεκριμένα για το διάστημα 1990 – 1999 οι εταιρείες της Βόρειας Αμερικής αποτελούσαν το 58% των παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών, ενώ οι εταιρείες από Ασία και Ευρώπη αποτελούσαν το 53% και

²⁴ Weston, Mitchell, Mulherin ,2004

49% αντίστοιχα. Οι στρατηγικές συμμαχίες αυξήθηκαν ραγδαία στην Ασία στο πρώτο μισό της δεκαετίας του 1990 από 1070 το 1990 σε 3540 το 1995, αλλά μετά μειώθηκαν κάτω των 2210 το 1999. Η ώθηση των συμμαχικών δραστηριοτήτων στην Ασία αντανάκλα μία ταχεία αύξηση των συμμαχιών που αφορούσαν την Κίνα, την Κορέα και άλλες Ασιατικές χώρες. Για παράδειγμα, ο αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών στην Κίνα αυξήθηκε από 50 το 1990 σε 1000 το 1994 και 840 το 1995, αλλά στη συνέχεια μειώθηκε σε 330 το 1999.

Το 1990, η πλειοψηφία (52%) των συμμαχιών που αφορούσαν εταιρείες της Βόρειας Αμερικής έγιναν μέσα στη Βόρεια Αμερική, ενώ οι συνεργασίες μεταξύ συμμαχιών Βόρειας Αμερικής και Ασίας και Βόρειας Αμερικής και Ευρώπης υπολογίζονταν στο 24% και 21% του συνόλου, αντίστοιχα.

Ο σκοπός των στρατηγικών συμμαχιών διαφέρει επίσης ανά περιοχή. Για παράδειγμα για στρατηγικές συμμαχίες βιομηχανικής παραγωγής, το μερίδιο που αφορά τις Ασιατικές εταιρείες έχει αυξηθεί σημαντικά ίσως και λόγω του γεγονότος ότι η Ασία αποτελεί το παγκόσμιο κέντρο βιομηχανικής παραγωγής. Για στρατηγικές συμμαχίες σε μάρκετινγκ και έρευνα και ανάπτυξη, οι εταιρείες της Βόρειας Αμερικής είναι δραστήριες, αντανάκλωντας τις μεγάλες αγορές της περιοχής και τις ανεπτυγμένες βάσεις τεχνολογίας και ανάπτυξης της. Τα μερίδια των Ασιατικών εταιρειών σε κάθε τύπο συνεργασίας (54% του συνόλου σε συμμαχίες βιομηχανικής παραγωγής, 35% σε μάρκετινγκ και 26% σε συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης) αποτελούν ένα σχήμα αντίθετο με αυτό των εταιρειών της Βόρειας Αμερικής (47% στη βιομηχανική παραγωγή, 76% στο μάρκετινγκ και 85% στην έρευνα και ανάπτυξη). Οι Ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν μία πιο ισορροπημένη διασπορά (40% σε συμμαχίες βιομηχανικής παραγωγής, 30% σε μάρκετινγκ και 27% σε συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης).

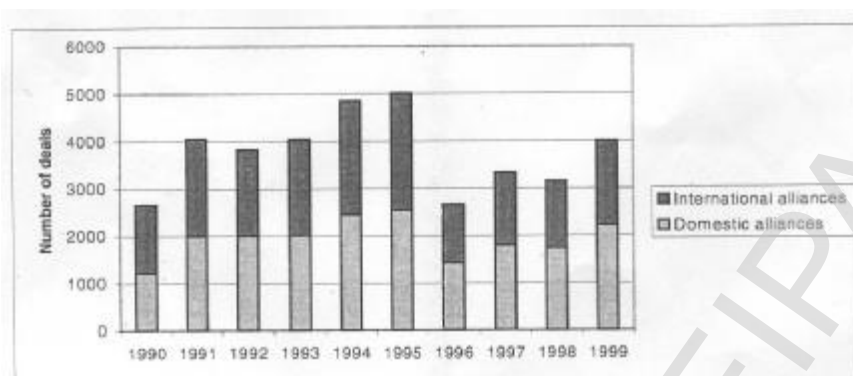
Υπολογίζεται ότι οι χώρες που υπάγονται στον οργανισμό οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης, κατά τη διάρκεια του 1990 πραγματοποίησαν πάνω από το 92% των παγκόσμιων (εγχώριων και διεθνών) στρατηγικών συμμαχιών. Μεταξύ των χωρών αυτών, οι εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ιαπωνίας, του Καναδά και της Γερμανίας έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Η έκταση των εθνικών και των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών διαφέρει σημαντικά μεταξύ των χωρών. Αρχικά ο αριθμός των εγχώριων στρατηγικών

συμμαχιών και το μέγεθος της εθνικής οικονομίας συσχετίζονται ευρέως και αναλογικά υπάρχουν περισσότερες διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες σε μικρές οικονομίες απ' ότι σε μεγαλύτερες. Έτσι οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και της Ιαπωνίας, με τις σημαντικές τοπικές αγορές και την ευρεία βάση έρευνας που διαθέτουν είναι λιγότερο προσανατολισμένες σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες από ότι χώρες όπως η Ολλανδία, η Σουηδία και η Κορέα. Επιπλέον, οι χώρες, οι οικονομίες των οποίων βασίζονται στο εξωτερικό εμπόριο σχετικά με το μέγεθός τους, όπως η Ολλανδία, η Ιταλία, η Ελβετία και η Κορέα τείνουν να αναζητούν στρατηγικούς συνεργάτες σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, το εθνικό ανταγωνιστικό περιβάλλον και η δομή της αγοράς σε όλους τους τομείς, επηρεάζει τη δομή των συμμαχιών. Σε χώρες με σημαντική βιομηχανική συγκέντρωση, μεγάλες εταιρείες με κυρίαρχη θέση στην αγορά τείνουν να προτιμούν διεθνείς συμμαχίες, είτε λόγω έλλειψης εγχώριων συνεργατών, είτε γιατί αναζητούν τρόπους διεξόδου σε ξένες αγορές. Αντίθετα μικρές εταιρείες οι οποίες ψάχνουν την πρώτη θέση στην αγορά δημιουργούν συμμαχίες σε τοπικό επίπεδο.

ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής υπολογίζεται ότι κατείχαν το 1990 το 60% των παγκόσμιων (εγχώριων και διεθνών) στρατηγικών συμμαχιών. Παρόλα αυτά οι διεθνείς συμμαχίες αποτελούσαν μόνο το 53% των παγκόσμιων διεθνών συμμαχιών, καθώς οι συμμαχίες των Ηνωμένων Πολιτειών είναι περισσότερο τοπικές σε σχέση με άλλες αναπτυγμένες χώρες. Οι διεθνείς συμμαχίες με ξένους συνεργάτες αντιπροσωπεύουν το 54% του συνόλου των συμμαχιών των ΗΠΑ ενώ οι εγχώριες συμμαχίες (μεταξύ εταιρειών των ΗΠΑ) αποτελούν το 46%, ποσοστό αρκετά υψηλό σε σχέση με αυτό άλλων χωρών που ανήκουν στον οργανισμό οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (π.χ. 12% στην Ιαπωνία, 8% στη Γαλλία).

Σχήμα 1
Οι στρατηγικές συμμαχίες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 1990 - 99



Οι λόγοι για αυτό το σχετικά μεγάλο μερίδιο των εγχώριων στρατηγικών συμμαχιών στις ΗΠΑ είναι οι μεγάλες βάσεις τεχνολογίας και ανάπτυξης και η ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού πρωτοπόρων επιχειρήσεων σε πολλούς τομείς με σαφή πλεονεκτήματα.

Όσον αφορά στις τοπικές προτιμήσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες των ΗΠΑ με Ασιατικές και Ευρωπαϊκές εταιρείες αποτελούν το 80% του συνόλου των διεθνών συνεργασιών τους. Πιο συγκεκριμένα συνεργασίες μεταξύ εταιρειών στις ΗΠΑ και Ασιατικών εταιρειών διακυμάνθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 με σημαντική όμως αύξηση στο πρώτο μισό, από 670 το 1990 σε 1380 το 1994. Αξιοσημείωτη είναι και η ώθηση των στρατηγικών συμμαχιών με Καναδέζικες και Αυστραλέζικες εταιρείες. Οι συμμαχίες με τον Καναδά αυξήθηκαν από 85 το 1990 σε 331 το 1999 και αυτές με την Αυστραλία από 23 σε 167. Εταιρείες στην Ιαπωνία, τον Καναδά, τη Γερμανία και την Κίνα, αποτελούν το 55% των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών των ΗΠΑ.

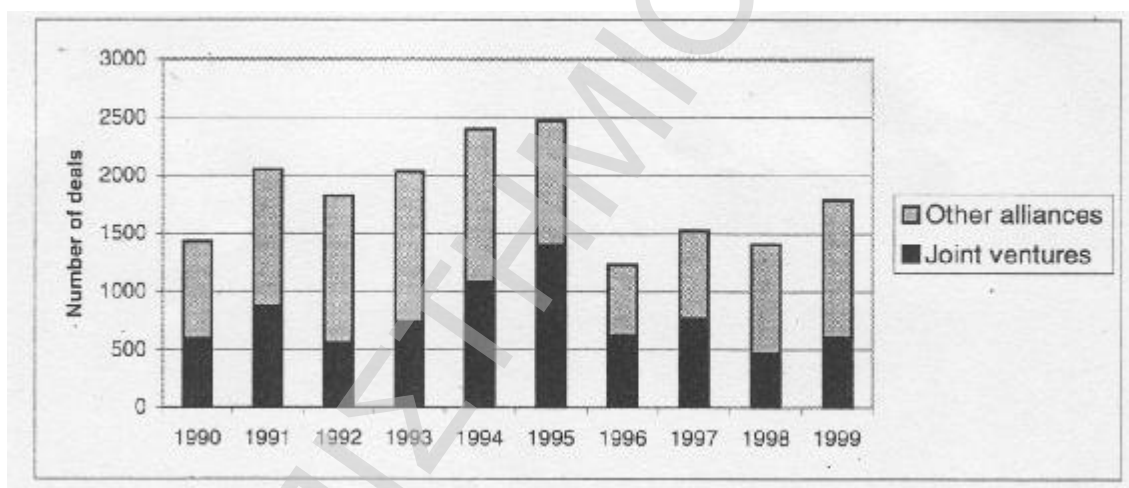
Η δομή των συνεργασιών των ΗΠΑ διαφέρει ανά περιοχή και βιομηχανικό κλάδο. Στην βιομηχανική παραγωγή, οι διεθνείς συμμαχίες με ξένους συνεργάτες υπολογίζεται στο 62% του συνόλου των συμμαχιών στις ΗΠΑ (εγχώριες και διεθνείς), με ένα σύνολο των 41.430 διαπραγματεύσεων μεταξύ του 1990 έως το 1999, ενώ οι εγχώριες συμμαχίες υπολογίζονται στο 38%. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες των ΗΠΑ συνεργάστηκαν με Ευρωπαίους συνεργάτες στην αεροναυπηγική και στον κλάδο των φαρμάκων και των χημικών και πιο συχνά με Ασιατικές εταιρείες για τον εξοπλισμό μέσω

μεταφοράς και γενικότερα για μηχανολογικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Οι εταιρείες των ΗΠΑ προτιμούν εγχώριους συνεργάτες για εταιρείες με εξοπλισμό επικοινωνίας, υπολογιστές και φάρμακα.

Παρόλα αυτά στον τομέα των υπηρεσιών οι εταιρείες των ΗΠΑ επέλεξαν εγχώριους συνεργάτες σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του συνόλου των συμμαχιών στον τομέα αυτό κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990.

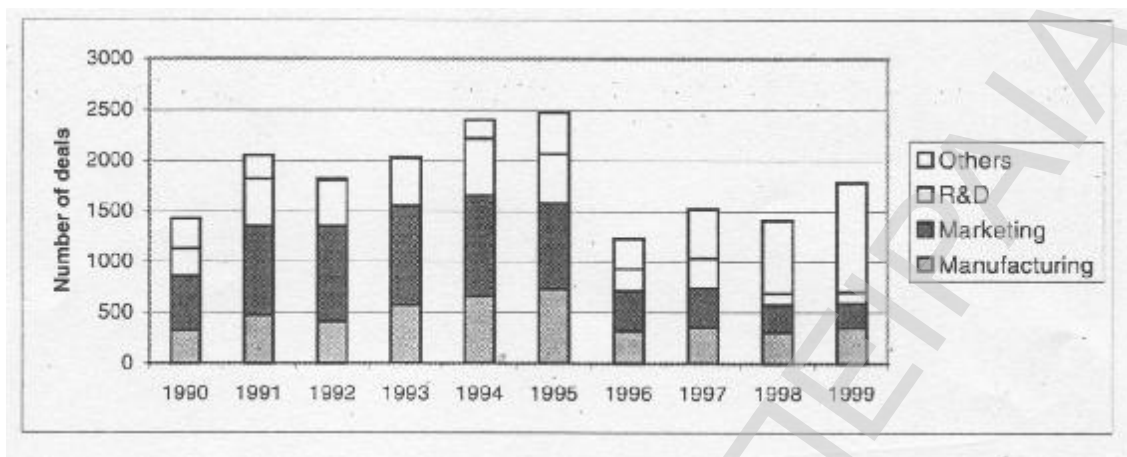
Όσον αφορά τους τύπους των στρατηγικών συμμαχιών σχεδόν το 42% των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών των ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του 1990 ήταν joint ventures. Το ποσοστό των joint ventures στις διεθνείς συμμαχίες των ΗΠΑ διακυμάνθηκε χρόνο με το χρόνο με μία μικρή μείωση τα τελευταία χρόνια (σχήμα 2).

Σχήμα 2:
Είδη Αμερικάνικων διεθνών συμμαχιών, 1990 - 99



Οι συμμαχίες μάρκετινγκ υπολογίστηκαν την ίδια περίοδο στο 33% του συνόλου των διεθνών συμμαχιών, ενώ οι συμμαχίες βιομηχανικής παραγωγής και έρευνας και ανάπτυξης στο 23% και 19% αντίστοιχα (σχήμα 3).

Σχήμα 3:
Λόγοι σύστασης αμερικάνικων διεθνών συμμαχιών, 1990 - 99



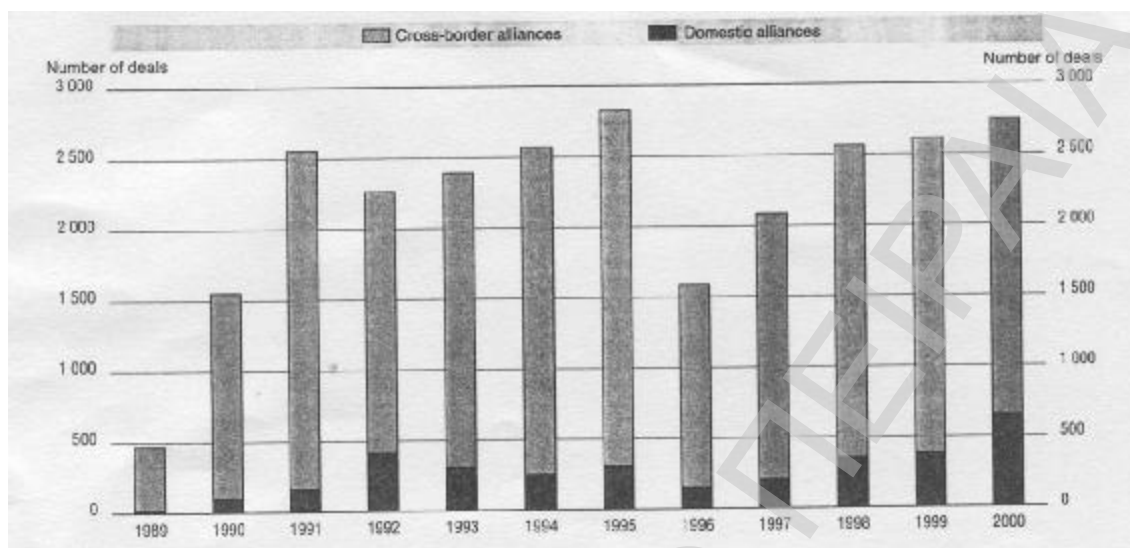
Οι συμμαχίες των ΗΠΑ είναι περισσότερο προσανατολισμένες σε αυτές τις έρευνας και ανάπτυξης από ότι οι συμμαχίες άλλων χωρών (ο παγκόσμιος μέσος όρος είναι 13% του συνόλου των συμμαχιών). Ο διεθνής προσανατολισμός τους διαφέρει επίσης και ανάλογα με το σκοπό της συμμαχίας.

Για συμμαχίες βιομηχανικής παραγωγής οι εταιρείες των ΗΠΑ προτιμούν ξένους συνεργάτες, ενώ τείνουν να προτιμούν εγχώριους συνεργάτες για συμμαχίες μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα για συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης.

ΕΥΡΩΠΗ

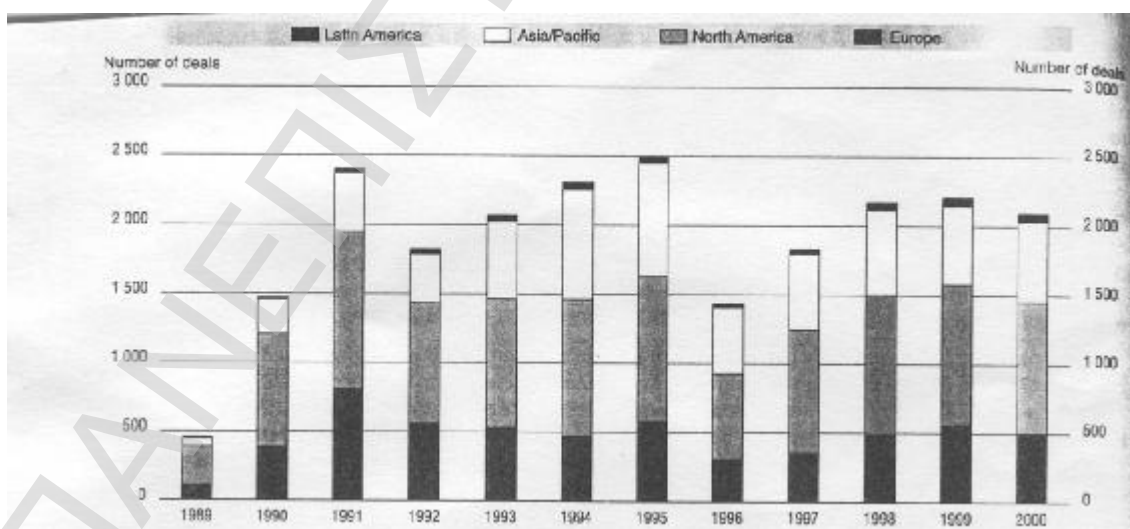
Στη δεκαετία του '90 οι Ευρωπαϊκές εταιρείες συμμετείχαν δραστικά στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, αποτελώντας έτσι το 33% των παγκόσμιων (διεθνών) στρατηγικών συμμαχιών. Περισσότερο από 85% των διεθνών ευρωπαϊκών συμμαχιών αφορούσαν χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Ευρωπαϊκές εταιρείες επέλεξαν ξένους συνεργάτες για διάφορα είδη συνεργασιών στη βιομηχανική παραγωγή, στο μάρκετινγκ και στην έρευνα και ανάπτυξη σχεδόν στο 90% των περιπτώσεων, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των ΗΠΑ (σχήμα 4).

Σχήμα 4:
Οι στρατηγικές συμμαχίες στην Ευρώπη



Όσον αφορά στην προτίμηση ανά περιοχή, μεταξύ του 1990 και του 1999 το 42% των συνεργατών των Ευρωπαϊκών εταιρειών ήταν Αμερικάνοι ενώ οι συνεργασίες με Ασιατικές εταιρείες και άλλες Ευρωπαϊκές εταιρείες αποτελούσε το 27% και 25% αντίστοιχα (σχήμα 5).

Σχήμα 5:
Οι στρατηγικές συμμαχίες ανά περιοχή



Το σχήμα των Ευρωπαϊκών συνεργασιών με ξένους συνεργάτες διαφέρει σύμφωνα με τον κλάδο της βιομηχανίας και την περιοχή (σχήμα 6).

Σχήμα 6:
Ευρωπαϊκές διεθνείς συμμαχίες ανά τομέα και περιοχή, 1990 - 99

	Europe-North America	Europe-Asia/Pacific	Europe-Europe	Europe-United States	Europe-Japan	Europe total
Manufacturing	41.8	30.7	24.7	38.2	9.5	100.0
Chemicals	30.3	42.1	21.7	28.6	11.1	100.0
Pharmaceuticals	71.7	15.7	10.8	66.3	8.6	100.0
Computers and office equipment	72.1	19.5	9.1	69.5	12.8	100.0
Communications equipment	51.2	24.2	24.2	45.6	5.9	100.0
Electronic and electrical equipment	38.6	41.0	20.1	34.9	7.1	100.0
Transportation equipment	22.4	40.7	33.4	20.5	12.0	100.0
Machinery	36.2	36.1	26.7	33.6	11.8	100.0
Aerospace	36.5	25.9	34.0	34.8	5.3	100.0
Services	51.2	22.3	24.3	47.6	7.1	100.0
Trade	50.0	23.7	24.0	46.6	11.4	100.0
Financial services	43.9	23.1	29.2	40.5	4.9	100.0
Business services	62.3	19.3	17.1	58.1	5.9	100.0
Software	82.0	11.4	7.5	77.6	6.9	100.0
Telecommunications	46.4	24.9	30.6	43.4	7.9	100.0
Transportation and utilities	34.3	26.2	34.3	31.2	5.1	100.0
Industry total	46.3	26.6	24.5	42.3	8.2	100.0

Source: Thomson Financial.

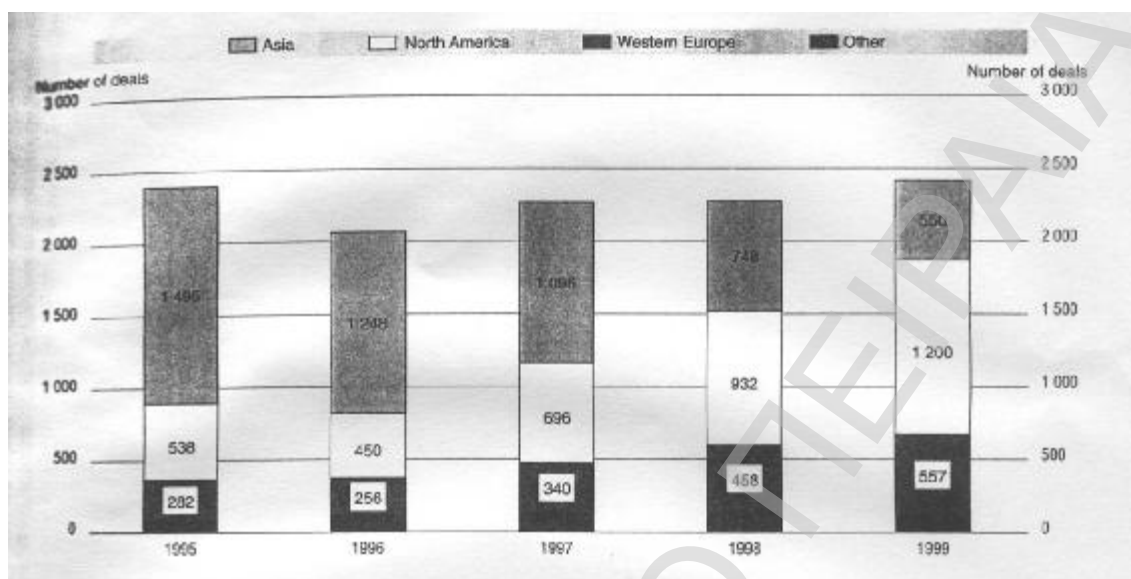
Η επιλογή των Αμερικανών συνεργατών είναι ξεκάθαρη στον τομέα των φαρμάκων, του λογισμικού και των υπολογιστών καθώς και στον εξοπλισμό επικοινωνίας. Στους υπολογιστές και το λογισμικό οι συμμαχίες μεταξύ Ευρωπαϊκών εταιρειών είναι σπάνιες γιατί οι Ευρωπαϊκές εταιρείες επίσης συνεργάζονται σε χημικά, σε ηλεκτρονικό και ηλεκτρολογικό, εξοπλισμό καθώς και σε εξοπλισμό μέσων μεταφοράς. Οι συνεργασίες μεταξύ Ευρωπαϊκών εταιρειών παρουσιάστηκαν κατά το εξεταζόμενο διάστημα '90 - '99 στην αεροναυπηγική, στον εξοπλισμό μέσων μεταφοράς καθώς και στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.

Οι τομείς των ηλεκτρονικών και των τεχνολογιών πληροφόρησης είναι αρκετά ενδιαφέροντες καθώς οι Ευρωπαϊκές κυβερνήσεις και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει χρηματοδοτήσει με σημαντικά ποσά την έρευνα και ανάπτυξη σε αυτές τις περιοχές. Παρόλα αυτά οι τεχνολογικές συμμαχίες μεταξύ των Ευρωπαϊκών εταιρειών αποτελούν ένα μικρό ποσοστό.

ΙΑΠΩΝΙΑ

Σύμφωνα με στατιστικές από τον Ιαπωνικό οργανισμό εξωτερικού εμπορίου (JETRO) το 1999, οι Ιαπωνικές εταιρείες εισήλθαν σε 2420 διεθνείς συμμαχίες (σχήμα 7).

Σχήμα 7:
Διεθνείς συμφωνίες συμμαχιών Ιαπωνικών εταιρειών ανά περιοχή



Σχεδόν το 95% αυτών των συμμαχιών είναι συμφωνίες συνεργασίας με εταιρείες στην Ασία, τη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη. Το 1995, περισσότερες από τις μισές από αυτές τις συμμαχίες ήταν με Ασιάτες συνεργάτες, αλλά το 1999 οι εταιρείες της Βόρειας Αμερικής αποτελούσαν το μεγαλύτερο μερίδιο (50%). Για τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, το 1999 οι εταιρείες των ΗΠΑ ήταν οι πιο δημοφιλείς συνεργάτες (περίπου 1.200 συμμαχίες). Όσον αφορά στον τύπο των συμμαχιών, οι συμφωνίες ανταλλαγής τεχνογνωσίας και τεχνολογίας ήταν συχνές με δυτικές εταιρείες, ενώ πολύ σημαντικά ήταν τα joint venture με Ασιατικές εταιρείες. Παρόλα αυτά τα joint venture μεταξύ Ιαπωνικών και Ασιατικών εταιρειών μειώθηκαν από 280 το 1995 σε 200 το 1999, ενώ οι συμφωνίες ανταλλαγής τεχνολογίας με ευρωπαϊκές εταιρείες και εταιρείες της Βόρειας Αμερικής σχεδόν τριπλασιάστηκαν από 164 το 1995 σε 432 το 1999 για τις πρώτες και από 337 σε 991 για τις δεύτερες.

Το μεγαλύτερο μέρος της μείωσης των Ιαπωνικών joint ventures στην Ασία, και ειδικότερα η κατακόρυφη πτώση το 1998, οφείλεται στην σημαντική επιβράδυνση της νοτιοανατολικής Ασιατικής οικονομίας. Για παράδειγμα το 1995, η Ιαπωνία είχε περισσότερα από 500 joint venture με την Κίνα τα οποία όμως μειώθηκαν στα 200 το 1998. Τα συνεχώς μειούμενα έσοδα των

Ιαπωνικών εταιρειών συνέβαλαν επίσης στη μείωση των επενδύσεων στην Κίνα.

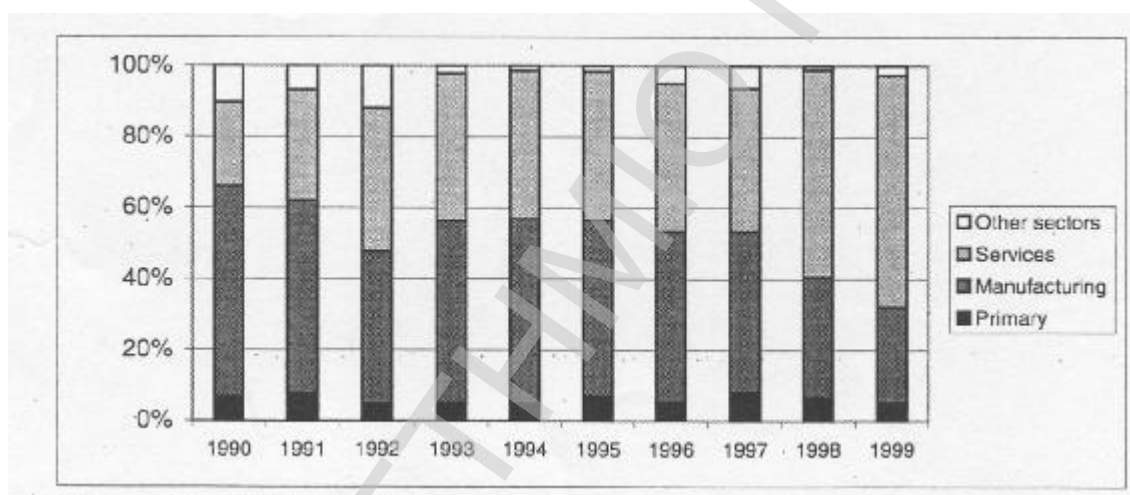
Ο μεγάλος αριθμός των joint ventures μεταξύ Ιαπωνικών και Ασιατικών επιχειρήσεων εν μέρει αντανakλά τους περιορισμούς της ξένης άμεσης επένδυσης στις Ασιατικές χώρες. Οι κυβερνήσεις σε χώρες όπως η Κίνα, η Ινδονησία, το Βιετνάμ και η Ινδία έχουν προστατευόμενες εγχώριες βιομηχανίες για λόγους εθνικής οικονομικής ανάπτυξης και έχουν καλέσει τις ξένες εταιρείες να αναπτύξουν joint ventures με τις τοπικές εταιρείες. Σε αυτές τις χώρες, πάνω από το 60% των Ιαπωνικών στρατηγικών συμμαχιών είναι joint ventures με τοπικές Ασιατικές εταιρείες. Από την άλλη πλευρά, σε χώρες όπου υπάρχει η ελευθερία κίνησης ξένου κεφαλαίου και κατάλληλο νομικό πλαίσιο ώστε να ελκύει την ξένη επένδυση (Σιγκαπούρη, Φιλιππίνες, Μαλαισία), οι περισσότερες Ιαπωνικές εταιρείες έχουν προτιμήσει την άμεση επένδυση και έχουν εγκαταστήσει θυγατρικές. Μέχρι τα μέσα του 1997, περισσότερες από το 70% των Ιαπωνικών εγκαταστάσεων στη Σιγκαπούρη δεν είχαν τοπικούς συνεργάτες, ενώ μόνο το 20% ήταν joint ventures με άλλες εταιρείες της Σιγκαπούρης.

Καθώς οι περισσότερες συμμαχίες με Ασιατικές εταιρείες αφορούν συνεργασία στην παραγωγή και τη συναρμολόγηση, οι συμμαχίες μεταξύ Ιαπωνικών και Δυτικών εταιρειών είναι περισσότερο συνεργασίες για έρευνα και ανάπτυξη. Οι Ιαπωνικές εταιρείες ανταλλάσσουν ανεπτυγμένες και συμπληρωματικές τεχνολογίες με συνεργάτες από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Ευρώπη. Οι συμμαχίες βρίσκονται πρωταρχικά σε τομείς υψηλής τεχνολογίας όπως το λογισμικό υπολογιστών και άλλα πεδία τεχνολογίας πληροφόρησης και επικοινωνίας. Σχεδόν οι μισές Ιαπωνικές συμμαχίες με εταιρείες της Βόρειας Αμερικής ήταν στους παραπάνω τομείς. Από την άλλη μεριά, αφού πολλές συμμαχίες μεταξύ Ιαπωνικών και Ασιατικών εταιρειών είναι στην παραγωγή, τείνουν να είναι σε περισσότερο παραδοσιακούς τομείς όπως τα γενικά ηλεκτρονικά και τα αυτοκίνητα.

2.7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ

Οι στρατηγικές συμμαχίες λαμβάνουν χώρα σε όλους τους τομείς, τόσο της βιομηχανίας όσο και των υπηρεσιών. Τα φαρμακευτικά σκευάσματα, τα χημικά, ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός, οι υπολογιστές, οι τηλεπικοινωνίες και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αποτελούν παραδείγματα βιομηχανιών που χαρακτηρίζονται από μεγάλο αριθμό στρατηγικών συμμαχιών. Παρόλο τον μεγάλο αριθμό των συμμαχιών στις κατασκευαστικές βιομηχανίες, όλο και περισσότερες συμμαχίες παρατηρούνται στον κλάδο των υπηρεσιών (σχήμα 8).

Σχήμα 8:
Τομεακή διάρθρωση στρατηγικών συμμαχιών, 1990 - 99



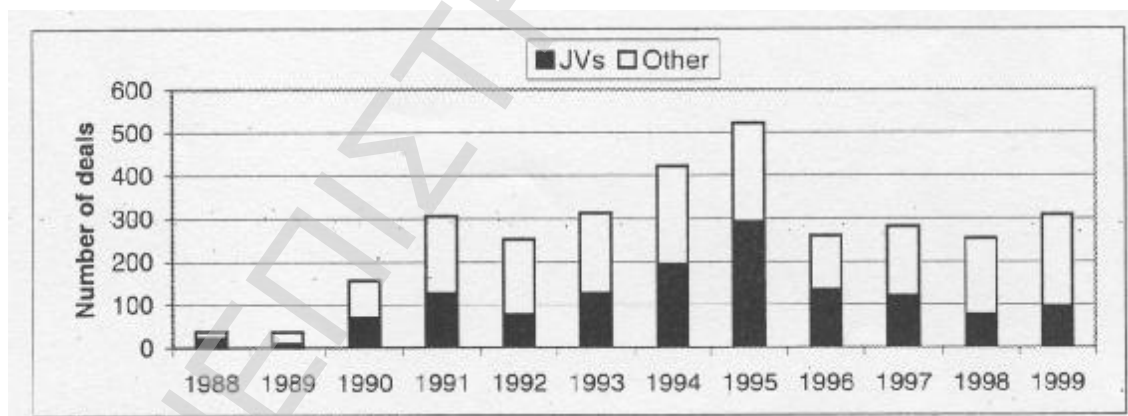
Η ανάλυση της έρευνας του οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (2000) επικεντρώνεται σε τέσσερις βιομηχανίες: στις τηλεπικοινωνίες, στα φαρμακευτικά σκευάσματα, στα αυτοκίνητα και τις αεροπορικές εταιρείες. Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών επιδεικνύει κυρίως συμμαχίες στην τεχνολογία πληροφόρησης και στην ηλεκτρονική βιομηχανία γενικότερα, όπου η κύρια κινητήριος δύναμη μεταξύ των διεθνών συμμαχιών είναι η επιθυμία για ανάπτυξη νέων παγκόσμιων προϊόντων. Η βιομηχανία φαρμακευτικών σκευασμάτων, η οποία είναι πολύ ευαίσθητη σε υψηλά κόστη έρευνας και ανάπτυξης χρησιμοποιεί διεθνείς συμμαχίες για να κατανείμει ένα κομμάτι των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης και για ταχύτερη παράδοση των νέων φαρμάκων στην αγορά. Στον τομέα των αυτοκινήτων, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων αναζητούν συνεργασίες για την εξασφάλιση

εταιρειών χρηματοοικονομικών πηγών απαραίτητων για την ανάπτυξη τεχνολογίας αυτοκινήτων νέας γενιάς η οποία θα είναι φιλική προς τον άνθρωπο καθώς και για να επιτύχουν παγκόσμιες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή. Οι συμμαχίες στη βιομηχανία των αερογραμμών αποσκοπούν στη μείωση του κόστους μέσω της επένδυσης σε ένα κοινό σύστημα κρατήσεων, εισιτηρίων και υπηρεσιών στους πελάτες.

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αναπτύσσονται ταχύτατα στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, τόσο στην κατασκευή εξοπλισμού όσο και στις υπηρεσίες, με επέκταση των παγκόσμιων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας κατά μέσο όρο στο 7% από το 1992. Ο αριθμός των συμμαχιών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (τόσο των εγχώριων όσο και των διεθνών) ξεπέρασε τις 500 το 1995, ενώ 300 συμφωνίες έγιναν το 1999 (σχήμα 9).

Σχήμα 9:
Τηλεπικοινωνίες: αριθμός συμμαχιών, 1988 - 99



Περισσότερες από τις μισές συμμαχίες το '99 ήταν διεθνείς και 62 εξ αυτών δημιούργησαν διεθνή joint ventures. Το μεγαλύτερο κομμάτι των εταιρειών που παρέχει υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών και διαδικτύου αναζητά γεωγραφική επέκταση και βελτίωση των υπηρεσιών επικοινωνίας μέσω των συμμαχιών με εταιρείες που καλύπτουν διαφορετικές περιοχές και υπηρεσίες. Το 1999, το 60% των διεθνών συμμαχιών (100 συμμαχίες) ήταν με εταιρείες

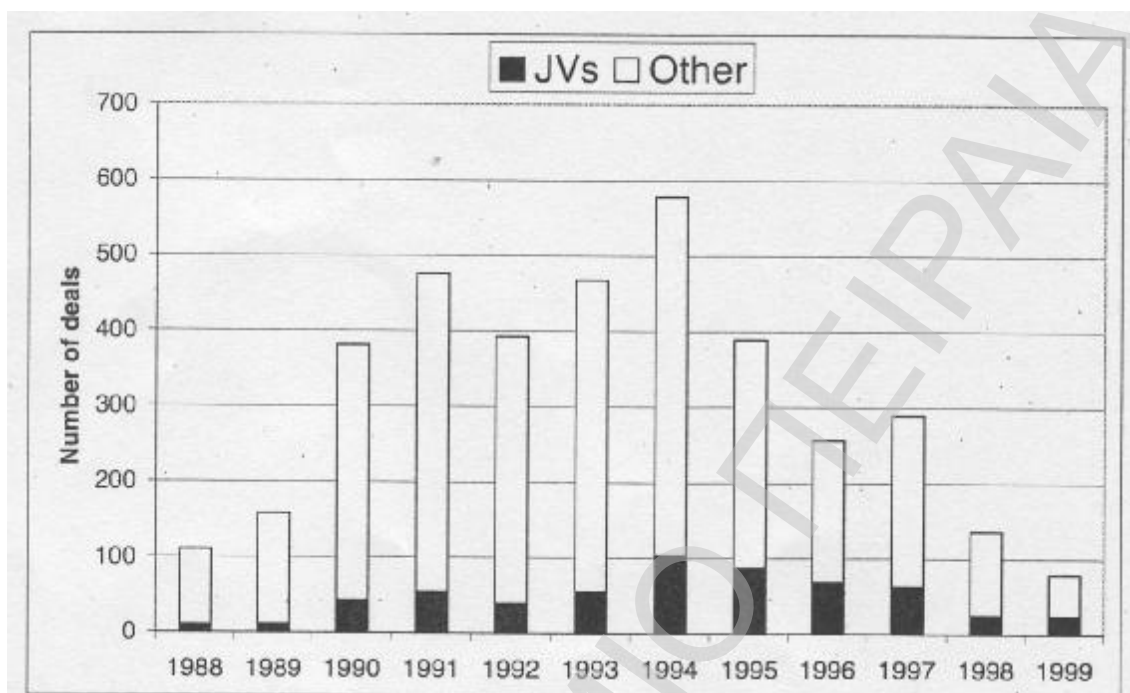
των Ηνωμένων Πολιτειών ενώ ακολουθούσαν το Ηνωμένο Βασίλειο (34) και η Ιαπωνία (26). Στις εγχώριες συμμαχίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών κυριαρχούσαν και πάλι οι εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών οι οποίες συμμετείχαν στις '95 από τις 137 συμμαχίες.

Ο έντονος σχηματισμός συμμαχιών αντανακλά τη σημαντική επέκταση της παγκόσμιας αγοράς των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού και των τηλεπικοινωνιών, η οποία άξιζε το 1997 1,8 τρισεκατομμύρια δολάρια. Περισσότερο από τη μισή ανάπτυξη της αγοράς το 1992 – 97 οφειλόταν σε πωλήσεις τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και υπηρεσιών. Πρωτοπόρος αυτής της ανάπτυξης υπήρξε η κινητή τηλεφωνία. Πιο συγκεκριμένα ο αριθμός των χρηστών κινητής τηλεφωνίας στις χώρες του οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης, ο οποίος ήταν περίπου 10 εκατομμύρια το 1990, ξεπέρασε τα 290 εκατομμύρια τον Ιούνιο του 1999. Με άλλα λόγια, το 1990 υπήρχε ένας συνδρομητής κινητής τηλεφωνίας στους 100 κατοίκους των χωρών του ΟΟΣΑ, και μέχρι τον Ιούνιο του 1999 υπήρχαν 26 συνδρομητές ανά 100 άτομα. Το 1997, οι κινητές επικοινωνίες παρείχαν στις χώρες του ΟΟΣΑ 125 δισεκατομμύρια δολάρια έσοδα, αντιπροσωπεύοντας το 20% της αγοράς των τηλεπικοινωνιών.

ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ ΕΙΔΗ

Οι διεθνείς συμμαχίες στην παραγωγή και το μάρκετινγκ αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό των φαρμακευτικών βιομηχανιών. Ο συνολικός αριθμός των εγχώριων και διεθνών συμμαχιών το 1999 ήταν 79, λιγότερο δηλαδή από το ένα όγδοο των 579 συμφωνιών που πραγματοποιήθηκαν το 1994 (σχήμα 10).

Σχήμα 10:
Φαρμακευτικά είδη: αριθμός συμμαχιών, 1988 - 99



Παρόλα αυτά η αξία των νέων συμμαχιών στη φαρμακευτική βιομηχανία έφτασε το 1997 τα 3 δισεκατομμύρια δολάρια, αύξηση της τάξεως του 500% από το 1991. Σημαντικό κίνητρο για όλες τις συνεργασίες είναι ο επιμερισμός του κόστους έρευνας και ανάπτυξης. Σχεδόν το 25% του κόστους έρευνας και ανάπτυξης μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών καλύπτεται τώρα μέσω εξωτερικών συνεργασιών.

Οι τύποι των συμμαχιών που γνωρίζουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη είναι αυτοί που σχετίζονται με τη βιοτεχνολογία. Οι συνεργασίες στην έρευνα και ανάπτυξη μεταξύ μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών και μικρότερων εταιρειών βιοτεχνολογίας είναι αρκετά διαδεδομένες. Τέτοιες συμφωνίες είναι κύρια πηγή χρηματοδότησης για τις τελευταίες. Το 1998, οι εταιρείες βιοτεχνολογίας συγκέντρωσαν 6 δισεκατομμύρια δολάρια από στρατηγικές συνεργασίες, κυρίως μέσω συμμαχιών με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες. Υπολογίζεται ότι περίπου το 60% των συνολικών πόρων συγκεντρώθηκαν από αυτές τις εταιρείες βιοτεχνολογίας κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου.

Όσον αφορά στις διεθνείς συμμαχίες το 1994, 24 συμμαχίες ήταν κατασκευή – παραγωγή, 13 για κοινή έρευνα και ανάπτυξη και 4 ο συνδυασμός των δύο παραπάνω.

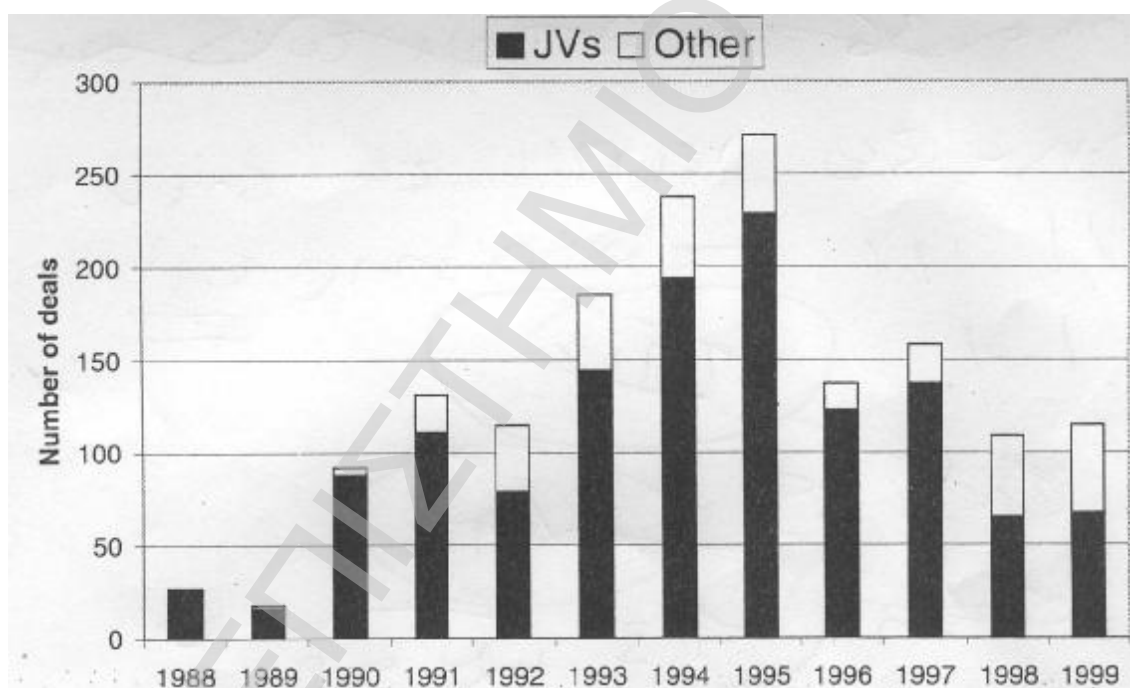
Όλα τα joint ventures, πλην ενός, σχηματίστηκαν για συνεργασία στην παραγωγή, τα μισά εκ των οποίων για παραγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων στην Κίνα. Όσον αφορά στην εθνικότητα των συμμαχικών εταιρειών, οι εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών συμμετείχαν σε 27 διεθνείς συμμαχίες το 1999 και ακολούθησαν ο Καναδάς (11), η Ιαπωνία (9), η Κίνα (8) και η Γερμανία (6).

Οι συμμαχίες στον φαρμακευτικό τομέα κατευθύνονται από το αυξανόμενο κόστος εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά και από τις αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών για πιο άμεσες θεραπείες ορισμένων αδιευκρίνιστων ασθενειών. Το μέσο κόστος εισαγωγής ενός νέου φαρμάκου στην αγορά είναι πάνω από 30 εκατομμύρια δολάρια. Επίσης για κάθε έγκριση φαρμάκου υπολογίζεται ότι περισσότερες από 10.000 μοριακές συνθέσεις θα εξεταστούν και θα απορριφθούν. Γενικά, η ανάπτυξη και η έγκριση ενός φαρμάκου χρειάζεται πάνω από μία δεκαετία. Όλες οι φαρμακευτικές εταιρείες εύχονται να μπορέσουν να μειώσουν το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο δημιουργείται κατά τη διάρκεια επιστημονικών ερευνών σε αναπτυσσόμενα ή άγνωστα πεδία οι οποίες μάλιστα μπορεί και να μην οδηγήσουν στη δημιουργία ενός εμπορικού προϊόντος. Επίσης η ανάγκη ανάπτυξης προϊόντων για συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων απαιτεί μία πιο περίπλοκη διαδικασία ανάπτυξης και τεχνολογίας. Ακόμα και μεγάλες ηγέτιδες φαρμακευτικές εταιρείες δεν μπορούν να ειδικευτούν σε κάθε πεδίο και έτσι αναγκάζονται να αναζητήσουν εξωτερικούς συνεργάτες. Χτίζουν πολλαπλές συμμαχίες με εταιρείες που έχουν συμπληρωματικές με τις δικές τους ικανότητες και που διαθέτουν εγκαταστάσεις για τη διεξαγωγή κλινικών δοκιμών. Τέλος, η κυβερνητική νομοθεσία που αφορά το κόστος και τις διαδικασίες έγκρισης ενός φαρμάκου είναι επίσης ένας παράγοντας που επηρεάζει το μέγεθος και τις γεωγραφικές διαστάσεις των συμμαχιών στη φαρμακευτική βιομηχανία.

ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ

Οι στρατηγικές συμμαχίες ανέκαθεν ήταν ο κανόνας στην αυτοκινητοβιομηχανία. Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων χρησιμοποιούν συμμαχίες για να παράγουν συστατικά του αυτοκινήτου, όπως μηχανές και κιβώτια ταχυτήτων, και για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται 100 νέες συμμαχίες το χρόνο στην αυτοκινητοβιομηχανία. Η πλειοψηφία αυτών είναι joint venture για κατασκευή (σχήμα 11).

Σχήμα 11:
Βιομηχανία αυτοκινήτων: αριθμός συμμαχιών, 1988 - 99



Το 1999, περίπου το 80% των συμμαχιών (91 από τις 195) ήταν διεθνείς καταδεικνύοντας το μεγάλο βαθμό παγκοσμιοποίησης στον τομέα αυτό. Οι διεθνείς συμμαχίες το 1999, περιελάμβαναν 53 joint ventures τα οποία είχαν δημιουργηθεί για τη συναρμολόγηση των αυτοκινήτων ή των μελών τους. Το 1999 οι εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών συμμετείχαν σε 27 διεθνείς συμμαχίες και ακολουθούσε η Γερμανία (26), η Ιαπωνία (22), η Κίνα (13), η Γαλλία (10) και τέλος η Ιταλία (8). Όσον αφορά την Κίνα, εννέα συμμαχίες ήταν

συμφωνίες κατασκευής μεταξύ ενός κυρίαρχου κατασκευαστή και μιας τοπικής Ιαπωνικής εταιρείας (μεταξύ αυτών και οι συμφωνίες της Toyota με την Tianjian και της Renault με την Dandong). Το 1999, οι Ρωσικές εταιρείες σχημάτισαν οχτώ διεθνείς συμμαχίες με δυτικούς συνεργάτες συμπεριλαμβανομένου της General Motors (ΗΠΑ), της Ford (ΗΠΑ), της Renault (Γαλλική), και της Volvo (Σουηδική).

Ως αποτέλεσμα αυτών των διεθνών συμμαχιών, οι κύριοι κατασκευαστές αυτοκινήτων έχουν χωριστεί σε πολλές διεθνείς ομάδες. Πολλές από τις συμμαχίες είναι δίπλευρες αν και τα τελευταία χρόνια έχουν επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβουν και άλλους συνεργάτες. Για παράδειγμα η Ford κατείχε το 25% της Mazda μέχρι το 1976 και αύξησε το μερίδιό της στο 33,4% το 1996. Τα τελευταία χρόνια αυτές οι συμμαχίες έχουν ενδυναμώσει τους δεσμούς μέσα σε ένα ευρύτερο κύκλο αυξάνοντας τις διεθνείς σχέσεις τους με άλλες εταιρείες σε μια προσπάθεια να εξασφαλίσουν χρηματοοικονομικές πηγές για έρευνα και ανάπτυξη και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που ωθούν τις διεθνείς συμμαχίες στην αυτοκινητοβιομηχανία. Ένας από αυτούς είναι η ικανότητα πλεονάζουσας παραγωγής. Η παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία έχει την ικανότητα πλεονάζουσας παραγωγής περίπου 20 εκατομμυρίων αυτοκινήτων. Κάθε κατασκευαστής είναι κάτω από την πίεση να λειτουργήσει πολλές γραμμές συναρμολόγησης ή να κλείσει ορισμένες από αυτές. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν μέσω κοινής παραγωγής εκεί όπου τα μοντέλα διαφορετικών εταιρειών παράγονται σε μία τοποθεσία. Αυτό είναι επίσης πλεονέκτημα όταν ένας συνεργάτης της συμμαχίας έχει μία τοποθεσία παραγωγής σε μία περιοχή όπου ο άλλος συνεργάτης δεν έχει εγκαταστάσεις.

Οι συμμαχίες έχουν επίσης αναπτυχθεί από την ανάγκη να συνδυαστούν οι πηγές και να κατανεμηθούν οι κίνδυνοι για την ανάπτυξη ενός αυτοκινήτου επόμενης γενιάς, φιλικό για το περιβάλλον.

Η ελευθερία της αγοράς και η ενιαία συναλλαγματική ισοτιμία στην Ευρωπαϊκή Ένωση οδηγεί στη δημιουργία νέων στρατηγικών συμμαχιών. Η αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η δεύτερη μεγαλύτερη στον κόσμο (14,6 εκατομμύρια αυτοκίνητα πουλήθηκαν το 1999) μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι

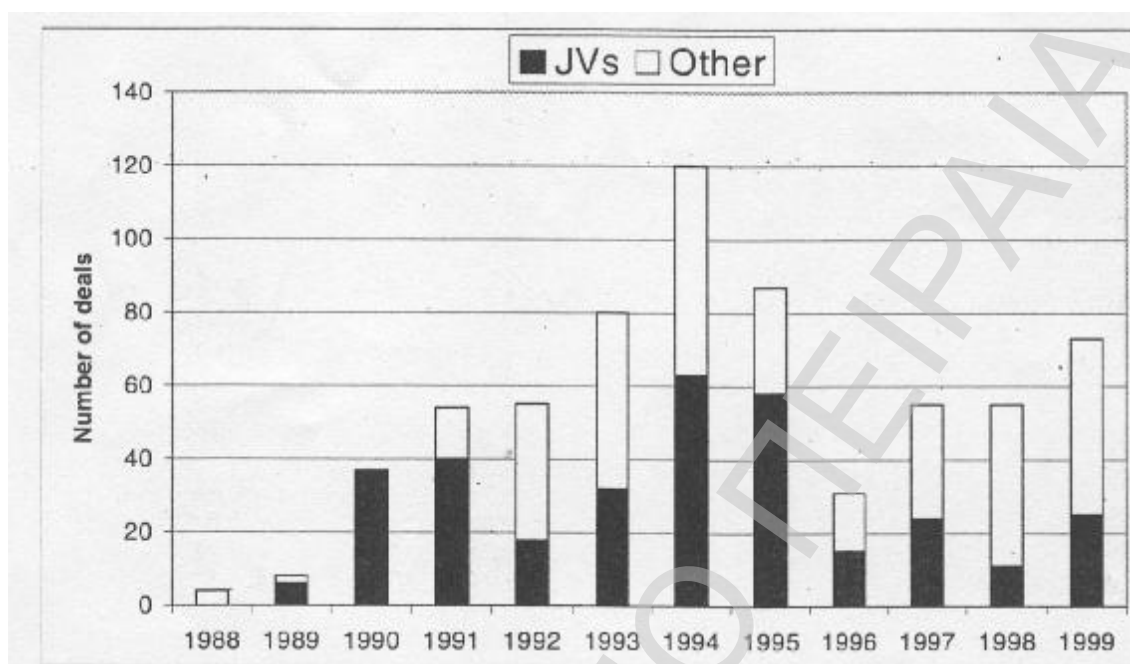
διαφορές στις τιμές μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν ήδη αποκαλυφθεί, με σπουδαία επίδραση πάνω στις στρατηγικές τιμολόγησης κύριων κατασκευαστών αυτοκινήτων.

Η είσοδος σε μία νέα αγορά με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος είναι ένα ακόμα κίνητρο για διεθνείς συμμαχίες στον τομέα των αυτοκινήτων. Οι Ιαπωνικές εταιρείες έχουν ήδη στοχεύσει σε υψηλά αναπτυσσόμενες αγορές της νοτιανατολικής Ασίας. Η General Motors και η Ford σχηματίζουν συμμαχίες με Ιαπωνικές εταιρείες προκειμένου να χτίσουν πάνω στην παραγωγική τους ικανότητα και τη γενικότερη παρουσία τους στην περιοχή.

ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ

Η διεθνής βιομηχανία των αερογραμμών είναι υψηλά οργανωμένη ενώ οι διαδρομές και η συχνότητα των δρομολογίων γενικά καθορίζεται από διμερείς συμφωνίες μεταξύ κυβερνήσεων. Επειδή οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να περιορίσουν τον αριθμό και την έκταση των προορισμών που προσφέρουν, οι διεθνείς συμμαχίες μεταξύ των εταιρειών αυτών καλύπτουν περιοχές και διαδρομές που μεμονωμένα οι εταιρείες ίσως ήταν αδύνατον να καλύψουν. Ο αριθμός των νέων συμμαχιών στον τομέα αυτό ήταν κάτω των 100 κατά το διάστημα 1995 – 1999, αντανακλώντας το υψηλό επίπεδο των συγχωνεύσεων μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών (σχήμα 12).

Σχήμα 12:
Βιομηχανία αερογραμμών: αριθμός συμμαχιών, 1988 - 99



Το 1999 από τις συνολικά 73 συμμαχίες οι 58 ήταν διεθνείς. Από αυτές οι 13 ήταν joint ventures, κυρίως για τη συντήρηση των αεροσκαφών, τον χειρισμό και έλεγχο του εδάφους και άλλες καταναλωμένες υπηρεσίες. Οι υπόλοιπες διεθνείς συμμαχίες έγιναν για το μερίδιο των υπηρεσιών πτήσης τόσο για τους επιβάτες όσο και για τα εμπορεύματα. Οι Ηνωμένες Πολιτείες συμμετείχαν σε 16 από τις παραπάνω συμμαχίες και ακολούθησαν η Γερμανία (8), το Ηνωμένο Βασίλειο (7) και η Ιαπωνία (6).

Η πρωταρχική εστίαση των συμμαχιών στην βιομηχανία των αερογραμμών είναι η ενδυνάμωση και η επέκταση της παρουσίας τους στην αγορά, μέσω της παροχής στους πελάτες (ταξιδιώτες) όσο το δυνατόν περισσότερους προορισμούς. Μέσω της συμμαχίας, κάθε εταιρεία μπορεί να προσφέρει μία ευρεία σειρά από διαδρομές χωρίς στην πραγματικότητα να πετά η ίδια σε αυτούς τους προορισμούς. Οι πελάτες έτσι προσελκύονται από τους διαφορετικούς προορισμούς που έχουν ως επιλογή και από τα συχνά προγράμματα πτήσεων. Επιπρόσθετα οι εταιρείες μειώνουν το κόστος μέσω της συμμαχίας αφού μοιράζονται τις εγκαταστάσεις του αεροδρομίου αλλά και τα κόστη για τη συντήρηση των αεροσκαφών. Ως αποτέλεσμα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των κυρίαρχων αεροπορικών ομάδων για επιπρόσθετα μέλη εντείνεται.

Παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις που παρατηρούνται στη βιομηχανία των αερογραμμών αυξάνουν συνεχώς, κάθε αεροπορική εταιρεία διατηρεί πολλαπλές συμφωνίες συνεργασίας σε πολλές περιοχές λειτουργίας. Για παράδειγμα ο Ιαπωνικός αερομεταφορέας (JAL), η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ιαπωνία, έχει συνάψει συμφωνίες με άλλες έξι αεροπορικές εταιρείες όσον αφορά στη μεταφορά των εμπορευμάτων. Όπως και να είναι, αυτές οι συμμαχίες και οι διμερείς συμφωνίες θεωρείται ότι έχουν τη δυνατότητα να σηκώσουν εμπόδια στην είσοδο νέων εταιρειών και να συγκρατήσουν τον ανταγωνισμό στον τομέα των αερομεταφορών διεθνώς.

3. Joint Ventures

3.1 Ο Όρος Joint Venture. Έννοια Και Ιστορικό Υπόβαθρο

«Joint Venture» σημαίνει κατά λέξη «κοινή επιχείρηση» και, πιο ακριβόλεκτα, κοινό εγχείρημα. Ο πρώτος σκόπελος στην προσπάθεια οριοθέτησης του νοήματός του προκύπτει από το γεγονός ότι στην παγκόσμια οικονομική πρακτική, στον όρο αυτό έχει ιδίως κατά το παρελθόν αποδοθεί τέτοια ευρύτητα, όση θα ταίριαζε στη γενικευμένη τάση με την οποία θα τον αντιλαμβανόταν ένας μέσος άνθρωπος με απλή εμπειρική προϋπόθεση στα οικονομικά. Έτσι το σύνηθες ακόμη και σήμερα είναι να χρησιμοποιείται αυτός ο όρος για να αποδώσει συλλήβδην οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας χωρίς διάκριση. Κριτήρια προς την κατεύθυνση πιο συγκεκριμένης οριοθέτησης βρίσκονται σε διάφορα επιστημονικά πονήματα, που αναφέρονται στα joint ventures, όπως για παράδειγμα το στοιχείο της αμοιβαίας ωφέλειας για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ή η κοινότητα των προοπτικών επιτυχίας σε συνδυασμό με τον επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου ή η επίτευξη κέρδους ως σκοπού της συνεργασίας²⁵. Στην πραγματικότητα, τέτοιοι προσδιορισμοί μικρή βοήθεια προσφέρουν στο να αρθεί η έλλειψη βεβαιότητας ως προς την έννοια των Joint Ventures, καθώς συνιστούν στην ουσία επισημάνσεις στοιχείων που συναντώνται σχεδόν σε κάθε συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων.

Εντούτοις, σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας βιβλιογραφίας φαίνεται να συντείνει προς την αποδοχή της χρήσης του όρου Joint Venture κυρίως για την απόδοση μιας συγκεκριμένης μορφής επιχειρηματικής συνεργασίας, αυτής που αντικείμενο έχει την πραγμάτωση μιας άμεσης επένδυσης σε χώρα του εξωτερικού μέσω ίδρυσης κοινής επιχείρησης μεταξύ του ξένου επενδυτή και εντόπιου φορέα. Η άμεση επένδυση αντιδιαστέλλεται προς την επένδυση

²⁵ Clarke – Hill / Robinson / Bailey “Skills and Competence Transfers in European Retail Alliances: a Comparison between Alliances and Joint Ventures”, European Business Review, 98, No 6, 1998 pp 306 - 310

χαρτοφυλακίου, κατά την οποία γίνεται απλή αγορά χρεογράφων από ημεδαπούς στην αλλοδαπή για τοποθέτηση κεφαλαίων, με συνακόλουθη εστίαση του ενδιαφέροντος του επενδυτή μόνο σε αποδόσεις και κέρδη τόκων και σε συσχετισμούς συναλλαγματικών ισοτιμιών. Στην άμεση επένδυση, αντίθετα, το σκοπούμενο είναι η ύπαρξη άμεσης επιρροής πάνω στην προώθηση του εγχειρήματος που συνιστά το λόγο της επένδυσης κεφαλαίου και αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενός κοινού οχήματος – φορέα του αντικειμένου της συνεργασίας που τελεί υπό τον άμεσο έλεγχο των συνεργαζομένων επιχειρήσεων. Υπό αυτό το φως ο όρος Joint Venture αποκτά ένα συγκεκριμένο τεχνικό νόημα που γίνεται αποδεκτό από πολλούς, με αποτέλεσμα να μπορεί να θεωρηθεί ότι περιγράφει πλέον έναν αυτόνομα μορφοποιημένο συμβατικό τύπο.

Σύμφωνα με τους Weston, Mitchell και Mulherin (2004) , τα Joint Ventures συνήθως περιγράφονται έχοντας τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Συνεισφορά των συνεργατών σε χρήμα, ιδιοκτησία, προσπάθεια, γνώσεις, ικανότητες ή άλλα περιουσιακά στοιχεία.
2. Κοινό ενδιαφέρον στο αντικείμενο του εγχειρήματος.
3. Δικαίωμα κοινού ελέγχου ή διοίκησης της επιχείρησης.
4. Προσδοκίες για κέρδη, και
5. Συνήθεις περιορισμοί του αντικειμενικού στόχου σε ένα και μόνο εγχείρημα

Έτσι τα joint ventures έχουν περιορισμένο πεδίο δράσης και περιορισμένη χρονική διάρκεια. Τυπικά αναμιγνύουν μόνο ένα μικρό τμήμα από τις συνολικές δραστηριότητες του κάθε συμμετέχοντα. Κάθε συμμετέχων πρέπει να έχει κάτι μοναδικό και σημαντικό να προσφέρει στο εγχείρημα αυτό προκειμένου να αποτελέσει πηγή κέρδους και για τους άλλους συμμετέχοντες. Παρόλα αυτά το μερίδιο της πληροφόρησης ή των περιουσιακών στοιχείων που χρειάζονται για την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου δεν πρέπει να εκτείνεται πέρα από το joint venture. Επιπλέον οι ανταγωνιστικές σχέσεις των συμμετεχόντων δεν πρέπει να επηρεάζονται από τη συμφωνία του Joint Venture. Πολλές φορές η κοινή συμφωνία είναι σχετικά ανεπίσημη,

περιλαμβάνοντας μόνο ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών καθώς οι συμμετέχοντες εργάζονται με παρόμοιες προκλήσεις.

Ο όρος joint venture γεννήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίες είναι άλλωστε η γενέτειρα όλων σχεδόν των νεοπαγών συμβατικών τύπων που γνωρίζουν τεράστια εξάπλωση στη σύγχρονη οικονομία. Η πρώτη χρήση του όρου εντοπίζεται στον προηγούμενο ήδη αιώνα, στις συμβάσεις που συνήφθησαν μεταξύ αμερικανικών σιδηροδρομικών εταιρειών για την κατασκευή κοινής χρήσης σταθμών και σιδηροτροχιών. Εδώ βέβαια η συνεργασία παραμένει σε εθνικό επίπεδο, ενώ σαν πρώιμο παράδειγμα διεθνούς joint venture αναφέρεται η ίδρυση κοινής επιχείρησης για την παραγωγή σελοφάν από την αμερικανική εταιρεία Du Pont de Nemours και τη γαλλική La Cellophane.

Η πρώτη μεγάλη ώθηση στη σύναψη Joint Ventures διεθνούς συνεργασίας δόθηκε στις ΗΠΑ μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, οπότε η χώρα αυτή αναδείχτηκε μέσα από τις πολιτικοοικονομικές ανακατατάξεις του παγκόσμιου χάρτη ως το κυρίαρχο εξαγωγικό έθνος στον κόσμο. Κύριο χαρακτηριστικό της οικονομίας της έγινε η διείσδυση σε ξένες αγορές προκειμένου να χρησιμοποιηθούν αυτές ως αγορές διάθεσης και ως αγορές προμηθειών, ακόμη και ως ευνοϊκότερα πεδία για την εγκατάσταση της παραγωγής λόγω π.χ. χαμηλότερων εργατικών αμοιβών ή φορολογικών πλεονεκτημάτων. Η πορεία αυτή εμφάνισε μία σταδιακή απομάκρυνση από τη χρήση παραδοσιακότερων μεθόδων διείσδυσης, όπως οι συναλλαγές μέσω εμπορικών αντιπροσώπων, η ίδρυση αντιπροσωπειών ή η εγκατάσταση θυγατρικών εταιρειών πλήρους ιδιοκτησίας και χαρακτηρίστηκε από μία αυξανόμενη τάση συμβατικής συνεργασίας με εγχώριες επιχειρήσεις. Μέσα σε ένα περιβάλλον χαρακτηριζόμενο από τη διεθνοποίηση της ζήτησης και την πίεση του ανταγωνισμού, η ανάγκη για εδραίωση της λειτουργικής παρουσίας στις ξένες αγορές και για μεγιστοποίηση της ευελιξίας μέσα σε αυτές πρόβαλλε επιτακτικότερη. Αυτό έκανε εμφανή την ωφέλεια που θα προέκυπτε εάν συνεργασιακές σχέσεις θεμελιωμένες σε ανταλλακτικές συμβάσεις ενδυναμώνονταν με το ένδυμα της κεφαλαιακής διασύνδεσης, ανατιθέμενες σε ένα όργανο εξουσιαζόμενο από τα μέρη. Συχνά η συμμετοχή εντόπιας

επιχείρησης παρουσιαζόταν όχι απλώς ως σημαντικός πλεονεκτικός παράγοντας (λόγω, παραδείγματος χάριν, γνώσης της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας), αλλά και ως παράγοντας για την προσπέλαση ορισμένων αγορών που εμφανίζονταν απροσπέλαστες είτε λόγω οικονομικών κωλυμάτων (π.χ. μεγάλες διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών, ιδίως τη δεκαετία του '50), είτε λόγω εμποδίων από κυβερνητικές πολιτικές στον τομέα των ξένων επενδύσεων, είτε ακόμη και λόγω πολιτισμικών διαφορών.

Πολύ γρήγορα η τάση για επέκταση μέσω ίδρυσης joint ventures εξαπλώθηκε πέρα από τις ΗΠΑ και υιοθετήθηκε από τα ευρωπαϊκά (και κάποια ασιατικά, π.χ. Ιαπωνία) κράτη με εξαγωγικές οικονομίες. Ωθηση στα διεθνή joint ventures έδωσε ακόμη η αναπτυξιακή πολιτική των δυτικών κρατών σε σχέση με τις χώρες του Τρίτου Κόσμου, καθώς τα joint ventures μπορούν τόσο να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι χώρες αυτές προς διευκόλυνση των ξένων επενδύσεων, όσο και να ξεπεράσουν τα εμπόδια που δημιουργεί η διαρθρωτική στάση αυτών απέναντι στην ίδρυση θυγατρικών αμιγούς ξένης ιδιοκτησίας. Κατ' αντίστοιχο τρόπο προσφέρουν πρόσβαση τα joint ventures πλέον και στις ανοιχτές πια οικονομίες των χωρών του τέως ανατολικού μπλοκ.

Όσον αφορά στη σημασία των joint ventures, για την οικονομία της χώρας μας, πρέπει να λεχθεί ότι η διαμόρφωση αυτής, που δεν χαρακτηρίζεται από έντονη βιομηχανική ανάπτυξη και εκτεταμένες εξαγωγές, δεν προοιωνίζει τη χρήση της σύμβασης αυτής από ελληνικές επιχειρήσεις στο ρόλο του επενδυτή με τη συχνότητα που παρατηρείται σε άλλες δυτικές χώρες. Φυσικά αυτό δεν αναιρεί τη χρησιμότητά της και το διαθέσιμο αυτής. Αντίστοιχα η Ελλάδα, τόσο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και στο παγκόσμιο σκηνικό, ήδη παίζει το ρόλο του φιλοξενούντος κράτους σε ξένα joint ventures με ελληνική συμμετοχή και απολαμβάνει όλα τα πλεονεκτήματα που αυτή συνεπάγεται για τις συμμετέχουσες ελληνικές επιχειρήσεις. Βεβαίως, δεν πρέπει να αποκλείεται η χρήση αυτής της μορφής συνεργασίας μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων με δραστηριότητα που δεν υπερβαίνει τα σύνορα της χώρας μας.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάπτυξη που ακολουθεί θα επικεντρωθεί στο joint venture με τη στενή έννοια, που υποδηλώνει την

ίδρυση μιας κοινής επιχείρησης από δύο ή περισσότερες οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις που ελέγχουν αυτή, προς το σκοπό της μεταξύ τους επιχειρηματικής συνεργασίας. Από τον ορισμό αυτό λείπει το στοιχείο του διεθνούς χαρακτήρα, δηλαδή της προέλευσης των επιχειρήσεων από δύο ή περισσότερες χώρες. Κατ' αρχήν, είναι δυνατόν να δραστηριοποιούνται εν συνεργασία στο εξωτερικό δύο επιχειρήσεις με ίδια προέλευση, χωρίς συμμετοχή και εγχώριας επιχείρησης. Ο κύριος, όμως, λόγος πρόκρισης αυτού του ευρύτερου ορισμού είναι ότι ναι μεν η διαμόρφωση αυτής της μορφής συνεργασίας συντελέστηκε στο πεδίο της διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας και μέσω αυτής κατέληξε να υιοθετηθεί παντού πέρα από τη χώρα προέλευσής της, αλλά τα χαρακτηριστικά της δεν αποκλείουν σε καμία περίπτωση τη χρησιμοποίησή της ως οχήματος συνεργασίας για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα από την οποία προέρχονται. Δεν υπάρχει τίποτα που η αποδοχή αυτή να αλλάζει τη φύση της μορφής αυτής, κατά τον ίδιο τρόπο που, για παράδειγμα, η ταυτότητα ή η διαφορά της εθνικότητας των μερών που συνάπτουν πώληση πράγματος δεν επηρεάζει τη φύση της σύμβασης ως πώλησης. Ακόμη και οι συγγραφείς που φαίνονται να εντάσσουν το στοιχείο της διεθνικότητας στον ορισμό του joint venture δεν αναφέρονται σε αυτό κατά την ανάλυση των ιδιοτήτων αυτής της μορφής συνεργασίας, και ουδείς το προκρίνει ως διαφοροποιό στοιχείο κατά τη σύγκριση με συγγενείς μορφές. Η φαινομενικά απόλυτη σύνδεση που γίνεται από μερικούς μεταξύ των joint ventures και της άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό δικαιολογείται ίσως από το γεγονός ότι, όπως κατέδειξε η ιστορική αναδρομή, η συγκεκριμένη, μορφή συνεργασίας έγινε παγκοσμίως γνωστή και αποκρυσταλλώθηκε μέσα από τις διεθνείς επενδύσεις, τις οποίες όντως υπηρέτησε και υπηρετεί, χωρίς ωστόσο να περιορίζεται σε αυτές. Δεν θα υπήρχε λόγος να ονομάσουμε διαφορετικά και να αναλύσουμε ξεχωριστά τον ίδιο κατ' ουσίαν συμβατικό τύπο όταν αυτός επιστρατεύεται εκτός πεδίου διεθνών άμεσων επενδύσεων. Γι' αυτό και η αναφορά στις διεθνείς άμεσες επενδύσεις σε σχέση προς το joint venture περιορίζεται στην παρούσα μελέτη στην ανάλυση του ιστορικού υπόβαθρου που την ανέδειξε.

3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ

Η δημιουργία ενός joint venture συνεπάγεται μία σειρά από πλεονεκτήματα για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, πράγμα που εξηγεί τη μεγάλη εξάπλωση της χρήσης αυτής της συνεργασίας στη σύγχρονη οικονομία.

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα στο οποίο αποβλέπουν τα μέρη συνάπτοντας ένα joint venture είναι ο περιορισμός των επενδυτικών απαιτήσεων του σκοπούμενου εγχειρήματος. Η εξεύρεση των επενδυτικών κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για μία επιχειρηματική επέκταση συνιστά τις περισσότερες φορές τον πιο θεμελιώδη παράγοντα που θα καθορίσει εάν η επέκταση αυτή μπορεί όντως να επιχειρηθεί με επαρκείς προοπτικές επιτυχίας, και ο επιμερισμός του όγκου των απαιτούμενων επενδύσεων σε δύο ή περισσότερα μέρη παρουσιάζει εμφανή πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες μορφές χρηματοδότησης. Ο τραπεζικός δανεισμός, για παράδειγμα, προκειμένου να προσεγγιστεί το ύψος κεφαλαίου που τώρα επιτυγχάνεται μέσω της συνεισφοράς του άλλου μέρους, θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα επαχθής για την επιχείρηση, λόγω της ανάγκης απόσβεσης (σε συνδυασμό με την αδυναμία ακριβούς πρόβλεψης του βαθμού επιτυχίας του εγχειρήματος), ενώ θα καθιστούσε το εγχείρημα εξ ολοκλήρου μη πραγματοποιήσιμο, στην περίπτωση εταιρειών με περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα. Η διάθεση ιδίων κεφαλαίων, από την άλλη μεριά, για τη συγκέντρωση του συνολικού κεφαλαιακού ύψους θα μείωνε ή θα εξαντλούσε τα αποδεσμευμένα κεφάλαια που η επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων, ενώ θα την αποδυνάμωνε συνολικά και ίσως ανεπανόρθωτα σε περίπτωση ατυχούς έκβασης του εγχειρήματος.

Αυτή η παρατήρηση κάνει εμφανές το άλλο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των joint ventures, τον επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου. Η πάντα υπαρκτή πιθανότητα αποτυχίας στην επέκταση της τρέχουσας δραστηριότητας μιας επιχείρησης ή, και κυρίως, στην ανάληψη μιας νέας, μπορεί να λειτουργήσει ως αποτρεπτικός παράγοντας ενόψει των απωλειών που θα επέφερε. Η ανάθεση της νέας αυτής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα joint venture όχι μόνο ελαττώνει την αναλογία του κινδύνου προς τον αριθμό

των συμμετεχόντων, αλλά και ταυτόχρονα μειώνει την πιθανότητα επέλευσης αυτού εξαιτίας των περισσότερων εφοδίων για την αποτροπή του που προκύπτουν από τη συνεργασία περισσότερων επιχειρήσεων. Εξάλλου η ευπλαστότητα του περιεχομένου ενός joint venture ανάλογα με τις μοναδικές εκάστοτε συνθήκες των μερών σημαίνει ότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος (καθώς και η επενδυτική συνεισφορά) μπορεί να μειώνεται όχι απλά πάνω στη βάση της διαίρεσης προς τον αριθμό των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, αλλά και με άλλους τρόπους: υπάρχει, παραδείγματος χάριν, η δυνατότητα να συμφωνηθεί ότι η συνεισφορά του ενός μέρους θα συνίσταται στη μεταφορά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσίας στο δημιουργούμενο joint venture, πιθανώς ίσως και εξειδικευμένου τεχνικού εξοπλισμού, και ότι η κεφαλαιακή συνεισφορά θα ανήκει στο άλλο μέρος, πράγμα που μειώνει σημαντικά τον επιχειρηματικό κίνδυνο για την πρώτη επιχείρηση²⁶.

Το παράδειγμα αυτό μας οδηγεί σε αυτό που συνιστά ίσως την πεμπτούσια της χρησιμότητας των joint ventures για την προώθηση της οικονομίας, τη συνένωση των εφοδίων που διαθέτει η καθεμία από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Η σύναψη joint venture είναι ίσως ο ρεαλιστικότερος²⁷ τρόπος για να εκμεταλλευτεί οικονομικά η εύρωστη επιχείρηση μία τεχνογνωσία στην οποία διαφορετικά δεν θα είχε πρόσβαση, και για να μην αποκλειστεί η κατέχουσα τα δικαιώματα επιχείρηση από την ανάπτυξη νέων προσοδοφόρων εφαρμογών της λόγω οικονομικής αδυναμίας. Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι αυτό ενός εμπορικού αντιπροσώπου ο οποίος επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στην κατασκευή του προϊόντος που διακινεί στη δική του γεωγραφική αγορά, ενώ ο κατασκευαστής θα επιθυμούσε να μετατοπίσει μέρος της παραγωγής στη συγκεκριμένη αγορά για λόγους π.χ. μείωσης του κόστους μεταφοράς. Τους σκοπούς και των δύο θα μπορούσε να εξυπηρετήσει ένα joint venture, στο οποίο ο μὲν θα συνεισέφερε, την τοπική παρουσία στη συγκεκριμένη αγορά και τη γνώση αυτής, ο δε την

²⁶ Herzfeld, 1983

²⁷ Η συγχώνευση, για παράδειγμα, σαν εναλλακτική παρουσιάζει τέτοια περιπλοκότητα διευθετήσεων και τέτοια απολυτότητα δέσμευσης σε σχέση με τους χαλαρούς δεσμούς του joint venture, που αποκλείεται από μέρη που επιθυμούν να μην χάσουν τη νομική και οικονομική τους ανεξαρτησία, αλλά θέλουν να δρέψουν τους καρπούς της συνένωσης δυνάμεων με μία άλλη επιχείρηση.

τεχνολογία κατασκευής του προϊόντος. Γενικά, κάθε περίπτωση ίδρυσης joint venture θα έχει στη βάση της την επιθυμία του ενός μέρους για κάτι που διαθέτει το άλλο και θα είναι η προτιμότερη ή η μοναδική εναλλακτική της τακτικής «καν το μόνος σου».

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα αφορούν ουσιαστικά οποιαδήποτε περίπτωση ίδρυσης joint venture, μεγεθύνονται όμως πολύ κατά κλίμακα όταν πρόκειται για joint ventures διεθνούς χαρακτήρα. Εδώ η συνεργασία ξένου επενδυτή και εντόπιας επιχείρησης μέσω ίδρυσης joint venture παρέχει στην κοινή επιχείρηση, και επομένως στον ξένο επενδυτή, βαθιά γνώση της συγκεκριμένης αγοράς, αντίληψη των καταναλωτικών συνηθειών και απαιτήσεων και πρόσβαση στην εγχώρια επιχειρηματική κοινότητα. Αν ο επενδυτής σκοπεύει να χρησιμοποιήσει την αγορά ως αγορά διάθεσης, η επιτόπια ύπαρξη του joint venture του επιτρέπει να απολαύσει τα πλεονεκτήματα της τοπικής εγγύτητας και της συνακόλουθης αποφυγής του κόστους διαμετακόμισης, καθώς και να ελαχιστοποιήσει τον επηρεασμό της δράσης του από διακυμάνσεις συναλλαγματικών ισοτιμιών. Επίσης η συμμετοχή εγχώριας επιχείρησης σημαίνει συνήθως ότι ένα υπάρχον σύστημα διανομής μπορεί άμεσα να τεθεί στην υπηρεσία του επενδυτή, ή έστω ότι η δημιουργία ενός νέου είναι ευκολότερη, λιγότερο δαπανηρή και παρέχει περισσότερα εχέγγυα αποτελεσματικότητας. Αν ο λόγος γίνεται για αγορά προμήθειας, τότε ένα joint venture με εγχώρια συμμετοχή εξασφαλίζει πιο εύκολα πρόσβαση στις πηγές πρώτων υλών, ίσως δε και σε τυχόν υπάρχοντα δικαιώματα προτίμησης ως προς την εκμετάλλευση αυτών, πράγμα που συνιστά σημαντικότατο επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα συχνά συμπληρώνονται από τη δυνατότητα (λόγω εγχώριας συμμετοχής) παράκαμψης καθεστώτων δασμολογικής προστασίας και εκμετάλλευσης προνομίων, φορολογικών απαλλαγών και επιδοτήσεων. Σε αρκετές βέβαια περιπτώσεις, η δημιουργία joint ventures με εγχώρια συμμετοχή δεν είναι απλώς η πλεονεκτικότερη, αλλά η μοναδική λύση επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξένου επενδυτή σε συγκεκριμένη χώρα, όπου η ύπαρξη επιχειρήσεων αμιγούς ξένης ιδιοκτησίας είναι εξ υπαρχής απαγορευμένη. Ακόμη όμως και όταν η νομική δυνατότητα για ίδρυση

θυγατρικής πλήρους ξένης ιδιοκτησίας υπάρχει, τα joint ventures, λόγω των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων τους, προκρίνονται ως ο προτιμητέος τρόπος προσέγγισης μιας λίγο γνωστής αγοράς με δύσκολα εκτιμήσιμες προοπτικές, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου λόγω συνήθους πολιτικοοικονομικής αστάθειας ελλοχεύουν κίνδυνοι π.χ. απαλλοτριώσεων ή έλλειψης ρευστότητας συναλλάγματος.

Βεβαίως δεν πρέπει να παρορώνται και τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν από τα ξένα επενδυτικά joint ventures και οι συμμετέχουσες σε αυτά εγχώριες επιχειρήσεις. Σε αυτές δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε τεχνογνωσία απαραίτητη για την ανάπτυξή τους, ενώ η ανάπτυξη με τη σειρά της ακολουθείται από σωρεία θετικών οικονομικών και κοινωνικών συνεπειών για το φιλοξενούν κράτος, καθώς εμφανίζονται νέες αγορές και μαζί με αυτούς προοπτικές ανοίγματος, ενώ δημιουργούνται θέσεις εργασίας και εκπαίδευσης στις νέες τεχνολογίες.

Οπωσδήποτε, η εκτεταμένη παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που συνοδεύουν τη δημιουργία joint ventures και συνιστούν το λόγο της εξάπλωσής τους δεν θα πρέπει να δημιουργήσει την εντύπωση ότι η δι' αυτών επιτελούμενη συνεργασία είναι πάντα αγαστή και οδηγεί ανεξαιρέτως σε επιτυχή αποτελέσματα. Φυσικά αυτό δεν αναιρεί τη χρησιμότητά τους, αλλά έχει παρατηρηθεί ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, εάν είχαν τη δυνατότητα, «θα προτιμούσαν μία βιώσιμη εναλλακτική από τα να ξεκινήσουν ένα joint venture»²⁸. Αυτό οφείλεται στο ότι τα joint ventures φέρουν όλα τα εγγενή ελαττώματα της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, μιας συνεργασίας τόσο στενής ώστε να έχει καταλήξει στη δημιουργία κοινώς ελεγχόμενου φέροντος οργάνου. Προβλήματα που συχνά αναφέρονται είναι τα ακόλουθα:

- Η λήψη των αποφάσεων είναι συχνά δυσχερής, καθώς μοιράζεται μεταξύ προσώπων που συνήθως θα προσπαθούν να αποκομίσουν οφέλη από τη λειτουργία του joint venture για την εταιρεία από όπου προέρχονται, και οι συγκρούσεις συμφερόντων και προσδοκιών από το κοινό εγχείρημα δεν

²⁸ Herzfeld, 1983. Εξάιρεση αποτελεί φυσικά, η περίπτωση κατά την οποία η δημιουργία joint venture γίνεται με σκοπό τον περιορισμό του ανταγωνισμού

είναι καθόλου σπάνιο φαινόμενο, ιδίως όταν στην πορεία επέρχεται μεταβολή συνθηκών ή αθροίζονται περιστατικά τριβών.

- Η κάθε συμμετέχουσα εταιρεία ενδέχεται να διαφέρει τόσο στο γενικό τρόπο διεύθυνσης (“management style”) από τις υπόλοιπες, ώστε η συνεργασία να προσκρούει σε αντικειμενικές δυσκολίες προσαρμογής.
- Η τυχόν απουσία υψηλών στελεχών διοίκησης μιας επιχείρησης από το διοικητικό όργανο του joint venture, μπορεί να χαλαρώσει τόσο τον έλεγχο ώστε να το καταστήσει αναποτελεσματικό, ή να μειώσει την αίσθηση δέσμευσης και εμπιστοσύνης στα μάτια των υπόλοιπων μερών.
- Τυχόν αποτυχία του joint venture είναι δυνατό να βλάψει ανεπανόρθωτα την επιχειρηματική εικόνα ενός ή όλων των μερών του.

Με τη σύντομη σκιαγράφηση των κινδύνων που ελλοχεύουν στην επιλογή της δημιουργίας ενός joint venture, γίνονται φανερά ορισμένα σημαντικά στοιχεία που πρέπει να τυγχάνουν εξονυχιστικής εξέτασης από όσους αποβλέπουν στο να επωφεληθούν από τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής συνεργασίας. Η προσεκτική επιλογή συνεργατών και διαμόρφωση του περιεχομένου των σχετικών συμβάσεων είναι ζωτικής σημασίας. Ο όγκος της παγκόσμιας βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα της πρόληψης των «παρενεργειών» των joint ventures είναι μία ακόμη απόδειξη της χρησιμότητάς τους.

3.3 ΜΟΡΦΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ

Η μεγάλη ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τη συνολική εικόνα των joint ventures στην παγκόσμια πρακτική δεν αποκλείει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησής τους με βάση διάφορα κριτήρια, αν και η έλλειψη στερεοτυπικότητας των μορφών εμφάνισης λίγα περιθώρια αφήνει για αξιώσεις απόλυτης ομοιογένειας των προτεινόμενων περιπτώσιολογικών ομαδοποιήσεων.

Μία από τις πιο καθιερωμένες διακρίσεις είναι αυτή που γίνεται με βάση την επιχειρηματική σχέση στην οποία τελούν τα μέρη ως αυτόνομες

λειτουργούσες επιχειρήσεις η μία προς την άλλη εκτός joint venture, καθώς και τη σχέση αυτών προς το δημιουργούμενο joint venture. Στην περίπτωση όπου αυτές δραστηριοποιούνται στον ίδιο επιχειρηματικό χώρο, και η δημιουργούμενη κοινή επιχείρηση προορίζεται να αναλάβει δράση αντίστοιχη – εξ ολοκλήρου ή κατά ένα μέρος – με αυτή των ιδρυτριών, τότε γίνεται λόγος για «οριζόντια joint ventures» (horizontal joint ventures). Αυτή είναι η περίπτωση που συναντάται συχνότερα στην πράξη. «Κάθετα» (vertical) joint ventures πρόκεινται όταν οι ιδρύτριες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται μεν στον ίδιο επιχειρηματικό κύκλο, αλλά σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας παραγωγής, λόγου χάρη παραγωγός πρώτων υλών και κατασκευαστής τελικού προϊόντος· ή όταν οι ιδρύτριες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο και ιδρύουν joint venture για συνεργασία σε προηγούμενο ή επόμενο στάδιο της διαδικασίας, π.χ. δημιουργία κοινής πηγής προμηθειών ή κοινού συστήματος διάθεσης.

Περαιτέρω τα joint ventures μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το αντικείμενο της συνεργασίας σε κατηγορίες όπως joint ventures έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, διάθεσης, προμήθειας, συντονισμού κ.λπ., ενώ ανάλογα με το σκοπό της συνεργασίας σε joint ventures επέκτασης μεριδίου αγοράς, επιμερισμού της αγοράς, ανάπτυξης ή μεταφοράς τεχνολογιών, αναδόμησης επιχειρήσεων, εκλογίκευσης του δυναμικού παραγωγής κ.τ.λ. Με βάση τη νομική φύση των ιδρυτριών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει η διάκριση ανάμεσα σε joint ventures όπου όλα τα μέρη είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και joint ventures όπου υπάρχει συμμετοχή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, ακόμη και του Δημοσίου, οπότε οι επιδιωκόμενοι σκοποί θα ανάγονται, τουλάχιστον εν μέρει, σε ζητήματα εθνικής οικονομίας. Joint ventures μπορούν να δημιουργούνται, όπως προαναφέρθηκε, από επιχειρήσεις που προέρχονται από την ίδια χώρα μέσα στην ίδια τη χώρα προέλευσής τους, αλλά και από επιχειρήσεις διαφορετικής προέλευσης στη χώρα μίας από αυτές, ή κοινής προέλευσης σε τρίτη χώρα ή διαφορετικής προέλευσης σε τρίτη χώρα. Ο λόγος τότε γίνεται για διεθνή joint ventures. Επίσης, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η δημιουργία ενός joint venture συμπίπτει με τη δημιουργία μίας νέας νομικής οντότητας που φέρει την κοινή επιχείρηση, δεν αποκλείεται όμως φορέας της νέας επιχείρησης να γίνει ήδη υπάρχουσα θυγατρική με απόκτηση

μεριδίου σε αυτήν από το άλλο μέρος (ή τα άλλα μέρη). Τέλος μπορεί να γίνει διάκριση ανάμεσα σε joint ventures ισότιμης συμμετοχής και πλειοψηφικής συμμετοχής: το joint venture όπου τα μέρη τελούν σε απόλυτη ισοτιμία, τόσο από πλευράς κεφαλαιακής συμμετοχής όσο και από πλευράς δικαιωμάτων ψήφου, είναι περισσότερο ένας ιδεώδης τύπος της θεωρίας παρά μία όντως απαντώμενη διαμόρφωση στην πράξη. Στην πράξη συναντώνται ουσιαστικά μόνο joint ventures πλειοψηφικής συμμετοχής με τα ποσοστά συμμετοχής να διαμορφώνονται συχνά ανάλογα με την έκταση της συνεισφοράς του κάθε μέρους στην κοινή επιχείρηση²⁹, πολλές φορές όμως κατ' ουσίαν ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμη του κάθε μέρους. Συνήθως το πιο αδύναμο μέρος περιορίζεται σε μία δεσμεύουσα μειοψηφία, αν και οι ρυθμίσεις μεταξύ των μερών πάνω στο θέμα του ελέγχου της κοινής επιχείρησης ποικίλλουν.

3.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ JOINT VENTURES

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο θεωρούμε σκόπιμο να υπογραμμίσουμε ότι οι στρατηγικές συμμαχίες εξελίσσονται παράλληλα με τη στρατηγική. Οι ορολογίες έχουν λίγη σημασία και μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Πριν 10 – 15 χρόνια οι συγχωνεύσεις αποτελούσαν άλλη μία μορφή στρατηγικής συμμαχίας, ταξινόμηση που έχει εκλείψει από τη σύγχρονη βιβλιογραφία. Το ίδιο τείνει να συμβεί και με τα joint ventures, τα οποία όλο και περισσότεροι συγγραφείς και managers αντιμετωπίζουν ως ξεχωριστή κατηγορία, διαχωρίζοντας τα από τις στρατηγικές συμμαχίες.

Οι Doz και Hamel για παράδειγμα υποστηρίζουν ότι παρά τις φαινομενικές τους ομοιότητες³⁰, οι σύγχρονες στρατηγικές συμμαχίες διαφέρουν σε πέντε τουλάχιστον σημεία από τα παραδοσιακά joint ventures.

- 1) Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα σημαντικό συστατικό της εταιρικής στρατηγικής, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά joint ventures που σπάνια αντιμετωπίζονται ως σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής και της κύριας δραστηριότητας μιας εταιρείας.

²⁹ π.χ. ανάλογα με το ποσοστό συνεισφοράς στην παραγωγή

³⁰ Είναι αυτονόητο ότι και στις δύο περιπτώσεις ο στόχος είναι να επιτευχθεί κάτι που η κάθε εταιρεία μεμονωμένα δεν μπορεί ή δεν θέλει να επιχειρήσει από μόνη της

- 2) Τα joint ventures συνδύαζαν συγκεκριμένους πόρους και μοιράζονταν σχετικά γνωστούς κινδύνους. Αυτό που συνεισέφερε και αποκόμιζε ο κάθε σύμμαχος ήταν ξεκάθαρα. Αντίθετα, το νέο κύμα συμμαχιών αντιμετωπίζει πολύ μεγαλύτερη αβεβαιότητα τόσο σε σχέση με τους πόρους που οι σύμμαχοι καλούνται να συνδυάσουν όσο και σε σχέση με τις εξωτερικές διαταράξεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν.
- 3) Αντίθετα με τα joint ventures, που συνήθως ήταν διμερή, οι σημερινές στρατηγικές συμμαχίες τείνουν να εμπλέκουν όλο και περισσότερους οργανισμούς από όλο και πιο διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους.
- 4) Στο παρελθόν πολλά από τα joint ventures αποσκοπούσαν αποκλειστικά στη συμπαραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, κάτι σχετικά απλό. Σήμερα, αντίθετα, οι συμμαχίες αποβλέπουν συγχρόνως σε πολλούς διαφορετικούς σκοπούς και αναζητούν λύσεις που απαιτούν την ανάπτυξη πολύπλοκων συστημάτων.
- 5) Τέλος, οι σύγχρονες συμμαχίες συνεπάγονται πολύ μεγαλύτερες δυσκολίες στη διοίκησή τους, καθώς βρίσκονται στην αιχμή του ανταγωνισμού, και ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από πολύ μεγαλύτερη αβεβαιότητα και αστάθεια.

4. ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ JOINT VENTURES

4.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Τα τελευταία χρόνια, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών αυξάνει ραγδαία. Ο πίνακας 4.1.α³¹ παραθέτει τον αριθμό των στρατηγικών συμμαχιών στις οποίες ο ένας τουλάχιστον συνεργάτης είναι ευρωπαϊκή εταιρεία. Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών εκτός των joint ventures ξεπερνούν κατά πολύ τον αριθμό των joint ventures. Από το 2000 και έπειτα ο αριθμός όλων των ειδών των στρατηγικών συμμαχιών (συμπεριλαμβανομένων των joint ventures) έχει πέσει, αντανακλώντας έτσι το δριμύ οικονομικό κλίμα. Ο αριθμός των joint ventures έχει μειωθεί εντονότερα σε σχέση με τον αριθμό των υπόλοιπων στρατηγικών συμμαχιών. Τα joint ventures συχνά περιλαμβάνουν ένα υψηλότερο επίπεδο ίδρυσης νέων οργανωτικών δομών και ως εκ τούτου μοιράζονται στοιχεία ομοιότητας πολύ περισσότερο από άλλου είδους στρατηγικές συμμαχίες. Η απότομη μείωση των joint ventures είναι επομένως σχετική με τη μείωση στις συγχωνεύσεις. Ο πίνακας 4.1.β³² παρέχει μία ετήσια λίστα στρατηγικών συμμαχιών μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως για παράδειγμα συμφωνίες που αφορούν μόνο συνεργάτες ευρωπαϊκών εταιρειών. Αποτελεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι μέσα στην Ευρώπη, αν και τα joint ventures κυριάρχησαν αρχικά των υπολοίπων στρατηγικών συμμαχιών, τα τελευταία χρόνια η τάση αυτή έχει αντιστραφεί. Βέβαια και οι δύο τύποι έχουν μειωθεί μέσα στα δύο τελευταία χρόνια (2001 – 2002).

³¹ Sudarsanam Sudi, 2003

³² Sudarsanam Sudi, 2003

Πίνακας 4.1.α: Διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες (1995 – Οκτώβριος 2002)

Έτος	Αριθμός στρατηγικών συμμαχιών πλην των joint ventures	Αριθμός των joint ventures	Σύνολο
1995	365	380	745
1996	254	183	437
1997	346	231	577
1998	375	140	515
1999	356	132	488
2000	371	125	496
2001	231	43	274
2002	139	19	158

Πίνακας 4.1.β: Ευρωπαϊκές στρατηγικές συμμαχίες (1995 – Οκτώβριος 2002)

Έτος	Αριθμός στρατηγικών συμμαχιών πλην των joint ventures	Αριθμός των joint ventures	Σύνολο
1995	105	640	745
1996	64	264	328
1997	92	311	403
1998	204	241	445
1999	201	267	468
2000	373	251	624
2001	265	107	372
2002	71	41	112

Οι Bleeke και Ernst από την McKinsey & Co³³, εξέτασαν ένα δείγμα 49 διεθνών στρατηγικών συμμαχιών οι οποίες είχαν δημιουργηθεί από εταιρείες που ανήκαν στις 150 κορυφαίες της Ευρώπης, των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ιαπωνίας. Οι συμμαχίες αυτές είχαν δημιουργηθεί από την επιθυμία της γρήγορης εισόδου σε νέες αγορές, της ανάπτυξης και εμπορευματοποίησης

³³ Sudarsanam Sudi, 2003

νέων προϊόντων, της απόκτησης ικανοτήτων και του καταμερισμού του κόστους. Η επιτυχία τους μετρήθηκε σε όρους απόδοσης περιουσιακών στοιχείων ή μετοχών καθώς επίσης και αν η απόδοση αυτή υπερέβαινε το κόστος κεφαλαίου.

Η μελέτη αυτή αποκάλυψε ότι το 51% αυτών εκρίθησαν επιτυχείς, ενώ το 33% ως αποτυχημένες. Επιπλέον, το 67% των συμμαχιών παρουσίασαν προβλήματα μέσα στα δύο πρώτα χρόνια. Περίπου το 78% όλων των συμμαχιών που τερματίστηκαν κατέληξαν σε εξαγορά από έναν συνεργάτη, 5% από ένα τρίτο μέρος και 17% διαλύθηκαν.

Οι Bleeke και Ernst αναγνώρισαν χαρακτηριστικά τα οποία ξεχωρίζουν επιτυχημένες διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Ένα από αυτά είναι η γεωγραφική επικάλυψη στις δραστηριότητες των συνεργατών. Ενώ 62% των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών με ελάχιστη επικάλυψη πέτυχαν, μόνο το 25% από αυτές με επικάλυψη πέτυχαν, ενώ το 37% των τελευταίων απέτυχαν. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει το γεγονός ότι η συμπληρωματικότητα είναι ωφέλιμη για μία επιτυχημένη σχέση μεταξύ συνεργατών.

Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι η ίση συμμετοχή στην ιδιοκτησία κεφαλαίου μείωσε την ευκαιρία για καιροσκοπία και τόνωσε την εταιρική συμπεριφορά. Σε ένα δείγμα 20 διεθνών στρατηγικών συμμαχιών με ίση συμμετοχή (50% - 50%), 60% αυτών ήταν επιτυχείς, ενώ σε ένα δείγμα 13 συμμαχιών με άνιση συμμετοχή, μόνο 31% αυτών ήταν επιτυχείς ενώ το 61% ανεπιτυχείς.

Η KPMG (Εταιρεία Συμβούλων) διεξήγαγε μία έρευνα το 1997 σε 155 συνεργασίες στο Ηνωμένο Βασίλειο οι οποίες είχαν είτε τη μορφή των στρατηγικών συμμαχιών είτε των joint ventures. Αυτές ήταν είτε τοπικές είτε διεθνείς συμμαχίες. Το 34% των διευθυντών εξέφρασε την άποψη ότι η απόδοση των joint ventures ήταν λιγότερη ή πολύ χειρότερη από ότι περίμεναν και 27% αυτών είπαν πως ήταν λίγο ή πολύ καλύτερη από ότι περίμεναν. Για το 29% η απόδοση ήταν όση περίμεναν³⁴. Το 1999 μία άλλη εταιρεία συμβούλων η Andersen, σε μία έρευνα 323 διευθυντών από τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη και την Ασία, ανέφερε ότι το 30% από τις συμμαχίες απέτυχε και το 39% συνάντησε ή ξεπέρασε τις προσδοκίες των συνεργατών. Αναλύοντας

³⁴ Sudarsanan Sudi, 2003

πάνω από 2000 συμμαχίες άνω των τεσσάρων χρόνων, η Andersen εκτίμησε ότι οι 15 πιο επιτυχημένες πρόσθεσαν 72 δισεκατομμύρια δολάρια στα κέρδη τους, ενώ οι 15 λιγότερο επιτυχημένες συνεργασίες έχασαν 43 δισεκατομμύρια δολάρια.

Αναμφισβήτητα τα οφέλη από μία στρατηγική συμμαχία είναι πολλά. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται να ενισχύσει μία ακόμη έρευνα των Pekar & Allio το 1994, η οποία διεξήχθη σε μεγάλο δείγμα αμερικανικών εταιρειών, και οι οποίες είχαν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες. Η έρευνα αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μέση αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων τους (ROI – Return On Investment) κυμαινόταν στο 17%, ποσοστό το οποίο ήταν κατά 53% υψηλότερο από τη μέση αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων των ίδιων των επιχειρήσεων από μόνες τους. Για το αποτέλεσμα αυτό, οι Pekar και Allio δίνουν δύο λόγους ως πιθανές αιτίες. Πρώτον ότι η πραγματοποιούμενη επένδυση μέσω συνεργασίας είναι χαμηλότερου κόστους και δεύτερον ότι η απόδοση είναι υψηλότερη λόγω της μόχλευσης που επιτυγχάνεται από την καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων των στρατηγικών συμμαχιών³⁵.

Οι Chan, Kensinger, Keown και Martin (1997) εξέτασαν την αντίδραση της τιμής των μετοχών στο σχηματισμό 345 στρατηγικών συμμαχιών, κατά την περίοδο 1983 έως 1992. Την ημέρα ανακοίνωσης της δημιουργίας συμμαχίας βρήκαν θετικές ανώμαλες αποδόσεις της τάξεως του 0,64%, σημαντικές σε σύγκριση με το επίπεδο 0,01. Δεν βρέθηκε κανένα στοιχείο να υποστηρίξει την ιδέα ότι το παρατηρούμενο αποτέλεσμα πλούτου οφείλεται στην μεταφορά πλούτου μεταξύ των συνεργατών της συμμαχίας³⁶.

Άλλη μία διάσταση των συμμαχιών εξετάστηκε από τους Kale, Dyer και Singh (2002). Αυτοί μελέτησαν 78 εταιρείες με 1572 συμμαχίες κατά τη διάρκεια 1988 ως 1997. Οι εταιρείες με μεγαλύτερη πείρα στις συμμαχίες και μεγαλύτερη πίστη στις λειτουργίες της συμμαχίας πέτυχαν σωρευτικές μέσες αποδόσεις της τάξεως του 1,35% και 63% ποσοστό επιτυχίας, ενώ οι εταιρείες χωρίς λειτουργία συμμαχίας πέτυχαν σωρευτικές μέσες αποδόσεις μόνο της τάξεως του 0,18% και 50% ποσοστό επιτυχίας. Μία κρίσιμη λειτουργία της συμμαχίας

³⁵ Παπαδάκης, 1999

³⁶ Weston, Mitchell, Mulhern, 2004

είναι η ομάδα με εκτελεστικές αρμοδιότητες που έχει ως στόχο τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων. Αυτή η ομάδα είναι πιθανόν να κωδικοποιεί όλη τη γνώση της διοίκησης δημιουργώντας κατευθυντήριες γραμμές και εγχειρίδια καλύπτοντας την επιλογή συνεργάτη, την διαπραγμάτευση της συμμαχίας, τα συμβόλαια της συμμαχίας και ούτω καθεξής. Τελικώς οι τρεις τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα της μελέτης τους συσχετίζονται υψηλά με τα μακροπρόθεσμα οφέλη της συμμαχίας τα οποία μετριοούνται είτε με εκτιμήσεις και αξιολογήσεις διευθυντών, είτε με λογιστικά δεδομένα.

4.2 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΑ JOINT VENTURES

Πολλές μελέτες έχουν προσπαθήσει να μετρήσουν τη σταθερότητα των joint ventures και τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία τους. Εκτιμάται ότι το ποσοστό αποτυχίας κυμαίνεται μεταξύ 30 έως 61%, ανάλογα με την περιοχή, ενώ τα joint ventures σε αναπτυσσόμενες χώρες υποφέρουν περισσότερο από έλλειψη σταθερότητας σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανεπτυγμένων χωρών. Επιπρόσθετα, τα joint ventures με συμμετοχή του κράτους παρουσιάζουν μεγαλύτερη συχνότητα αποτυχίας από αυτά στα οποία συνεργάτες είναι τοπικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το τελευταίο εξηγείται από το γεγονός ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι καλύτερα εξοπλισμένες από τις κρατικές ώστε να προμηθεύουν τα joint ventures με ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχία τους³⁷.

Όσον αφορά τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των joint ventures οι περισσότερες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη σχέση ελέγχου και απόδοσης. Ο Killing (1983) υποστηρίζει ότι τα joint ventures με ίσα ποσοστά διοίκησης δεν αποδίδουν τόσο όπως στην περίπτωση των joint ventures όπου το ένα μέρος παίζει σπουδαίο αποφασιστικό ρόλο και το άλλο μέρος μικρότερο. Ο Janger από την άλλη πλευρά υποστήριξε πως υπάρχει μικρή σχέση μεταξύ ελέγχου και απόδοσης και στα δύο παραπάνω είδη joint ventures. Αντίθετα ευρήματα από αυτά του Killing ανέφερε ο Tomlinson, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι υψηλότερες

³⁷ Walmsley, 1989

αποδόσεις είχαν επιτευχθεί από επενδύσεις joint ventures με περισσότερο χαλαρή συμπεριφορά απέναντι στον έλεγχο.

Μία μελέτη του Kogut³⁸ εξέτασε το ποσοστό «θνησιμότητας» μεταξύ των joint ventures (τοπικών και διεθνών) και τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας των joint ventures. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, τα joint ventures περνούν έναν κύκλο ζωής. Ξεκινούν από τη δημιουργία τους, προχωρούν στην παγίωσή τους και καταλήγουν στον τερματισμό τους, ο οποίος μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μιας διάλυσης της συνεργασίας ή πλήρους εξαγορά από έναν συνεργάτη ή ένα τρίτο μέρος.

Από ένα δείγμα 148 τοπικών και διεθνών joint ventures τα οποία δημιουργήθηκαν από εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών, το 60% περίπου αυτών, κατέληξε μέσα σε ένα κύκλο ζωής έξι ετών. Από το ποσοστό αυτό, το 57% διαλύθηκε και το 43% εξαγοράστηκε πλήρως, είτε από έναν συνεργάτη είτε από τρίτο μέρος. Τα διεθνή joint ventures υπέφεραν από υψηλότερο δείκτη «θνησιμότητας» σε σχέση με τα τοπικά joint ventures, όπου το 68% κατέληξε σε διάστημα έξι ετών (το αντίστοιχο ποσοστό για τα τοπικά joint ventures ήταν 56%).

4.3 Παραδείγματα Επιτυχημένων Και Αποτυχημένων Στρατηγικών Συμμαχιών Και Joint Ventures

Το πρώτο επιτυχημένο παράδειγμα συνεργασίας αφορά στο joint venture το οποίο δημιουργήθηκε μεταξύ των εταιριών Puyi – Briggs και Stratton στην Κίνα. Οι δύο αμερικάνικες εταιρείες κατείχαν το 52% και το υπόλοιπο 48% βρισκόταν στα χέρια δύο Κινέζων συνεργατών. Η επένδυση αποτελείτο κυρίως από εισαγωγή εξοπλισμού από τις Ηνωμένες Πολιτείες και από μεταφορά ικανοτήτων και τεχνολογίας. Οι Κινέζοι συνεργάτες παρείχαν τα κτίρια και τις εγκαταστάσεις για την παραγωγή των μηχανικών μερών και την συναρμολόγηση περισσότερων από 20 διαφορετικά είδη προϊόντων όπως μηχανές εξωλέμβιων σκαφών και μηχανές για το γρασίδι. Αρχικά το 60% των μηχανικών μερών κατασκευαζόταν στην περιοχή Chongqing της Κίνας διότι

³⁸ Walmsley, 1989

υπήρχαν κίνητρα επενδύσεων και φοροαπαλλαγές. Επιπλέον η περιοχή είχε φτηνό εργατικό δυναμικό, δεκάδες κέντρα ερευνών και αναβαθμισμένες εταιρείες τεχνολογικής υποστήριξης. Σημαντικό ήταν και το γεγονός ότι η περιοχή αυτή είχε πρόσβαση στο εσωτερικό της Κίνας, μέσω καινούργιων λεωφόρων και πρόσβαση στη θάλασσα μέσω του ποταμού Yangtze προκειμένου να ενισχύονται οι εγχώριες πωλήσεις. Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας ο κυβερνήτης της επαρχίας Sichuan και ο δήμαρχος της Chongqing επισκέφτηκαν τους διευθυντές των Briggs και Stratton. Η επίσκεψη αυτή επέτρεψε στον κυβερνήτη και στον πρόεδρο της Briggs να χτίσουν μία προσωπική σχέση η οποία βοήθησε αργότερα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Το συμβόλαιο μεταξύ των Briggs και Puyi υπογράφηκε ευθύς αμέσως. Το joint venture που κατασκεύασε και πουλούσε παραδοσιακά σχεδιασμένες μηχανές υγραερίου έκανε ένα χρόνο μέχρι να ξεκινήσει την παραγωγή.

Η παραγωγή του joint venture αυξήθηκε από 500 σε 20.000 μονάδες στο διάστημα 1987 έως 1996. Το 80% των μηχανών το έκανε εξαγωγή στην νοτιανατολική Ασία, ενώ ήταν συνεχώς επικερδής³⁹.

Μία εξίσου επιτυχημένη συνεργασία είναι αυτή μεταξύ της Coca Cola και της Procter & Gamble. Στις 20 Φεβρουαρίου του 2001, οι δύο γίγαντες καταναλωτικών προϊόντων ίδρυσαν μία ξεχωριστή εταιρεία ως joint venture. Η εταιρεία θα ανέπτυσσε και θα εμπορευόταν χυμούς και πρόχειρο φαγητό (σνακς). Τα δύο μέρη ξεκίνησαν τη συνεργασία με την προϋπόθεση ότι θα συνδύαζαν το διεθνές σύστημα διανομής της Coca Cola και την εμπειρία ανάπτυξης της Procter & Gamble. Κάθε εταιρεία θα είχε συμμετοχή 50% και θα συνεισέφερε συγκεκριμένα κύρια προϊόντα της. Η Coca Cola θα έδινε ορισμένους χυμούς και πέντε άλλα ποτά και η Procter τα προϊόντα Sunny Delight και Pringles. Η νέα εταιρεία θα είχε 4.000 εργαζόμενους και θα προμήθευε 40 υποκαταστήματα.

Το συγκεκριμένο joint venture συνδύασε τα πλεονεκτήματα κάθε εταιρείας. Η Coca Cola έχει ένα απεριόριστα ευρύ παγκόσμιο σύστημα διανομής στο οποίο η Procter & Gamble υστερεί. Η Procter & Gamble από την

³⁹ Mockler, 1999

άλλη έχει σπουδαίες ικανότητες στην ανάπτυξη νέων καταναλωτικών προϊόντων, όπως θρεπτικά αφεψήματα.

Ο συνδυασμός θα έδινε μία ώθηση σε συγκεκριμένα επιτυχημένα προϊόντα της Procter & Gamble όπως τα Pringles (πατατάκια). Η Procter & Gamble πίστεψε ότι θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις πωλήσεις των Pringles μέσω του συστήματος διανομής της Coca Cola.

Το joint venture με την Procter & Gamble, ήταν μία εναλλακτική ευκαιρία την οποία έψαχνε η διοίκηση της Coca Cola μετά την άσκηση του βέτο από το διοικητικό συμβούλιο σε μία πρόταση εξαγοράς της Quaker Oats. Η ένωση της Coca Cola και της Procter & Gamble βοήθησε να κλείσει το κενό με την Pepsi στην αγορά των χυμών και των πρόχειρων φαγητών (σνακς), αγορές στις οποίες η Pepsi είναι πολύ δυνατή⁴⁰.

Ολοκληρώνουμε με τα παραδείγματα επιτυχημένων συμμαχιών αναφέροντας τον αεροδιαστημικό γίγαντα Rolls Royce, ο οποίος ωφελήθηκε από μία δεκαετή σε διάρκεια συμμαχία με τη γερμανική κατασκευαστική εταιρεία αυτοκινήτων BMW. Ο κύριος στόχος της συνεργασίας που ξεκίνησε το 1990 ήταν η BMW Rolls Royce να γίνει ο ηγέτης στην παραγωγή μηχανών με ειδικευση στις συσκευές της αεροπλοϊκής αγοράς. Αυτό ήταν δυνατόν να επιτευχθεί με την ανάπτυξη του πυρήνα μηχανής BR700 ο οποίος θα αποτελούσε το θεμέλιο για μία σειρά από μηχανές. Μέχρι τη στιγμή που η συμμαχία τερματίστηκε, στο τέλος του 1999, ο στόχος είχε επιτευχθεί. Σύμφωνα με το τζίρο, η εταιρεία βρισκόταν στην 50^η θέση στις καλύτερες αεροδιαστημικές εταιρείες, από την 75^η που κατείχε την προηγούμενη χρονιά.

Η συμμαχία αυτή διέφερε από άλλες και αναμφισβήτητα είχε ορισμένο ρίσκο. Άλλες συμμαχίες περιελάμβαναν συνεργάτες και από τις δύο πλευρές του Ατλαντικού, ενώ αυτή υπήρξε η μόνη η οποία ήταν εξ ολοκλήρου Ευρωπαϊκή. Το πιο ενδιαφέρον από όλα όμως ήταν το γεγονός ότι ο ένας συνεργάτης δεν είχε καμία σχέση με την αεροδιαστημική βιομηχανία. Η αλήθεια βέβαια είναι ότι η BMW είχε τις ρίζες της στην αεροδιαστημική και κατά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο ήταν ο κύριος παραγωγός αεριωθούμενων μηχανών στη Γερμανία.

⁴⁰ Gaughan, 2002

Παρόλα αυτά, η ανάμειξή της τελείωσε το 1960 και η εταιρεία έπειτα εξελίχθηκε σε μία ηγέτιδα Ευρωπαϊκή κατασκευαστική εταιρεία αυτοκινήτων. Αλλά αυτοί οι προφανείς κίνδυνοι αντισταθμίστηκαν σε ορισμένο βαθμό από τη διορατικότητα που δημιουργήθηκε από τις νωρίτερες εμπειρίες της Rolls Royce. Το 1980 η εταιρεία μπορούσε να προσφέρει μηχανές μόνο για τέσσερις αεροπορικές εταιρείες. Αυτή η μικρή ποικιλία προϊόντων τους οδήγησε σε μειονεκτική θέση απέναντι στους αντιπάλους τους. Αυτό σήμαινε ότι η Rolls – Royce ήταν ανταγωνιστική σε συγκεκριμένα κομμάτια της αγοράς και επομένως αδύναμη να ωφεληθεί από την ανάπτυξη μιας σειράς προϊόντων τα οποία θα μοιράζονταν τον ίδιο πυρήνα τεχνολογίας. Ως συνέπεια, η BMW Rolls Royce, ξεκίνησε τη ζωή της επενδύοντας όχι μόνο σε έναν τομέα. Η εταιρεία στόχευσε στις τοπικές αεροπορικές εταιρείες και προσπάθησε επίσης να εξασφαλίσει την ανακατασκευή παλαιότερων αεριωθούμενων. Η τελευταία ήταν μία ρεαλιστική πρόθεση δεδομένου ότι η Rolls Royce απολάμβανε ήδη ένα μερίδιο στο κομμάτι των ανακατασκευών με την οικονομική μηχανή «Tay». Η BR710 ήταν ο τεχνικά ανώτερος διάδοχος.

Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής αποδείχθηκε σοφή απόφαση, καθώς η συμμαχία απέτυχε σε δύο περιοχές – στόχους. Η BMW Rolls – Royce είχε υψηλές φιλοδοξίες και ήλπιζε να αφήσει το στίγμα της στην κατηγορία των 100 θέσεων στα αεριωθούμενα, ένα τμήμα το οποίο αναπτυσσόταν ταχύτατα από ότι όλη η βιομηχανία αεροσκαφών. Δυστυχώς, οι συνθήκες της αγοράς άλλαξαν και έτσι τα σχέδια για τα σκάφη των 100 θέσεων αναβλήθηκαν. Αντίθετα εμφανίστηκε μεγάλη άνθηση στην κατηγορία των 70 θέσεων τα οποία χρησιμοποιούσαν μικρότερες μηχανές από αυτές που προμήθευε η BMW Rolls – Royce. Η συμμαχία υπέστη ένα ακόμα χτύπημα το 1996 με την αποτυχία της Fokker, ενός από τους κύριους αγοραστές της μηχανής Tay της Rolls Royce.

Παρόλα τα εμπόδια, το 1999 η BMW Rolls Royce ήταν έτοιμη να εκπληρώσει τις φιλοδοξίες της για πωλήσεις 3.000 μηχανών την περίοδο 1996 – 2010. Μέχρι εκείνη τη στιγμή η εταιρεία είχε λάβει 1000 παραγγελίες για μηχανές.

Ένας συνδυασμός παραγόντων οδήγησε την BMW στο να λάβει μέρος στη συμμαχία με την Rolls Royce. Ένας πρώτος λόγος ήταν ότι η

διαφοροποίηση στην βιομηχανία των αεροσκαφών θα της επέτρεπε να κρατήσει ισχυρή θέση απέναντι στις ανταγωνιστικές στρατηγικές των κύριων ανταγωνιστών της στην παραγωγή αυτοκινήτων. Επιπλέον η εξειδικευμένη τεχνολογία που σχετίζεται με τις μηχανές αεροσκαφών θα έδινε μεγαλύτερη ώθηση στο ήδη υψηλό επίπεδο εκτίμησης στο όνομα της BMW. Τέλος θα της έδινε την ευκαιρία να γυρίσει πίσω στις ρίζες της βιομηχανίας των αεροσκαφών.

Η απόφαση της BMW να αποσυρθεί από τη συμμαχία δεν μπορεί να θεωρηθεί ένδειξη αποτυχίας της. Αντίθετα μετά την απόσυρσή της, δήλωσε την πίστη της αυξάνοντας την επένδυσή της στη Rolls Royce από 2% σε 10%. Την πράξη της αυτή ενθάρρυνε η κρίση της Rover, μία άλλη κατασκευαστική εταιρεία αυτοκινήτων, την οποία είχε αποκτήσει το 1994.

Η αγορά των αυτοκινήτων έχει αλλάξει σημαντικά. Η συμμετοχή της BMW στη συμμαχία αυτή της έδωσε όλα τα απαραίτητα εφόδια να συναγωνιστεί μέσα σε αυτή την αλλαγμένη αγορά. Στο μεταξύ η Rolls – Royce δυναμώνει συνεχώς. Έχει διευρύνει τη σειρά των προϊόντων της και τώρα προμηθεύει μηχανές για 30 διαφορετικές εμπορικές αερογραμμές, πέντε φορές περισσότερες από το ξεκίνημά της το 1990. Η Rolls Royce προηγείται της Pratt & Whitney ώστε να γίνει ο δεύτερος παγκόσμιος ηγέτης στην παροχή μηχανών για αεροσκάφη⁴¹.

Από την άλλη μεριά, η περίπτωση των Studds και Nolan⁴², ένα Ιταλικό και Ινδικό joint venture, είναι ένα παράδειγμα όπου οι προσωπικότητες και οι κουλτούρες των ανθρώπων που αναμείχτηκαν, η απόσταση μεταξύ των συνεργατών, η έλλειψη οικειότητας και η απειρία που είχαν στη λειτουργία μιας συμμαχίας αποτέλεσαν στοιχεία που επηρέασαν τις διαπραγματεύσεις, την επιλογή συνεργατών, καθώς και τη δομή και τη διοίκηση της συμμαχίας.

Πιο συγκεκριμένα δύο αδέρφια από την Ινδία οι Ravi και Madhu Khurana είχαν στην ιδιοκτησία τους και διοικούσαν δύο εταιρείες με αθλητικά κράνη, μέσα στην Ινδία. Η μία ήταν η Gadget η οποία κατασκεύαζε κράνη για μηχανάκια, για ποδήλατα, για ιππασία κ.τ.λ.) και η Studds Accessories η οποία εμπορευόταν τα κράνη. Κάθε μάρκα ήταν γνωστή και κάθε κράνος ήταν άκρως ανταγωνιστικό αφού συνδύαζε υψηλή ποιότητα κατασκευής. Σε μία προσπάθεια

⁴¹ Strategic direction, Vol 20, No 2

⁴² Mockler, 1999

να επεκταθούν, η Studds εξήγαγε 20% της παραγωγής της, κυρίως στη Νότια Αμερική και τη Νότια Κορέα. Οι κύριοι ανταγωνιστές στις ανεπτυγμένες χώρες ήταν από την Ιταλία και την Ιαπωνία. Η παγκόσμια αγορά υπολογιζόταν σε 1 δισεκατομμύριο δολάρια και οι ετήσιες πωλήσεις της Studds ήταν περίπου 5 εκατομμύρια με ελάχιστη μάλιστα προώθηση των προϊόντων της. Η Gadget είχε 380 εργαζόμενους και η Studds Accessories 25 εργαζόμενους. Μέσα στις εταιρείες υπήρχαν σωματεία τα οποία είχαν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη εξαιτίας του γεγονότος ότι η κυβέρνηση της Ινδίας ακολουθούσε την πολιτική «όχι απολύσεις». Σύμφωνα με αυτήν την πολιτική από τη στιγμή που κάποιους εργαζόμενους είχε προσληφθεί, η εταιρεία ήταν υποχρεωμένη να τον απασχολεί σε όλη τη διάρκεια ζωής της εταιρείας. Οι απολύσεις ήταν σπάνιο φαινόμενο και όταν γίνονταν συνοδεύονταν με τεράστιες αποζημιώσεις.

Σε μία προσπάθεια επέκτασης της παραγωγής και των πωλήσεων, η Studds αποφάσισε να αναζητήσει συνεργάτες. Βρήκαν δέκα πιθανούς συνεργάτες και από αυτούς επέλεξαν δύο, τις εταιρείες Nolan και Bieffe. Η Nolan, μία ιταλική εταιρεία, ήταν δεκτική στη συμφωνία γιατί χρειαζόταν αυξημένη παραγωγική ικανότητα και χαμηλό κόστος κατασκευής. Η Studds επέλεξε την Nolan λόγω της ηγεσίας της, του γνωστού ονόματός της, του μεγέθους της (26 εκατομμύρια δολάρια πωλήσεις), των ικανοτήτων της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης και του μεγάλου δικτύου διανομής της.

Η συμφωνία για το joint venture, το οποίο ονομάστηκε Studds – Nolan E.Π.Ε. αποφασίστηκε το 1994. Το 40% της Studds Accessories θα άνηκε εξίσου και στους δύο συνεργάτες και το υπόλοιπο 60% θα διαπραγματευόταν στο κοινό. Όσον αφορά στην Gadget ο έλεγχος θα έμενε στους αδελφούς Khurana. Το Νοέμβριο του 1994, οι αντιπρόσωποι της Nolan επισκέφτηκαν, στην Ινδία, την Studds για να συζητήσουν όλα τα θέματα που αφορούσαν στη λειτουργία, στον έλεγχο και στην διοίκηση. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων εμφανίστηκαν μεγάλες διαφωνίες. Για παράδειγμα, το πραγματικό κόστος των εγκαταστάσεων για τις προτεινόμενες δραστηριότητες υπερέβαινε τον προϋπολογισμό. Μερικά από τα έξοδα ήταν ανεπίσημες αποζημιώσεις, οι οποίες δεν μπορούσαν να ληφθούν ως τέτοιες. Η Nolan έφερε αντίρρηση σε αυτό και έτσι σταδιακά άρχισαν να επιμένουν σε μεγαλύτερο

λειτουργικό έλεγχο. Η καχυποψία και η έλλειψη εμπιστοσύνης δεν άργησαν να εμφανιστούν στις σχέσεις των συνεργατών.

Επιπλέον διαφωνίες δημιουργήθηκαν όταν η διοίκηση της Studds επισκέφτηκε την Nolan στην Ιταλία, το Φεβρουάριο του 1995. Για παράδειγμα, η Nolan επέμενε να επιδικαστούν οι διαφωνίες του joint venture στο Λονδίνο ή το Παρίσι, ενώ η Studds επέμενε για την Ινδία. Στο σημείο αυτό, και τα δύο μέρη αποφάσισαν να τερματίσουν την συμφωνία.

Οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στον τερματισμό αυτής της συνεργασίας ήταν αρκετοί. Ένας πρώτος λόγος είναι ότι οι κοινοί στρατηγικοί στόχοι δεν είχαν οριστεί με λεπτομέρεια. Για παράδειγμα, η συμφωνία δεν ξεκαθάριζε ότι το σύστημα διανομής της Nolan θα πουλούσε τα επώνυμα προϊόντα της Studds – Nolan παγκοσμίως. Επιπλέον δεν ήταν ξεκάθαρο το πώς η παραγωγή των προϊόντων της Gadget, κάτω από το όνομα της Studds θα μπορούσε να διαχειριστεί από το σύστημα διανομής της Nolan παγκοσμίως. Ούτε επίσης ήταν ξεκάθαρο πώς τα κράνη της Nolan θα ήταν ανταγωνιστικά με την Studds στην Ινδική αγορά, ακόμα και αν ένας από τους στόχους της Nolan ήταν η επέκτασή της στην Ινδική αγορά. Την ίδια στιγμή δεν υπήρχαν διαβεβαιώσεις για το πώς θα χειρίζονταν προβλήματα που ενδεχομένως να προέρχονταν από τα σωματεία των εργαζομένων.

Ένας δεύτερος λόγος ο οποίος συνετέλεσε σε αυτή την αποτυχία ήταν η έλλειψη οργανωτικών δομών οι οποίες θα παρείχαν συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το μάρκετινγκ από τη Nolan και την παραγωγή από την Studds. Ούτε φυσικά υπήρχαν και σχέδια για την αντιμετώπιση τόσο των διαφορών στην κουλτούρα όσο και των διαφωνιών (όπως για παράδειγμα αυτή που προέκυψε με τον ανεπίσημο τρόπο χειρισμού των πληρωμών).

Σημαντικό ήταν επίσης και το γεγονός ότι δεν είχε ληφθεί κανένα μέτρο για τη μεταφορά της τεχνολογίας σε μία συνεχή βάση, ειδικά από τις προσπάθειες έρευνας της Nolan και τη δουλειά ανάπτυξης της Gadget.

Τέλος, κανένας μηχανισμός δεν είχε στηθεί, προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η διοίκηση στην Ινδία ίσως να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί, αφού θα αποτελείτο αποκλειστικά από ήδη υπάρχοντες μανάτζερς. Επιπρόσθετα σε

κανένα μέρος δεν είχε απαγορευτεί να εκτελεί ανταγωνιστικές δραστηριότητες και ως εκ τούτου υπήρξε απεριόριστη και χωρίς έλεγχο ευελιξία.

Σε όλους τους παραπάνω λόγους πρέπει να προστεθούν και τα προβλήματα που είχαν να κάνουν με τους ανθρώπους όπως η έλλειψη προσωπικής ανάμειξης ανώτερων συνεργατών, η οποία οδήγησε σε κενά κουλτούρας και η έλλειψη χρόνου αφιερωμένου στην επίλυση πιθανών προβλημάτων προσωπικότητας και κουλτούρας.

Ολοκληρώνουμε με ένα ακόμα παράδειγμα αποτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των εταιρειών Foote, Cone και Belding (FCB) και Publicis⁴³. Εξαιτίας της περίπλοκης δομής της Ευρωπαϊκής αυτής συμμαχίας, η επιτυχία της απαιτήσε αρχικά μεγάλες προσπάθειες από όλους τους μάνατζερ των δύο εταιρειών. Συστήθηκε μία δεκαμελής επιτροπή η οποία σχηματίστηκε για τη μεταβατική περίοδο των τριών πρώτων χρόνων. Η ομάδα ετοίμασε την ανακοίνωση και τις εξηγήσεις για τη δημιουργία της συμμαχίας και διεξήγαγε συνέδρια με όλους τους Ευρωπαϊκούς γενικούς διευθυντές. Για να ενισχύσει την προσπάθεια, μέλη της ομάδας επισκέφτηκαν τα γραφεία στην Ευρώπη για να συζητήσουν για τη συμμαχία και τις επιπλοκές με όλους τους μάνατζερ και το προσωπικό.

Σημαντικός χρόνος χρειάστηκε προκειμένου να καθοριστεί ο καλύτερος τρόπος συγχώνευσης των Ευρωπαϊκών γραφείων της FCB και Publicis σε δέκα χώρες ώστε να ισορροπήσουν οι ανάγκες των πελατών, οι πιθανές συγκρούσεις με τους πελάτες και οι προσωπικές σχέσεις μαζί τους. Τα μέρη της συμμαχίας ήθελαν επίσης να μειώσουν την δαπανηρή επανάληψη των υπηρεσιών, να ενδυναμώσουν αδύναμα γραφεία και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, όπου ήταν δυνατόν. Οι λύσεις ποίκιλαν, ανάλογα με τα γραφεία και τη χώρα. Κάποια γραφεία παρέμειναν χωριστά, κάποια συγχωνεύτηκαν, και σε δύο περιπτώσεις συνδυάστηκαν με γραφεία ενός τρίτου μέρους.

Σε όλη αυτή την προσπάθεια χρειάζονταν επιπλέον ικανότητες και χρόνος διοίκησης του προσωπικού προκειμένου να προσαρμοστεί στις κουλτούρες κατά μήκος της Βόρειας Αμερικής και της Γαλλίας. Για παράδειγμα,

⁴³ Mockler, 1999

οι Γάλλοι είχαν συνηθίσει να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την ιεραρχία ενώ οι Αμερικάνοι με κοινή συναίνεση.

Χρειάστηκαν πολλά χρόνια για να αναπτυχθούν διαδικασίες λειτουργίας και συγκεκριμένες διαδικασίες διοίκησης όλων των γραφείων – πρακτορείων παγκοσμίως. Δημιουργήθηκαν επίσης ερωτήματα σχετικά με τον καταμερισμό των εξόδων όταν τα τοπικά γραφεία παρείχαν υπηρεσίες που προκαλούσαν διαφημιστικά έσοδα στα γραφεία διαφόρων χωρών.

Πέρα από τις διαφορές κουλτούρας, δημιουργήθηκαν προβλήματα εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο λειτουργούσε κάθε αγορά πελάτη. Για παράδειγμα, επειδή η Ευρώπη ήταν διασπασμένη, χρειαζόταν ένα μεγαλύτερο αριθμό μικρών γραφείων σε αντίθεση με την Αμερική, η οποία παρουσίαζε μεγαλύτερη ομοιογένεια.

Όλα αυτά χρειάστηκαν αρκετό χρόνο και προσοχή προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά και μάλιστα συνεχή προσοχή καθώς οι λειτουργίες γίνονταν πιο σταθερές και συνηθισμένες. Οι διευθυντές παγκοσμίως ήταν υπεύθυνοι να χειρίζονται τους διεθνείς λογαριασμούς και να εξετάζουν το βαθμό παγκοσμιοποίησης που χρειαζόταν σε παγκόσμιες διαφημιστικές καμπάνιες. Η συνεχής ανάγκη για εξισορρόπηση των πραγμάτων και επίλυση των προβλημάτων έγινε τρόπος ζωής για τους διευθυντές της συμμαχίας.

Τελικά, οι πολύπλοκες καταστάσεις αποδείχθηκαν σπουδαίες και έτσι η συμμαχία διαλύθηκε το 1997. Οι λόγοι υπήρξαν πολλοί όπως η αλλαγή στρατηγικών αναγκών καθώς οι δύο συνεργάτες επεκτάθηκαν στις γεωγραφικές περιοχές άλλων συνεργατών, οι διαφορετικές ανάγκες ανάπτυξης των δύο μεγάλων εταιρειών, η αλλαγή του προέδρου της FCB ο οποίος είχε διαφορετική στρατηγική ανάπτυξης καθώς και τα παράπονα των πελατών. Ουσιαστικά οι ταχύτερες αλλαγές και η πολυπλοκότητα της βιομηχανίας παρουσίασαν προβλήματα τα οποία δεν μπόρεσαν να ξεπεραστούν με στρατηγικές συμφωνίες.

5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ **ΤΩΝ JOINT VENTURES**

Τα ποσοστά των αποτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών και joint ventures τονίζουν την ανάγκη προσεκτικού σχεδιασμού και την απαραίτητη ύπαρξη επιθυμίας για ανάπτυξη συνεργασίας και κατανόησης.

Επιτυχημένες συμμαχίες είναι πιο πιθανό να πραγματοποιηθούν όταν οι διευθυντές και οι εταιρείες τους μπαίνουν σ' αυτές με «το σωστό προσωπικό», δηλαδή με τις κατάλληλες προσωπικές συμπεριφορές και οργανωτικές συνήθειες. Οι υποθέσεις που γίνονται από αυτούς τους διευθυντές και το πώς αυτοί δουλεύουν και διαδρούν, προϋποθέτουν την επιτυχία ή την αποτυχία τους ως διευθυντές των συμμαχιών αυτών. Εάν οραματισθούν τις συμμαχίες τους στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού με μελλοντική προοπτική και όχι απλά ως θεραπεία παλαιότερων αποτυχιών, είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν. Εάν συναισθάνονται έντονα τα όρια των δικών τους δυνατοτήτων και διακατέχονται από μία φιλοδοξία που απλώνεται πέρα από αυτές τις δυνατότητες, θα οδηγηθούν στο να διοικήσουν τις συμμαχίες τους αποτελεσματικά και θα πασχίσουν να πάρουν το καλύτερο από αυτές.

Η κουλτούρα, επίσης, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της συμμαχίας. Οι εταιρικές αξίες και ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξισορροπήσουν τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό, επηρεάζουν έντονα τα αποτελέσματα της συμμαχίας. Εάν η κουλτούρα μίας εταιρείας υποστηρίζει ένα μίγμα συνεργασίας και ανταγωνιστικότητας, εάν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι ευρηματικοί και δημιουργικοί στον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν αξία και εάν αισθάνονται άνετα στο να δημιουργούν τις δεσμεύσεις τους και να τις φέρουν εις πέρας, οι προϋποθέσεις για επιτυχία θα έχουν επιτευχθεί.

Ανοιχτή επικοινωνία, εμπειρία αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας, και σταθερότητα κοινού σκοπού, είναι επίσης παράγοντες συμμαχικής ετοιμότητας. Η ποιότητα της επικοινωνίας εντός της συνεταιρικής οργάνωσης, η εμπειρία των εργαζομένων της στο να δουλεύουν σε ομάδες εντός της εταιρείας, καθώς και η

ικανότητα να διατηρεί διευθυντική διάρκεια για μεγάλα χρονικά διαστήματα είναι διακριτά χαρακτηριστικά επιτυχημένων συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με τους Doz και Hamel (1998) οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο σχετικός πλούτος των εταιρειών, η εξισορρόπηση συνεργασίας και ανταγωνισμού, η δέσμευση και ευελιξία των εργαζομένων και η ικανότητα για δημιουργικό διάλογο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι αποτελεσματικές συμμαχίες προσεγγίζονται με έναν ξεκάθαρο στρατηγικό σκοπό και με έναν σχεδιασμό που θα μετατρέψει το σκοπό αυτό σε πραγματικότητα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα δυναμικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο οι προσπάθειες στο να «χτίσεις» ικανότητες και να αποκτήσεις θέσεις αγοράς στρατηγικής σημασίας, διαδρούν με το πέρασμα του χρόνου. Παρέχει ένα προστατευτικό πλαίσιο στρατηγικής για την επιλογή εξατομικευμένων συμμαχιών και για τους στρατηγικούς στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Γιατί να μπει κανείς σε μία συγκεκριμένη συμμαχία; Γιατί να συνεργασθεί με συγκεκριμένους συνεταιίρους; Αυτές είναι ερωτήσεις που δύσκολα απαντώνται, χωρίς ξεκάθαρη αίσθηση του πού κάποιος θέλει να πάει και ως εκ τούτου του πού μία συγκεκριμένη συμμαχία ταιριάζει στην πορεία.

Εάν ωστόσο η αίσθηση της κατεύθυνσης είναι ξεκάθαρη ή το «δρομολόγιο» στενά καθορισμένο, τότε η διαδρομή καταλήγει ασήμαντη και μη καρποφόρα. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι απολαβές από τις συμμαχίες είναι εν μέρει τυχαίες. Το γεγονός αυτό εγείρει ένα ενδιαφέρον δίλημμα. Χωρίς ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό υπάρχει έλλειψη σκοπού και εστίασης. Ωστόσο, ο καθορισμός αυτού του σχεδιασμού με εξαιρετική ακρίβεια, μπορεί να τυφλώσει κάποιον, όσον αφορά ευκαιρίες που δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν. Οι συμμαχίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αισθητήριο, που θα βοηθήσει να καθοριστεί και να οξυνθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας, προοπτική η οποία συνάδει με τη χρήση των συμμαχιών ως επιλογή.

Παρόλα αυτά, σε έλλειψη ενός φιλόδοξου στρατηγικού σχεδιασμού με μελλοντικό προσανατολισμό, μία στρατηγική συμμαχία, είναι πιθανόν να είναι αποδοτική. Πολύ συχνά οι εταιρείες υιοθετούν δοκιμασμένες μεθόδους με στόχο την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας. Αυτές οι συμμαχίες είναι συχνά επιτυχημένες αλλά σπάνια δημιουργούν μη επικρίσιμο πλεονέκτημα για τους συνεταίρους τους. Είναι συχνά «θεραπευτικές» ή αμυντικές συμμαχίες που φράσσουν μεγάλες οπές στην τεράστια ποικιλία προσόντων και θέσεων μιας εταιρείας. Μπορεί να θεραπεύουν προηγούμενα λάθη, αλλά σπάνια εξωθούν τους συνεταίρους τους στην κούρσα για το μέλλον.

Εταιρείες που είναι πραγματικά έτοιμες για συμμαχία οραματίζονται τις συμμαχίες ως εργαλείο για τη δραστική ανακάλυψη ή δημιουργία του μέλλοντος και για την προσπέλαση μειονεκτημάτων που αφορούν τους απαιτούμενους πόρους. Είναι πρόθυμες να δεχτούν τις δυσκολίες της εσωεταιρικής συνεργασίας, αφού η συνεργασία τις βοηθά να επιτύχουν στόχους, που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν ανέφικτοι.

Ένας χρήσιμος στρατηγικός σχεδιασμός έχει ένα πλήθος χαρακτηριστικών. Καταρχήν, δημιουργείται από μία πλούσια και πρωτότυπη κατανόηση της ευκαιρίας η οποία τίθεται στη διάθεση της εταιρείας, και όχι από βιομηχανικές συνταγές ή συμβατική σοφία. Δεύτερον, οι διευθυντές που δημιουργούν τη στρατηγική, κατανοούν τη «μηχανή του κέρδους» που ωθεί την επιχείρησή τους και τις θεμελιώδεις παραδοχές της. Η κατανόησή τους εκτείνεται πολύ πιο πέρα από το φανερό, (τι προϊόντα να πουλήσεις και για πόσο), σε ένα ευρύτερο πλαίσιο (το ομάδα προϊόντων λιανικής πώλησης κατέχουν; Πώς συνεισφέρουμε στην επιτυχία άλλων; Γιατί είμαστε επιτυχημένοι;). Καταλαβαίνουν διαισθητικά ότι αποτελούν κομμάτι ενός ευρύτερου συστήματος αλληλοεξαρτήσεων και αντιπαλότητας που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της εταιρείας ή της βιομηχανίας. Γνωρίζουν ότι είναι μέρος ενός επιχειρηματικού συστήματος το οποίο είναι απίθανο να διευθύνουν ή να ελέγξουν μόνοι τους. Ωστόσο είναι ξεκάθαροι στο πού και στο πώς είναι διατεθειμένοι να οδηγήσουν τις ανταγωνιστικές καινοτομίες και σε ποιες νέες δεξιότητες θα απαιτήσουν να το κάνουν. Χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση,

δημιουργούν ένα χώρο για σχέσεις συνεργασίας εντός του στρατηγικού σχεδιασμού. Επομένως, είναι προετοιμασμένοι να συνεταιρισθούν.

Είναι λάθος να πιστεύει κανείς ότι το είδος του στρατηγικού σχεδιασμού υψηλού επιπέδου που μόλις περιγράψαμε, είναι η μοναδική αρμοδιότητα των διευθυντών σε δυναμικές και ταχύρυθμες βιομηχανίες. Δεν είναι έτσι. Ευκαιρίες για μεγάλη ανάπτυξη και κερδοφορία υπάρχουν σχεδόν σε κάθε βιομηχανία. Ακόμα και η πιο νωθρή βιομηχανία περιλαμβάνει εταιρείες, που είναι δημιουργικοί, δυναμικοί ανταγωνιστές. Τα πραγματικά όρια στη δημιουργία της ευκαιρίας δεν βρίσκονται στο χώρο της αγοράς αλλά στο μυαλό των στελεχών της εταιρείας.

Έτσι, όταν βλέπουμε μία εταιρεία της οποίας οι διευθυντές προσανατολίζονται προς τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αναδυόμενους χώρους δράσης, που έχουν το σκεπτικό των ουσιαστικών αρμοδιοτήτων αντί αυτό των συντηρητικών επιχειρήσεων, που στοχεύουν στο να παρέχουν ανώτερη ποιότητα στους πελάτες τους, τότε βλέπουμε μία εταιρεία που είναι «συμμαχικά έτοιμη» από μία ή περισσότερες σημαντικές απόψεις.

ΣΧΕΤΙΚΟΣ ΠΛΟΥΤΟΣ

Είναι γενικά παραδεκτό, ότι οι πλούσιες εταιρείες σπάνια κάνουν αποτελεσματικούς και αφοσιωμένους συνεταίρους. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μεγάλη χρηματοδότηση των φυσικών τους πόρων. Δεν ωθούνται ούτε στο να δημιουργήσουν συμμαχίες, ούτε στο να αποκομίσουν το καλύτερο από αυτές. Οι πλούσιες εταιρείες θεωρούν τους εαυτούς τους απόλυτα αυτάρκεις. Θεωρούν πως δεν τους λείπει τίποτα. «Τι θα μπορούσαν οι ξένοι πιθανόν να έχουν για να συνεισφέρουν;» αναρωτιούνται. Αν και αυτό προφανώς δεν είναι πλέον αληθινό στο βάθος της υπέροχης απομόνωσης, η νοοτροπία αυτή εξακολουθεί να υφίσταται. Το αν κάποιος θεωρεί τον εαυτό του πλούσιο ή φτωχό, είναι μία λειτουργία της αναλογίας των φιλοδοξιών και των ευκαιριών του προς τους πόρους του· δεν μπορεί να κριθεί αντικειμενικά.

Εταιρείες φτωχές σε πόρους, αλλά πλούσιες σε φιλοδοξίες, συχνά μικρές και γρήγορα αναπτυσσόμενες, εταιρείες με στρατηγικούς ορίζοντες

περιορισμένης διάρκειας, σε αντίθεση με πλούσιες και δυσκίνητες εταιρείες γνωρίζουν πάντα τους περιορισμούς των πόρων τους και πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να βρίσκουν τρόπους ώστε να συμπληρώνουν, αναμοχλεύουν και αναβαθμίζουν αυτά που έχουν. Εάν είναι φτωχές σε πόρους αλλά πλούσιες σε φιλοδοξίες και ευκαιρίες, τείνουν να ενώνουν τις δυνάμεις τους με άλλους.

Αυτή η έλξη στο να χρησιμοποιεί κανείς συμμάχους για να δημιουργήσει και να έχει πρόσβαση σε ευκαιρίες και να αναμοχλεύσει τους υπάρχοντες πόρους, συχνά κατευθύνεται από την επιθυμία να συντηρηθεί ο οικογενειακός έλεγχος ή να τύχει εκμετάλλευσης ένα αναπτυσσόμενο σύνολο ευκαιριών.

Οι διακριτές διαφορές ανάμεσα σε πλούσιες και φτωχές εταιρείες μπορούν επίσης να επηρεάσουν την απόφαση του να κάνει μια συμμαχία σε αντίθεση με μία αγορά. Οι συμμαχίες ευνοούνται από τον ενθουσιώδη αλλά προσεκτικό «μαθητευόμενο» που χρησιμοποιεί τα αποθέματα με φειδώ, βάζει πολλαπλά στοιχήματα και δεσμεύεται μόνο όταν ένα θετικό αποτέλεσμα είναι λογικά σίγουρο. Αυτό το προφίλ είναι περισσότερο σύνηθες σε εταιρείες με φτωχούς πόρους. Δεν μπορούν να αντέξουν ούτε να κάνουν μεγάλα λάθη ούτε να τα εξαγοράσουν. Πρέπει να διαχειριστούν τα αποθέματά τους με φροντίδα και ευφυΐα, ρωτώντας πάντα: «Τι έμαθα;», πριν κάνουν το επόμενο βήμα.

Οι εξαγορές από την άλλη μεριά είναι το ευνοημένο εργαλείο των πλουσίων. Οι πλούσιες εταιρείες χρησιμοποιούν τους ανώτερους πόρους τους για να θεραπεύσουν αποτυχίες στις στρατηγικές τους προβλέψεις. Η νοοτροπία των εξαγορών είναι γι' αυτό το λόγο εντελώς διαφορετική από την νοοτροπία του να χρησιμοποιείς τις συμμαχίες με στρατηγικό τρόπο.

Οι συμμαχίες δεν είναι παγκοσμίως προτιμητέες έναντι των εξαγορών. Η κάθε μία έχει το χώρο της. Και οι μικρές εξαγορές και οι συμμαχίες αναμοχλεύουν τους εταιρικούς πόρους, ιδίως αν πρόκειται για μεγάλη εταιρεία. Η εξαγορά μπορεί να είναι η καλύτερη λύση όταν ένας ανταγωνιστής κινείται γρηγορότερα και όταν η αποκτημένη εταιρεία χρειάζεται δραστική διάσωση. Αλλά η νοοτροπία των διορατικών χρηστών των συμμαχιών είναι πολύ διαφορετική από αυτή του δραστικού αγοραστή. Ο πρώτος έχει έντονη την αίσθηση της σχετικής φτώχειας του, αλλά διατηρεί φιλοδοξίες που εκτείνονται

πολύ πιο πέρα από τα τρέχοντα αποθεματικά και τις ικανότητες της εταιρείας. Ο δραστήριος αγοραστής βλέπει τον εαυτό του και τις φιλοδοξίες του πολύ διαφορετικές.

ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η ικανότητα να εξυπηρετεί κανείς το ίδιο συμφέρον μέσω μιας αμοιβαίας ευεργετικής συνεργασίας βρίσκεται στην καρδιά μιας επικοινωνιακής συμμαχικής ανάπτυξης. Τόσο οι εθνικές όσο και οι εταιρικές κουλτούρες μπορούν να ενθαρρύνουν ή να αναστείλουν αυτήν την ικανότητα. Κουλτούρες που εξισορροπούν τις ανάγκες της ομάδας με την ανεξαρτησία του ατόμου – επικυρώνοντας τόσο τα καθήκοντα όσο και τα δικαιώματα – μπορεί κάλλιστα να έχουν ένα πλεονέκτημα εδώ. Αντίθετα, κουλτούρες που επικυρώνουν την υπεροχή του ατόμου μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολία στο συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεργασίας.

Οι εταιρικές κουλτούρες δεν περιορίζονται από εθνικά πολιτισμικά μειονεκτήματα όταν πρόκειται για τη σύζευξη ανταγωνισμού και συνεργασίας. Μπορούν να θέσουν τα δικά τους κριτήρια και να χαράξουν τις δικές τους συνθήκες. Δυστυχώς, οι περισσότερες εταιρικές κουλτούρες έχουν θέσει κριτήρια και έχουν χαράξει συνθήκες, οι οποίες λειτουργούν αντίθετα προς συμπεριφορές που απαιτούν οι συμμαχίες.

Η εκπαίδευση στις δεξιότητες της διαπραγμάτευσης και της συνεργασίας μπορεί να βοηθήσει. Με τον ίδιο τρόπο μπορούν να βοηθήσουν οι νέες διαδικασίες ατομικής αξιολόγησης όπως, συστήματα ανταμοιβής που αναγνωρίζουν και ενθαρρύνουν αμοιβαία υποστηρικτικές δραστηριότητες και η έγκαιρη ανάμειξη των διευθυντών και των ειδημόνων σε project που απαιτούν συνεργασία. Η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η πρακτική εξάσκηση μπορούν να δημιουργήσουν ικανότητες και συμπεριφορές συνεργασίας.

Ο ανταγωνισμός και η συνεργασία είναι τα δύο απαραίτητα στοιχεία της συμμαχικής ετοιμότητας. Αν και παραδοσιακά αντιπροσωπεύουν αντίθετους πόλους οργανωτικής κουλτούρας, οι διευθυντές πρέπει να βρουν τρόπους που

θα επιτύχουν τη συνύπαρξή τους. Όταν αυτό θα επιτυγχανθεί, ο οργανισμός αποκτά τα οφέλη της δημιουργικής έντασης και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους.

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ατομική δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών αποτελεί προφανή υποχρέωση για την επιτυχία οποιασδήποτε συμμαχίας. Οι εταιρείες που συνεργάζονται χρειάζεται να λαμβάνουν το ενδιαφέρον των διευθυντών και του τεχνικού προσωπικού που διορίζουν στις συμμαχίες. Αυτοί οι άνθρωποι επίσης θέλουν να ξέρουν πώς θα ωφεληθούν οι ίδιοι. Η συμμαχικά έτοιμη εταιρεία απαντά την ερώτηση αυτή ικανοποιητικά. Πολλοί διευθυντές μπορεί αρχικά να θεωρήσουν το διορισμό τους σε μία συμμαχία ως μία παράκαμψη στην καριέρα τους. Η έξυπνη συμμαχικά εταιρεία θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να καταλάβουν όχι μόνο την ευρεία στρατηγική λογική πίσω από την συμμαχία αλλά και τα προσωπικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από αυτήν την εμπειρία. Η ατομική δέσμευση είναι επίσης μία λειτουργία προσωπικής ευμάρειας και αυτοπεποίθησης. Εάν τα άτομα τα οποία έχουν διοριστεί στη συμμαχία αισθάνονται ήδη άβολα με το ρόλο που αναλαμβάνουν, φοβισμένα στις εργασιακές τους σχέσεις, ή ανήσυχτοι για τη μελλοντική τους καριέρα, είναι πιθανό να περιορίσουν τη δέσμευση και προς τη συμμαχία και να εμφανισθούν προβλέψιμοι και λιγότερο αξιόπιστοι στον συμμαχικό τους συνεργάτη.

Ο βαθμός στον οποίο κάποιος αισθάνεται εφησυχασμένος στο δικό του οργανισμό και στον οποίο κάποιος έχει αποτελεσματικές και έμπιστες εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους, είναι καλός δείκτης του πώς κάποιος θα ανταπεξέλθει σε μία συμμαχία. Μόνο διευθυντές που έχουν εξασφαλίσει τη θέση τους, που μπορούν να διακινδυνέψουν μία σχέση με το συνεργάτη τους χωρίς να ανησυχούν για τα νώτα τους μπορούν να διορίζονται στο σημείο επαφής μεταξύ συνεργατικών οργανισμών. Μόνο διευθυντές των οποίων τα προσωπικά ενδιαφέροντα συμβαδίζουν με την επιτυχία των συμμαχιών θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία. Γενικά, αυτό αποδεικνύει ότι μία

συμμαχία θα πρέπει να ελκύει την ελίτ των εργαζομένων της εταιρείας, εάν θέλουν την επιτυχία της.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ ΔΙΑΛΟΓΟ

Οι συμμαχίες απαιτούν εκπαίδευση επανεκτίμηση και επαναπροσαρμογή σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό, με τη σειρά του, απαιτεί δημιουργικό διάλογο και ένα συνεργάσιμο εργασιακό περιβάλλον και τα δύο πρόδρομοι για τη λήψη της σωστής απόφασης. Η έρευνα στην ενδογενή συνεργασία σε πολύπλοκες εταιρείες κατέστησε δυνατή την αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών του εσωτερικού διαλόγου που προωθεί τη συνεργασία. Τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται πιο κάτω προωθούν τη συνεργασία ανάμεσα σε συνεργάτες σε μία στρατηγική συμμαχία.

1. Μία διαδικασία πολλαπλής υποστήριξης φέρνει διαφορετικές προοπτικές όσον αφορά τις πηγές έντασης η οποία μπορεί να επηρεάσει μία απόφαση που έχει επιπτώσεις και για τους δύο συνεργάτες. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων πρέπει να πλαισιώνεται από αναλυτικά δεδομένα, βελτιωμένο καθορισμό των προβλημάτων μέσω συνεχούς διαλόγου, και την αναζήτηση μιας ευεργετικής λύσης.
2. Μία ευέλικτη δομή ισχύος επιτρέπει στους διευθυντές να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες θέσεις στον οργανισμό του κάθε συνεργάτη και να αναζητήσουν ποιο είναι το καλύτερο για τη συμμαχία βασισμένοι στην ανοχή και σε μία μακροπρόθεσμη προοπτική πάνω στην διαδικασία της συνεργασίας.
3. Η νομιμότητα του να διαφωνείς κάνει τους συνεργάτες να αντιληφθούν τη διαφωνία όχι ως στρατηγικό οπορτουניσμό ή παρεξηγημένη επιθετικότητα, αλλά ως ακλόνητη και έντιμη διαφωνία που ενθαρρύνεται από το ενδιαφέρον του κάθε συνεργάτη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της συμμαχίας.

Ο Robert Porter Lynch τονίζει δύο ακόμα μηχανισμούς που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας ή ενός joint venture. Τα δύο αυτά στοιχεία αφορούν στην ηγεσία και στην δέσμευση πόρων⁴⁴.

⁴⁴ Depamphilis, 2001

ΗΓΕΣΙΑ

Αν και οι όροι «ηγεσία» και «διεύθυνση» συχνά χρησιμοποιούνται με την ίδια έννοια υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Ο ηγέτης θέτει κατευθύνσεις και υλοποιεί πράγματα, ενώ ο διευθυντής ακολουθεί τα διαγεγραμμένα και εξασφαλίζει τις συνθήκες για την υλοποίηση των πραγμάτων. Η ηγεσία προϋποθέτει όραμα, προσπάθεια, ενθουσιασμό και δυνατές ικανότητες πώλησης. Η διεύθυνση προϋποθέτει ικανότητες στον σχεδιασμό, στο συντονισμό, στην επικοινωνία, στην επίλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και επιλογών και στον καθορισμό των ορίων ευθύνης. Οι επιτυχημένες συμμαχίες απαιτούν την κατάλληλη ανάμειξη και των δύο ειδών ικανοτήτων. Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές, αξίες και συμπεριφορές, προκειμένου να δημιουργήσει μία κουλτούρα που εστιάζεται στους στρατηγικούς στόχους της συμμαχίας, ως μέγιστη προτεραιότητά του. Οι διευθυντές «περιθάλπουν» την ομαδική εργασία και προωθούν την μακροπρόθεσμη σταθερότητα στο κοινό περιβάλλον ελέγχου της επιχειρησιακής συμμαχίας.

ΔΕΣΜΕΥΣΕΙΣ ΠΟΡΩΝ

Πολλές συμμαχίες ξεκινούν για να τύχουν εκμετάλλευσης οι συμπληρωματικές ικανότητες ή οι διαθέσιμοι πόροι, από τους συνεργάτες της συμμαχίας. Η συμμαχία μπορεί να κατορθώσει το στρατηγικό στόχο μόνο εάν όλα τα μέρη της συμμαχίας ανταποκριθούν στους πόρους που συμφώνησαν να δεσμεύσουν. Η αποτυχία ενός μέρους να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του, θα διαβρώσει την εμπιστοσύνη, θα υπονομεύσει την ομαδική εργασία και θα περιορίσει την ικανότητα της συμμαχίας να επιτύχει τους στόχους της. Η ικανοποίηση των δεσμεύσεων σχετικά με τους πόρους επίσης σημαίνει την συνεισφορά υψηλής ποιότητας πόρων όπως τους καλύτερους διευθυντές του

συνεργάτη ή τους καλύτερα εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Το προσωπικό που προσφέρεται από το συνεργάτη στη συμμαχία θα πρέπει να είναι αυτό του οποίου οι στόχοι και οι ικανότητες ταιριάζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός joint venture είναι οι επιλογές των συνεργατών.

Αυτές οι επιλογές καθορίζονται από τη βασική δομή του joint venture, το οποίο είναι ένα συνεργατικό εγχείρημα, στο οποίο όμως τα κίνητρα των συνεργατών μπορεί να μην βρίσκονται σε συμφωνία. Στην περίπτωση των joint ventures μεταξύ εταιρειών που είναι είτε πραγματικοί είτε πιθανοί ανταγωνιστές στην ίδια ή σε διαφορετική αγορά, τα joint ventures μπορούν να προκαλέσουν τυχοδιωκτική συμπεριφορά, με άλλα λόγια απάτη. Το αν ο συνεργάτης θα ξεφύγει με την απάτη εξαρτάται από την ποινική τιμωρία τέτοιας συμπεριφοράς.

Τα κίνητρα για τη συνεργασία ή όχι έχουν αποτυπωθεί στο διάσημο μοντέλο της θεωρίας των παιγνίων, γνωστό ως το «δίλημμα του φυλακισμένου»⁴⁵. Το δίλημμα δημιουργείται όταν δύο φυλακισμένοι με την ίδια κατηγορία, αντιμετωπίζουν διαφορετικές ποινές όταν ομολογήσουν ή όχι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.α.

Διάγραμμα 5.α

Φυλακισμένος 2 (Φ2)

		Ομολογεί	Δεν ομολογεί
Φυλακισμένος 1 (Φ1)	Ομολογεί	Και οι δύο παίρνουν 5 έτη	Ο Φ1 ελευθερώνεται. Ο Φ2 παίρνει 7 έτη
	Δεν ομολογεί	Ο Φ1 παίρνει 7 έτη Ο Φ2 απελευθερώνεται	Και οι δύο παίρνουν 1 έτος

Σε αυτό το «παιχνίδι», εάν και οι δύο φυλακισμένοι απέχουν από την ομολογία θα βρίσκονται σε πολύ καλύτερη θέση από την περίπτωση όπου ο ένας ομολογεί ενώ ο άλλος όχι. Στο τελευταίο ενδεχόμενο αυτός που ομολογεί ελευθερώνεται, ενώ αυτός που δεν ομολογεί καταδικάζεται σε φυλάκιση επτά ετών. Έτσι το κίνητρο για απάτη στον συνεργάτη σου είναι μεγαλύτερο από το κίνητρο για να συνεργαστείς.

⁴⁵ Sudarsanam, 2003

Το πρόβλημα της απόφασης του κάθε φυλακισμένου περιπλέκεται από την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους και από την πιθανότητά του να ξεφύγει μέσω της προδοσίας. Εάν κάθε συνεργάτης μπορεί να εμπιστευτεί τον άλλο, τότε οι πιθανότητες άρνησης της ομολογίας και από τους δύο φυλακισμένους αυξάνονται.

Πολλά joint ventures χτίζουν τα θεμέλιά τους πάνω στην απάτη, με τον ένα συνεργάτη να κερδίζει από τις απώλειες του άλλου. Τα πρώτα joint ventures μεταξύ Ιαπωνικών και Αμερικάνικων εταιρειών θεωρούνται ως παράδειγμα τέτοιας συμπεριφοράς με τις Ιαπωνικές εταιρείες να αποκτούν δυσανάλογα οφέλη σε σχέση με τους εταίρους της.

Κρίσιμος λοιπόν παράγοντας για την επιτυχημένη κατασκευή ενός joint venture είναι η επιλογή συνεργάτη. Μία προσεκτική επιλογή ενός συνεργάτη με καλή φήμη και ειλικρινή συμπεριφορά σε συνδυασμό με την επικοινωνία μεταξύ των μερών θα βοηθήσει ιδιαίτερα. Σε αυτό το κοινό εγχείρημα οι συνεργάτες θα φέρουν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα. Εκεί όπου θα έχουν τις ίδιες αδυναμίες και τα ίδια πλεονεκτήματα η τάση θα είναι να κερδίσει ο ένας από τον άλλο παρά το να δουλέψουν μαζί.

Ολοκληρώνοντας είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι τα κόστη συναλλαγών (σύναψη σύμβασης και έλεγχος της συμφωνίας), τα οποία δημιουργούνται από τη συμφωνία μεταξύ των μερών του, εξαρτώνται από τη φύση της επιχείρησης και τη σχέση μεταξύ των συνεργατών. Μία πιο περίπλοκη κοινή επιχείρηση, όπως έρευνας υψηλής τεχνολογίας και ανάπτυξης χρειάζεται ένα πιο δυνατό συμβόλαιο από μία κοινή επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μιας και το μέλλον της έρευνας και ανάπτυξης είναι λιγότερο προβλέψιμο και πιο επικίνδυνο.

Έχει αποδειχτεί ότι τα κόστη συναλλαγών μπορούν να μειωθούν αν η κοινή επιχείρηση βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των μερών της. Για το λόγο αυτό η εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών θεωρείται ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός joint venture.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία πολύ σημαντική αύξηση των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιρειών. Οι στρατηγικές συμμαχίες βέβαια δεν είναι ένα νέο φαινόμενο. Ωστόσο, οι πρόσφατες τάσεις των στρατηγικών συμμαχιών διαφέρουν από εκείνες του παρελθόντος. Οι διαφορές αυτές εντοπίζονται στην επίδραση που ασκούν οι συμμαχίες πάνω στην συνολική απόδοση της βιομηχανίας, στο μέγεθος και το βάθος των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συνεργατών καθώς και το εύρος των συνεργατών το οποίο τώρα είναι μεγαλύτερο.

Οι εταιρείες αναγνωρίζουν ότι τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία είναι απαραίτητα στοιχεία για την εξασφάλιση του βέλτιστου επιπέδου ανάπτυξης. Οι στρατηγικές συμμαχίες σήμερα θεωρούνται ως ένας από τους πιο ισχυρούς μηχανισμούς που συνδυάζει τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Οι συμμαχίες εμφανίζονται σε διάφορα είδη βιομηχανιών και σε εταιρείες με διαφορετικά μεγέθη αφού παρέχουν μία σειρά από κίνητρα στις εταιρείες, όπως είναι η ενδυνάμωση της παρουσίας τους στην αγορά, η μείωση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης και η στρατηγική ευελιξία η οποία τους δίνει τη δυνατότητα να αντιδράσουν στις αλλαγές των συνθηκών αγοράς.

Στους τομείς υψηλής τεχνολογίας, όπως είναι τα φαρμακευτικά είδη, τα συγκεντρωμένα κόστη έρευνας και η χρονική υστέρηση μέχρι την εμπορευματοποίηση των προϊόντων είναι στοιχεία που συνοδεύουν τις συνεργασίες. Στον εξοπλισμό των τηλεπικοινωνιών οι συμμαχίες συνήθως οδηγούνται στην ανάπτυξη νέων παγκόσμιων προϊόντων ή πρότυπων συστημάτων. Στον τομέα των αυτοκινητοβιομηχανιών, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή σε μία παγκόσμια κλίμακα, ίσως είναι το πρωταρχικό κίνητρο. Ενώ στον τομέα των υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες, οι συμμαχίες έχουν ως στόχο την απόκτηση μεριδίου από τις πωλήσεις και τα κέντρα διανομής των συνεργατών. Σε όλες πάντως τις περιπτώσεις οι συμμαχίες κατευθύνονται από τις οικονομικές απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς, από το κόστος που απαιτείται για την προσαρμογή στις ραγδαίες αλλαγές της τεχνολογίας και από τις ευκαιρίες που παρέχονται μέσω

της πρωτοβουλίας ορισμένων κυβερνήσεων για απελευθέρωση ή κατάργηση κάποιων κανονισμών.

Κανείς βέβαια δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η φύση των στρατηγικών συμμαχιών είναι πολύπλοκη, και ότι χρειάζεται μία ποικιλία οργανωτικών δομών για να τις δημιουργήσει. Πολλά είναι τα θέματα προς διαπραγμάτευση όπως είναι το ποσοστό επένδυσης κάθε συνεργάτη, το μέγεθος της συνεργασίας, η διάρκεια της συμφωνίας και ούτω καθεξής.

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν εγγυημένη συνταγή για επιτυχή συναγωνισμό, είτε στην εγχώρια, είτε στη διεθνή αγορά. Άλλωστε πολλοί είναι οι υποστηρικτές της άποψης ότι το κλειδί για ένα συγκριτικό πλεονέκτημα βρίσκεται στην επιθυμία των εταιρειών να αναπτύξουν και να αναβαθμίσουν τις ικανότητές τους, τα προϊόντα και τις διαδικασίες που αφορούν στην τεχνολογία τους, και όχι στο να στηριχθούν τόσο πολύ στη συνεισφορά των συνεργατών μέσα από τη συμμαχία. Ο επιμερισμός του κινδύνου μπορεί να εξασφαλίσει για μία εταιρεία την απόκτηση ή τη διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης στον βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, όμως η καινοτομία και η ικανότητα της προσαρμογής στις αλλαγές της διεθνής αγοράς είναι πολύ πιο σπουδαίοι παράγοντες για τον καθορισμό της θέσης της εταιρείας στο μακροπρόθεσμο διάστημα.

Αναμφισβήτητα κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε μία συμμαχία αναλαμβάνει αυτομάτως ένα μερίδιο κινδύνου, γεγονός που την κάνει ευάλωτη μπροστά σε μία αποτυχία. Προκειμένου λοιπόν να είναι σε θέση να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα της εκάστοτε συμμαχίας οφείλει να είναι προσεκτική σε ορισμένα ζητήματα. Καταρχήν πρέπει από την αρχή της συμφωνίας να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι αναφορικά με την παραγωγή και την τεχνολογία αλλά και ως προς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμμάχων προκειμένου να λειτουργήσει ομαλά η πορεία της συμμαχίας. Σημαντική επίσης είναι η επιλογή ενός κατάλληλου συμμάχου χωρίς την ύπαρξη έντονων διαφορών στην κουλτούρα και το μέγεθος του συνεργάτη, προκειμένου να είναι δυνατή η επικοινωνία και η ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις εργασιακές σχέσεις. Επιτακτική τέλος είναι η ανάγκη διαρκούς επανεξέτασης της σχέσης μεταξύ των

συμμάχων αφού είναι πιθανόν οι στόχοι αλλά και η κατεύθυνση της συμμαχίας να αλλάξει στην πορεία.

Οι περισσότεροι γνωρίζουν ότι οι συνεργασίες δεν είναι στατικές, αλλά δυναμικές και επίσης ότι η μόνη σίγουρη γνώση που υπάρχει για το μέλλον είναι ότι «το αύριο θα είναι διαφορετικό από το σήμερα». Συχνά ωστόσο σε αδρανείς παγκόσμιες αγορές, με ασθενείς οικονομίες και υψηλούς φόρους, η αντίδραση στην αλλαγή είναι μικρή. Όλοι λοιπόν πρέπει να κατανοήσουν ότι ο μόνος τρόπος για να προστατέψουμε το μέλλον μας είναι να αξιολογήσουμε το παρόν και να κάνουμε σχέδια για την αλλαγή. Όταν κάποιος σχεδιάζει την αλλαγή στην αγορά είναι απαραίτητο να σχεδιάζει με γνώμονα την ανάπτυξη δεδομένου ότι η ανάπτυξη βασίζεται στη διατήρηση των πελατών, του εργατικού δυναμικού, των εργοστασίων και της τεχνολογίας που δίνει συγκριτικά πλεονεκτήματα στο προϊόν.

Έτσι λοιπόν, όσο απασχολημένοι και αν είναι οι άνθρωποι, όση και απόσταση να έχει η συμμαχία, όσο και διαφορετικοί να είναι οι σύμμαχοι, είναι πολύ πιθανό ο χρόνος που διαθέτει κάποιος για τον σχεδιασμό να καταλήξει ως ο μοναδικός τρόπος άντλησης γνώσης από τη συμμαχία ή το joint venture και ένας κατάλληλος τρόπος για να συμβαδίσει με την αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cartwright S. & Cooper C., "*Managing Mergers, Acquisitions * Strategic Alliances*", (1992), Butterworth – Heinemann.
2. Sudarsanam S. "*Creating Value from Mergers and Acquisitions*", (2003), Prentice Hall
3. Walmsley J., "*The development of International Markets*", (1989), Graham & Trotman.
4. Fine F. "*Mergers and joint ventures in Europe: The Law and Policy of the EEC*", (1994), Graham & Trotman / Martinus Nijkoff.
5. Σαρσέντης Β., «*Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*» (1996), Ευγ. Μπένου
6. Gaughan P. "*Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring (2002)*", New York, John Wiley and Sons
7. Walsh L. "*International Marketing*", (1978), McDonald and Evans
8. Morris J, "*Joint Ventures: Business Strategies for Accountants*" (1998), New York, John Wiley & Sons
9. Vernon – Wortzel H., Wortzel L, "*Strategic Management in a global economy*" (1997), New York, John Wiley & Sons
10. Doz Y., Hamel G., "*Appliance advantage: the art of creating value through partnering*" (1998), Boston, Harvard, Business School Press
11. Mockler R., "*Multinational Strategic alliances*" (1999), New York, John Wiley & Sons

12. Arsenault J, "*Forging non profit alliances*", (1998), Jossey - Bass
13. Depamphilis D., "*Mergers, Acquisitions and other restructuring activities*" (2001), Academic press
14. Weston J., Mitchell M., Mulherim J, "*Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*", (2004), Pearson Education.
15. Czinkota, Ronkainen, Moffett, "*International Business*", (2002), Harcourt
16. Hellriegel, Jackson, Slocum "*Management: A competency – based Approach*", (2002), Canada, Pre – Press Company
17. Gomes – Casseres B. "*The alliance revolution: The new shape of business rivalry* (1997), Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press
18. Lewis J, "*Partnership for profit*" (1989), Oxford, Blackwell Publishes
19. Lewis M., "*The future just happened*", (2001), London, Hodder & Stoughton
20. Gerlach L. "*Alliance capitalism: The Social organization of Japanese business* (1997), California, University of California Press
21. Bronder & Pritzl "*Introduction to Strategic Alliances*", (1991), Oxford, Oxford University Press
22. Porter M. E. "*Competitive Advantage*" (1985), New York, Free Press
23. Porter M. E. "*The Competitive Advantage of Nations*" (1990), New York, Free Press

24. Lynch R. P. *“The practical guide to joint venture and corporate Alliances”* (1998), New York, John Wiley & Sons
25. Yoshimo M. & Rangan S. *“Strategic Alliances”*, (1995), Boston, Harvard Business school press
26. Killing J. P. *“Strategies for joint ventures success”* (1983), Greenwood publishing group
27. Badaracco J. Jr *“Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances”* (1991), Boston, Harvard business school press
28. Strickland T. *“Strategic management” Concepts and cases”* (1993), Irwin R.
29. *“New Patterns of industrial globalization – cross border mergers and acquisitions and strategic alliances”*, O.E.C.D. (2001)
30. OECD working papers *“International strategic alliances: their role in industrial globalization”* (2000), Vol. VIII, No 38
31. Bleeke J, Ernst D *“Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisition in the global market“* (1993), New York, John Wiley & Sons
32. Παπαδάκης Β., *«Η στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία»*, 1999, Ευγ. Μπένου
33. Phatak A. *“Managing Multinational corporations”* (1974), New York, Praeger
34. Phatak A. *“International management: Concept and cases”* (2000), New York, Praeger

35 Hill C. “*International business competing in the global marketplace*”, (2001), Boston, Houghton Mifflin

36. Herzfeld E. “*Joint Ventures*” (1983), Bristol, Jordan & Sons Limited

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hamel Gary, Doz L. Yves and Prahalad K. C., “*Collaborate with your competitors and win*”, Harvard Business Review (1989), January – February, pp. 133 - 139
2. Moss Kanter, R.”*Collaborative Advantage: The Art of Alliances*“, Harvard Business Review (1994), pp, 96 - 108
3. Ohmae K., “*The Global Logic of Strategic Alliances*”, Harvard Business Review, (1989), March – April pp. 143 - 154
4. Kanter R. M. “*When the giant learn to dance*“, New York, Simon & Schuster, (1990).
5. Anders Pehrsson, “*Strategy competence: A key profitability driver*”, Strategic Change, March – April 2000, pp 89 - 102
6. “*Strategic alliance helps Rolls Royce fly even higher*”, Strategic direction (2004), Vol. 20, No 2, pp 7 – 9
7. Pierre Dussauge, Bernard Garrette and Will Mitchell “*Asymmetric Performance: The market in the global auto industry*”, Strategic Management Journal (2004), Vol. 25, pp. 701 - 711
8. Prashant Kale, Harbir Singh and Howard Perlmutter, “*Learning and Protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital*”, Strategic Management Journal, Vol. 21 pp 217 – 237.
9. Ian Wilson, “*Strategic Planning for the Milenium: Resolving the Dilemma*”, Long Range Planning, Vol. 31, No 4, pp 507 – 513, (1998)

10. Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella, Thomas C. McAvoy and Theodore Forbes, "*Creating Strategic Alliances which Endure*", Long Ranga Planning (1996), Vol. 29, No 3, pp 346 – 357
11. John Naylor and Mark Lewis, "*Internal Alliances: Using Joint Ventures in a Divesified Company*", Long Rang Planning (1997), Vol. 30, No 5 p.p. 678 – 688
12. John W. Medcof, "*Why Too Many Alliances End in Divorce*", Long Rang Planning (1997), Vol. 30, No 5, pp 718 – 732
13. Toby E. Stuart, "*Interorganizational Alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry*", Strategic Management Journal (2000), Vol. 21, pp 791 – 811
14. Yadong Luo, "*Contract, Cooperation, and performance in International Joint Ventures*", Strategic Management Journal, (2002), Vol. 23, pp 903 – 949
15. Bharat N. Anand and Tarun Khanna, "*Do firms learn to create value? The case of Alliances*", Strategic Management Journal (2000), Vol. 21, pp 295 – 315
16. Pierre Dussauge, Bernard Garrette and Will Mitchell, "*Learning from competing partness: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia*", Strategic Management Journal (2000) Vol 21, pp 99 – 126
17. Jeffrey J. Reuer and Mitchell P. Koza, "*Asymmetric information and joint venture performance: Theory and evidence for domestic and international joint ventures*", Strategic Management Journal (2000), Vol. 21, pp 81 – 88
18. Mark J. Dollinger, Peggy A. Golden, Todd Saxton, "*The effect of reputation on the decision to Joint Venture*", Strategic management Journal (1997), Vol. 18:2, pp 127 – 140

19. Pewter J. Lane, Jane E. Slak and Marjorie A. Lyles, “*Absorptive Capacity, Learning and Performance in International Joint Ventures*”, Strategic Management Journal (2001), Vol. 221, pp 1139 – 1161
20. MB Sarkar, Raj Echambadi and Jeffrey S. Harrison “*Alliance entrepreneurship and firm market performance*”, Strategic Management Journal (2001), Vol. 22, pp 701 – 711
21. Robert J. Mockler, “*Multinational Strategic alliances: a manager’s perspective*”, Strategic Change (1997), Vol. 6, pp 391 – 405
22. Lynda Gratton, “*Implementing a strategic vision key factors for success, Long Range Planning*”, Vol. 29, No 3
23. Clarke – Hill / Robinson / Bailey, “*Skills and Competence Transfers in European Retail Alliances: a comparison between alliances and joint ventures*”, European Business, Review, 98, No 6, 1998 p. 300
24. Vyas / Shelburn / Rogers “*An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol 10, No 3, 1995
25. P. Pekar, Jr and R. Allio “*Making alliances work – guidelines for success*”, Long Range Planning (1994), Vol. 27, No 4