



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ: ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Δεν έχουμε παντοπινούς συμμάχους ούτε και αιώνιους εχθρούς. Τα συμφέροντά μας είναι παντοπινά και αιώνια, και αυτά τα συμφέροντα είναι καθήκον μας να ακολουθούμε.

Lord Palmerson, Βρετανός Πρωθυπουργός 1784-1865

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα σημαντικό κομμάτι του παιχνιδιού του διεθνούς ανταγωνισμού. Είναι κρίσιμης σημασίας για να κερδίσεις σε διεθνές επίπεδο. ... Ο λιγότερο ελκυστικός τρόπος για να κερδίσεις σε διεθνές επίπεδο είναι να σκεφθείς ότι μπορείς να τα πετύχεις όλα στηριζόμενος μόνο στις δικές σου δυνάμεις.

Jack Welch, τ. Διευθύνων Σύμβουλος, General Electric

Οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων ξεκινούν, αναπτύσσονται και επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν, με τον ίδιο τρόπο όπως οι σχέσεις μεταξύ ανθρώπων.

Rosabeth Moss Kanter, καθηγήτρια Harvard Business School

Οι περισσότερες από τις γιγάντιες κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή από-ολοκληρώνονται. Στη συνέχεια προσπαθούν να επανολοκληρωθούν αλλά όχι μέσω εξαγορών, αλλά μέσω στρατηγικών συμμαχιών με κάθε λογής μεγέθους και είδους στρατηγικούς συμμάχους.

Tom Peters, Συγγραφέας-Σύμβουλος Επιχειρήσεων

Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη συμμαχία, τα στελέχη πρέπει να κοπιάζουν πέρα από τα νομικά, στρατηγικά και χρηματοοικονομικά θέματα. Είναι αυτή η αδιόρατη “τέταρτη διάσταση” –η κουλτούρα- που χαρίζει στη συμμαχία την επιτυχία.

Fedor and Werther

11.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση ενός άλλου τρόπου/οχήματος υλοποίησης μιας *στρατηγικής: της στρατηγικής συμμαχίας (strategic alliance)*, η οποία έχει γνωρίσει θεαματική ανάπτυξη διεθνώς τις τελευταίες δεκαετίες¹. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες. Εκτιμάται ότι μια μεγάλη επιχείρηση διαχειρίζεται περί τις 30 στρατηγικές συμμαχίες².

Τι σημαίνει ο όρος στρατηγική συμμαχία; Για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες; Ποια στάδια συνήθως ακολουθούνται για τη δημιουργία τους; Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που είναι πιθανόν να προκύψουν; Είναι οι στρατηγικές συμμαχίες βιώσιμες εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις; Γνωρίζουμε παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν συνάψει στρατηγικές συμμαχίες; Τι θα πρέπει να προσέξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που υιοθετούν τις στρατηγικές συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης; Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα τα οποία προσεγγίζει το παρόν κεφάλαιο. Παράλληλα, για την καλύτερη κατανόηση του θέματος θα παρουσιαστούν αρκετές περιπτώσεις συμμαχιών μεταξύ γνωστών διεθνών και ελληνικών επιχειρήσεων.

11.2 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή/και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της³. Σύμφωνα με ένα δεύτερο ορισμό⁴ “*συμμαχία είναι μια στενή σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με πρόθεση την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων, οι οποίοι θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν από κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά*”.

Τρεις είναι οι λέξεις κλειδιά που χαρακτηρίζουν μια συμμαχία: 1) σχέση συνεργασίας, που σημαίνει ότι οι σύμμαχοι ευνοούν την από κοινού εργασία και όχι τον ανταγωνισμό 2) αμοιβαίο όφελος, που δείχνει τη στρατηγική πρόθεση της συμμαχίας να βασιστεί σε συμπληρωματικές ικανότητες που συνεισφέρει ο κάθε σύμμαχος και 3) στόχοι δύσκολο να επιτευχθούν από κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά, κάτι που καταδεικνύει ότι κάθε σύμμαχος κατανοεί την αλληλεξάρτηση που αναπόφευκτα υπάρχει στη σχέση.

Κατά μία άποψη η συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής όχι ως μία στρατηγική *per se* (για παράδειγμα τρόπος υλοποίησης

Συμμαχία είναι μια στενή σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με πρόθεση την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων, οι οποίοι θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν από κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά

μιας στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, διείσδυσης σε νέες αγορές, εισόδου σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μείωσης κόστους, επίτευξης διαφοροποίησης κ.α.)⁵. **Στην τυπολογία του Διαμαντιού της Στρατηγικής μια στρατηγική συμμαχία (όπως και μια εξαγορά ή συγχώνευση) αποτελεί το όχημα (τρόπο) υλοποίησης μιας στρατηγικής.**

Σε μια συμμαχία οι σύμμαχοι ενδέχεται να είναι ανταγωνιστές, νεοεισαχθέντες στην αγορά ανταγωνιστές (άρα εν δυνάμει μελλοντικοί ανταγωνιστές), προμηθευτές, πελάτες, εταιρείες με υποκατάστατα προϊόντα ή/και εταιρείες με συμπληρωματικά. Όταν μια εταιρεία συμμαχεί με τους προμηθευτές ή τους πελάτες της, μιλάμε για κάθετη συμμαχία, ενώ όταν αναπτύσσονται συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών, αυτές καλούνται οριζόντιες.⁶

Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών, κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων κ.α. Ακολουθώντας τον ορισμό αυτό στον Πίνακα 11.1 παρουσιάζονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών καθώς και αντίστοιχα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων που τις έχουν συνάψει⁷.

Προκειμένου να οριοθετήσουμε εννοιολογικά τις στρατηγικές συμμαχίες σε σχέση με άλλες στρατηγικές επιλογές (π.χ. εξαγορές, ή άλλες βραχυχρόνιες ή/και μακροχρόνιες μορφές συνεργασίας) χρησιμοποιούμε στο Σχήμα 11.1, συνδυαστικά τα κριτήρια της δέσμευσης και της ιδιοκτησίας. Έτσι, αναφορικά με τη σχέση ιδιοκτησίας, οι διάφορες μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων μπορεί να εκτείνονται από πλήρη ιδιοκτησία (π.χ. εξαγορά), έως καμία ιδιοκτησιακή σχέση. Αντίστοιχα, ως προς τη διάσταση της δέσμευσης μια συνεργασία μπορεί να έχει από μόνιμο χαρακτήρα έως εντελώς προσωρινό, βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Σύμφωνα με την προσέγγιση που υιοθετείται στο Σχήμα 11.1, οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν από αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Είναι εμφανής η διαφορά των στρατηγικών συμμαχιών από τις εξαγορές (οι οποίες προϋποθέτουν πλήρη απορρόφηση) αλλά και από άλλες στρατηγικές επιλογές που έχουν περισσότερο “ευκαιριακό” χαρακτήρα και συνεπώς πιο βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (όπως π.χ. οι προγραμματικές συνεργασίες έρευνας και τεχνολογίας).

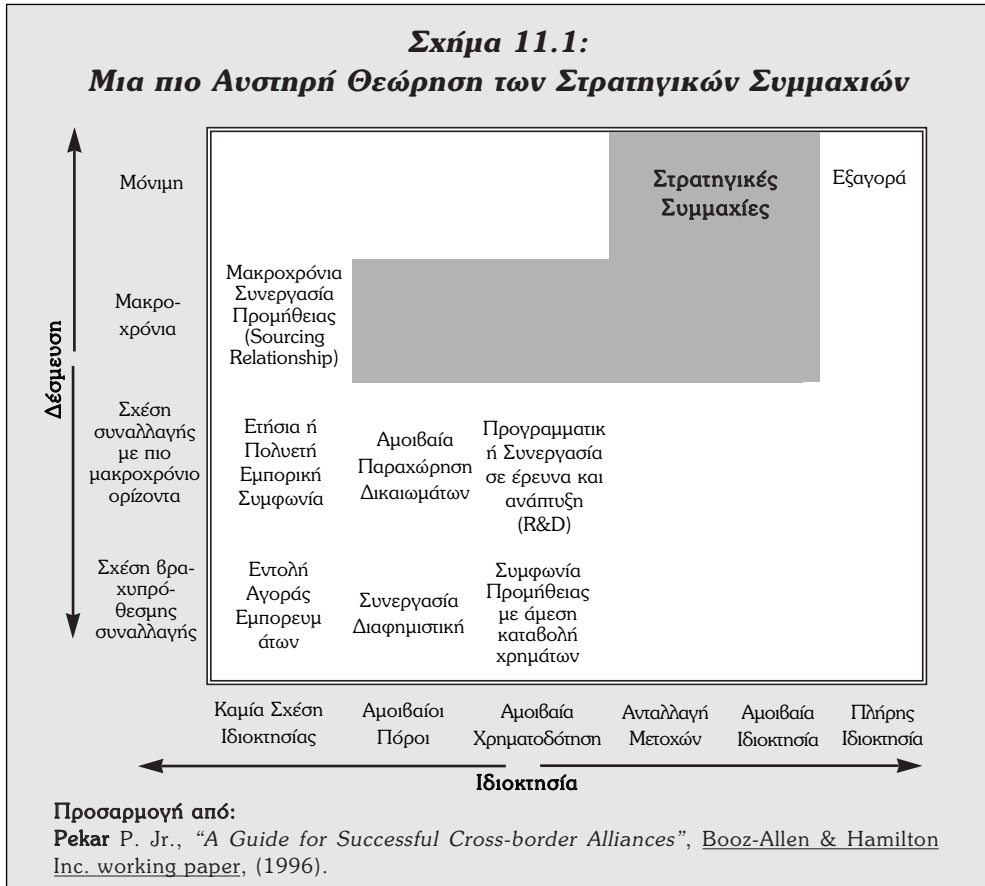
Παράλληλα, ο Πίνακας 11.2 επιχειρεί μια άμεση σύγκριση των στρατηγικών συμμαχιών με δύο πολύ διαδεδομένες μεθόδους/οχήματα υλοποίησης στρατηγικής, τις εξαγορές/συγχωνεύσεις και τις παραδοσιακές συμφωνίες προμηθειών. Η

Πίνακας 11.1:
Μια Ευρεία Οριοθέτηση των Στρατηγικών Συμμαχιών

Είδη “συμμαχιών”	Παραδείγματα
<ul style="list-style-type: none"> • Διαφημιστική συνεργασία (collaborative advertising) 	<i>American Express και Toys R Us</i> (προσπάθεια συνεργασίας στον τομέα της τηλεοπτικής διαφήμισης και την προώθησης)
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (R&D partnerships) 	<i>IBM, Sony και Toshiba</i> (συμμαχία για την ανάπτυξη ενός πανίσχυρου επεξεργαστή για το <i>Playstation 3</i> όσον και τις τηλεοράσεις <i>Toshiba</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (lease service agreements) 	<i>Cigna και United Motor Works</i> (συμφωνία για παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρείες και κυβερνήσεις)
<ul style="list-style-type: none"> • Κοινή διανομή (shared-distribution) 	Πριν από την ουσιαστική εξαγορά της <i>Nissan</i> από τη <i>Renault</i> , η <i>Nissan</i> συνεργαζόταν με τη <i>Volkswagen</i> (η <i>Nissan</i> πουλούσε τα αυτοκίνητα της <i>Volkswagen</i> στην Ιαπωνία και η <i>Volkswagen</i> διένειμε τα αυτοκίνητα της <i>Nissan</i> στην Ευρώπη)
<ul style="list-style-type: none"> • Μεταφορά τεχνολογίας (technology transfer) 	<i>Το 2014 η Creta Farms συνάπτει συμμαχία με την Primo Meats (No 1 εταιρεία αλλαντικών της Αυστραλίας). Στόχος η ανάπτυξη στην Αυστραλία νέων προϊόντων βασισμένων στην τεχνολογία και πατέντες της Creta Farms στην παραγωγή αλλαντικών με ελαιόλαδο.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (co-operative bidding) 	<i>Boeing, General Dynamics και Lockheed</i> (συνεργασία για τη δυναμικότερη διεκδίκηση μεγάλου συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ)
<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία παραγωγή (cross-manufacturing) 	<i>Ford και Mazda</i> (σχεδιασμός και παραγωγή ομοίων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)
<ul style="list-style-type: none"> • Κοινοπραξία πόρων (resource venturing) 	<i>Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ και US Borax</i> (κοινοπραξία για εκμετάλλευση ορυχείων στον Καναδά)
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων (Public Private Partnerships) 	<i>Du Pont και National Cancer Institute</i> (η <i>Du Pont</i> εργάστηκε μαζί με το <i>NCI</i> στην πρώτη φάση της δοκιμής ενός νέου φαρμάκου για τον καρκίνο)
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία επιχείρησης για εκμετάλλευση κοινών θεμελιωδών ικανοτήτων (internal spin-offs) 	<i>Cummins Engine και Toshiba Corporation</i> (δημιούργησαν μια νέα επιχείρηση για την ανάπτυξη και την προώθηση προϊόντων νιτρώδους σιλικόνης)
<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων (cross-licensing) 	<i>Hoffman-La Roche και Glaxo</i> (συμφώνησαν για να εμπορευείται η πρώτη το φάρμακο κατά του έλκους, <i>Zantac</i> , στις ΗΠΑ)

Πηγές:

Kirkpatrick, D., “IBM Shares its Secrets”, *Fortune*, (Sept. 5, 2005), pp. 60-65. Επίσης **Pekar P. Jr.**, “A guide for successful cross-border alliances”, *Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper*, (1996).



μελέτη του Πίνακα 11.2 καθιστά εμφανές ότι οι στρατηγικές συμμαχίες είναι σημαντικά διαφορετικές και από τις δύο άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών, όχι μόνο όσον αφορά το χρονικό ορίζοντα, αλλά και τον κίνδυνο που συνεπάγονται, τις απαιτήσεις οργάνωσης και ηγεσίας και τέλος, τη δομή της συμφωνίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες για παράδειγμα απαιτούν ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, αλλά και αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, προϋποθέτουν κάποια μορφή αμοιβαίας ηγεσίας, κοινή λήψη αποφάσεων αλλά και νέα τυπική οργάνωση.

Κατά συνέπεια, για την επιτυχή λειτουργία μιας συμμαχίας απαιτούνται θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που δεν έχουν αναπτύξει πολλές επιχειρήσεις. Ίσως αυτή η πρόκληση που φέρνει το άγνωστο και το καινοτομικό να είναι μεταξύ των βασικών λόγων που οι στρατηγικές συμμαχίες διεθνώς εμφανίζονται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Όμως, όπως θα δούμε στη συνέχεια του κεφαλαίου, δεν είναι πάντα εύκολο για τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που συνεπάγονται οι στρατηγικές συμμαχίες.⁸

Πίνακας 11.2:
Σύγκριση Στρατηγικών Συμμαχιών με άλλες
Μορφές Στρατηγικών Επιλογών

	Συγκωνεύσεις και Εξαγορές	Κλασικές Συμφωνίες με Προμηθευτές (Traditional Sourcing Arrangements)	Στρατηγικές Συμμαχίες
Χρόνος	<ul style="list-style-type: none"> Δεν υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης 	<ul style="list-style-type: none"> Περιορισμένος χρονικός ορίζοντας, με σαφή αρχή και τέλος 	<ul style="list-style-type: none"> Ευρείς και μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι
Κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους αφού επωμίζεται και τα καλά και τα άσχημα χαρακτηριστικά της απορροφώμενης επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> Η ανάληψη κινδύνου περιορίζεται στο συγκεκριμένο έργο 	<ul style="list-style-type: none"> Αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη επιχειρησιακού κινδύνου
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none"> Η επιχείρηση-αγοραστής συνήθως διενεργεί αρκετές, δύσκολες κινήσεις αναδιοργάνωσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα 	<ul style="list-style-type: none"> Καμία διαφοροποίηση της τυπικής οργάνωσης 	<ul style="list-style-type: none"> Νέα τυπική οργάνωση
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> Νέα ηγεσία προκύπτει ύστερα από την αναδιοργάνωση. Συχνά υπάρχουν προβλήματα ηγεσίας. 	<ul style="list-style-type: none"> Οι ευθύνες είναι σαφώς καθορισμένες 	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει αμοιβαία ηγεσία και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες
Δομή Συμφωνίας	<ul style="list-style-type: none"> Απαιτούνται πολύπλοκες συναλλαγές για ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου και των χρεών και υπάρχει κίνδυνος νομικών εμπλοκών 	<ul style="list-style-type: none"> Βασίζεται σε συμβόλαια και ενέχει ελάχιστη ή μηδαμινή παραχώρηση πακέτων μετοχών Συχνά πραγματοποιείται μεταξύ άνω συνεργατών 	<ul style="list-style-type: none"> Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων Χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης Χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας

Πηγή:

Pekar P. Jr., "A Guide for Successful Cross-border Alliances", *Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper*, (1996).

Ίσως αυτό να εξηγεί και τα σχετικά υψηλά ποσοστά αποτυχίας αυτών των στρατηγικών κινήσεων, που για κάποιους ανέρχονται στο 50%.

11.3 Σε ποιούς Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ευρύτατα ανεπτυγμένες και καλύπτουν πρακτικά κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας.⁹ Για παράδειγμα, σε μελέτη 5.539 συμμαχιών που διεξήχθη στις Η.Π.Α. από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Booz-Allen and Hamilton υπολογίστηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συμμαχιών βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ (27,9%) και βιοτεχνολογίας (18,7%)¹⁰. Όμως και στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σημαντικές συμμαχίες ανακινούνται καθημερινά.^{11,12}

Στη συνέχεια ακολουθεί μια μελέτη περίπτωσης σχετική με τις στρατηγικές συμμαχίες στις τηλεπικοινωνίες.

Μελέτη Περίπτωσης:

Στρατηγικές συμμαχίες στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από μεγάλο ανταγωνισμό, οικονομική και εμπορική αβεβαιότητα, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, μεγάλη τάση παγκοσμιοποίησης, ανάγκη παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών και έντονη πίεση από τις ρυθμιστικές αρχές (απελευθέρωση αγορών, αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις και διαχείριση πόρων).

Τα παραπάνω στοιχεία οδήγησαν τις επιχειρήσεις του κλάδου σε ραγδαία αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών και εξαγορών για την υλοποίηση της στρατηγικής τους.

Οι συμμαχίες του κλάδου σε ένα πρώτο επίπεδο μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνες τις συμμαχίες που αποσκοπούν στην **σύσφιξη των σχέσεων με τους προμηθευτές** για την παροχή τεχνολογίας κρίσιμης ή υποστηρικτικής σημασίας. Το βασικό κίνητρο για τις συμμαχίες αυτές, πέρα από την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η στενή σχέση της Vodafone (δίκτυο κινητής τηλεφωνίας) με την Ericsson (πάροχο τηλεπικοινωνιακής υποδομής), η οποία ξεκίνησε από την πρώτη γενιά κινητής τηλεφωνίας και συνεχίζει μέχρι σήμερα καλύπτοντας και την τρίτη γενιά. Βέβαια στα τέλη του 2015 η σχέση αυτή δοκιμάζεται μετά την επιτυχημένη διείσδυση στην παγκόσμια αγορά της κινεζικής Huawei.

Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται εκείνες οι συμμαχίες που αποσκοπούν στην **ανάπτυξη και βελτίωση των εσωτερικών ικανοτήτων** των επιχειρήσεων. Αυτές περιλαμβάνουν συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης, συμμαχίες μεταφοράς τεχνολογίας ή συνδυασμού τεχνολογιών, συμμαχίες προτυποποίησης και συμβατότητας τεχνολογιών, συμμαχίες για την απόκτηση πόρων (π.χ. φάσμα συχνοτήτων), συμμαχίες παραγωγής κ.τ.λ.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται εκείνες οι συμμαχίες που στοχεύουν στην

ενίσχυση της εμπορικής θέσης των επιχειρήσεων και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Αυτές περιλαμβάνουν τη διανομή προϊόντων, την επέκταση σε νέες αγορές, την από κοινού προώθηση, το συνδυασμό προϊόντων και την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει η κινητή τηλεφωνία με σημαντική δραστηριότητα στον τομέα των συμμαχιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι νεοσύστατες συμμαχίες Freemove και Starmap. Οι συμμαχίες αυτές αποτελούν μη ιδιοκτησιακές σχέσεις μεταξύ διαφόρων εταιρειών κινητής τηλεφωνίας (των Orange, T-Mobile, TIM, Telefonica και των One, mmO2, Telenor, Wind, Amena, EuroTel, Pannon, Sunrise αντίστοιχα) και με βασική εστίαση στην περιοχή της Ευρώπης. Ο σκοπός τους είναι η δημιουργία ενιαίων υπηρεσιών από χώρα σε χώρα για την εξυπηρέτηση πελατών που ταξιδεύουν συχνά, η δημιουργία από κοινού προσφορών σε μεγάλους πελάτες (π.χ. πολυεθνικές επιχειρήσεις) και η επίτευξη οικονομικών κλίμακας μέσα από την από κοινού πίσση των προμηθευτών.

Η αφορμή αλλά και η βασική αιτία των συμμαχιών αυτών ήταν η ανάγκη των ευρωπαϊκών εταιρειών κινητής τηλεφωνίας να αντιμετωπίσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό μεγάλων εταιρειών του κλάδου, όπως η Vodafone.

Άλλη μια περίπτωση είναι η σύγκλιση σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η στρατηγική συμμαχία Vodafone - British Telecom για τη δημιουργία του "Blue Phone". Το προϊόν αυτό συνδυάζει τις ιδιότητες ενός κινητού και ενός σταθερού τηλεφώνου σε μία συσκευή. Ειδικότερα, ο χρήστης του "Blue Phone" χρησιμοποιεί τόσο το δίκτυο σταθερής, όσο και κινητής τηλεφωνίας με μία μόνο συσκευή, ανάλογα με το αν βρίσκεται εντός ή εκτός της οικίας ή του γραφείου του. Έτσι, απολαμβάνει μεγαλύτερη λειτουργικότητα με λιγότερο κόστος.

Τέλος, από την πλευρά των προμηθευτών συσκευών και τεχνολογικής υποδομής, η δραστηριότητα συμμαχιών καθοδηγείται κυρίως από την ανάγκη για ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων (π.χ. η συμμαχία Ericsson - Cisco για την από κοινού ανάπτυξη λύσεων υποδομής δικτύου) και τη σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες (π.χ. σχέση Vodafone - Ericsson).

Πηγές:

1. **Curwen**, P and J. Whalley, "Alliances & Joint ventures in the telecommunication industry: The case of the Mobile & Vendor Sectors", working paper, Department of Management Science, Strathclyde Business School, 2004.
2. **Wieland** K., "Partners in time? Mobile operators have established formal alliances to increase their appeal to MNC customers. The question is, will they work?" (2004), www.telecommagazine.com

11.4 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών

Συχνά οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι δε διαθέτουν ούτε το χρόνο αλλά ούτε τους αναγκαίους πόρους για να αναπτύξουν τις μοναδικές αυτές ικανότητες που είναι προϋπόθεση επιτυχίας στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον¹³. Σ' αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν μια χαμηλού κόστους ευέλικτη στρατηγική επιλογή, που μπορεί να τις βοηθήσει να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Είδαμε προηγουμένως ότι οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν μεγάλη ποικιλία ως προς τη μορφή που μπορεί να πάρουν και η οποία εξαρτάται από το βαθμό της δέσμευσης και τον τύπο του ιδιοκτησιακού καθε-

στότος που επιλέγουν τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Με άλλα λόγια, οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Χρησιμοποιώντας τις συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης, ακόμα και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή/και στο μάρκετινγκ, και να προσεγγίσουν πιο άμεσα νέες, άγνωστες γι' αυτές γεωγραφικές αγορές¹⁴. Περισσότερο παρά ποτέ διαφαίνεται επιτακτική η ανάγκη αναζήτησης εταίρων με συμπληρωματικούς στόχους και ανάγκες, με σκοπό τη συνεργασία και την αμοιβαία ανάπτυξη.

Κατά συνέπεια, τα στεγανά μεταξύ των επιχειρήσεων τείνουν αν όχι να καταρρεύσουν, τουλάχιστον να μειωθούν. Πολύ συχνά πλέον βλέπουμε συνεργασίες ακόμα και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί ο χώρος των αεροπορικών εταιρειών όπου το ποσοστό των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ανταγωνιστών επί του συνόλου στον κλάδο ανέρχεται περίπου στο 77%. Ήδη από το 1998 υφίσταται μια κολοσσιαία στρατηγική συμμαχία δικτύου μεταξύ πέντε εκ των μεγαλύτερων αεροπορικών επιχειρήσεων του κόσμου. Αυτές είναι οι American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific Airways και Qantas Airways. Το όνομα της συμμαχίας είναι “one world” και στόχος της ήταν να ανταγωνιστεί τη “star alliance”, την άλλη μεγάλη συμμαχία που έχει προκύψει από τη συνεργασία των Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airline System, Vazig Βραζιλίας, Thai Airways και Air Canada. Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική συμμαχία της British Airways με την American Airlines. Η συμμαχία “one world” είναι ουσιαστικά μετεξέλιξη αυτής της συμμαχίας.¹⁵



British Airways & American Airlines

Τον Ιούνιο του 1996 η British Airways και η American Airlines ανακοίνωσαν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με άξονα το συντονισμό των δραστηριοτήτων τους στον επιβατικό και εμπορικό τομέα ανάμεσα σε Ευρώπη και Η.Π.Α.. Η συμφωνία αυτή δημιούργησε τη μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία στα χρονικά της παγκόσμιας πολιτικής αεροπορίας, και όπως ήταν αναμενόμενο προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρείες.

Ειδικότερα, ανακοινώθηκε ότι από τον Απρίλιο του 1997 οι δύο εταιρείες θα συντόνιζαν τα προγράμματα εμπορικών δραστηριοτήτων ανάμεσα σε Ευρώπη και σε Η.Π.Α., καθώς και τη μεταφορά φορτίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, συμφώνησαν να εγκαταστήσουν κοινά συστήματα κρατήσεων στα δίκτυά τους, έτσι ώστε η κάθε μια εταιρεία να έχει τη δυνατότητα πώλησης εισιτηρίων της άλλης. Συντονίζοντας τα αεροπορικά τους δίκτυα, οι δύο εταιρείες θα προσέφεραν τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία και δυνατό-

τητα επιλογής σε δρομολόγια και ώρες αναχώρησης ανάμεσα σε 36.000 ζεύγη πόλεων ανά τον κόσμο.

Η συνεργασία της British Airways και της American Airlines ενίσχυσε σημαντικά τη στρατηγική τους θέση στον τομέα των υπερατλαντικών πτήσεων και τις βοήθησε να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τις 70 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις πτήσεις μεταξύ Ευρώπης και Η.Π.Α.. Επιπλέον, όπως τονίζουν ειδικοί στην αεροπορική βιομηχανία, η σύνδεση της British Airways με την American Airlines άλλαξε ολόκληρη τη φυσιογνωμία της αγοράς του βόρειου Ατλαντικού.

Τα θετικά αποτελέσματα που έχει προσδώσει η επιθετική πολιτική των ιδρυτών της είχαν σαν αποτέλεσμα, από τις αρχές της ίδρυσής της, την εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στο σχήμα και από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία της συμμαχίας One World Alliance με ιδρυτικά μέλη τις προαναφερθείσες εταιρείες και επιπλέον τις Cathay Pacific, Qantas και Canadian Airlines οι οποίες έχουν θέσει σαν βασικό τους στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους. Στα τέλη του 2015 η συμμαχία αριθμεί 12 μέλη. Μαζί, αυτές οι αεροπορικές εταιρείες λειτουργούν σχεδόν 14.000 καθημερινές πτήσεις σε περισσότερους από 1000 προορισμούς σε όλο τον κόσμο.

Η One World Alliance έχει συγκεντρώσει μέχρι σήμερα περίπου το 20% του κλάδου της πολιτικής αεροπορίας και έχει θέσει σαν στόχο την κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά. Μαζί με τις Star Alliance, SkyTeam και Wings (άλλες αντίστοιχου μεγέθους συμμαχίες), καλύπτεται το 80% της παγκόσμιας αγοράς και διαφαίνεται από τη γενική τάση που επικρατεί, πως για να ανταπεξέλθουν οι ανεξάρτητες αεροπορικές στον άριστο ανταγωνισμό, πρέπει κι αυτές να ακολουθήσουν τη στρατηγική επιλογή της συμμαχίας. Στο Σχήμα 11.2 απεικονίζεται η κατάσταση στις τρεις σημαντικότερες παγκόσμιες αεροπορικές συμμαχίες. Είναι ενδιαφέρον ότι μέλος της Star Alliance αποτελεί η Aegean Airlines.

Περισσότερες πληροφορίες για τη συγκεκριμένη συμμαχία και τις επιχειρήσεις που την αποτελούν, μπορείτε να αντλήσετε από τις ιστοσελίδες www.oneworldalliance.com, www.americanair.com και www.britishairways.com, καθώς επίσης και στην ιστοσελίδα www.TravelDailyNews.com

Σχήμα 11.2: Οι Τρεις Παγκόσμιες Αεροπορικές Συμμαχίες



Οι τρεις μεγάλες αεροπορικές συμμαχίες

<p>1 </p> <p>American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malev, Qantas, Royal Jordanian</p>	<p>2 </p> <p>Aeroflot, AeroMexico, Air France/KLM, Alitalia, China Southern, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta, Korean Air με συνεργάτες τις Air Europa, Copa Airlines και Kenya Airways</p>	<p>3  STAR ALLIANCE</p> <p>Adria, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Blue1, MBI, Croatia Airlines, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Skandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAP Portugal, Thai, Turkish Airlines, United, US Airways</p>
---	--	--

Συνοψίζοντας, τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι τα ακόλουθα:^{16, 17}

- 1. Επιμερισμός κινδύνου.** Συχνά οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται για παράδειγμα μια μεγάλη επένδυση σε μια νέα αγορά. Έτσι, επιλέγουν τη στρατηγική της συνεργασίας.
- 2. Επίτευξη οικονομικών κλίμακας.** Πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (π.χ. μικρότερο κόστος). Χαμηλότερα κόστη ήταν από τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς σύναψης της συμμαχίας μεταξύ της Ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών Telefonía και της εταιρείας μέσωσ ενημέρωσης Pearson¹⁸.
- 3. Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.** Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς που εισέρχονται για πρώτη φορά. Εύγλωττο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας για πρόσβαση σε ξένη αγορά αποτελεί αυτή μεταξύ της Motorola και της Toshiba. Μέσα από αυτή τη συνεργασία η Motorola κέρδισε την άδεια εισόδου στην ιαπωνική αγορά, καθώς και την απόκτηση συγκεκριμένων συχνοτήτων εκπομπής των συστημάτων κινητών τηλεφώνων της.
- 4. Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πρόληψη των κινήσεων των ανταγωνιστών.** Για να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν όλων των προνομίων που προσφέρονται από μια συμμαχία, πρέπει να δράσουν πριν τους ανταγωνιστές τους. Έτσι, επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν συμμαχίες που θα τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσουν τους ανταγωνιστές σε σπασμωδικές κινήσεις που είναι πιθανό να αποβούν επώδυνες για αυτούς^{19,20}.
- 5. Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες** και νέους τομείς δραστηριοτήτων.
- 6. Αντιμετώπιση χρηματοδοτικών περιορισμών.**
- 7. Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες** οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες.
- 8. Απόσυρση από αγορά ή τμήμα αγοράς με χαμηλό κόστος,** ανάγκη η οποία ανακύπτει όταν η επίδοση στην αγορά είναι χαμηλότερη από την προσδοκώμενη και υπάρχουν μικρές πιθανότητες μεταστροφής της κατάστασης. Με τη σύναψη συμμαχίας με την επιχείρηση που επιθυμεί να αγοράσει τα περιουσιακά της στοιχεία, η προς έξοδο εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στον εν δυνάμει αγοραστή να εκτιμήσει απευθείας την αξία τους. Εάν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία είναι πράγματι πολύτιμα, τότε η συγκεκριμένη πρακτική μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο σωστή αποτίμησή τους, και συνεπώς να διευκολύνει την έξοδο της εταιρείας από την αγορά.²¹

Στον Πίνακα 11.3, παρουσιάζονται τα κίνητρα για δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, σε συνδυασμό με τα βασικά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά στα οποία

συνήθως αντιστοιχούν. Όπως καθίσταται εμφανές, το ποιο από τα κίνητρα θα είναι εκείνο που θα οδηγήσει στη σκέψη για σύναψη στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο αυτή ανήκει (π.χ. η διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου, η τεχνολογική πολυπλοκότητα των προϊόντων, η ανάπτυξη της αγοράς, το μέγεθος και η οργανωτική δομή της επιχείρησης κ.λπ).

Πίνακας 11.3:
Σχέσεις Επιχειρησιακών Χαρακτηριστικών και Κινήτρων
Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

Βασικά Κίνητρα	Διαστάσεις Επιχειρησιακών Χαρακτηριστικών		Βασικά Κίνητρα
<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός Κινδύνου • Οικονομίες Κλίμακας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εντάσσεως Κεφαλαίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Εντάσσεως Εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελάχιστα\ Κανένα
<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση Αγοράς • Πρόσβαση Τεχνολογίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφοροποιημένα Προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ομοιόμορφα Προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες Κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση Τεχνολογίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλή Τεχνολογική Πολυπλοκότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή Τεχνολογική Πολυπλοκότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες Κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός Κινδύνου • Χρηματοδοτικοί Περιορισμοί 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα Επιχείρηση με Εμβρυακή Δομή 	<ul style="list-style-type: none"> • Όριμη Επιχείρηση με Καθιερωμένη Δομή 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόσβαση Αγοράς
<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση Κινδύνου 	<ul style="list-style-type: none"> • Ταχεία Ανάπτυξη Πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αργή Ανάπτυξη Πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες Κλίμακας
<ul style="list-style-type: none"> • Γεωγραφική Πρόσβαση 	<ul style="list-style-type: none"> • Παγκοσμιοποιημένες Επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Τοπικές Επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Όλα

Πηγή:

Pekar P. Jr., "A Guide for Successful Cross-border Alliances", Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper, (1996).

Για παράδειγμα, βασικά κίνητρα για μια μικρή σχετικά και όχι καλά οργανωμένη επιχείρηση μπορεί να είναι ο επιμερισμός του κινδύνου καθώς και οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί που αυτή αντιμετωπίζει. Αντίθετα, για μια ώριμη και καλά οργανωμένη επιχείρηση, βασικό κίνητρο μπορεί να είναι η μεταφορά των θεμελιωδών ικανοτήτων της (core competencies) σε νέες αγορές, ή η ανταλλαγή θεμελιωδών ικανοτήτων.

Αξίζει εδώ να αναφερθεί ένα ενδιαφέρον ζήτημα που μπορεί να προκύψει και το οποίο αποκαλείται αγώνας μάθησης (learning race). Οι συμμαχίες με σκοπό την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και τομείς δραστηριοτήτων οδηγούν αναπόδραστα σε ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων. Ο αγώνας μάθησης συνίσταται στην απόκτηση που μπορεί να προκύψει μεταξύ των μερών που μετέχουν της συμμαχίας, ως προς την ταχύτητα και το ποσοστό των γνώσεων που απορροφούν από τον σύμμαχο. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο αγώνας μάθησης με παράδειγμα τη συμμαχία μεταξύ General Motors και Toyota.



Μελέτη Περίπτωσης: General Motors και Toyota: Στρατηγική Συμμαχία στην Αυτοκινητοβιομηχανία

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα συμμαχίας αποτελεί αυτό της General Motors (GM) με την Toyota. Στις αρχές του 1990 οι δύο εταιρείες επένδυσαν από κοινού σε ένα εργοστάσιο της GM στο Fremont της California, το οποίο είχε τεθεί εκτός λειτουργίας. Η κοινοπραξία ονομάστηκε NUMI και σκοπός της ήταν να κατασκευάζει μικρού κυβισμού αυτοκίνητα, τα οποία θα διοχετεύονταν στην αγορά μέσω του δικτύου διανομής της GM. Η GM ενδιαφερόταν να μάθει πώς η Toyota κατάφερνε να κατασκευάζει κερδοφόρα αυτοκίνητα μικρού κυβισμού και υψηλής ποιότητας. Έτσι, η Toyota συμφώνησε να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας στο εργοστάσιο NUMI χρησιμοποιώντας πρώην εργαζομένους της GM. Αυτοί θα έπρεπε να εγκαταστήσουν και να θέσουν σε λειτουργία το σύστημα παραγωγής (lean manufacturing) της Toyota, το οποίο της είχε ανοίξει το δρόμο στο να ηγηθεί από άποψη ποιότητας στο τμήμα των μικρού κυβισμού αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, η Toyota επέτρεψε σε διευθυντικά στελέχη της GM να εργαστούν στο εργοστάσιο και να παρακολουθήσουν την παραγωγική διαδικασία της. Το όφελος της Toyota από αυτή τη συμμαχία θα ήταν η αποκόμιση γνώσεων σχετικά με το πώς να διεισδύσει στην αμερικανική αγορά εγκαθιστώντας εργοστάσια παραγωγής και εφαρμόζοντας την αποδεδειγμένα επιτυχημένη διαδικασία παραγωγής της στις Η.Π.Α με τη χρήση Αμερικανών εργαζομένων.

Επιστρέφοντας πάλι στο θέμα του “αγώνα μάθησης” είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε τους δύο συμμάχους και τους στόχους τους. Στο παράδειγμά μας μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιθυμία της Toyota να εφαρμόσει αποτελεσματικά το σύστημα παραγωγής της στην αμερικανική αγορά ήταν κάτι πιο εύκολο και γρήγορο να επιτευχθεί. Και αυτό, διότι για να εφαρμόσει η GM την αποκτηθείσα γνώση θα έπρεπε όχι μόνο να τη μεταφέρει και στις υπόλοιπες εγκαταστάσεις της, αλλά και να αλλάξει τον υπάρχοντα εξοπλισμό της, πράγμα δύσκολο και χρονοβόρο.

Προσαρμογή από:

Bamey, J.B., and W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Education Ltd, 2015.

Ένας άλλος λόγος σχετίζεται με την ικανότητα μάθησης της κάθε επιχείρησης, γνωστή και ως ικανότητα απορρόφησης (absorptive capacity). Ακόμη, οι επιχειρή-

σεις πολλές φορές μπορεί να εμπλακούν και σε δραστηριότητες με σκοπό να επιβραδύνουν τη διαδικασία μάθησης του συμμάχου τους. Για παράδειγμα, ενώ μια επιχείρηση μπορεί να καθιστά διαθέσιμη την τεχνολογία της σε ένα σύμμαχό της - και άρα να εκπληρώνει τους όρους της συμφωνίας-, ενδέχεται να μην παρέχει όλη την τεχνογνωσία που σχετίζεται με την εν λόγω τεχνολογία. Θα μπορούσε επίσης να μην παρέχει κρίσιμους για τη συνεργασία υπαλλήλους. Αυτό μπορεί σαφώς να επιβραδύνει το σύμμαχο και να συμβάλει στη νίκη της συγκεκριμένης επιχείρησης που θέτει τέτοιες πρακτικές σε εφαρμογή.

Άξια μνείας είναι η δυναμική του αγώνα μάθησης που αναπτύσσεται όταν στη συμμαχία εμπλέκεται μια μεγάλη επιχείρηση και μια νεοσύστατη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν να μάθουν τα πάντα - από το πώς εισάγεται ένα προϊόν στην αγορά μέχρι τον τρόπο παραγωγής, πωλήσεων, διανομής κλπ -, κάτι το οποίο είναι προφανώς δύσκολο. Από την άλλη, οι μεγάλες εταιρείες επιζητούν μόνο να μάθουν για την καινοτομική τεχνολογία της νέας επιχείρησης, κάτι που είναι πολύ πιο εύκολο. Έτσι, οι μεγάλες επιχειρήσεις παραδοσιακά κερδίζουν στον αγώνα και, μόλις μάθουν αυτό που θέλουν, συχνά επενδύουν λιγότερο ή αποσύρονται. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο, όπως έδειξε μια έρευνα, σχεδόν το 80% των στελεχών νεοσύστατων επιχειρήσεων νιώθουν ότι αποτέλεσαν αντικείμενο εκμετάλλευσης των μεγάλων συμμάχων τους.

Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι η εταιρεία που θα μάθει πρώτη αυτά που θέλει από τη συμμαχία έχει την επιλογή να αρχίσει να επενδύει λιγότερο στη συμμαχία ή ακόμα και να αποσυρθεί τελείως από αυτή. Ως εκ τούτου, η εταιρεία που μαθαίνει ταχύτερα έχει τη δυνατότητα να αποτρέψει την αργή εταιρεία από το να μάθει όλα όσα ήθελε από τη συμμαχία. Εάν εκτός της συμμαχίας οι εταιρείες είναι ανταγωνιστές, είναι σαφές ότι το να κερδίσει η μία στον αγώνα μάθησης μπορεί να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

11.5 Έχουν Αποδειχθεί Εμπειρικά τα Υποτιθέμενα Οφέλη από μια Στρατηγική Συμμαχία;

Συχνά τα προσδοκώμενα από μια συμμαχία οφέλη είναι σημαντικά. Όπως πρόσφατα έχει υποστηριχθεί, ένα σημαντικό πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών έναντι των άλλων μορφών στρατηγικών επιλογών, είναι η αυξημένη αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI -Return on Investment). Τα αποτελέσματα από την έρευνα των Harbison & Pekar²² φαίνεται να επιβεβαιώνουν τα προλεγόμενα:

1) Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των κορυφαίων 2.000 επιχειρήσεων στον κόσμο πέτυχαν προσδοκώμενη αποδοτικότητα της επένδυσης που προσέγγιζε το 17% για περίπου μία δεκαετία.

2) Οι 25 πιο δραστήριες σε συμμαχίες επιχειρήσεις πέτυχαν 17.2% απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE -Return on Equity), 40% περισσότερο από το μέσο

όρο των 500 μεγαλύτερων εταιρειών του περιοδικού Fortune.

Οι Harbison και Pekar δίνουν ως πιθανό λόγο εμφάνισης των εντυπωσιακών αυτών αποτελεσμάτων, το γεγονός ότι η πραγματοποιούμενη επένδυση είναι μικρότερη λόγω της συνεργασίας και ότι η απόδοση είναι υψηλότερη λόγω της μόχλευσης που επιτυγχάνεται από την καλύτερη εκμετάλλευση των θεμελιωδών ικανοτήτων (core competencies) των στρατηγικών συμμαχών.

Όμως, όπως οι Hamel, Doz and Prahalad²³ παρατηρούν, ο βαθμός στον οποίο τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν από μια συμμαχία εξαρτάται από τέσσερις βασικούς παράγοντες:

α) *Τη στρατηγική πρόθεση των συμμαχών.* Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την επίτευξη παγκόσμιας εμπορικής κυριαρχίας και με αυτή τη λογική θεωρούν τις στρατηγικές συνεργασίες ως ένα βήμα στο δρόμο της παγκόσμιας εξάπλωσης. Αντίθετα, οι δυτικές επιχειρήσεις συχνά συνάπτουν συμμαχίες με σκοπό την παραχώρηση της παραγωγικής διαδικασίας στους αποδοτικότερους Ασιάτες παραγωγούς. Η επιθυμία όμως των δυτικών επιχειρήσεων, να κερδίζουν από την εξοικονόμηση πόρων και κεφαλαίων παραχωρώντας βασικές λειτουργίες τους σε παλαιότερους ανταγωνιστές τους, περιόρισε την ικανότητά τους να αντλήσουν πολύτιμες γνώσεις από τους συνεργάτες τους, αφού τελικά σε πολλές περιπτώσεις τους οδήγησε σε σωρευτική εγκατάλειψη πολύτιμων δραστηριοτήτων και ικανοτήτων.

β) *Την καταλληλότητα των εισφορών.* Η ικανότητα κάθε συνεργαζόμενης επιχείρησης να κατανοήσει και να ενσωματώσει τις δεξιότητες του άλλου μέρους, εξαρτάται από τη φύση των ικανοτήτων και των πόρων που συνεισφέρονται από τις επιχειρήσεις. Έτσι, όπου οι ικανότητες και οι πόροι είναι υλικοί και άμεσοι, τότε η διαδικασία ενσωμάτωσης είναι ευκολότερη, σε σύγκριση με την περίπτωση που αυτά τα στοιχεία είναι περισσότερο άυλα και αφορούν δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

γ) *Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης.* Όσο πιο πρόθυμη είναι μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη γνώση και την εμπειρία που προσφέρουν οι συνεργάτες της, τόσο πιο κερδισμένη είναι η συμμαχία συνολικά.

δ) *Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη.* Με άλλα λόγια, απαιτείται ο προκαθορισμός δεικτών αποδοτικότητας της συμμαχίας και συνεχής προσανατολισμός της σχέσης συνεργασίας στην κατεύθυνση της εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ωφέλειας.

11.6 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

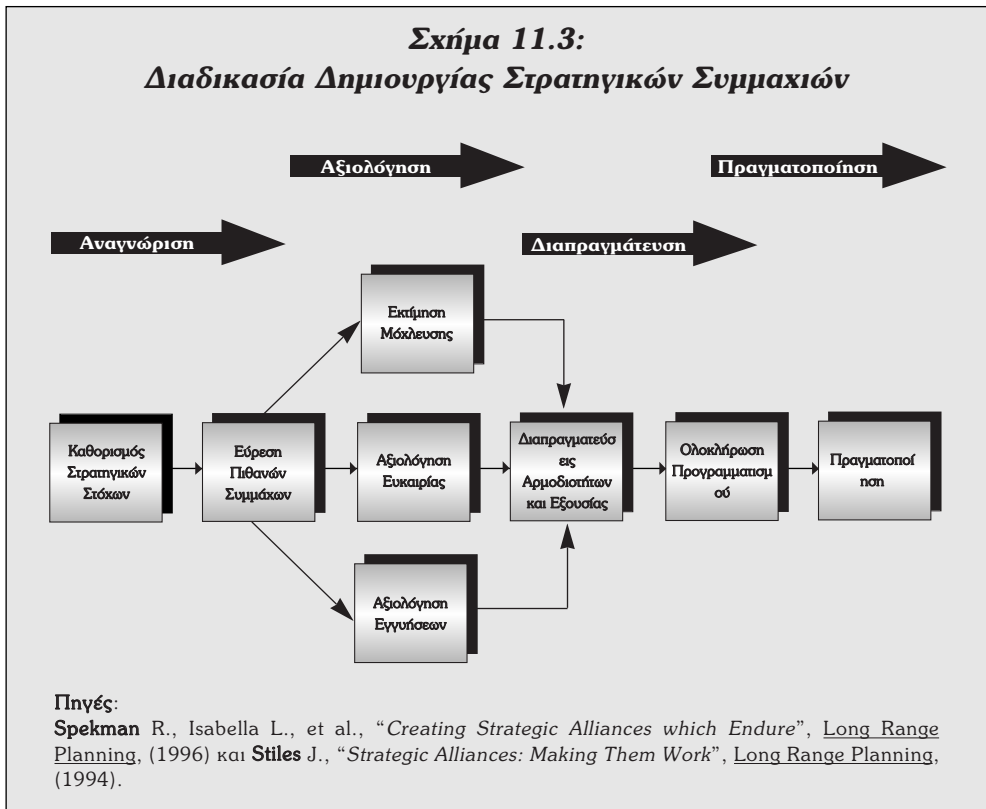
Τι θα πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση που σκοπεύει να συνάψει μια στρατηγική συμμαχία; Τι επιλογές θα πρέπει να κάνει; Αυτά είναι δύο επίσης κρίσιμα ερωτήματα από τη σωστή απάντηση των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και η

επιτυχία της συμμαχίας.

Ακαδημαϊκές μελέτες προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια^{24,25}. Αυτά πρέπει να είναι αμετάβλητα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης και το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησής τους. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 11.3 και συζητώνται στη συνέχεια.

1. *Ανάπτυξη στρατηγικής*: Αναγνώριση ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός στρατηγικών στόχων προς επίτευξη,
2. *Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους*,
3. *Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας*,
4. *Λειτουργία της συμμαχίας*.
5. *Τερματισμός ή Ανανέωση της συμμαχίας*.

Αναλυτικότερα:



Ανάπτυξη Στρατηγικής

Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει διαυγείς στρατηγικούς στόχους. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφθεί 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. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία (value creation) που επιθυμεί να αποκομίσει π.χ. μέσα από την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

Αξιολόγηση Συνεργατών

Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση, αφού συλλέξει στοιχεία για εν δυνάμει συνεργάτες, προχωρά στην επεξεργασία τους, προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Έτσι, με βάση τη μορφή της προσδοκώμενης συμμαχίας, η επιχείρηση αναζητά συμμάχους με τους οποίους έχει ένα αξιολογικό βαθμό οργανωσιακής συμβατότητας, προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Λέγοντας οργανωσιακή συμβατότητα εννοούμε παράγοντες όπως το μέγεθος, ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η συμμετρία γνώσεων, οι διοικητικές πρακτικές, και τέλος, η πολιτισμική κατανόηση (cultural understanding).

Επιπρόσθετα, αφού διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας των επιχειρήσεων-συμμάχων, πρέπει να αναζητηθούν δυνητικές παρούσες και μελλοντικές διαφορές και να κριθεί η εφικτότητα της επίτευξης σύγκλισης. Τρόποι που έχουν εφαρμοστεί για την εξομάλυνση αυτών των διαφορών είναι οι ακόλουθοι:

- κοινή διοίκηση
- “μεταγλώττιση” επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών
- ανάπτυξη συμβατών και κατανοητών διοικητικών συστημάτων και
- πραγματοποίηση έργων (projects) από κοινού.

Διαπραγματεύσεις και Σύναψη Συμφωνίας

Το στάδιο των διαπραγματεύσεων θεωρείται το σημαντικότερο, αφού οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές παράμετροι που τίθενται προς διαπραγμάτευση από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι:

- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών
- ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων
- η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στη συμμαχία και
- οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων στο μέλλον.

Πιο αναλυτικά, ο ρόλος των διαπραγματεύσεων συνίσταται στη διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας, καθώς και των συνεισφορών και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης. Επιπλέον, καθορίζονται μέσα από μια διαδικασία κοινής πρόβλεψης βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. προεξοφλητικό επιτόκιο, συναλλαγματικές ισοτιμίες, και ρυθμός πληθωρισμού), κατανέμονται τα φορολογικά βάρη και εξετάζεται η ύπαρξη επιχειρησιακών παραγόντων των διαπραγματευόμενων μερών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργικές συνέργειες.

Κρίσιμο στοιχείο στο στάδιο των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο για τη σύναψη συμφωνίας αλλά και για την ομαλή εξέλιξη της, είναι η έντονη συμμετοχή και η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Μόνο έτσι τίθενται οι σωστές βάσεις για το ξεκίνημα της συνεργασίας.

Λειτουργία της Συμμαχίας

Αυτό το στάδιο επισφραγίζει και ολοκληρώνει τη δημιουργία της συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους, όπως τη σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, την εξισορρόπηση μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τον τρόπο μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμάχων.

Επιπλέον, μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της σωστής λειτουργίας της συμμαχίας, επιβάλλεται η αναθεώρηση ορισμένων παραμέτρων της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της, στη βάση των αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό πραγματοποιείται προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα αποπροσανατολισμού και κόπωσης, τα οποία λογικά εμφανίζονται με το πέρασμα του χρόνου και που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση ή ακόμα και στη λήξη της συνεργασίας.

Τερματισμός ή Ανανέωση της Συμμαχίας

Όταν η συμμαχία ολοκληρώσει τους στόχους για τους οποίους είχε δημιουργηθεί, τότε η συνεργασία μεταξύ των μερών τερματίζεται, έχοντας εκπληρώσει και το σκοπό της. Σε αρκετές όμως περιπτώσεις οι συμμαχίες λύνονται πριν οι εταιρείες προλάβουν να αποκομίσουν τα προσδοκώμενα οφέλη. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διάλυση των συμμαχιών πραγματοποιείται με τους προβλεπόμενους όρους που οφείλουν να έχουν θέσει οι σύμμαχοι προς αποφυγή ανεπιθύμητων καταλήξεων. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν τις εταιρείες σε πρόωρη διακοπή των σχέσεων τους συζητώνται στην επόμενη ενότητα.

Εμφανίζονται, βέβαια, και περιπτώσεις που οι συμμαχίες ανανεώνονται ή ακόμα και επαναπροσδιορίζονται. Η ικανοποιητική εκπλήρωση των στόχων της συμμαχίας, ραγδαίες μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να είναι σημαντικοί λόγοι για τέτοιες ενέργειες.

11.7 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι τίποτα άλλο από “επιχειρησιακοί αρραβώνες” και σαν τέτοιοι είναι δυνατόν να καταλήξουν σε “λύση της δέσμευσης”. Συχνά, οι αιτίες της αποτυχίας συνύπαρξης (όπως και στις εξαγορές ή συγχωνεύσεις) εντοπίζονται σε διαφορές στην κουλτούρα²⁶, στη στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία²⁷.

Μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ “φιλικών εχθρών” έχει αναπτυχθεί μεταξύ της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δύο επιτυχημένες επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά στην κατασκευή εκτυπωτών laser. Το περιοδικό Fortune σε άρθρο του εκτιμά ότι είναι μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες των τελευταίων ετών²⁸. Η Hewlett-Packard συνδύασε την τεχνογνωσία της στους προσωπικούς υπολογιστές με την εξαιρετική τεχνολογία κατασκευής μηχανών laser της Canon (οι μηχανές laser είναι το τμήμα του εκτυπωτή με τη μεγαλύτερη αξία). Μαζί, οι δύο επιχειρήσεις κατέχουν το 70% της αγοράς μονόχρωμων εκτυπωτών στις Η.Π.Α., μια αγορά που ξεπερνά τα \$3 δις το χρόνο!

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (Ink Jet). Μάλιστα, στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο. Το ερώτημα που ‘βασανίζει’ τους αναλυτές της αγοράς εκτυπωτών είναι: πόσο μπορεί να διαρκέσει αυτή η στρατηγική συμμαχία, που περισσότερο μοιάζει με μια άβολη αμοιβαία εξάρτηση;

Είναι σημαντικό, κατά συνέπεια, να εξετάσουμε τα αίτια διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι σε αυτό το σκέλος δεν παρατηρείται η ομοιογένεια των κινήσεων που επικρατεί στα στάδια δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών, αλλά αντίθετα υπάρχει μια πλειάδα δυνατών καταλήξεων. Ακόμα θα θέλαμε να τονίσουμε ότι το γεγονός ότι κάποιες στρατηγικές συμμαχίες διαλύονται δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να μειώσει την αξία αυτής της στρατηγικής επιλογής, αφού τα θετικά αποτελέσματά της είναι εμφανή στην ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα χιλιάδων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά²⁹.

Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική συμμαχία μεταξύ των εταιρειών Toyota και Tesla Motors η οποία εσχάτως δοκιμάζεται.



Μπορεί η συμμαχία Toyota και Tesla να αλλάξει την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία;

Εντός του 2010 ανακοινώθηκε μια πολυδιαφημισμένη συμμαχία ανάμεσα στην Toyota και την Tesla Motors. Επρόκειτο για μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ του παγκόσμιου ηγέτη στην αυτοκινητοβιομηχανία και την νεοσύστατη (2003) καινοτομική επιχείρηση η οποία φιλοδοξεί να αλλάξει την παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία παράγοντας ηλεκτροκίνητα αυτοκίνητα που κινούνται με μπαταρίες.

Η Toyota συμφώνησε να αγοράσει μετοχές της Tesla αξίας \$50 εκατ. και να της πουλήσει ένα από τα εργοστάσιά της ώστε να παραχθεί εκεί η νέα ηλεκτρική έκδοση του RAV4 της Toyota. Αυτό θα ήταν μόνο η αρχή, καθώς η συμμαχία γρήγορα θα επεκτεινόταν και σε άλλα αυτοκίνητα της Toyota, όπως τα πολυτελή Lexus.

Τέσσερα χρόνια αργότερα, έφθασε στην παραγωγή το ηλεκτροκινούμενο RAV4. Λιγότερα από 2.000 αυτοκίνητα πουλήθηκαν μέχρι τα τέλη του 2014. Δύσκολα θα μπορούσε να πωλήσει περισσότερα με την τιμή που επέλεξε η Toyota, η οποία άγγιζε τα \$50,000- τιμή σχεδόν διπλάσια από αυτή του αντίστοιχου βενζινοκίνητου RAV4 και πολύ υψηλότερη από αυτήν που θα επιθυμούσε ο ιδιοκτήτης της Tesla, κος Elon Musk.

Η σοβαρή αυτή διαφοροποίηση μεταξύ των συμμάχων ανέδειξε πολλά άλλα προβλήματα που μέχρι τότε δεν ήταν ευρέως γνωστά. Σύμφωνα με αναλυτές του κλάδου, δεν είναι δεδομένο ότι δύο επιτυχημένες εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη συμμαχία, ιδιαίτερα αν αυτή η συμμαχία είναι μεταξύ του ηγέτη της παγκόσμιας αγοράς και ενός στρατηγικά καινοτόμου νέου παίκτη που ιδανικά θα επιθυμούσε να αλλάξει τους κανόνες της παγκόσμιας αγοράς.

Η Toyota μέσω της συμμαχίας επιθυμούσε να αποκτήσει πρόσβαση στην τεχνολογία της νεοσύστατης Tesla. Επίσης, για τον εγγονό του ιδρυτή της ιαπωνικής εταιρείας η συμμαχία αυτή ήταν μια ευκαιρία να αναζωογονήσει τον παγκόσμιο γίγαντα, να τον κάνει πιο ευέλικτο και πιο ευπροσάρμοστο στις προκλήσεις του κλάδου. Η Tesla, από τη μεριά της, επεδίωκε να αντλήσει την απαραίτητη χρηματοδότηση από την Toyota και ταυτόχρονα να αποκτήσει το πρώτο της εργοστάσιο και την αξιοπιστία της συνεργασίας με έναν παγκόσμια αναγνωρίσιμο παίκτη.

Δυστυχώς δεν άργησαν να φανούν τα πρώτα σύννεφα, που αρχικά αφορούσαν καθαρά τεχνικές διαφορές (πχ τα φρένα του νέου RAV και τη μέθοδο προστασίας της μπαταρίας από το εξωτερικό περιβάλλον). Η συμμαχία φάνηκε να αποτυγχάνει όταν το Αύγουστο του 2014 η Toyota αποφάσισε να υποστηρίξει την τεχνολογία των κυψελών καυσίμου (fuel cells) για την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον αυτοκινήτων και όχι αυτήν μέσω ηλεκτρισμού που προωθεί η Tesla. Είναι ενδιαφέρον ότι



ο ίδιος ο κος Musk σε κάθε δημόσια εμφάνισή του δεν παραλείπει να κάνει καυστικά σχόλια για τις προοπτικές της τεχνολογίας των κυψελών καυσίμου στα αυτοκίνητα.

Τον Οκτώβριο του 2014 η Toyota πούλησε μέρος των μετοχών που κατείχε στην Tesla. Ο ίδιος ο κος Musk ανέφερε ότι “χαίρομαστε να συνεργαζόμαστε με την Toyota. Αναμένουμε στα επόμενα 2-3 χρόνια μια νέα πολύ σημαντική συμφωνία”. Είναι ενδιαφέρον ότι η Toyota αρνήθηκε να σχολιάσει τα λεχθέντα από τον κο Musk. Για τους ανα-