

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν ένα νέο φαινόμενο. Ο σχηματισμός τους είχε ξεκινήσει από τα αρχαία ακόμη χρόνια, όταν οι ελληνικές πόλεις-κράτη αποφάσισαν να συμμαχήσουν για να αντιμετωπίσουν τον εχθρό που απειλούσε την υπόστασή τους, τους Πέρσες. Στον επιχειρηματικό κόσμο η δημιουργία των στρατηγικών συμμαχιών άρχισε περίπου στα μέσα του 20ου αιώνα.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες όμως, η συχνότητα σχηματισμού τους επιταχύνθηκε με έναν απίστευτο ρυθμό. Αυτή η δραματική αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών οφείλεται στην αντίδραση των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν από τους ιλιγγιώδεις ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, καθώς και στην παγκοσμιοποίηση των αγορών (Hagendoorn and Schakenraad, 2005).

Η έρευνα στοχεύει στην εξέταση εκείνων των κινήτρων που οδηγούν σε στρατηγικές συμμαχίες, καθώς και των παραγόντων επιτυχίας σχηματισμού τους, προκειμένου οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την αξία τους και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Αυτή η μελέτη είναι σημαντική, επειδή στόχευσε στην επαλήθευση του τρόπου σχηματισμού μίας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας, η οποία με την σειρά της οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ακόμη και στην μικρή αναπτυσσόμενη ελληνική οικονομία.

Επομένως τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης μπορούν να συμβάλλουν τόσο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των υπαρχόντων προτύπων, όσο και σαν χρήσιμη οδηγία για το ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στόχος έρευνας

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ταχύτατα αναπτυσσόμενες, αποτελεσματικές, κερδοφόρες, ευέλικτες, ανταγωνιστικές, να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι σε ετοιμότητα για κάθε ενδεχόμενο.

Όμως πραγματικά, με ποιο τρόπο μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία; Πως μπορεί η διοίκηση μιας επιχείρησης να καταφέρει να μεγαλώσει την αξία της εταιρείας και να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει μέσω της δημιουργίας συμμαχιών; Από τι επηρεάζεται η επιτυχία μιας συμμαχίας;

Η έντονη δραστηριότητα όσον αφορά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στον τραπεζικό τομέα, αποκαλύπτει περίτρανα ότι αυτού του είδους οι συμμαχίες αποτελούν πλέον μία κοινή στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις του κλάδου σε όλη την υφήλιο. Από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν πάνω στο θέμα αυτό προέκυψε ότι μόνο το 50% των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων πέτυχαν καλύτερα αποτελέσματα από τους άμεσους ανταγωνιστές τους. Το ποσοστό αυτό είναι χαμηλό, μάλιστα σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνεται κατανοητό το μέγεθος των κινδύνων που ενέχει μία τέτοια απόφαση.

Ερευνητική μεθοδολογία

Προκειμένου να απαντηθούν τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτεύουσες όσο και δευτερεύουσες μέθοδοι. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένα που συλλέχθηκαν τόσο από την βιβλιογραφία (ελληνική και ξένη), όσο και από τις συνεντεύξεις (δομημένες και μη) με ανώτερα στελέχη διαφορετικών τομέων υπηρεσιών, αναλύθηκαν περαιτέρω, βοηθώντας τόσο στην κριτική τοποθέτηση όσο και στο να γίνει κατανοητό πως τα όρια μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας είναι λεπτά, καθώς η ρευστότητα των συνθηκών δεν επιβάλλει τις ίδιες ανάγκες σε δεδομένες χρονικές στιγμές. Τέλος δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των συνεντευξιζόμενων, στην επικοινωνία και συνομιλία μαζί τους, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν προκαταλήψεις οι οποίες θα οδηγούσαν σε λάθος συμπεράσματα.

Δομή της εργασίας

Αυτή η εργασία είναι δομημένη σε δύο μέρη και οκτώ κεφάλαια, με κάθε κεφάλαιο να αποτελείται από επί μέρους τμήματα. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου ακολουθούν πάντα συμπεράσματα. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα δίνεται απάντηση στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα.

Στην παρούσα εργασία με τίτλο: «Διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες», εξετάζονται οι παράγοντες οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία των συμμαχιών. Παράλληλα, μελετώνται και κάποιες περιπτώσεις τόσο επιτυχημένων όσο και αποτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών στον τραπεζικό τομέα ενώ επίσης εξετάζεται και η προσπάθεια επέκτασης της Goody's μέσω ΔΣΣ στον Βαλκανικό και Ευρωπαϊκό χώρο.

Συγκεκριμένα, αρχικά δίνεται ο ορισμός των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, εξετάζονται τα κίνητρα που οδηγούν στην δημιουργία τους και αναφέρονται τα είδη των συμμαχιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια δημιουργίας τους. Στην συνέχεια, αναλύονται διεξοδικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών και μεταξύ αυτών επιλέγονται οι κρίσιμότεροι. Κρίσιμοι παράγοντες είναι αυτοί, η απουσία των οποίων οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία. Στα δύο επόμενα κεφάλαια εξετάζονται ο ρόλος και η σημασία τόσο του υπεύθυνου της συμμαχίας όσο και των ανώτατων διοικήσεων των μητρικών επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται πραγματικές περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών, μεταξύ τραπεζικών οργανισμών, με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση των όσων αναφέρθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας. Κατά τον τρόπο αυτό, στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται περιπτώσεις επιτυχημένων συμμαχιών μεταξύ τραπεζών, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται περιπτώσεις συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων του τραπεζικού τομέα οι οποίες δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διεθνής στρατηγική του ομίλου επιχειρήσεων Goody's και στην συνέχεια ακολουθούν τα συμπεράσματα-αποτελέσματα της εργασίας καθώς και οι βιβλιογραφικές αναφορές.

Ευχαριστίες

Εγκάρδιες ευχαριστίες, στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στον σύζυγό μου, που η υπομονή τους, ήταν σημαντική και συνετέλεσε αποτελεσματικά στην ολοκλήρωση αυτής της μελέτης. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες, στον κο Γρηγ. Ρίζο, επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, για την κρίσιμη συμμετοχή του, την κριτική του σκέψη, τις εποικοδομητικές προτάσεις του και γενικά για την πολύτιμη και αδιάκοπη βοήθειά του σε όλες τις φάσεις αυτής της προσπάθειας.

Τέλος πολλές ευχαριστίες στους υπόλοιπους εκπαιδευτές του ΒΗC, για την βοήθεια και την καθοδήγησή τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Στην μνήμη της μητέρας μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΜΕΡΟΣ Α : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....1

1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Ορισμός ΔΣΣ.....	4
1.3	Κίνητρα δημιουργίας ΔΣΣ.....	4
1.4	Είδη Στρατηγικών Συμμαχιών.....	7
1.4.1	Διαχωρισμοί ΔΣΣ.....	10
1.5	Συμπεράσματα.....	11

ΣΤΑΔΙΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΣΣ.....12

2.1	Εισαγωγή.....	12
2.2	Στάδια δημιουργίας ΔΣΣ.....	13
2.2.1	Επανεξέταση της επιχείρησης.....	14
2.2.2	Καθορισμός της στρατηγικής της συμμαχίας.....	15
2.2.3	Καθορισμός της δομής της συμμαχίας.....	16
2.2.4	Αξιολόγηση συμμαχιών.....	17
2.3	Συμπεράσματα.....	18

3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΔΣΣ.....19

3.1	Εισαγωγή.....	20
3.2	Παράγοντες επιτυχίας των ΔΣΣ.....	21
3.2.1	Συστήματα διοίκησης της συμμαχίας.....	21
3.3	Συμπεράσματα.....	33

4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ.....36

4.1	Εισαγωγή.....	36
4.2	Δραστηριότητες- κλειδιά στην διοίκηση των συμμαχιών.....	36
4.3	Διοίκηση των συμμαχιών : Ο ρόλος του Διοικητή της συμμαχίας.....	37
4.3.1	Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη της συμμαχίας.....	37
4.3.2	Διοίκηση των συμμαχιών : Πέντε κρίσιμες αρμοδιότητες.....	38
4.4	Συμπεράσματα.....	42

5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗΤΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....43

5.1	Εισαγωγή.....	43
5.2	Η εξωτερική διάσταση: Ανώτατη Διοίκηση και εταίροι.....	44
5.2.1	Καλλιέργεια της οργανωσιακής αμοιβαιότητας.....	44
5.2.2	Εμβάθυνση της προσωπικής αφοσίωσης σε κάθε επίπεδο	45
5.2.3	Δημιουργία κλίματος οργανωσιακής αφοσίωσης	45
5.2.4	Διερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.....	46
5.2.5	Η σύνταξη στρατηγικών αναφορών για την απόδοση της συμμαχίας.....	46
5.2.6	Η λήξη της συμμαχίας.....	47
5.3	Η εσωτερική διάσταση: Ανώτατη Διοίκηση και οργανισμός.....	47
5.3.1	Επιλογή του διοικητή της συμμαχίας.....	48
5.3.2	Επένδυση πόρων στην συμμαχία.....	48
5.3.3	Διαμόρφωση κοινών στρατηγικών στόχων.....	48
5.3.4	Επιλογή του κατάλληλου συστήματος αμοιβών.....	49
5.3.5	Επιρροή των αλλαγών της κουλτούρας.....	50
5.4	Συμπεράσματα.....	50

ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

6. ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....52

6.1	Εισαγωγή.....	52
6.2	Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών τραπεζών.....	52
6.3	Η παγκόσμια διάσταση.....	55
6.4	Παράδειγμα πετυχημένης συγχώνευσης.....	55
6.5	Άλλες επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες.....	57
6.5.1	Στρατηγικές συμμαχίες στην ευρωπαϊκή επικράτεια.....	57
6.6	Στρατηγικές συμμαχίες στην ελληνική επικράτεια.....	61
6.6.1	Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια μέσω στρατηγικών συμμαχιών	62
6.6.2	Η δημιουργία της NOVA BANK.....	63
6.7	Συμπεράσματα.....	64

7. ΜΗ ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....66

7.1	Εισαγωγή.....	66
7.2	Βαθμολόγηση συμμαχιών.....	66
7.3	Αποτυχίες διασυνοριακών συμμαχιών.....	69

7.3.1	Αποτυχία συμμαχίας DEUTSCHE BANK-BANKERS TRUST.....	70
7.4	Αποτυχία πραγματοποίησης συγχώνευσης μεταξύ της DEUTSCHE BANK και της DRESDNER BANK.....	72
7.5	Αποτυχία πραγματοποίησης συγχώνευσης Εθνικής τράπεζας- Αλφα τράπεζας.....	73
7.6	Αποτυχία πραγματοποίησης συγχωνεύσεων μεταξύ ιταλ. τραπεζών.....	76
7.7	Συμπεράσματα.....	77
8. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ GOODY'S.....		79
8.1	Εισαγωγή.....	79
8.1.1	Η GOODY'S στην Βουλγαρία.....	80
8.1.2	Η GOODY'S στην Κύπρο.....	80
8.2	Η περίπτωση της GOODY'S με την IBERSOL.....	81
8.2.1	Επιλογή εταίρου.....	82
8.2.2	Παράγοντες επιτυχίας.....	83
8.2.3	Η Διοίκηση της συμμαχίας.....	83
8.3	Συμπεράσματα.....	84

ΕΠΙΛΟΓΟΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες

1.1 Εισαγωγή

Το επιχειρείν δεν είναι στατικό είναι δυναμικό. Συνεπώς δεν μπορούμε να σταματήσουμε το χρόνο και να αναλύσουμε εύκολα και με αντικειμενικότητα, μια κατάσταση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, παρουσιάζονται σαν τον ποδηλάτη που αν σταματήσει θα πέσει. Το που θέλει να φτάσει μια επιχείρηση την ωθεί να χαράζει μακροπρόθεσμους και ξεκάθαρους στόχους σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι ένα καινούργιο φαινόμενο. Στο παρελθόν σχηματίστηκαν συμμαχίες και συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου ή ακόμη και μεταξύ οργανισμών με διαφορετική επιχειρηματική δραστηριότητα. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις Chevron και Texaco είχαν αρχίσει την συνεργασία τους το 1936, όπως και η Dow Chemical με την Corning συνεργάζονταν για πάνω από 55 χρόνια. Αυτό που όμως αποτελεί νέο φαινόμενο είναι ο εκθετικά αυξανόμενος ρυθμός με τον οποίο ανακοινώνεται ο σχηματισμός νέων στρατηγικών συμμαχιών (Harbison and Pekar, 2004).

Το γεγονός αυτό αποδεικνύει την ύπαρξη σημαντικών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις επιχειρηματικές πρακτικές. Παρόλο που πριν μερικά χρόνια η συνεργασία μεταξύ οργανισμών δεν ήταν φαινόμενο ιδιαίτερα διαδεδομένο, τις τελευταίες δύο δεκαετίες η δημιουργία κάποιας μορφής συμμαχίας μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών διαφορετικού τύπου, μεγέθους και δραστηριότητας είχε πολύ μεγάλη ένταση.

Η εξαιρετικά δημοφιλής πλέον μορφή των Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών (ΔΣΣ) αντικατοπτρίζει την αντίληψη ότι οι συνθήκες που χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματικό κόσμο είναι η αστάθεια, η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα. Όλα αυτά σε τέτοιο βαθμό, ώστε οι επιχειρήσεις να δυσκολεύονται από μόνες τους να τα αντιμετωπίσουν. Οι τρεις κύριες δυνάμεις που καθορίζουν την νέα αυτή πραγματικότητα είναι:

- ◆ η παγκοσμιοποίηση των αγορών
- ◆ η διαρκής αναζήτηση νέων ικανοτήτων, καθώς η τεχνολογία άρει τους πρακτικούς περιορισμούς
- ◆ η αναζήτηση νέων πόρων και δυνατοτήτων, λόγω της όξυνσης του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές (Harbison and Pekar, 2004; Schuler and Jackson, 2001)

Οι συνθήκες αυτές, που επικρατούν στις σύγχρονες αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, επηρεάζονται άμεσα από τους παρακάτω παράγοντες:

- Α) Την εμφάνιση των νέων αγορών. Οι αγορές στόχοι στις οποίες μέχρι σήμερα έχει επικεντρωθεί το μεγαλύτερο ποσοστό των διεθνών επιχειρήσεων ήταν οι περιοχές της Βορείου Αμερικής, της Ευρώπης (εκτός της Ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανικών χωρών), καθώς και της Ιαπωνίας. Στις αγορές αυτές προσπαθούσαν όλες οι διεθνείς επιχειρήσεις να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να επικρατήσουν, καθώς οι κάτοικοι των περιοχών αυτών είχαν μέχρι σήμερα την αγοραστική δύναμη να τα αποκτήσουν. Αυτός είναι και ο σημαντικότερος λόγος, ο οποίος οδήγησε στην όξυνση του ανταγωνισμού και τον αναπόφευκτα επερχόμενο κορεσμό. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος οδηγεί σε ραγδαία ανάπτυξη, είναι η επέκταση σε νέες αγορές.

Η τάση επομένως των επιχειρήσεων για ανάπτυξη και επέκταση είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί στις ώριμες πλέον αγορές. Υπάρχουν όμως και περιοχές, οι οποίες λόγω διάφορων συνθηκών θεωρούνται ακόμα «παρθένες». Τέτοιες είναι αυτές της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής, στις οποίες ένα μεγάλο ποσοστό των κατοίκων μπορεί μεν να αντιμετωπίζει σημαντικά οικονομικά προβλήματα, υπάρχει όμως και ένα ποσοστό το οποίο έχει οικονομική άνεση.

Συγκριτικά στις χώρες αυτές το ποσοστό των κατοίκων που έχει οικονομική ευμάρεια είναι πολύ μικρότερο από αυτό που υπάρχει στις ώριμες αγορές, αλλά αν σκεφτεί κανείς το μέγεθος του πληθυσμού των περιοχών αυτών,

καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αναλογικά και αριθμητικά υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι αγοραστές. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε αυτές τις περιοχές (Ball et al., 2002).

- Β) Τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η ικανότητα της διατήρησης της πρωτοπορίας σε προϊόντα και υπηρεσίες αποτελεί στην σύγχρονη εποχή μία βασική αρχή για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επομένως η προσπάθεια για συνεχή αναβάθμιση και ταχύτατη αντίδραση στις καινοτομίες των ανταγωνιστών αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση στην αγορά (Narula and Hagendoorn, 2005).
- Γ) Οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι συμμαχίες και οι νέες δομές επιχειρήσεων και οργανισμών. Καθώς με το πέρασμα του χρόνου επέρχεται ισορροπία μεταξύ των μονάδων που αποφάσισαν να πραγματοποιήσουν ένα μεγάλο βήμα, όπως αυτό της δημιουργίας κάποιας μορφής συμμαχίας, ενώ αρχίζουν παράλληλα να φαίνονται έκδηλα και τα αποτελέσματα μιας τέτοιας νέας δομής για τις επιχειρήσεις, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των ανακοινωθέντων νέων συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων.

Καθώς λοιπόν οι πρωτοπόροι της αγοράς προσπαθούν συνεχώς να αυξήσουν την αξία της επιχείρησής τους, να εδραιώσουν και να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά, να αυξήσουν το μερίδιό τους και να επεκτείνουν την δραστηριότητά τους στις διεθνείς αγορές, βρίσκουν διαρκώς νέους τρόπους να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Ένας τρόπος για να το πετύχουν αυτό είναι και οι Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν μια δημοφιλή επιχειρηματική πρακτική, με αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού μελετών, οι οποίες πραγματεύονται το θέμα.

Συγκεκριμένα έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι η απόδοση της επένδυσης –RIO (Return On Investment) για τις επιχειρήσεις που είναι ενεργές σε συμμαχίες είναι σημαντικά αυξημένη, λαμβάνοντας σε κάποιες περιπτώσεις τιμή κατά 50%

μεγαλύτερη από αυτή που επιτυγχάνει αντίστοιχα μια μέση επιχείρηση του κλάδου (Harrison and Pear, 2004; Mockler, 2000). Παράλληλα, οι είκοσι πέντε περισσότερο ενεργές σε δημιουργία συμμαχιών επιχειρήσεις είχαν κατά 40% μεγαλύτερο ROE (Return On Equity) από ότι ο μέσος όρος των επιχειρήσεων του Fortune 500 (Harrison and Pear, 2004).

Επιπλέον σε σχέση με τις αρχές της δεκαετίας του 1990, το ποσοστό των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν από τις δραστηριότητες των συμμαχιών των χιλίων μεγαλύτερων επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών έχει υπερδιπλασιαστεί, φτάνοντας στα επίπεδα του 21%. Σήμερα υπολογίζεται ότι το 35% του συνολικού κύκλου εργασιών τους προέρχεται από τις στρατηγικές συμμαχίες που έχουν συνάψει με διάφορες επιχειρήσεις ανά την υφήλιο. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο αριθμός των στρατηγικών συμμαχιών που συνάπτουν οι επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών με επιχειρήσεις άλλων χωρών αυξάνεται κατά 25% περίπου κάθε χρόνο (Mockler, 2005).

1.2 Ορισμός ΔΣΣ

Με τον όρο Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες, συνήθως αναφέρεται κανείς στην επίσημη ή ανεπίσημη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου, 2002). Ομοίως, σύμφωνα με τους Yoshino and Rangan (2005), η Στρατηγική Συμμαχία είναι μία κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ενώνονται για να πραγματοποιήσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό προσυμφωνημένων στόχων και από την δημιουργία της οποίας προκύπτουν σημαντικά για κάθε μέλος οφέλη.

Παράλληλα, μπορούν να θεωρηθούν και ως συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες στοχεύουν στην μακροπρόθεσμη βελτίωση της θέσης στην

αγορά ενός τουλάχιστον από τους εταίρους.. Σύμφωνα με τους Harbison and Pekar (2004), οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ◆ αποτελούν μία συμφωνία και μία δέσμευση, η οποία διαρκεί τουλάχιστον δέκα χρόνια.
- ◆ ο δεσμός αυτός βασίζεται είτε στην ανάγκη για κεφάλαιο, είτε σε κάποιες άλλες ικανότητες των συνδεόμενων μονάδων.
- ◆ οι επιχειρήσεις που μετέχουν έχουν κοινή ή έστω συμβατή επιχειρησιακή στρατηγική.
- ◆ τέτοιου είδους συμμαχίες αυξάνουν την αξία της επιχείρησης στην αγορά, προκαλώντας πίεση προς τους ανταγωνιστές.
- ◆ παράλληλα η δημιουργία τους προϋποθέτει διάθεση από όλους τους μετέχοντες για ενίσχυση και διάχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους, πάντα σε συνδυασμό με την ύπαρξη συγκεκριμένων όρων.

1.3 Κίνητρα δημιουργίας ΔΣΣ

Οι λόγοι που ωθούν μία επιχείρηση στην επιλογή της δημιουργίας κάποιας μορφής στρατηγικής συμμαχίας είναι πολλοί και βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς και τους στρατηγικούς στόχους της. Κάποιοι από αυτούς τους λόγους μπορεί να είναι ο συνδυασμός των ικανοτήτων δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, η έρευνα πάνω σε συγκεκριμένους τομείς για την δημιουργία πρωτοποριακών προϊόντων, η μείωση του λειτουργικού κόστους και η επέκταση σε νέες αγορές. Αναλυτικότερα, τα σημαντικά κίνητρα για την δημιουργία κάποιας στρατηγικής συμμαχίας είναι:

- ◆ η διασπορά και η μείωση κινδύνου
- ◆ η εξασφάλιση του μεριδίου αγοράς
- ◆ η δυνατότητα ταχύτερης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς
- ◆ η αποφυγή κάποιων περιορισμών στο εμπόριο που τίθενται από συγκεκριμένες χώρες. Αυτό ισχύει κυρίως στην περίπτωση επέκτασης σε νέες αγορές (όπως αυτή της Κίνας όπου υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί)
- ◆ η επίτευξη οικονομιών κλίμακας ή φάσματος

- ◆ η πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγοραστικές ομάδες ή τμήματα καταναλωτών
- ◆ η βελτίωση και ανάπτυξη των λειτουργιών, διαδικασιών και μονάδων, και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, γνώσεις και ικανότητες
- ◆ η διαχείριση πολυδάπανων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης
- ◆ η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και διάφορα υλικά
- ◆ η επέκταση σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, καθώς και σε νέες αγορές φάσματος
- ◆ η κάλυψη συγκεκριμένων χρηματοδοτικών αναγκών για τις επιχειρήσεις, καθώς και η επίτευξη ευνοϊκότερων όρων χρηματοδότησης
- ◆ η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός ιδιαίτερων ικανοτήτων
- ◆ ο εμπλουτισμός και η αύξηση της αξίας της γραμμής προϊόντων μιας επιχείρησης
- ◆ η αύξηση της αξίας της επιχείρησης στην αγορά (και στη χρηματαγορά)
- ◆ η αντιμετώπιση και η μείωση του ανταγωνισμού
- ◆ η δημιουργία νέων ευκαιριών, ιδιαίτερα στην περίπτωση των διεθνών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που το χαρακτηρίζει η αβεβαιότητα και ο οξύς ανταγωνισμός
- ◆ η δημιουργία συνεργιών μεταξύ των ικανοτήτων των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων
- ◆ η μακροπρόθεσμη αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης (Narula and Hagendoorn,2005).

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών είναι διαφορετικοί, ανάλογα τον τύπο της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται (Hitt et al.). Πιο συγκεκριμένα, διαχωρίζουν τις αγορές σε τρεις κατηγορίες, του αργού, σταθερού και γρήγορου κύκλου, ανάλογα με την ταχύτητα ανανέωσης των προϊόντων, και παραθέτουν τα αντίστοιχα κίνητρα για κάθε μία περίπτωση, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1.1.

<u>Πίνακας 1.1: Κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών</u>	
Αγορά	Κίνητρα

Αργού κύκλου	Πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές.
	Επέκταση δραστηριοτήτων.
	Διατήρηση σταθερότητας.
Σταθερού κύκλου	Ισχυροποίηση θέσεως στην αγορά.
	Πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους και ικανότητες.
	Αποφυγή περιορισμών εμπορίου.
	Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
	Ικανοποίηση χρηματοδοτικών αναγκών για πραγματοποίηση μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων.
	Πρόσβαση σε νέα τεχνολογία και απόκτηση τεχνογνωσίας.
Γρήγορου κύκλου	Ταχύτητα εισόδου σε νέες αγορές.
	Ταχύτητα λανσαρίσματος νέων προϊόντων και υπηρεσιών εισόδου σε νέες αγορές.
	Διατήρηση ηγετικής θέσης στην αγορά.
	Απόκτηση σταθερής τεχνολογικής υπεροχής.
	Χειρισμός πολυδάπανων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης.
	Αντιμετώπιση αβεβαιότητας.

Πηγή: Hitt et al., 2005

Ανάλογα με το είδος της ,την δραστηριότητά της και τους στρατηγικούς της στόχους κάθε επιχείρηση επιλέγει το είδος της στρατηγικής συμμαχίας που την εξυπηρετεί καλύτερα και την φέρνει πιο κοντά στην πραγματοποίηση των στρατηγικών της στόχων.

1.4 Είδη στρατηγικών συμμαχιών

Όσον αφορά τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών, στην βιβλιογραφία υπάρχει μία πληθώρα απόψεων σχετικά με το ποιού είδους συνεργασίες συμπεριλαμβάνονται στον ορισμό. Σύμφωνα με κάποιους μελετητές, στις στρατηγικές συμμαχίες συμπεριλαμβάνονται οι παρακάτω μορφές συνεργασίας:

A) Ολικές εξαγορές (Take over). Συνήθως με τον όρο ολική εξαγορά αναφέρεται κανείς στην περίπτωση όπου μία επιχείρηση απορροφά ολοκληρωτικά μία άλλη και η ολοκλήρωση της διαδικασίας καταλήγει στην ύπαρξη ενός μόνο οργανισμού

B) Διεθνείς Κοινοπρακτικές Επιχειρήσεις (International Joint Ventures). Αποτελούν συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την δημιουργία μίας νέας, ξεχωριστής οντότητας, από την δραστηριότητα της οποίας οι μητρικές επιχειρήσεις θα αποκομίσουν οφέλη και θα πραγματοποιήσουν τους αντίστοιχους στόχους τους, οι οποίοι απαραίτητα θα πρέπει να είναι συμβατοί

Γ) Μερικές εξαγορές (Partial Acquisitions). Είναι απόκτηση ενός ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου μιας άλλης επιχείρησης, η οποία δίνει την δυνατότητα συμμετοχής της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην διοίκηση της δεύτερης. (Χατζηδημητρίου,2002).

Δ) Συγχωνεύσεις (Mergers). Είναι διαδικασία συνένωσης δύο επιχειρήσεων, από την οποία προκύπτει μία νέα μονάδα.

E) Συνεργασίες Έρευνας και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων (Research and Development Partnership). Οι συνεργασίες αυτού του είδους βασίζονται στον συνδυασμό των ικανοτήτων δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων πάνω σε ερευνητικά προγράμματα για την ανάπτυξη νέας προηγμένης τεχνολογίας ή νέων προϊόντων (Segil,2006; Χατζηδημητρίου,2002).

ΣΤ) Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licencing). Είναι η περίπτωση κατά την οποία μία επιχείρηση συμφωνεί να παραχωρήσει την τεχνογνωσία της,

την εμπορική της ονομασία και το σήμα της (trademark) σε κάποια άλλη. Η τελευταία υποχρεούται να δίνει στην πρώτη κάποια σταθερή προμήθεια από τις προηγούμενες πωλήσεις της για το χρονικό διάστημα που εκμεταλλεύεται την πνευματική ιδιοκτησία της (Χατζηδημητρίου,2002). Η συμφωνία αυτή μπορεί να περιοριστεί σε συγκεκριμένο τεχνολογικό τομέα, γεωγραφική περιοχή και/ή διαδικασία παραγωγής (Segil,2006).

Ζ) Συμφωνίες Δικαιόχρησης (Franchising). Αυτό το είδος συμφωνιών αποτελεί μια ειδική περίπτωση των συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, κατά την οποία ο δικαιούχος ελέγχει εκτενέστερα τη δικαιούχο επιχείρηση σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.

Η) Συμφωνίες Παραγωγής (Contract Manufacturing). Αποτελούν συμφωνίες που περιλαμβάνουν την κατασκευή προϊόντων, τα οποία πωλούνται υπό την επωνυμία της επιχείρησης που εκχωρεί το δικαίωμα αυτό στην κατασκευάστρια εταιρεία. Η εκχωρούσα εταιρεία είναι αυτή που καθορίζει και τον τρόπο τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων (Χατζηδημητρίου,2002).

Θ) Συμφωνίες Προώθησης και/ή Διανομής (Joint Marketing and/or Distribution). Είναι η συνεργασία δύο επιχειρήσεων με σκοπό την κοινή προώθηση και/ή διανομή των προϊόντων της μίας ή και των δύο επιχειρήσεων.

Ένας τρόπος να κατανεμηθούν οι διάφορες μορφές διεθνών στρατηγικών συμμαχιών ανάλογα με τον κίνδυνο που παρουσιάζουν, την ανάγκη χρήσης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και το κόστος δημιουργίας τους, είναι αυτός που απεικονίζεται στο σχήμα 1.1. Σε αυτό γίνεται εμφανές ότι η περισσότερη περίπλοκη και απαιτητική δομή, είναι αυτή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, ενώ αντίθετα οι απλούστερες μορφές συμμαχίας είναι οι συμφωνίες κοινής προώθησης και διανομής προϊόντων.

Σχήμα 1.1: Η πυραμίδα των συμμαχιών

Υψηλός κίνδυνος

Μέγιστη χρήση ανθρώπινων

πόρων

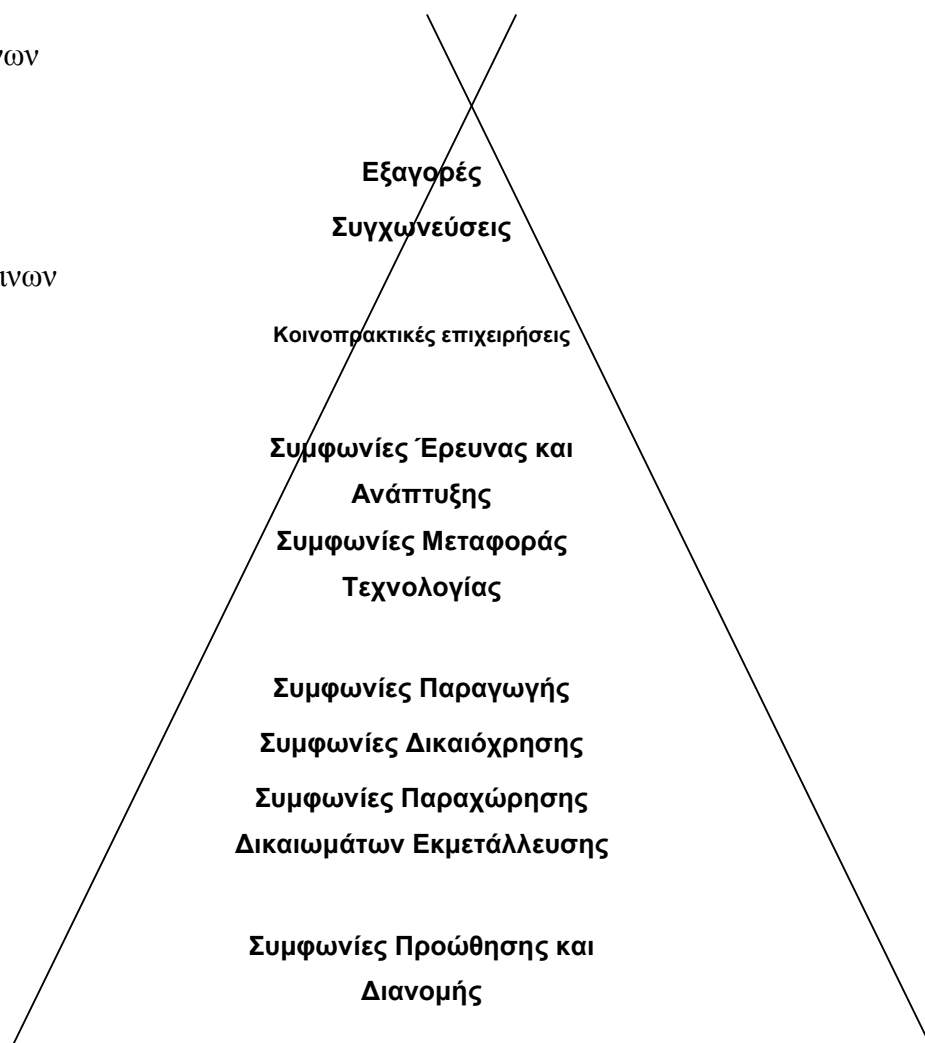
Υψηλό κόστος

Χαμηλός κίνδυνος

Ελάχιστη χρήση ανθρώπινων

πόρων

Χαμηλό κόστος



Πηγή: Segil, 2006

Σύμφωνα βέβαια με κάποιους άλλους μελετητές, οι συγχωνεύσεις και οι ολικές εξαγορές δεν θεωρούνται στρατηγικές συμμαχίες, καθώς στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχουν δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες εταιρείες, αφού τελικά οδηγούν στην

δημιουργία μίας μόνο οντότητας (Mockler,2005; Bitran et al.,2002). Στη παρούσα μελέτη όμως ο ορισμός περιλαμβάνει όλες τις μορφές συνεργασίας που προαναφέρθηκαν, συμπεριλαμβανομένων και των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η ηλικία, το μέγεθος, η ανταγωνιστική θέση, η γραμμή των προϊόντων και οι χρηματοδοτικοί πόροι, είναι σημαντικές παράμετροι, οι οποίες επηρεάζουν την δομή της συμμαχίας . Ωστόσο,υπάρχουν και άλλοι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή της κατάλληλης μορφής στρατηγικής συμμαχίας, όπως είναι ο βαθμός του ανταγωνισμού,το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς, η ζήτηση των προϊόντων, καθώς και ο βαθμός αβεβαιότητας, λόγω των αλλαγών του οικονομικού περιβάλλοντος.

1.4.1 Διαχωρισμοί ΔΣΣ

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν και σύμφωνα με ένα άλλο κριτήριο: τον σκοπό δημιουργίας τους. Σύμφωνα με τους Koza και Lewin (2000) υπάρχουν τρία βασικά είδη στρατηγικών συμμαχιών: οι συμμαχίες εκμάθησης (learning alliances), οι επιχειρηματικές συμμαχίες (business alliances) και οι υβριδικές συμμαχίες (hybrid alliances), οι οποίες συνδυάζουν χαρακτηριστικά και από τα δύο προαναφερθέντα είδη.

Κάθε ένας από τους τύπους αυτούς περιλαμβάνει μοναδικό στρατηγικό σκοπό και απαιτεί διαφορετική διαδικασία διοίκησης. Όσον αφορά τις συμμαχίες εκμάθησης , αυτές ασχολούνται με την αποκάλυψη νέων πληροφοριών και αντιλήψεων για τις αγορές, την εύρεση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τις νέες τεχνολογίες. Σκοπός τους είναι η ανταλλαγή τεχνογνωσίας ή η από κοινού προσπάθεια βελτίωσης της υπάρχουσας τεχνολογίας. Ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας σε αυτού του είδους τις συμμαχίες είναι η ικανότητα των εταίρων να σχεδιάζουν , να διοικούν και να προσαρμόζουν συνεχώς τις οργανωσιακές διαδικασίες, με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρείται η ισορροπία και η εύρυθμη λειτουργία της συμμαχίας.

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματικές συμμαχίες, συνδέουν εταιρείες, οι οποίες στοχεύουν στην δημιουργία νέων πηγών κέρδους, από τον συνδυασμό συγκεκριμένων πόρων των εταίρων, οι οποίοι τους δίνουν την δυνατότητα επέκτασης

σε μία γεωγραφική περιοχή ή ένα νέο τμήμα της αγοράς. Για την επιτυχία αυτού του είδους των συμμαχιών απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αφοσίωση των εταίρων σε αυτή, ώστε να αποδίδονται οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των στόχων της.

Το τρίτο είδος περιλαμβάνει τις υβριδικές συμμαχίες, μέσω των οποίων οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη που προκύπτουν από την ανταλλαγή ικανοτήτων και γνώσεων, αλλά και να επωφεληθούν από την ευκαιρία της δημιουργίας αξίας μέσω των κοινών δραστηριοτήτων τους. Αποτελούν δηλαδή, ένα συνδυασμό συμμαχιών εκμάθησης και των επιχειρηματικών συμμαχιών.

Σε κάθε περίπτωση όμως διαφέρουν όλες μεταξύ τους σε πέντε επίπεδα. Το επίπεδο αφοσίωσης, η ανάγκη για έλεγχο, η ικανότητα απορρόφησης της γνώσης, η χρονική διάρκειά τους καθώς και οι προϋποθέσεις για την επιτυχία τους.

1.5 Συμπεράσματα

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ταχύτατα αναπτυσσόμενες, αποτελεσματικές, κερδοφόρες, ευέλικτες, ανταγωνιστικές, να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι σε ετοιμότητα για κάθε ενδεχόμενο.

Χωρίς τις ικανότητες αυτές, το μέλλον προβλέπεται δυσόιωνο στο παγκόσμιο πλέον «χωριό» (global village). Για τον λόγο αυτό όλο και περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί καταφεύγουν στην δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών διασφαλίζοντας έτσι, όσο καλύτερα μπορούν, την θέση και το μέλλον τους. Ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους επιλέγουν το είδος της συμμαχίας που εξυπηρετεί περισσότερο τα συμφέροντά τους και προωθεί με τον καλύτερο τρόπο την επίτευξη των στόχων τους.

Όσον αφορά τον τρόπο και την διαδικασία που ακολουθείται για την δημιουργία των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, όπως και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία τους θα αναφερθούν διεξοδικά στα κεφάλαια που ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στάδια σχηματισμού ΔΣΣ

2.1 Εισαγωγή

Η εύρεση κάποιας μεγάλης πολυεθνικής επιχείρησης ή ακόμη και κάποιας μεσαίου μεγέθους εθνικής επιχείρησης η οποία δεν έχει κάποιο στρατηγικό σύμμαχο, δεν είναι εύκολη υπόθεση, αφού η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει στρατηγικές συμμαχίες. Όλες οι μεγάλες και γνωστές επιχειρήσεις όπως η Microsoft, η Philips, η Unilever και η Citibank, συμμετέχουν σε έναν μεγάλο αριθμό διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, χωρίς την δημιουργία των οποίων είναι εξαιρετικά αμφίβολο ότι θα κατάφερναν να φτάσουν στο σημείο που βρίσκονται σήμερα.

Εξαιτίας της ταχύτατης τεχνολογικής ανάπτυξης και της αναγκαιότητας εισβολής σε νέες αγορές, οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν πλέον το κλειδί της επιτυχίας για πολλούς τομείς οι οποίοι αφορούν είτε στην παραγωγή προϊόντων, είτε στο τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Η παραδοσιακή άποψη, ότι οι στρατηγικές συμμαχίες οδηγούν στην απώλεια της ταυτότητας της επιχείρησης και σταδιακά της ανεξαρτησίας της, δεν βασίζεται πλέον στην πραγματικότητα.

Σύμφωνα με στοιχεία πρόσφατων μελετών, ένα πολύ μικρό ποσοστό των στρατηγικών συμμαχιών (μικρότερο του 5%) οδηγεί σε συγχώνευση ή εξαγορά (Hagendoorn and Sadowski, 1999). Οι συμμαχίες αποτελούν πλέον μία ιδιαίτερη μορφή οργανισμών, η διοίκηση των οποίων είναι μία υπόθεση εξαιρετικά πολύπλοκη και δύσκολη, από την άποψη ότι απαιτεί πολλές ικανότητες και γνώσεις.

Παρά τις μεγάλες προσδοκίες για την επίτευξη συνεργιών, πολλές συμμαχίες δεν αποδίδουν την αξία που οι εταίροι ανέμεναν κατά την σύναψή τους. Το σημαντικά υψηλό ποσοστό αποτυχίας στις συμμαχίες, αποτελεί ένα πρόβλημα το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο διοίκησής τους (Pearce, 2003). Το βασικότερο σημείο των συμμαχιών, στο οποίο έγκειται και η πιθανότητα δημιουργίας προστριβών μεταξύ των εταίρων, είναι το λεπτό όριο που υφίσταται μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού.

2.2 Στάδια δημιουργίας διεθνών στρατηγικών συμμαχιών

Η δημιουργία κάποιας μορφής στρατηγικής συμμαχίας, αλλά και η περαιτέρω εξέλιξή της αποτελεί μία διαδικασία η οποία μπορεί να χωριστεί σε επιμέρους στάδια.

Σύμφωνα με τους Hofman and Schlosser (2001), τα στάδια αυτά είναι:

1. η στρατηγική ανάλυση και η απόφαση για συνεργασία,
2. η αναζήτηση και η επιλογή εταίρου,
3. ο σχεδιασμός της συνεργασίας,
4. η υλοποίηση και διοίκηση της συνεργασίας,
5. ο τερματισμός της συνεργασίας

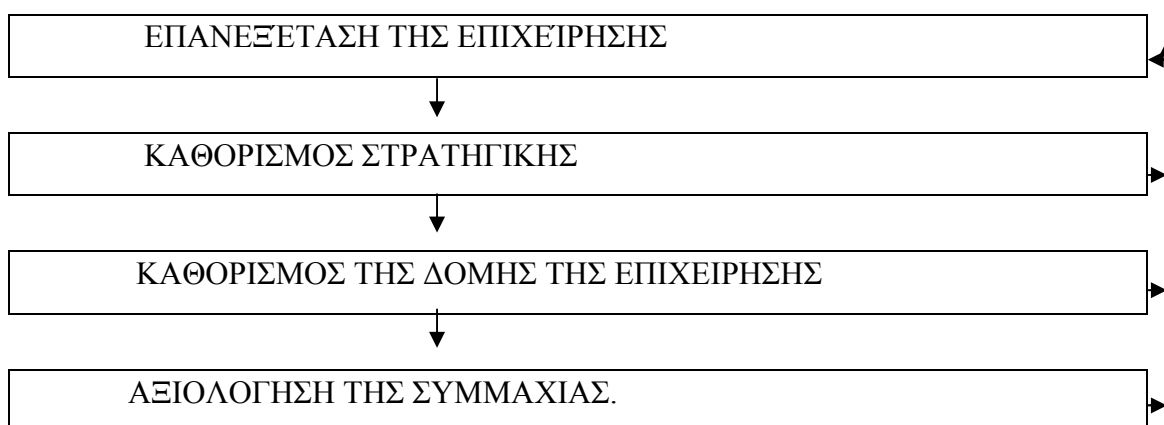
Ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία της συμμαχίας, οι παραπάνω ερευνητές παραθέτουν κάποιους παράγοντες στους οποίους πρέπει να δωθεί ιδιαίτερη προσοχή, προκειμένου η συμμαχία να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι παράγοντες αυτοί αναλύονται διεξοδικά στην ενότητα που ακολουθεί.

Σύμφωνα με τους Yoshino and Rangan (2005), υπάρχουν τέσσερις δραστηριότητες-κλειδιά, που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να επιτευχθούν πετυχημένες στρατηγικές συμμαχίες. Πρόκειται για:

- α) επανεξέταση της επιχείρησης,
- β) καθορισμός στρατηγικής,
- γ) καθορισμός της δομής της επιχείρησης,
- δ) αξιολόγηση της συμμαχίας.

Στον οδηγό-χάρτη που απεικονίζεται στο σχήμα 2.1 αντικατοπτρίζεται η καλύτερη πρακτική για τις επιχειρήσεις που θέλουν να διευρύνουν τις δραστηριότητες τους και να επιτύχουν στους στρατηγικούς τους στόχους, μέσω σωστά σχεδιασμένων και αποτελεσματικά δημιουργημένων συμμαχιών.

Σχήμα 2.1: Οδηγός-χάρτης για την δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών



Πηγή: Yoshino and Rangan, 2005, pp. 72

2.2.1 Επανεξέταση της επιχείρησης

Για τις επιχειρήσεις που υποκύπτουν στις πιέσεις και τις απειλές που δέχονται από τον διεθνή ανταγωνισμό και επιθυμούν να καταφύγουν στην λύση του σχηματισμού κάποιας μορφής συμμαχίας, ιδανική περίπτωση είναι να ξεκινήσουν την διαδικασία αυτή επανεξετάζοντας την θέση τους. Μια τέτοια ενέργεια περιλαμβάνει την επανεξέταση της τρέχουσας στρατηγικής, αξιολόγηση του τομέα δραστηριοποίησης και του τρόπου λειτουργίας καθώς και αναζήτηση ευκαιριών για διεύρυνση των λειτουργιών και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Αν τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας δικαιολογούν ή επιβάλλουν την δημιουργία κάποιας στρατηγικής συμμαχίας, θα πρέπει να καθοριστεί στην συνέχεια ο ρόλος που θα παίζει η συμμαχία στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης. Αυτό θα καθορίσει και το είδος της συμμαχίας που τελικά θα επιτευχθεί.

Η αδυναμία της επιχείρησης να αναγνωρίσει και να καθορίσει τον ρόλο των συμμαχιών μπορεί να την οδηγήσει σε λανθασμένες επιλογές και τακτικές, με αποτέλεσμα την απώλεια πολύτιμων πόρων. Όταν όμως η δημιουργία κάποιας συμμαχίας αντιμετωπίζεται σαν μέσο το οποίο θα συμβάλει στην μακροπρόθεσμη ισχυροποίηση της θέσης της και όχι σαν μια γρήγορη λύση των όποιων προβλημάτων της επιχείρησης, έχει πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

2.2.2 Καθορισμός της στρατηγικής της συμμαχίας

Στις στρατηγικές συμμαχίες έχουν εντοπιστεί τουλάχιστον πέντε πεδία τα οποία τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις και στα οποία περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- ◆ Ο διαχωρισμός και η επαναξιολόγηση των επιμέρους μερών της αλυσίδας αξίας.

Στο στάδιο αυτό ουσιαστικά αξιολογείται ο βαθμός συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στην ολική αξία της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό καθορίζεται το είδος των δραστηριοτήτων που μπορούν να πραγματοποιηθούν από άλλες επιχειρήσεις, χωρίς βέβαια αυτό να ενέχει κινδύνους και αρνητικές συνέπειες για το μέλλον και την βιωσιμότητα της επιχείρησης (Cauley de la Sierra, 2003).

Ακολουθώντας αυτή την τακτική, η AMC (Applied Motors Company) αξιολόγησε τις δραστηριότητές της και περιόρισε την δράση της σε εκείνες μόνο που πραγματικά πρόσθεταν αξία στην αλυσίδα των προϊόντων της, καταφέροντας με τον τρόπο αυτό να μειώσει το κόστος λειτουργίας της και να βελτιώσει την χρηματοοικονομική της θέση.

- ◆ Ο επανασχεδιασμός της αλυσίδας αξίας.

Ο επανασχεδιασμός της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνει την διανομή των κύριων δραστηριοτήτων της συμμαχίας μεταξύ των εταιρών. Ουσιαστικά αποφασίζεται ποιος θα ασχοληθεί με ποια δραστηριότητα και καθορίζεται ο τόπος και ο τρόπος που θα

γίνεται αυτό. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η μείωση τόσο του λειτουργικού, όσο και του κόστους παραγωγής, μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας.

- ◆ Η μόχλευση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης με τους αντίστοιχους των εταίρων.

Με τον συνδυασμό των πόρων που πραγματοποιείται μεταξύ των εταίρων και την διανομή των διαφόρων λειτουργιών, αυτομάτως απελευθερώνονται πολύτιμοι πόροι για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλους τομείς και για διαφορετικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και φάσματος με παράλληλα σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας.

- ◆ Η δημιουργία μηχανισμών άμυνας.

Με την μόχλευση των πόρων, πολλές από τις ειδικές ικανότητες των επιχειρήσεων μεταφέρονται στους εταίρους. Επιπλέον, υπάρχει πάντα η πιθανότητα, οι συνεργάτες να μην ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που είχαν τεθεί αρχικά. Η ανικανότητά τους αυτή μπορεί να σχετίζεται είτε με τους χρόνους παράδοσης και την ποιότητα κατασκευής, είτε με την εικόνα που αρχικά είχε σχηματίσει η επιχείρηση για αυτούς. Υπάρχει περίπτωση να έχουν υπερτιμηθεί οι ικανότητές τους ή ακόμη μπορεί να εκμεταλλευτούν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές μετά από την λήξη της συνεργασίας (Norman,2001).

- ◆ Η διατήρηση εναλλακτικών σχεδίων για το μέλλον.

Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συμμετάσχουν σε στρατηγικές συμμαχίες θα πρέπει να λαμβάνουν πάντα υπόψη την περίπτωση αποτυχίας του εγχειρήματος. Οπότε είναι αναγκαία η διατήρηση εναλλακτικών λύσεων και μηχανισμών για την αντιμετώπιση των ενδεχομένων που θα προκύψουν σε μελλοντικές στιγμές. Τα σχέδια αυτά είναι αλληλένδετα και εξαρτώμενα από την στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

Μέσω της συμμαχίας θα πρέπει να απελευθερώνονται οι αναγκαίοι πόροι, ώστε κάθε χρονική στιγμή η επιχείρηση να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει κάποια από αυτές τις επιλογές. Για τον λόγο αυτό δεν πρέπει να εξαρτάται από τους εταίρους της, αλλά αντίθετα είναι ανάγκη να προσπαθεί να διατηρεί την αυτονομία της, ώστε να μην πληγεί η θέση και η βιωσιμότητά της, σε περίπτωση λήξης ή αποτυχίας της συμμαχίας. Άλλωστε ποτέ δεν θα καταστεί δυνατό να βεβαιωθεί για τις προθέσεις των εταίρων της. Πάντα υπάρχει η πιθανότητα κάτι να μην πάει καλά ή τουλάχιστον έτσι όπως είχε προβλεφθεί.

2.2.3 Καθορισμός της δομής της συμμαχίας

Η δομή την οποία θα έχει τελικά η σχηματιζόμενη συμμαχία, παρόλο που δεν επηρεάζει άμεσα την επιτυχία του εγχειρήματος, μπορεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας της. Αυτό συμβαίνει γιατί καθορίζει τον τρόπο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταίρων. Παράλληλα, οι στρατηγικοί και οργανωσιακοί στόχοι των εταίρων μπορούν να επιτευχθούν μέσω της συμμαχίας, μόνο στην περίπτωση που αυτό επιτρέπεται από την δομή και την διάρθρωσή της (Chen,2001).

Ένας από τους λόγους που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση της κατάλληλης δομής, είναι η πρόσβαση και ο έλεγχος της ροής των πληροφοριών στην συμμαχία. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που σκοπός είναι η ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των εταίρων, η επιλεγόμενη δομή καθορίζει το είδος και την ποσότητα των μεταφερόμενων πληροφοριών καθώς και τον τύπο των γνώσεων.

Πέρα από τα προαναφερθέντα, η δομή μπορεί να λειτουργήσει και ως μέσο διατήρησης εναλλακτικών επιλογών για το μέλλον. Η αυξημένη αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο, οδηγεί τις διοικήσεις των εταιρειών στην επιλογή δομών, οι οποίες τους εξασφαλίζουν δυνατή ευελιξία. Η επιλογή κάποιας συγκεκριμένης δομής, αντί κάποιας άλλης, συνδέεται άμεσα με την ιδιαίτερη βαρύτητα ορισμένων παραγόντων και την φύση της συμμαχίας, γεγονός που καθιστά αναγκαία την αξιολόγηση εναλλακτικών δομών και την επιλογή εκείνης που εξυπηρετεί καλύτερα τις μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας (Yoshino and Rangan,2005).

2.2.4 Αξιολόγηση των συμμαχιών

Η συνεχής αξιολόγηση της πορείας της συμμαχίας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την διατήρηση της καλύτερης δυνατής λειτουργίας της και την εξασφάλιση της απόδοσης των συμφωνηθέντων, ειδικά από την πλευρά των εταίρων. Παράλληλα, μέσω της εκτίμησης και της αξιολόγησης της πορείας της, η επιχείρηση έχει πολλά να κερδίσει.

Αρχικά με τον τρόπο αυτό αποκτά πολλές γνώσεις γύρω από τις στρατηγικές συμμαχίες, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει σε μελλοντικές απόπειρες συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις. Κατανοεί τι είναι και τι δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω των συμμαχιών, κάτω από ποιες προϋποθέσεις αυτές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, ποιες ενέργειες της διοίκησης είναι περισσότερο αποτελεσματικές, ποιες δομές την εξυπηρετούν περισσότερο, καθώς και με ποιους τρόπους μπορεί να προστατέψει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να αποτρέψει την μη αναγκαία ροή πληροφοριών προς τους εταίρους.

Παράλληλα μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι εφικτός ο προσδιορισμός των παραγόντων που δεν λειτουργούν σωστά, οπότε απλοποιούνται σημαντικά και οι διαδικασίες της ανατροφοδότησης και της διορθωτικής επέμβασης. Χωρίς την αξιολόγηση δεν μπορεί να καταστεί δυνατός και ο καθορισμός της απόδοσης της συμμαχίας. Για όλους τους παραπάνω λόγους κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα συμβάλλει στην σύνδεση της απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους της συμμαχίας.

2.3 Συμπεράσματα

Ο σχηματισμός μιας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Υπάρχουν συγκεκριμένα στάδια και βήματα, τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν, προκειμένου να θέσουν γερές βάσεις για τις δημιουργούμενες συμμαχίες τους. Όλη αυτή η διαδικασία αποφέρει πολλά οφέλη από την μία πλευρά,

αλλά από την άλλη, οι απαιτήσεις σε πόρους είναι μεγάλες. Προϋποθέτει την απασχόληση των στελεχών, την επένδυση χρόνου, ενέργειας, προσπάθειας και χρηματικών πόρων.

Η πολυπλοκότητα της δομής τους, αποτελεί για τα διοικητικά στελέχη μία μοναδική πρόκληση, αφού απαιτεί την ανάπτυξη νέων διοικητικών ικανοτήτων και ωθεί στην αναγκαστική απόκτηση νέων γνώσεων. Σε αντίθετη περίπτωση, οι πιθανότητες επιτυχίας δεν μπορούν παρά να είναι ελάχιστες.

Όμως πραγματικά, με ποιο τρόπο μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία; Πως μπορεί η διοίκηση μιας επιχείρησης να καταφέρει να μεγαλώσει την αξία της εταιρείας και να πετύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει μέσω της δημιουργίας συμμαχιών;

Απλά έχουν εντοπιστεί κάποιοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία της συμμαχίας – ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται – και μπορούν να δώσουν στα στελέχη κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κινηθούν, ώστε τουλάχιστον να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας της. Αυτό το θέμα θα διαπραγματευτεί στην συνέχεια η παρούσα μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Παράγοντες επιτυχίας ΔΣΣ

3.1 Εισαγωγή

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι οι συμμαχίες παρουσιάζουν μεγάλη δυσκολία στη διοίκηση τους, καθώς πρόκειται για δομές πολύπλοκες (Koza and Lewin). Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι μισές περίπου από αυτές να καταλήγουν σε αποτυχία. Αφού λοιπόν, στην πραγματικότητα το ποσοστό επιτυχίας των συμμαχιών βρίσκεται σε τόσο χαμηλά επίπεδα, οι επιχειρήσεις εκείνες που καταφέρνουν να αναπτύξουν ικανότητες στη δημιουργία και στη διοίκηση των στρατηγικών τους συμμαχιών, αποκτούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Οι συνήθεις λόγοι αποτυχίας και διάλυσης των συμμαχιών, τους οποίους παραθέτουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι πολλοί. Οι σημαντικότεροι από αυτούς αναφέρονται παρακάτω:

- η έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης
- οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες
- ο ελλιπής σχεδιασμός
- οι πολύμηνες διαπραγματεύσεις μεταξύ των υποψηφίων συνεργατών και η επιμονή σε λεπτομέρειες, που ακολουθείται από ανεπαρκή ενασχόληση με τη διοίκηση της συμμαχίας
- η απώλεια ή η άσχημη διαχείριση των ιδιαίτερων ικανοτήτων των εταίρων
- η έλλειψη ικανοτήτων οργάνωσης και διοίκησης της πολύπλοκης συμμαχίας και των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταίρων
- η ασυμβατότητα στρατηγικής
- η ασυμβατότητα κουλτούρας
- η υποτίμηση του κόστους των σχετικών με τη συμμαχία συναλλαγών (συμβόλαια, δικηγόροι, συμβολαιογράφοι)
- η μεγάλη διαφορά στο μέγεθος μεταξύ των εταίρων
- η μονόπλευρη αλλαγή στρατηγικής από έναν από τους εταίρους
- η λανθασμένη επιλογή εταίρου
- η παραμέληση των θεμάτων και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (Koza and Lewin).

Η λίστα βέβαια δεν εξαντλείται με τα προαναφερθέντα. Υπάρχουν και πολλοί άλλοι λόγοι τους οποίους οι επιχειρήσεις παραθέτουν ανάλογα με το είδος της εμπειρίας που είχαν.

Οι Koza and Lewin ισχυρίζονται ότι σύμφωνα με τις εμπειρίες και τις έρευνές τους σε συμμαχίες όλων των ειδών, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η βασική αιτία της αποτυχίας τους είναι η ανικανότητα των στελεχών να συνειδητοποιήσουν τη στρατηγική και τη σκοπιμότητα των συμμαχιών. Πέρα όμως απ' αυτό, πολλές φορές ευθύνεται και η λανθασμένη επιλογή να συμμετέχουν σε μία συμμαχία, χωρίς ωστόσο να εξετάσουν τη χρησιμότητα και τη σκοπιμότητα μιας τέτοιας ενέργειας. Ουσιαστικά θεωρούν ότι η αποτυχία είναι προδιαγεγραμμένη, όταν η επιλογή της δημιουργίας κάποιας στρατηγικής συμμαχίας γίνεται χωρίς να έχει ξεκαθαριστεί ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό βέβαια, θα πρέπει να διευκρινιστούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία καθορίζεται αν μία συμμαχία είναι επιτυχημένη ή όχι. Παραδοσιακά, επιτυχημένη θεωρείται εκείνη η συμμαχία, μέσα από την οποία οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις καταφέρνουν να πραγματοποιήσουν του στρατηγικούς τους στόχους. Μια περισσότερο σύγχρονη άποψη όμως, συνδέει την επιτυχία της συμμαχίας με την πορεία των μετοχών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων στις διάφορες χρηματιστηριακές αγορές στις οποίες αυτές μετέχουν.

Αν η αντίδραση αυτή είναι θετική από τη μεριά των επενδυτών, ανεβάζοντας την τιμή των μετοχών των εταιριών, δίνοντας κέρδη περισσότερα από τα αναμενόμενα, η συμμαχία θεωρείται επιτυχημένη, καθώς αυξάνει την αξία της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση, οι πιθανότητες επιτυχίας μειώνονται σημαντικά, καθώς, εκτός των άλλων, επηρεάζεται αρνητικά και η διάθεση των εταίρων για συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερη εμπειρία πάνω στις συμμαχίες θεωρητικά έχουν περισσότερο ανεπτυγμένες ικανότητες πάνω στον τομέα της συνεργασίας με άλλους οργανισμούς (Schuler and Jackson). Και όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία, τόσο ταχύτερα και βαθύτερα καταφέρνουν οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν αυτά που έχουν να τους προσφέρουν οι νέες συνεργασίες τους. Επιπλέον, μαθαίνουν όλο και

περισσότερο από τους εκάστοτε εταίρους τους, με αποτέλεσμα να χτίζουν σταθερά τις ικανότητές τους και να δομούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα σε σταθερές και γερές βάσεις.

Το γεγονός αυτό από μόνο του όμως δεν είναι αρκετό για τη δημιουργία μιας νέας επιτυχημένης συμμαχίας (Klae et al.). Εκτός από την εμπειρία, η οποία είναι αναμφισβήτητα σημαντικό πλεονέκτημα, υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες εξαιρετικής σημασίας, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία μιας επιτυχημένης συμμαχίας. Αυτοί οι παράγοντες θα αναλυθούν στη συνέχεια διεξοδικά.

3.2 Παράγοντες επιτυχίας των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών

3.2.1 Προσεκτικός σχεδιασμός και ρεαλιστικοί στόχοι

Πριν από τη δημιουργία μίας συμμαχίας, γίνονται πάντα κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη μελλοντική πορεία της αγοράς και την εξέλιξή της. Στις υποθέσεις αυτές βασίζεται και ο σχεδιασμός της όλης διαδικασίας για τη δημιουργία της συνεργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η περίπτωση των συμμαχιών είναι περισσότερο πολύπλοκη από αυτή των οργανισμών, καθώς η πορεία τους επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προβλεφθούν, είναι η αντίδραση των ανταγωνιστών στη δημιουργία της συμμαχίας, η σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταίρων, η συμβατότητα των στρατηγικών τους στόχων (τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο), καθώς και η διάθεσή τους να συνεισφέρουν τους απαιτούμενους πόρους (Harbison and Pekar).

Για να αποφευχθεί η εμφάνιση μη αναμενόμενων εμποδίων – στο βαθμό που κάτι τέτοιο είναι εφικτό – είναι αναγκαία η χρήση διαδικασιών πρόβλεψης που θα συνδυάζουν τις εσωτερικές αλλά και τις εξωτερικές παραμέτρους οι οποίες επηρεάζουν την πορεία της συμμαχίας. Με τον τρόπο αυτό θα καταστεί δυνατός ο υπολογισμός της πιθανότητας επιτυχίας της, μετά την εξέταση της πρόβλεψης όλων των παραμέτρων. Η αποτυχία πραγματοποίησης σωστής πρόβλεψης όσον αφορά κάποιον από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμαχία, μπορεί να έχει

καταστροφικά αποτελέσματα. Μία τέτοια περίπτωση αποτυχίας πραγματοποίησης σωστής πρόβλεψης είναι αυτή της IBM (Harbison and Pekar).

- Αντίληψη των πεδίων όπου ενέχονται πιθανές αντιδικίες και κίνδυνοι και προσπάθεια μετριασμού τους

Τα έμπειρα στελέχη δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση των κυριότερων κινδύνων που διατρέχει η συμμαχία και προσπαθούν να βρουν τους καλύτερους για να τους αντιμετωπίσουν. Θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση ο σχεδιασμός της συμμαχίας να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμη σταθερότητα (Douma et al.). Ανάμεσα στα κρίσιμα θέματα που προκύπτουν είναι τα παρακάτω:

1. η πρόβλεψη του αποτελέσματος που θα έχει η συμμαχία μακροπρόθεσμα στην ανταγωνιστικότητα των μητρικών επιχειρήσεων. Πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη η πιθανότητα ο σημερινός συνεργάτης μελλοντικά να γίνει ανταγωνιστής.
2. η προσπάθεια πρόβλεψης των αλλαγών και η κατανόηση των αιτιών που θα τις επιφέρουν.
3. η πραγματοποίηση μιάς ανάλυσης της αγοράς, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.
4. η μέριμνα για την αμοιβαία μεταφορά των γνώσεων, των πληροφοριών και των διαδικασιών μεταξύ των εταίρων.
5. η προετοιμασία για τη πιθανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων επικοινωνίας και ο καθορισμός του αναγκαίου επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων.
6. η επιλογή της κατάλληλης μορφής και δομής για τη συμμαχία και η προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης στις διαδικασίες και στις απαιτήσεις της.

- Σύνδεση των προϋπολογισμών με τους παρεχόμενους πόρους και τις προτεραιότητες της συμμαχίας.

Σύμφωνα με έρευνα των Harbison and Pekar, οι έμπειρες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των πόρων της συμμαχίας και στις προτεραιότητες που έχουν θέσει από τη δημιουργία της.

- Ρεαλιστική αξιολόγηση των υποψηφίων συνεργατών και προσεκτική επιλογή του καταλληλότερου

Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου είναι μία διαδικασία ιδιαίτερης σπουδαιότητας. Πριν τελικά αποφασιστεί ποιός είναι ο καταλληλότερος πρέπει να διερευνηθεί ένας αριθμός παραγόντων. Πρέπει να εκτιμηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οι δυνάμεις, αλλά και οι αδυναμίες των δυνητικών συνεργατών.

- Προγραμματισμός στη χρήση πόρων.

Προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία πρόσθετης αξίας μέσω της συμμαχίας, είναι απαραίτητος ο σωστός προγραμματισμός της χρήσης των πόρων. Ακόμη πιο αποτελεσματική είναι η διαδικασία αυτή όταν ο κάθε ένας από τους εταίρους καθορίζει από την αρχή την ποιότητα και το είδος των πόρων που έχει σκοπό να συνεισφέρει.

- Σύνδεση του ύψους της επένδυσης και των αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοση.

Η δημιουργία ενός μέτρου αξιολόγησης της απόδοσης και η σύνδεση αυτού με τη λογική των αμοιβών, αποτελεί ένα σημαντικό μέσο, το οποίο δίνει ευελιξία στην επιχείρηση, αλλά και αντικατοπτρίζει τη φύση του εγχειρήματος. Άλλωστε, χωρίς τη δημιουργία κινήτρων, ίσως δεν υπάρχει διάθεση από την πλευρά των εργαζομένων να εργαστούν για την επιτυχία της συμμαχίας

- Σαφής καθορισμός του ρόλου του υπεύθυνου για τη συμμαχία.

Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και της εξουσίας των υπευθύνων της συμμαχίας είναι ουσιαστικής σημασίας ζήτημα, το οποίο πρέπει να ξεκαθαρίζεται από την αρχή. Είναι αναγκαίο επίσης να υιοθετηθεί και μια διαδικασία περιοδικής παρακολούθησης των εξελίξεων, αλλά και συχνών αναφορών σχετικά με την πρόοδο της συμμαχίας (Harbison and Pekar, Schuler and Jackson).

- Απόφαση για δημιουργία συμμαχιών σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ευελιξία και περιορισμένη ανάγκη για έλεγχο.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους των συναλλαγών, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών για τον παράλληλο συντονισμό των οικονομικών δραστηριοτήτων των

εταίρων συνίσταται στην περίπτωση που η ανάγκη για συνεχή και διεξοδικό έλεγχο είναι περιορισμένη.

• Ύπαρξη συμπληρωματικών πόρων.

Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για τη δημιουργία αξίας για την επιτυχία της συμμαχίας είναι ο βαθμός στον οποίο οι συνεισφορές των εταίρων είναι συμπληρωματικές. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχουν συμπληρωματικούς ή παρόμοιους πόρους, μπορούν συνδυάζοντάς τους να δημιουργήσουν συνέργιες από τις οποίες θα επωφεληθούν αμφότεροι (Hoffman and Schlosser).

Οι ικανότητες των δυνητικών συνεργατών είναι προφανώς ένας παράγοντας εξαιρετικής σημασίας (Cauley de la Sierra). Η δημιουργία συνεργιών μεταξύ δύο επιχειρήσεων είναι δυνατή μόνο στην περίπτωση όπου πραγματοποιείται ανταλλαγή πόρων, γνώσεων, ιδιαίτερων ικανοτήτων και τεχνογνωσίας.

• Ύπαρξη συμβατότητας (compatibility) μεταξύ των εταίρων

Τα ανώτατα στελέχη πολλών επιχειρήσεων θεωρούν ότι η ύπαρξη συμβατότητας είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας της συμμαχίας. Ανεξάρτητα από το πόσο σωστή και πετυχημένη είναι η ιδέα, πάνω στην οποία θα βασιστεί μία στρατηγική συμμαχία, ή πόσο ικανοί είναι οι συμμετέχοντες, οι εταίροι πρέπει να καταφέρουν να συνεργαστούν αρμονικά. Διαφορετικά, θα καταστεί εξαιρετικά δυσχερές το να καταφέρει η συμμαχία να αντέξει στις πιέσεις που θα δέχεται με το πέρασμα του χρόνου, στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και στις ανεξέλεγκτες τάσεις των διεθνών αγορών.

• Αναλογία στο μέγεθος και στις ικανότητες.

Οι συμμαχίες θεωρείται ότι είναι προτιμότερο να σχηματίζονται μεταξύ επιχειρήσεων που έχουν παραπλήσιο μέγεθος και παρόμοιες ικανότητες. Μία επιχείρηση, η οποία προσπαθεί να βελτιώσει την ασθενή θέση που κατέχει στην αγορά, εξασφαλίζοντας συνεργασία με έναν ισχυρό συνεργάτη, κινδυνεύει να κυριαρχηθεί από τους συνεργάτες της (Harbison and Pekar). Γίνεται αντιληπτό επομένως ότι η συμμετρική κατανομή της δύναμης μεταξύ των εταίρων προκαλεί αστάθεια. Αντίθετα, όταν οι συμμετέχοντες σε μία στρατηγική συμμαχία δεν παρουσιάζουν σημαντικές

αποκλίσεις στο μέγεθος και στις ιδιαίτερες δεξιότητες που κατέχουν, είναι ευνοϊκότερες οι συνθήκες για την επίτευξη μίας κατάστασης ισορροπίας.

• Υπαρξη συμβατότητας μεταξύ στρατηγικών στόχων συμμαχίας και στρατηγικών στόχων επιχείρησης .

Από τη στιγμή που οι συμμαχίες αποτελούν το μέσο για την εφαρμογή των εταιρικών στρατηγικών και για την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων, κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας για την απόφαση συνεργασίας, θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι στόχοι της συμμαχίας συμβαδίζουν με τη στρατηγική της επιχείρησης. Με τη στρατηγική ανάλυση είναι δυνατό να αξιολογηθεί η πιθανότητα και ο τρόπος με τον οποία μία συμμαχία μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική θέση των συμμετεχόντων σε αυτήν επιχειρήσεων, όσον αφορά, κάποιον συγκεκριμένο τομέα (Hoffman and Schlosser).

• Αποδοχή της συμμαχίας από την αγορά.

Πολύ συχνά οι συμμαχίες αλλάζουν την ισορροπία στον τομέα δραστηριοποίησής τους. Όπου υπάρχει η δυνατότητα, οι αρνητικές αντιδράσεις από τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές θα πρέπει να ελέγχονται από την αρχή. Αυτό θα πρέπει να γίνεται για να αποφεύγεται – στο βαθμό που είναι εφικτό – ο κλονισμός των σχέσεων με το δίκτυο των επιχειρήσεων με τις οποίες υπάρχει κάποιου είδους συνεργασία ή συναλλαγή (Douma et al.).

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει σε πολλές περιπτώσεις και η αντίδραση των χρηματιστηριακών αγορών στις οποίες διαπραγματεύονται οι μετοχές των εταίρων. Μία θετική αντίδραση των επενδυτών, η οποία προσδίδει στην επιχείρηση κέρδη υπεράνω του κανονικού, αυξάνει την αξία της επιχείρησης και δημιουργεί θετικό κλίμα μεταξύ των εταίρων.

• Χρονικός προσδιορισμός ανάπτυξης της συμμαχίας.

Η εμπειρία δείχνει ότι η απόφαση για ανάπτυξη της συμμαχίας αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία, καθώς απαιτούνται αμέτρητες διαπραγματεύσεις μέχρι οι δυνητικοί συνεργάτες να συμφωνήσουν σε όλα τα σημαντικά πεδία. Επιπλέον, η πραγματοποίησή τους γίνεται βήμα – βήμα, γεγονός που συνεπάγεται ότι μπορεί να χρειαστούν πολλά χρόνια μέχρι την τελική πραγματοποίηση των στόχων τους. Για το

λόγο αυτό θεωρείται αναγκαίος ένας χρονικός προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών και διαδικασιών, ώστε να γίνουν όλα όπως πρέπει, αλλά και να μη σπαταληθεί πολύτιμος χρόνος χωρίς να προκύψουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Hoffman and Schlosser).

• Έμφαση στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες στους οποίους τα στελέχη των διεθνών επιχειρήσεων πρέπει να δώσουν την απαιτούμενη προσοχή, ώστε να καταστεί εφικτή η δημιουργία εμπιστοσύνης και η διατήρηση της αφοσίωσης των εταίρων στη διεθνή στρατηγική συμμαχία. Πρωταρχικός στόχος θα πρέπει πάντα να είναι η διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και να αποφεύγονται σε κάθε περίπτωση η άσκοπη έκθεση σε καταστάσεις, που μπορούν να την αποδυναμώσουν και να την καταστήσουν ευάλωτη στους συνεργάτες της. (Cullen et al.).

• Αναζήτηση εταίρου με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα της στρατηγικής συμμαχίας.

Μέσω των συμμαχιών υπάρχει πρόσβαση στους πόρους του εταίρου. Επομένως, η επιλογή συνεργάτη με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποιον τομέα ο οποίος σχετίζεται με την συμμαχία, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Hoffman and Schlosser).

• Αφοσίωση στη συμμαχία.

Σύμφωνα με τον Cauley de la Sierra, η εύρεση ενός συνεργάτη με αντίστοιχη αίσθηση αφοσίωσης στη συμμαχία, είναι ένας παράγοντας – κλειδί για την επιτυχία της συμμαχίας. Ακόμη και αν οι εταίροι φαίνεται να έχουν ικανότητες και να υπάρχει συμβατότητα μεταξύ τους στα περισσότερα επίπεδα, αν δεν είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν χρόνο, ενέργεια και πόρους στη συμμαχία, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι ελάχιστες.

• Συμφωνία σε βασικές αξίες και πεποιθήσεις.

Κατά τη διάρκεια επιλογής του κατάλληλου συνεργάτη θα πρέπει να εξετάζεται πάντα η συμβατότητα της οργανωσιακής κουλτούρας τους. Η συμφωνία σε βασικές αρχές και πεποιθήσεις θεωρείται μια πολύ σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχημένη έκβαση της συνεργασίας (Hoffman and Schlosser). Είναι δεδομένο ότι

κάθε επιχείρηση έχει τη δική της μοναδική κουλτούρα. Παρά όμως το γεγονός αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να διερευνούν το βαθμό στον οποίο οι κουλτούρες είναι συμβατές.

• Σαφής ορισμός των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων.

Για την αποφυγή των διενέξεων και γενικά των ανεπιθύμητων καταστάσεων, που εμποδίζουν τη σωστή λειτουργία και εξέλιξη της συμμαχίας, είναι αναγκαίος ο σαφής καθορισμός των στόχων, αλλά και των υποχρεώσεων που θα έχει η κάθε πλευρά (Hoffman and Schlosser). Παράλληλα, απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας από τη συμμαχία είναι η συμφωνία πάνω στο πεδίο δράσης της. Πρέπει δηλαδή από την αρχή να αποφασιστούν οι κοινές αρμοδιότητες των εταίρων, οι περιοχές δράσης, το είδος των προϊόντων που θα προωθείται σε κάθε αγορά, καθώς και το είδος των πόρων που θα συνεισφέρει η κάθε πλευρά (Doz and Hamel).

• Ανάλογη συνεισφορά πόρων από όλους τους εταίρους.

Η ύπαρξη αμοιβαιότητας μεταξύ των εταίρων αποτελεί μία πολύ σημαντική διάσταση για την αξιολόγηση της επιτυχίας της συμμαχίας. Η στρατηγική εξάρτηση των εταίρων από τη συμμαχία καθορίζει και τη δομή της. Αυτό συμβαίνει γιατί στην περίπτωση που κάποιος από τους εταίρους εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτή, αυτομάτως είναι περισσότερο ευάλωτος, γεγονός που δίνει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στους συνεργάτες του. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ο βαθμός αλληλεξάρτησης των εταίρων από τη συμμαχία μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια της εξέλιξής της (Hoffman and Schlosse).

• Έμφαση στη δημιουργία αξίας από τη συμμαχία .

Για τη δημιουργία αξίας από τη συμμαχία θα πρέπει να προσδιοριστεί το επίπεδο συνεισφοράς από την κάθε πλευρά. Ανάλογα με τους στόχους της συμμαχίας , η κάθε πλευρά θα πρέπει να αξιολογήσει τι είδους πόρους μπορεί και πρέπει να συνεισφέρει, καθώς και ποιά λειτουργία θα εξυπηρετούν αυτοί, ώστε συνδυαζόμενοι με τους αντίστοιχους των εταίρων να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Από το στάδιο της σχεδίασης της συμμαχίας ακόμα πρέπει να δίνεται έμφαση στην προοπτική για δημιουργία αξίας από την πραγματοποιηθείσα συμφωνία . Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι όταν οι εταίροι από κοινού προσπαθούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες της

συμμαχίας αντί να διαπληκτίζονται πάνω στον τρόπο διανομής των κερδών, έχουν πολύ περισσότερα οφέλη (Hoffman and Jackson).

- Η αποφυγή μη αναγκαίας μεταφοράς γνώσεων και η διατήρηση και προστασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων .

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, είναι η αποφυγή μη αναγκαίας μεταφοράς γνώσεων. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν οργανωσιακές δομές, οι οποίες λειτουργούν όλο και περισσότερο σαν ένα ευέλικτο μέσο γρήγορης μεταφοράς γνώσεων και ικανοτήτων. Αυτό βέβαια που από την προοπτική μιας εταιρίας είναι ένας πολύ καλός τρόπος απόκτησης νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, μπορεί για τους εταίρους της να αποτελεί μία μη επιθυμητή διαδικασία, η οποία ενδυναμώνει τη θέση της και θέτει σε κίνδυνο τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτό από την αρχή πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο από όλες τις πλευρές το είδος των πληροφοριών που είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν και κάτω από ποιες προϋποθέσεις θα πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο (Hoffman and Schlosser).

Αναμφιβόλως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προστατεύουν τις βασικές γνώσεις τους όταν αποφασίσουν να μετέχουν σε συμμαχίες. Για να γίνει αυτό βέβαια, είναι ανάγκη να ξεκαθαριστεί τι είδους πληροφορίες και γνώσεις και ποια ακριβώς τμήματα ή μέρη αυτών πρέπει να παραμείνουν μέσα στην επιχείρηση, όπως και με ποιο τρόπο θα εξασφαλιστεί η προστασία τους. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, κάποιο επίπεδο προστασίας είναι αναγκαίο. Οι μηχανισμοί προστασίας της γνώσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις τομείς οι οποίοι αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, στη νομική δομή των συμφωνιών και των συμβολαίων και τέλος στις διαδικασίες της συμμαχίας. Στον πίνακα 3.1 εμφανίζονται κάποιοι μηχανισμοί προστασίας για κάθε μία από τις προαναφερθείσες κατηγορίες.

Πίνακας 3.1: Μηχανισμοί Προστασίας της Γνώσης

Περιοχές	Κατηγορίες	Μηχανισμοί προστασίας γνώσης
Ανθρώπινοι πόροι	Στήριξη Ανώτατης Διοίκησης	Ενέργεια ανώτατης διοίκησης <ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση και προσδιορισμός ανταγωνιστικών ικανοτήτων • Προστασία γνώσεων σχετιζόμενων με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. • Εξασφάλιση αναγκαίων πόρων για την προστασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
	Διοίκηση Συμμαχίας	Ενέργειες των στελεχών που διοικούν τη συμμαχία. <ul style="list-style-type: none"> • Προστασία γνώσεων σχετιζόμενων με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιχείρησης. • Καθορισμός στελεχών που θα ελέγχουν τη ροή πληροφοριών.
	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Τα στελέχη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων <ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση προσωπικού πάνω στις ανταγωνιστικές ικανότητες. • Δημιουργία κινήτρων/προγράμματος αξιολόγησης για την προστασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. • Αναφορές επαφών με εργαζόμενους των εταίρων.
Νομική Δομή	Πατέντες	<ul style="list-style-type: none"> • Κατοχύρωση μέσω των πατεντών
	Μηχανισμοί καθορισμένοι με συμβόλαιο	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός απορρήτων πληροφοριών • Καθορισμός των πληροφοριών και των ικανοτήτων που μπορούν να μοιραστούν.

		<ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση ευθυνών σε περίπτωση που οι εταίροι αποκτήσουν πρόσβαση σε απόρρητες πληροφορίες. • Υπογραφή συμφωνιών μη αποκάλυψης. • Εξασφάλιση ότι οι πληροφορίες ή η τεχνολογία που μοιράζεται με τους εταίρους καλύπτεται από πατέντες. • Απαγόρευση απασχόλησης εργαζόμενων από τους εταίρους.
Διαδικασίες	Ροή πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμός σε λίγους εργαζομένους. • Απόκρυψη συγκεκριμένων απόρρητων πληροφοριών.
	Πρόσβαση εταίρων	<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ξεχωριστά από τους εταίρους. • Περιορισμός της πρόσβασης των εταίρων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. • Περιορισμός της πρόσβασης των εταίρων σε προσωπικό που δεν σχετίζεται με τη συμμαχία.

Πηγή: Segil, 2006

• Δημιουργία εμπιστοσύνης με μονομερή δέσμευση και αποφυγή καιροσκοπικής συμπεριφοράς.

Η καιροσκοπική διάθεση μεταξύ των εταίρων θέτει σε σοβαρό κίνδυνο τη συμμαχία, καθώς αποδυναμώνει την εμπιστοσύνη και αυξάνει την ανάγκη για έλεγχο. Κάτω όμως από τέτοιες προϋποθέσεις καθίσταται εξαιρετικά δυσχερής η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, τουλάχιστο στο επίπεδο εκείνο που απαιτείται για την ανάπτυξη

ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων ώστε να πραγματοποιηθεί η μεταφορά γνώσεων και η αποκόμιση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από το συνδυασμό των συμπληρωματικών ικανοτήτων (Hoffman and Schlosser).

• Συμφωνία πάνω σε ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους..

Η συμφωνία πάνω σε ξεκάθαρους και ρεαλιστικούς στόχους αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την περαιτέρω εξέλιξη της συμμαχίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο ακολουθεί η εφαρμογή με σταθερά βήματα των όσων έχουν συμφωνηθεί και επιταχύνεται η ανάπτυξη της συμμαχίας (Hoffman and Schlosser).

• Πραγματοποίηση του σχεδίου με αμοιβαίες προσπάθειες.

Ο βαθμός στον οποίο θα είναι επιτυχημένη μία συμμαχία εξαρτάται κατά πολύ από το σχεδιασμό της. Οι εταίροι θα πρέπει από την αρχή να συμφωνήσουν σε ένα σχέδιο δράσης, το οποίο θα πρέπει στη συνέχεια να ακολουθήσουν με σταθερά βήματα και αμοιβαίες προσπάθειες. Το πλάνο αυτό θα αποτελεί τη βάση για την πραγματοποίηση της συμμαχίας, και θα διευκολύνει τον έλεγχο της προόδου (Hoffman and Schlosser).

• Δημιουργία διαύλων για την άριστη και ταχεία επικοινωνία μεταξύ των εταίρων.

Η δημιουργία ενός συστήματος για την ταχύτερη πληροφόρηση και τον άριστο συντονισμό, το οποίο θα συνδέει μεταξύ τους όλες τις συμμετέχουσες στη συμμαχία επιχειρήσεις, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία (Hoffman and Schlosser). Η τεχνολογία σε αυτόν τον τομέα έχει προχωρήσει πολύ διευκολύνοντας σε σημαντικό βαθμό την επικοινωνία. Με τα σύγχρονα μέσα παρέχεται πλέον η δυνατότητα παρακολούθησης τηλεσυσκέψεων, όπου ο κάθε εταίρος βρίσκεται στη βάση του, στη χώρα του και μπορεί ανά πάσα στιγμή να έχει οπτική επαφή με τους συνεργάτες του, όπου και αν βρίσκονται αυτοί (Segil).

Παράλληλα, η χρήση ενός ενδοεπιχειρησιακού δικτύου (Intranet) θεωρείται απαραίτητη, καθώς διευκολύνει την επικοινωνία και δημιουργεί έναν κοινό τόπο συνάντησης. Από τη στιγμή που υπάρχουν αυτές οι δυνατότητες, θα πρέπει να μεριμνήσουν οι εταίροι για τη βελτίωση των συνθηκών της μεταξύ τους επικοινωνίας, υιοθετώντας ένα σύγχρονο σύστημα επικοινωνίας. Άλλωστε τα οφέλη που θα αποκομίσουν από την αποφυγή της παραπληροφόρησης, των διενέξεων και των αντιδικιών θα υπερκαλύψει το κόστος εγκατάστασής του.

• Στήριξη από τη διοίκηση.

Κατά τη φάση υλοποίησης της συμμαχίας, ένας παράγοντας εξαιρετικής σημασίας είναι η ανεπιφύλακτη δέσμευση και στήριξη της όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση, αλλά και από τα στελέχη όλων των επιπέδων. Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης είναι και ο σεβασμός απέναντι στους εταίρους. Από τη στιγμή της πραγματοποίησης της συμφωνίας, πρέπει να ασχολούνται με τα θέματα που προκύπτουν και να αφιερώνουν ένα μέρος του χρόνου τους για την παρακολούθηση της εξέλιξής της.

• Ικανότητα μάθησης και απορρόφησης γνώσεων από τους εταίρους.

Από πολλούς μελετητές οι συμμαχίες θεωρούνται “αγώνες ταχύτητας για την εκμάθηση νέων ικανοτήτων και την απόκτηση γνώσεων”. Εκείνος από τους εταίρους που μπορεί να απορροφά γρηγορότερα τη γνώση και τις νέες ικανότητες είναι σίγουρο ότι θα ωφεληθεί περισσότερο και θα πραγματοποιήσει τους στόχους του σε συντομότερο χρονικό διάστημα, γεγονός που σημαίνει ότι θα επιθυμεί και πρώτος τη λήξη της συμμαχίας. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει και να απορροφά τη γνώση αποτελεί την “απορροφητική της ικανότητα”. Όσο μεγαλύτερη είναι η απορροφητική της ικανότητα, σε συνδυασμό με τη διάθεσή της να μαθαίνει, τόσο περισσότερο επιτυχημένη θα είναι και η συμμαχία.

• Γρήγορη εφαρμογή των συμφωνηθέντων και ταχύτητα αποτελέσματα.

Από τη στιγμή που οι εταίροι συμφώνησαν στις βασικές αρχές και στο πλαίσιο της συνεργασίας, θα πρέπει να αρχίσουν να συνεργάζονται για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σχεδίου ή καθήκοντος, για να αρχίσουν να συνηθίζουν στην ιδέα της συνεργασίας και να βλέπουν τη συμμαχία να γίνεται πραγματικότητα. Η γρήγορη εφαρμογή των συμφωνηθέντων αποτελεί τη βάση για μία επιτυχημένη συνεργασία, καθώς αποδεικνύεται έμπρακτα ότι και οι δύο πλευρές εννοούν να προσπαθήσουν για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπλέον, με τη γρήγορη εφαρμογή των όσων έχουν συμφωνηθεί, τα πρώτα αποτελέσματα γίνονται εμφανή σε ταχύτερο χρονικό διάστημα, γεγονός που δίνει μία άλλη δυναμική στη σχέση μεταξύ των εταίρων και αυξάνει τη διάθεση για συνεργασία (Hoffman and Schlosser).

• Συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης της συμμαχίας

Η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης της συμμαχίας αποτελεί τη βάση για τον έλεγχο της προόδου της. Εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι εκτός από την αποδοτικότητα και την αμοιβαιότητα εξίσου σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση της επιτυχίας των συμμαχιών, είναι και η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα. Χωρίς συνεχή επίβλεψη της πορείας της δεν θα καταστεί ικανή η επιχείρηση να επωφεληθεί πλήρως από τις δυνατότητες ανάπτυξης της συμμαχίας. Ακόμη χειρότερη προοπτική είναι ότι δεν θα γίνει αντιληπτό το γεγονός ότι η συνεργασία προχωράει προς λάθος κατεύθυνση, μέχρι να είναι πλέον πολύ αργά.

• Τερματισμός μετά από συμφωνία όλων των μερών.

Ο τερματισμός της συμμαχίας είναι μία κατάσταση εξαιρετικά πολύπλοκη, η οποία απαιτεί λεπτό και προσεκτικό χειρισμό από την πλευρά των διοικήσεων των εταίρων. Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριφέρονται με σεβασμό και να ενημερώνονται πλήρως για τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η όλη διαδικασία της λήξης της συμμαχίας, ώστε να μην παρακωλυθούν οι μελλοντικές σχέσεις τους. Άλλωστε, οι εταίροι είναι αυτοί που πλέον γνωρίζουν μία εταιρία “από πρώτο χέρι” και μπορούν, αν θεωρήσουν ότι δεν αντιμετωπίστηκαν δίκαια, να τη δυσφημίσουν. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο μελλοντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες, αλλά ακόμη και να προκαλέσει σημαντικές απώλειες όσον αφορά το όνομα και την αξιοπιστία της επιχείρησης.

• Προετοιμασία για τον τερματισμό της συμμαχίας από το στάδιο του σχεδιασμού.

Κάποτε έρχεται και η στιγμή που η συμμαχία θα φτάσει στο τέλος της. Ανεξάρτητα από τον τρόπο με το οποίο θα πραγματοποιηθεί, οι εταίροι θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για αυτό το ενδεχόμενο και να έχουν προσυμφωνήσει τον τρόπο διανομής των κερδών, των πόρων και των μονάδων. Διαφορετικά θα προκύψουν διαφωνίες, αντιδικίες και γενικά καταστάσεις καθόλου επιθυμητές. Ενώ όταν όλα είναι προσυμφωνημένα, δεν υπάρχουν περιθώρια για διενέξεις και ο καθένας λαμβάνει αυτά που του αντιστοιχούν.

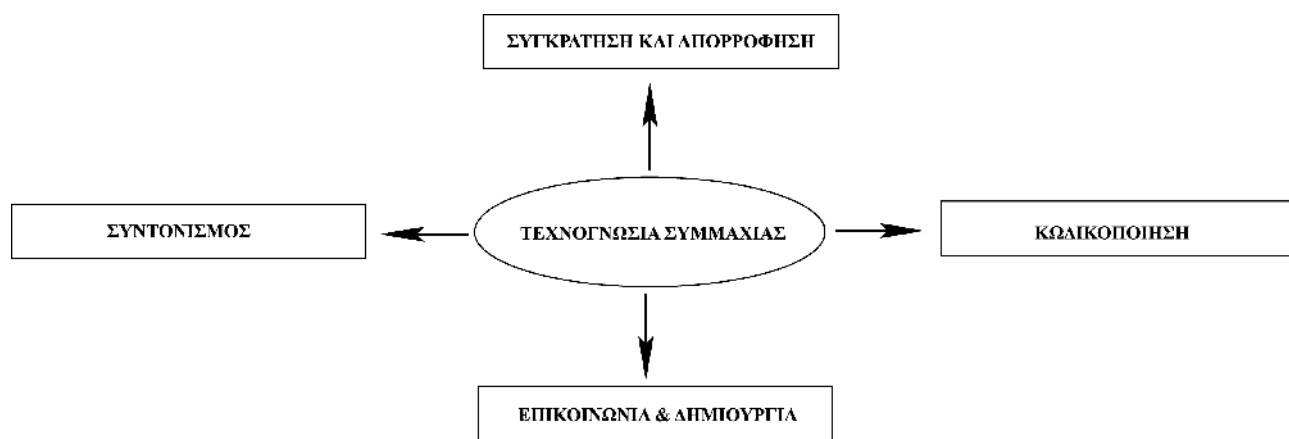
• Χρησιμοποίηση ομάδας υπεύθυνης για την επίβλεψη και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων της συμμαχίας.

Όσον αφορά τη δομή της συμμαχίας, αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει μία ειδική ομάδα, καθήκον της οποίας θα είναι να συντονίζει και να διοικεί τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διεθνή στρατηγική συμμαχία. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να αποτελείται από στελέχη προερχόμενα από όλους τους μετέχοντες στη συμμαχία. Ένα ποσοστό γύρω στο 37% των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν από τους Kale et al. εμφανίζεται ότι έχουν υιοθετήσει, επίσημα ή ανεπίσημα, μία τέτοιου είδους δομή για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών τους.

3.2.1 Συστήματα διοίκησης της συμμαχίας

Πολλές επιχειρήσεις, ακόμη και αυτές που έχουν μεγάλη εμπειρία από συμμαχίες, αποτυγχάνουν να επωφεληθούν από αυτά που έχουν αποκομίσει από τις προηγούμενες εμπειρίες του. Έτσι, δεν ωφελούνται από τις γνώσεις και χάνουν την ευκαιρία να τις επαναχρησιμοποιήσουν σε μελλοντικές συνεργασίες, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και χρήμα.

Σχήμα 3.1: Μηχανισμός μεταφοράς γνώσεων και τεχνογνωσίας από τους εταίρους



Πηγή: The 4 – C approach, Kate et al.

Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ειδικές ομάδες, οι οποίες εποπτεύουν και συντονίζουν τις δραστηριότητες τις σχετιζόμενες με τις συμμαχίες τους, κάνουν κάποια προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση. Εφαρμόζουν συστήματα και διαδικασίες συγκράτησης και επαναχρησιμοποίησης των γνώσεων που απέκτησαν από προηγούμενες εμπειρίες. Αυτού του είδους οι

μηχανισμοί δίνουν έμφαση σε τέσσερα πεδία, στη συγκράτηση των γνώσεων, στην κωδικοποίηση τους, στη μετάδοσή τους μέσω της επικοινωνίας και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και τέλος στο συντονισμό των νέων συμμαχιών, με βάση αυτές (Kale et al.).

Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν πολύ αναλύοντας και μαθαίνοντας από τις καταστάσεις και τις εμπειρίες που καταγράφηκαν από προηγούμενες συμμαχίες. Μέσω των εμπειριών αυτών, μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα και να πάρουν σωστότερες αποφάσεις σχετικά με τα ζητήματα που προκύπτουν σε σύγχρονες ή που θα προκύψουν σε μελλοντικές συμμαχίες. Ειδικά στην περίπτωση που έχει πραγματοποιηθεί και κωδικοποίηση των γνώσεων αυτών, είναι ακόμη απλούστερο και ευκολότερο για τα στελέχη να κατανοήσουν αυτές τις γνώσεις. Η κωδικοποίηση συνήθως αναφέρεται στη δημιουργία κάποιου οδηγού ή εγχειριδίου, τη χρήση του οποίου έχουν υιοθετήσει πολλές επιχειρήσεις. Μεταξύ αυτών είναι η IBM, η Motorola, η Parke-Davis, η Eli Lilly και η Oracle.

Αφού ολοκληρωθεί και η κωδικοποίηση των γνώσεων αυτών, οι επιχειρήσεις φροντίζουν για την ενημέρωση των στελεχών τους μέσα από τις συγκεντρώσεις και τις συνελεύσεις ώστε να επιτευχθεί διάχυση των γνώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό και να επωφεληθούν από αυτές όσο το δυνατό περισσότεροι εργαζόμενοι. Η επικοινωνία, η προσωπική επαφή και η ανάλυση των προηγούμενων εμπειριών διευκολύνουν την κατανόηση και τη δημιουργία νέων ιδεών, βασισμένες σε νέες προσεγγίσεις. Επιπλέον, βοηθούν τα στελέχη να υιοθετήσουν μία περισσότερο ολοκληρωμένη άποψη για την εμπειρία και τις ικανότητες των συναδέλφων τους, οι οποίες πλέον βασίζονται στην τεχνογνωσία που έχουν στον τομέα των στρατηγικών συμμαχιών. Κατά αυτόν τον τρόπο, τα στελέχη αποκτούν τις ικανότητες για την αποτελεσματικότερη διοίκηση και καλύτερο συντονισμό κάποιας νέας συμμαχίας.

3.3 Συμπεράσματα

Από όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχία της συμμαχίας δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Αντίθετα προϋποθέτει πολύ δουλειά και προσπάθεια για να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Υπάρχουν

πολλοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία της, την εξέλιξή της και κατ' επέκταση την τελική επιτυχία ή αποτυχία της και οι οποίοι έχουν ήδη αναφερθεί. Σύμφωνα με τους Hoffman and Schlosser οι πλέον κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας συνοψίζονται στον πίνακα 3.2.

Ένας από τους πρώτους παράγοντες στους οποίους στρέφεται η προσοχή των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να επεκτείνουν μία ήδη υπάρχουσα σχέση ή να δημιουργήσουν μία νέα συμμαχία με κάποια άλλη εταιρία, είναι η εξασφάλιση της ύπαρξης συμβατότητας στους στόχους, στις στρατηγικές και στις πρακτικές που ακολουθούνται. Η αξιολόγηση βασίζεται τόσο στους “σκληρούς” όσο και στους “μαλακούς” παράγοντες, στα υλικά αλλά και στα μη απτά χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση που υπάρχει συμβατότητα στην επιχειρηματική στρατηγική, στον τρόπο λήψης των αποφάσεων, στην επιχειρησιακή φιλοσοφία, στις οργανωσιακές δομές και στις διαδικασίες που ακολουθούνται, η πιθανότητα εμφάνισης αντιμαχιών μειώνεται σημαντικά. Κατά την αξιολόγηση των πιθανών υποψηφίων εταιρών, υπάρχουν μερικοί “σκληροί” παράγοντες (hard factors) οι οποίοι θέλουν να αναλυθούν, ώστε να αποφασιστεί το προφίλ του καταλληλότερου εταίρου.

Πίνακας 3.2: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας διεθνών στρατηγικών συμμαχιών .

A/A	Μεταβλητή (Παράγοντας επιτυχίας)	Ποσοστό επ/σεων με επιτυχημένες συμμαχίες που αγνόησε τη σημαντικότητά του	Ποσοστό επ/σεων με μη επιτυχημένες συμμαχίες που αγνόησε τη σημαντικότητά του
1	Σαφής ορισμός των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων	10,9%	46,7%
2	Ύπαρξη συμπληρωματικών πόρων	5,5%	33,3%
3	Αφοσίωση στη συμμαχία	18,2%	53,3%
4	Ανάλογη συνεισφορά πόρων από όλους τους εταίρους	27,3%	53,3%
5	Ύπαρξη συμβατότητας μεταξύ στρατηγικών στόχων συμμαχίας και	9,1%	26,7%

	στρατηγικών στόχων επιχειρήσεων		
6	Έμφαση στη δημιουργία σχέσεων με βάση την εμπιστοσύνη	29,1%	53,3%
7	Γρήγορη εφαρμογή των συμφωνηθέντων και ταχύτητα αποτελέσματα	23,6%	46,7%

Πηγή: Hoffman and Schlosser.

Εκτός όμως από τους «σκληρούς», υπάρχουν και οι «μαλακοί» παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να εξεταστούν, κατά την απόφαση δημιουργίας κάποιας συμμαχίας. Αυτού του είδους οι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας. Ακόμη και αν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ των «σκληρών» παραγόντων, η επιτυχία μίας συμμαχίας δεν είναι εξασφαλισμένη, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εξαιρετικής σημασίας. Άλλωστε, αυτό που χαρακτηρίζει μία επιχείρηση, ο παράγοντας που τη διαφοροποιεί είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν, ο κώδικας επικοινωνίας και η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί. Η επικοινωνία και η επαφή μεταξύ των εργαζομένων, η καθημερινή συνεργασία και η «χημεία» μεταξύ τους, είναι παράγοντες καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας.

Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την πορεία μίας συμμαχίας προς την επιτυχία. Παραπάνω αναφέρθηκαν μερικοί από τους πιο σημαντικούς, οι οποίοι έχουν εντοπιστεί μετά από επιστημονικές έρευνες σε στελέχη και επιχειρήσεις με μεγάλη εμπειρία στον τομέα των συμμαχιών. Ανάλογα με την περίπτωση, κάθε φορά άλλος παράγοντας παίζει σημαντικότερο ρόλο και κάποιος άλλος είναι λιγότερο σημαντικός. Το μόνο σίγουρο είναι ότι όσο καλύτερα προετοιμασμένη, οργανωμένη και ενημερωμένη είναι μία επιχείρηση, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να εμπλακεί σε συμμαχίες που θα τις αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ρόλος του υπεύθυνου της διοίκησης της συμμαχίας

4.1 Εισαγωγή

Η επιλογή του ατόμου που θα ηγείται της συμμαχίας και θα είναι υπεύθυνος για αυτήν, αποτελεί μία διαδικασία ιδιαίτερης σημασίας, καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία και την επιτυχία της. Οι ικανότητες που απαιτούνται για την ανάληψη της ευθύνης διοίκησης της συμμαχίας, είναι εξαιρετικά πολλές και τα καθήκοντα πολύπλοκα και απαιτητικά. Ο ρόλος που καλείται να παίξει στη συμμαχία είναι τεράστιας σημασίας, καθώς ουσιαστικά θα πρέπει το άτομο που θα επιλεγεί να είναι σε θέση να συντονίζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη συμμαχία και να καθοδηγεί την εξέλιξή της.

Παράλληλα, θα ηγείται όλων των διαδικασιών και λειτουργιών και θα πρέπει μεταξύ των άλλων να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών, να λειτουργεί ως διευκολυντής της επικοινωνίας, να συμβουλεύει, να παρακολουθεί, να ελέγχει, να φροντίζει για το «χτίσιμο» αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εταίρων, να διαπραγματεύεται. Πάνω απ' όλα όμως θα πρέπει να εμπνέει.

4.2 Δραστηριότητες – κλειδιά στη διοίκηση των συμμαχιών

Η διοίκηση των συμμαχιών περιλαμβάνει μία ξεκάθαρη και στρατηγική κατανόηση των παρακάτω (Yoshino and Rangan):

- της φύσης των σχετικών με την προστασία και της πρωτοποριακής πορείας των συμμαχιών.
- των πεδίων των σχετικών με την προστασία και τη θωράκιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- της ανάγκης εκπαίδευσης και ενημέρωσης των στελεχών εκείνων που θα ασχοληθούν με τις συμμαχίες.
- τις απαιτήσεις σε πόρους.
- της ανάγκης εξασφάλισης ενός συστήματος συντονισμού των ενδοεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
- της πιθανότητας να προκύψει ένα δίκτυο συμμαχιών και η εξαιρετικά μεγάλη πολυπλοκότητα του συντονισμού του.

4.3 Διοίκηση των συμμαχιών: ο ρόλος του διοικητή της συμμαχίας

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που αποκομίζουν τα περισσότερα οφέλη από τις συμμαχίες είναι εκείνες, οι οποίες αναθέτουν τη διοίκησή τους σε μία συγκεκριμένη ομάδα ή σε ένα ανώτατο στέλεχος (Segil, Kale et al.). Υπάρχουν πολύ διαφορετικές δομές και διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά τη σημαντικότητα αυτής της λειτουργίας. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται αυτή η αρμοδιότητα και δομούνται οι λειτουργίες που πραγματοποιεί, εξαρτάται από το πόσο σοβαρά λαμβάνεται υπόψη από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν μία αντίστοιχη δομή στη διοίκηση των συμμαχιών που δημιουργούν είναι οι Digital, H-P, Ford, Motorola, Lotus, Olivetti, Siemens, Toshiba, Mazda, Isuzu.

Έχει αποδειχθεί επιπλέον ότι οι επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει κατάλληλους ανθρώπους για τις θέσεις αυτές βρίσκονται ανάμεσα στις:

- καλύτερες επιχειρήσεις στη διοίκηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ,
- επιχειρήσεις που θαυμάζονται περισσότερο, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune,
- καλύτερες εταιρίες για να εργαστεί κανείς και πάλι σύμφωνα με δημοσιεύματα του περιοδικού Fortune.

4.3.1 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη της συμμαχίας

Σύμφωνα με τους Schluser and Jackson, οι πετυχημένοι ηγέτες των συμμαχιών θεωρείται ότι πρέπει να συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- να δείχνουν ευαισθησία στις διάφορες κουλτούρες και να προσπαθούν να αμβλύνουν τις διαφορές.
- να έχουν ανοικτό μυαλό.
- να είναι ευέλικτοι.
- να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τόσο τις δυνάμεις όσο και τις αδυναμίες του κάθε ενός από τους εταίρους.

- να είναι ικανοί να κρατούν στην επιχείρηση τους εργαζόμενους – κλειδιά.
- να έχουν υπομονή και να ακούνε τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες τους.
- να είναι οραματιστές και φιλόδοξοι.
- να είναι σε θέση να γεφυρώνουν τις αντιμαχίες και τις αντιπαραθέσεις που υπάρχει περίπτωση να προκύψουν μεταξύ των εταίρων και να παρακολουθούν τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.
- να μπορούν να επηρεάζουν και να εμπνέουν τους μετέχοντες στη συμμαχία.

4.3.2 Διοίκηση των συμμαχιών: πέντε κρίσιμες αρμοδιότητες

Σύμφωνα με έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η πραγματοποίηση πετυχημένων συμμαχιών εξαρτάται από την απόδοση σε ορισμένες διοικητικές αρμοδιότητες.

1) Η υιοθέτηση του κατάλληλου τόνου.

Η επιτυχία της συμμαχίας εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από την ύπαρξη «σωστής χημείας» μεταξύ των εταίρων (Cauley de la Sierra, Yoshino and Rangan). Ουσιαστικά, με τον όρο αυτό εννοείται η ύπαρξη εμπιστοσύνης τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο όσο και μεταξύ των εταίρων. Το υπεύθυνο για τη συμμαχία ανώτατο στέλεχος ευθύνεται για τη δημιουργία και τη διατήρηση αυτού του κλίματος. Η έλλειψη εμπιστοσύνης αποτελεί τροχοπέδη για την πραγματοποίηση των προσδοκιών της συμμαχίας, καθώς καλλιεργεί την αμφιβολία και την καχυποψία.

2) Καταγραφή της συνεισφοράς των εταίρων.

Η αξία μίας συμμαχίας αντικατοπτρίζεται και στη διάθεση των εταίρων να συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο και υλικά. Η μεγαλύτερη απόδειξη της ύπαρξης αφοσίωσης μίας επιχείρησης στη συμμαχία είναι ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται σε αυτές τις υποχρεώσεις της. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η παρατήρηση των ενεργειών των εταίρων και η παρακολούθηση της απόδοσής του.

Σύμφωνα με τους Yoshino and Rangan, υπάρχει ένας σχετικά απλός τρόπος για την παρακολούθηση των συνεισφορών των εταίρων. Σύμφωνα με αυτόν, αρχικά θα πρέπει να καθοριστούν οι διαδικασίες, που είναι σημαντικές και στις οποίες θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα. Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο αυτές να χωρίζονται σε επιμέρους τμήματα, η συμβολή των οποίων είναι περισσότερο ξεκάθαρη και η αξιολόγησή τους αποτελεί ευκολότερη υπόθεση. Όσον αφορά τις υπόλοιπες διεργασίες, θα πρέπει, αφού παρατηρηθούν, να αξιολογηθούν όταν πλέον θα είναι ολοκληρωμένες. (Yoshino and Rangan, Segil).

3) Αναγνώριση της σημασίας της ροής πληροφοριών.

Οι πληροφορίες είναι μέρος της κάθε διαδικασίας και κάθε τμήματος και επιπλέον δημιουργούνται από κάθε δραστηριότητα του οργανισμού. Η συλλογή, η επεξεργασία και η χρησιμοποίηση των πληροφοριών είναι μία από τις βασικές λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Από τον τρόπο αξιολόγησης των πληροφοριών αυτών εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ιδιαίτερες ικανότητες που κατέχουν. Ιδιαίτερα στις στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνεται ροή, ανταλλαγή και χρησιμοποίηση διάφορων πληροφοριών, αφού αυτός είναι και ένας από τους λόγους σχηματισμού τους. Όλες αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να αναγνωριστούν, να συγκεντρωθούν – σε εκπαιδευτικά εγχειρίδια, βιβλία, προφορικές παρουσιάσεις – και στη συνέχεια να μεταδοθούν και να κατανοηθούν και από τους εταίρους.

Οι ροές πληροφοριών θέτουν ταυτόχρονα τρεις προκλήσεις, οι οποίες πολλές φορές είναι αντιφατικές. Τα διευθυντικά στελέχη των συμμαχιών θα πρέπει να: α) εξασφαλίζουν την ομαλή και χωρίς προβλήματα ροή πληροφοριών μεταξύ των εταίρων, β) ενώ παράλληλα πρέπει να θωρακίζουν τις πολύτιμες γνώσεις της μητρικής επιχείρησης από τους εταίρους, καθώς υπάρχει πάντα η πιθανότητα αυτοί να μεταβληθούν σε ανταγωνιστές, και γ) διερευνούν όλες τις ευκαιρίες για να μάθουν από τους εταίρους τους όσο το δυνατό περισσότερο και να χρησιμοποιούν αυτή την εισροή πληροφοριών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Yoshino and Rangan). Γίνεται σαφές ότι όλη η διαδικασία είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική.

Άλλωστε, υπεισέρχεται πάντα και το υποκειμενικό στοιχείο στις περιπτώσεις αυτές. Ο διαχωρισμός των κρίσιμων και μη πληροφοριών, δεν γίνεται με τον ίδιο τρόπο από

όλα τα στελέχη, καθώς υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ τους για το τι είναι και τι δεν είναι σημαντικό. Διαφορετικά αντιμετωπίζει αυτή τη διαδικασία ένας μηχανικός από ένα στέλεχος του χρηματοοικονομικού τμήματος. Παρόλα αυτά έρευνες έχουν αποκαλύψει κάποιους κοινά αποδεκτούς τρόπους διαχείρισης της ροής των πληροφοριών από και προς τους εταίρους.

Ένας από αυτούς τους τρόπους είναι ο άμεσος και κεντροποιημένος έλεγχος της ροής πληροφοριών. Έτσι συγκεκριμένα άτομα ορίζονται υπεύθυνα για συγκεκριμένα είδη πληροφοριών, τα οποία αποφασίζουν για το διαχωρισμό των κρίσιμων και μη πληροφοριών. Αυτός ο τρόπος της κεντροποίησης της όλης διαδικασίας ανταλλαγής πληροφοριών ενδείκνυται στις περιπτώσεις των συμμαχιών με περιορισμένο φάσμα λειτουργιών, οπότε είναι εφικτή και η λεπτομερής καταγραφή των εισροών και εκροών.

Στις περιπτώσεις όμως όπου οι συμμαχίες προϋποθέτουν την άμεση και διαρκή επαφή των εταίρων ή όταν αφορούν συμφωνίες έρευνας και ανάπτυξης, εκτός από το ότι η μέθοδος αυτή δεν είναι εφικτή, η χρησιμοποίησή της θα δημιουργούσε και πολύ μεγάλα προβλήματα. Κάτι τέτοιο θα εμπόδιζε και θα καθυστερούσε την διεξαγωγή των απαραίτητων διαδικασιών, επιβραδύνοντας την εξέλιξή της.

Υπάρχουν από την άλλη και περιπτώσεις αποκεντροποιημένης διοίκησης της ροής των πληροφοριών. Οι προσεγγίσεις αυτές ποικίλουν δίνεται όμως έμφαση σε όλες στη σωστή καθοδήγηση του ανώτατου στελέχους του υπεύθυνου για τη συμμαχία και όχι στον έλεγχό του. Κάποιος διευθυντής τμήματος για παράδειγμα θα μπορούσε να κατηγοριοποιήσει τις πληροφορίες ανάλογα με την ύπαρξη της πιθανότητας αυτές να είναι με κάποιο τρόπο χρήσιμες σε ένα δυνητικό ανταγωνιστή, όπως εμφανίζεται στο σχήμα 4.1.

Στην περίπτωση που έχει εξασφαλιστεί ότι δεν υπάρχει τέτοια πιθανότητα, η ροή των πληροφοριών μπορεί κανονικά να μεταφερθεί στους εταίρους. Στην προηγούμενη, κεντροποιημένη μορφή ακόμη και για αυτό θα ήταν απαραίτητη η έγκριση του διοικητή της συμμαχίας. Με τη δομή αυτή αποφεύγονται οι πολυσέλιδες αναφορές και οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες, πετυχαίνοντας έτσι μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου.

Για να πετύχει όμως η παραπάνω προσέγγιση απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση των αρμόδιων στελεχών και των μηχανικών για τη σημασία της διαχείρισης των πληροφοριακών ροών. Μία συμμαχία με πολύπλοκη δομή απαιτεί συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού ατόμων από διαφορετικά τμήματα και αρμοδιότητες, ώστε να καθοριστεί το είδος των πληροφοριών που θα πρέπει να διαφύγει από την επιχείρηση.

Η προστασία των ευαίσθητων πληροφοριών και η παράλληλη προσπάθεια για την εκπαίδευση όσο το δυνατό περισσότερων γνώσεων από τους εταίρους, δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Αντίθετα, απαιτεί από τους εταίρους πολύ καλή και συνεχή εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων, καθώς και καλλιέργεια της απαιτούμενης κρίσης και αποφασιστικότητας.

Σχήμα 4.1: Καθορισμός της σημαντικότητας των πληροφοριών.

		Είναι οι πληροφορίες αυτές διαθέσιμες στο ευρύ κοινό;	
		Ναι	Όχι
Θα βοηθούσαν οι πληροφορίες αυτές τους ανταγωνιστές;	Ναι	Συμβουλευτείτε και άλλους διευθυντές πριν αποφασίσετε να μοιραστείτε αυτές τις πληροφορίες με τους εταίρους σας	Προστατεύστε τις πληροφορίες
	Όχι	Μοιραστείτε ελεύθερα τις πληροφορίες	Δεν προσδιορίζεται

Πηγή: Yoshino and Rangan

4) Επανεξέταση της βιωσιμότητας της στρατηγικής.

Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των εταιρών (Hoffman and Schlosser, Noerman, Cravens et al., Douma et al.). Αυτό μπορεί να συμβεί με δύο συνήθως τρόπους: α) είτε με την απόκτηση πρόσβασης σε συμπληρωματικούς πόρους, οπότε οι αδυναμίες καλύπτονται ή ξεπερνιούνται και β) είτε με την αποδέσμευση ενός μέρους των αναγκαίων πόρων για τη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.

Καθώς λοιπόν, οι ανάγκες της επιχείρησης αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και την αλλαγή των συνθηκών της αγοράς, είναι αναγκαία η συνεχής επανεξέταση της στρατηγικής της επιχείρησης. Οπότε αν τελικά διαπιστωθεί ότι απαιτείται κάποια αλλαγή στη στρατηγική, είναι σίγουρο ότι θα χρειαστεί να διαφοροποιηθούν και κάποιες λειτουργίες της επιχείρησης, οπότε είναι εξαιρετικά πιθανό η συμμαχία πλέον να μη την εξυπηρετεί.

5) Αναγνώριση της σημασίας των εσωτερικών σχέσεων.

Πέρα από τη διοίκηση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εξωτερικούς συνεργάτες της, εξίσου σημαντική είναι και η σωστή διαχείριση των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων (Segil, Yoshino and Rangan).

Η λειτουργία της συμμαχίας βασίζεται στη συνεργασία και στην ενεργή συμμετοχή εργαζόμενων από διάφορους τομείς και επίπεδα του οργανισμού. Ο υπεύθυνος της συμμαχίας δεν είναι δυνατό να περιμένει όλες τις διαδικασίες να γίνουν σωστά, χωρίς σωστό και προσεγμένο συντονισμό των εργαζόμενων των επιμέρους τμημάτων. Χωρίς την άντληση της απαραίτητης υποστήριξης και συνεισφοράς από τους εργαζόμενους, η συνεργασία δεν θα μπορούσε ποτέ να αποδώσει τα αναμενόμενα.

Για την ακρίβεια, η αποτελεσματικότητα των διευθυντών στη διαχείριση των δικών τους οργανισμών καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και την ικανότητά τους να διαχειριστούν και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των διάφορων εταιριών. Για να καταφέρουν να εξασφαλίσουν την ενεργή συμμετοχή και συνεισφορά κυρίως των στελεχών του μεσαίου επιπέδου, που είναι και τα λιγότερα πρόθυμα, θα χρειαστεί να καταβάλουν προσπάθεια. Το σημείο στο οποίο θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή

τους, είναι να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται ότι δουλεύουν για τα συμφέροντα της ξένης επιχείρησης, παρά για δικό τους όφελος. Θα πρέπει να καταφέρει ο επιτυχημένος διοικητής να κάνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις ωφέλειες που ενέχει η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, καθώς και να επηρεάσει τη γνώμη τους σε ότι αφορά τα αναμενόμενα αποτελέσματα .

4.4 Συμπεράσματα

Ο ρόλος του διοικητή της συμμαχίας είναι εξαιρετικά σημαντικός. Πολλές φορές μπορεί να επηρεάσει σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καταφέρει να μετατρέψει αμφιβόλου εκβάσεως συμμαχίες σε μεγάλες επιτυχίες. Το πλήθος των δραστηριοτήτων που συνδέεται με τη συμμαχία προϋποθέτει τη συμβολή διαφόρων ομάδων, γεγονός που σημαίνει ότι ο υπεύθυνος θα πρέπει να ξέρει σε ποιιά από αυτές θα πρέπει να απευθυνθεί για την πραγματοποίηση της κάθε δραστηριότητας, αλλά και να είναι σε θέση να τις συντονίζει. Η δυνατότητά του να μετέχει στην κατανομή των πόρων του οργανισμού, τον καθιστά υπεύθυνο για τη δίκαιη κατανομή τους, χωρίς τη δημιουργία αντιμαχιών.

Πέρα όμως από τις παραπάνω αρμοδιότητες, η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη θέση αυτή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και το κύρος της επιχείρησης. Η επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόνων του συνδέεται άμεσα με το πόσο καλά γνωρίζει τον οργανισμό, το εκτεταμένο δίκτυο του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τον βαθμό στον οποίο χρήζει σεβασμού από τους συναδέλφους του. Επιπλέον, επηρεάζεται από τις γνώσεις του πάνω στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την κατανόηση της στρατηγικής της συμμαχίας. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την προσωπικότητα, τις ιδιαίτερες ικανότητες και χαρακτηριστικά του καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης των μητρικών επιχειρήσεων

5.1 Εισαγωγή

Παρόλο που ο γενικότερος ρόλος των συμμαχιών καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές των εταίρων, το περιεχόμενο, ο τόνος και το είδος της σχέσης μεταξύ των εταίρων επηρεάζεται σε ένα σημαντικό ποσοστό από τις ανώτατες διοικήσεις των μητρικών επιχειρήσεων. Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης θα πρέπει να πλαισιώνονται από αποτελεσματικές ομάδες διοίκησης, οι οποίες θα κάνουν ότι είναι αναγκαίο ώστε να εξασφαλιστεί η κατά το δυνατό βέλτιστη απόδοση της συμμαχίας και το σημαντικότερο, η επιτυχία της στρατηγικής της συμμαχίας. Η συμμετοχή των στελεχών θα πρέπει να επεκτείνεται πέρα από το στάδιο του σχηματισμού της στρατηγικής, σύμφωνα με την οποία δομείται και εξελίσσεται η συμμαχία, και στην ενεργή συμμετοχή, αλλά και στη διοίκηση των διαδικασιών που περιλαμβάνει η συμμαχία.

Ο βαθμός της ενεργής συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης καθορίζεται από διάφορους παράγοντες. Εκτός από το είδος της στρατηγικής συμμαχίας και το βαθμό, στον οποίο αυτή είναι σημαντική για την επιχείρηση, ιδιαίτερα σημαντική είναι και τα αναμενόμενα από αυτήν οφέλη. Η καθημερινή και εκτεταμένη επαφή με τους εταίρους δεν είναι εφικτή αλλά ούτε και αναγκαία.

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει όμως να μεριμνήσει για την εξασφάλιση τακτικής επικοινωνίας με τα αντίστοιχα στελέχη των εταίρων. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να αξιολογεί την ελκυστικότητα του εγχειρήματος, να παρακολουθεί την πορεία του, να διαμορφώνει τη στρατηγική και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα όταν απαιτείται επέμβαση και αλλαγή πορείας (Segil, Schuler and Jackson, Yoshino and Rangan).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι τόσο εσωτερικός όσο και εξωτερικός. Πέρα δηλαδή από την καλλιέργεια της σχέσης και το «χτίσιμο της εμπιστοσύνης» μεταξύ των εταίρων, πρέπει να παρακολουθεί και τις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις. Είναι μέσα στις αρμοδιότητες της ανώτατης διοίκησης να φροντίζει για την ανάπτυξη των σχέσεων που αφορούν την ανάπτυξη σωστής, αρμονικής και αποτελεσματικής συνεργασίας τόσο μεταξύ των εταίρων, όσο και μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

5.2. Η εξωτερική διάσταση: ανώτατη διοίκηση και εταίροι.

Σύμφωνα με τους Yoshino and Rangan, στην περίπτωση όπου υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για τη συμμαχία από το διευθύνονται σύμβουλο της επιχείρησης, αυτό αντανακλάται και στο αντίστοιχο στέλεχος των εταίρων. Η προσωπική ενασχόλησή του με τη συμμαχία, δίνει ένα επιπλέον κίνητρο στους εταίρους για να ασχοληθούν περισσότερο με τη συμμαχία, ενώ παράλληλα δημιουργεί τις προϋποθέσεις και θέτει τις σωστές βάσεις για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των εταίρων.

Παράλληλα, την εμβάθυνση της προσωπικής αφοσίωσης, τη δημιουργία κλίματος οργανωσιακής αφοσίωσης, τη διερεύνηση και εύρεση νέων στρατηγικών ευκαιριών, τη σύνταξη στρατηγικών αναφορών για την απόδοση της συμμαχίας και τέλος, τον καθορισμό της διαδικασίας τερματισμού της συμμαχίας, όταν έχει πλέον επιτύχει τους στόχους για τους οποίους είχε σχηματιστεί.

5.2.1. Καλλιέργεια της οργανωσιακής αμοιβαιότητας.

Η συχνή ενασχόληση των ανώτατων στελεχών με τη συμμαχία υποδεικνύει ότι αυτή είναι σημαντική για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνει τη δημιουργία αντίστοιχων αισθημάτων αφοσίωσης και από την πλευρά των εταίρων. Σύμφωνα με δηλώσεις ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων που μετέχουν σε ένα μεγάλο αριθμό διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, όταν οι εταίροι γνωρίζουν ότι ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης ενδιαφέρεται προσωπικά για την επιτυχία της συγκεκριμένης συμμαχίας, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε αυτή.

Το γεγονός αυτό επηρεάζει όχι μόνο την ανώτατη διοίκηση των εταίρων, αλλά και το πλήθος των στελεχών και των εργαζομένων, ενώ παράλληλα δίνει άλλη διάσταση στη μεταξύ τους συνεργασία. Οι εταίροι εκτιμούν το ενδιαφέρον και την προσπάθεια και δείχνουν μεγαλύτερη διάθεση να προσφέρουν τους αντίστοιχους πόρους,

προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της συμμαχίας. Αυτή η αμοιβαιότητα είναι πολύ σημαντική και αποτελεί το θεμέλιο για μία πετυχημένη συνεργασία.

Από την άλλη πλευρά, η αμοιβαία έλλειψη καλής θέλησης από τις ανώτατες διοικήσεις των εταιρών, δεν καταφέρνει να κινητοποιήσει τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Η αδιαφορία για την εξέλιξη της συμμαχίας αποτελεί τροχοπέδη για την εξέλιξή της. Η συμμετοχή των ανώτατων διοικήσεων προωθεί την προσπάθεια των εργαζομένων και διευκολύνει την επίλυση των δημιουργουμένων αντιμαχιών και διαφορών. Παράλληλα, η στενή και καλή σχέση μεταξύ των ανώτατων στελεχών και εταιρών, μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη κλίματος αρμονικής συνεργασίας και στην ακαριαία επίλυση προβλημάτων. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί λόγω του γεγονότος ότι τα ανώτατα στελέχη είναι τα μόνα άτομα στην επιχείρηση που μπορούν να έχουν μια συνολική εικόνα για αυτή. Επομένως μπορούν να εκτιμήσουν καλύτερα τι είναι ορθότερο να γίνει ανάλογα με την περίπτωση.

5.2.2 Εμβάθυνση της προσωπικής αφοσίωσης σε κάθε επίπεδο

Σύμφωνα με μαρτυρίες διευθυνόντων συμβούλων επιχειρήσεων, η προσωπική ενασχόληση με τη συμμαχία αποδεικνύει και την προσωπική αφοσίωση σε αυτή. Το προσωπικό ενδιαφέρον από την πλευρά του ανώτατου στελέχους της επιχείρησης, αποδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο ότι οι προθέσεις είναι σοβαρές και το εγχείρημα σημαντικό για την εταιρία. Το τελευταίο ουσιαστικά “εξαναγκάζει” και την ανώτατη αρχή των εταιρών να επιδείξει την ίδια αφοσίωση στη συμμαχία. Τα αισθήματα αφοσίωσης περνούν και στις κατώτερες βαθμίδες και επηρεάζουν το πλήθος των στελεχών. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται η αφοσίωση του οργανισμού στη συμμαχία.

5.2.3 Δημιουργία κλίματος οργανωσιακής αφοσίωσης.

Η έλλειψη οργανωσιακής αφοσίωσης από τη μία ή και από τις δύο πλευρές των εταιρών μπορεί να καταστρέψει μία συμμαχία. Για το λόγο αυτό η προσωπική ενασχόληση της ανώτατης διοίκησης είναι κάτι πολύ περισσότερο από απλά συμβολική. Μπορεί να προωθήσει τα αισθήματα αφοσίωσης και τη στήριξη των

κατώτερων επιπέδων, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την ενεργή τους συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων της συμμαχίας.

Σύμφωνα με το διοικητή συμμαχιών κάποιας εταιρίας που μετέχει σε ένα μεγάλο αριθμό ΔΣΣ, ο βαθμός της ενασχόλησης του ανώτατου στελέχους της επιχείρησης με κάποια συμμαχία αποκαλύπτει και το βαθμό στον οποίο αυτή είναι σημαντική για την επιχείρηση. Σε περίπτωση που η ανώτατη διοίκηση επιδείξει μεγαλύτερη προσοχή και ενδιαφέρον σε κάποια συμμαχία, είναι σίγουρο ότι και τα υπόλοιπα στελέχη θα θεωρήσουν αυτή σημαντικότερη και θα ασχοληθούν περισσότερο με την εξασφάλιση της επιτυχίας της. Έτσι, θα ενεργοποιηθεί η συμμετοχή όλων των στελεχών σε διάφορα επίπεδα. Η συχνή και στενή αλληλεπίδραση μεταξύ των στελεχών των εταιρών, σε διάφορες βαθμίδες συμβάλλει στο “χτίσιμο” μίας συμμαχίας με γερές βάσεις και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας της.

5.2.4 Διερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών

Το βαθύ προσωπικό ενδιαφέρον του διευθύνοντος συμβούλου στις συμμαχίες μπορεί να καταστεί ικανό να ανακαλυφθούν νέες ευκαιρίες συνεργασίας και σε άλλους τομείς, οι οποίοι δεν ήταν προηγουμένως ευδιάκριτοι. Ένα ανώτατο στέλεχος, αναφερόμενο στη συμμαχία μεταξύ της Ford και της Mazda στην οποία και συμμετείχε ενεργά, δήλωσε ότι οι συναντήσεις με το αντίστοιχο διευθυντικό στέλεχος των εταιρών ήταν πολύ εποικοδομητικές, καθώς μέσω των συζητήσεων προέκυπταν συνεχώς νέες ιδέες. Οι ιδέες αυτές αφορούσαν διάφορους τομείς, σε κάποιους από τους οποίους επεκτάθηκε τελικά η συνεργασία. Μετά από τις μεταξύ τους συναντήσεις, προωθούσαν στο προσωπικό τις σκέψεις τους και κατόπιν συζήτησης, αποφασίζοταν ποιές από αυτές ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν. Με τον τρόπο αυτό κατάφεραν να πραγματοποιήσουν πολύ σημαντικά σχέδια και να ανακαλύψουν μεγάλες ευκαιρίες.

Η επέκταση μίας υπάρχουσας συνεργασίας είναι σαφώς ευκολότερη υπόθεση και η ύπαρξη οικειότητας μεταξύ των ανώτατων στελεχών είναι πολύ πιθανό να τους οδηγήσει στην επιλογή του εταίρου τους, σε περίπτωση που κάτι νέο προκύψει. Κάτι

αντίστοιχο συνέβαινε και στην επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ της Ford και της Mazda, όπου κάθε φορά που προέκυπτε ένα νέο σχέδιο από τον έναν, ο πρώτος υποψήφιος συνεργάτης ήταν ο άλλος εταίρος.

5.2.5. Η σύνταξη στρατηγικών αναφορών για την απόδοση της συμμαχίας

Η αρχή, η οποία ουσιαστικά αναγκάζει την περιοδική αξιολόγηση της απόδοσης της συμμαχίας, είναι η ανώτατη διοίκηση των μητρικών επιχειρήσεων. Ουσιαστικά με τον όρο “στρατηγικές αναφορές απόδοσης” εννοείται η διαδικασία της τακτικής αξιολόγησης της χρησιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της αναγκαιότητας της συμμαχίας. Παρά το γεγονός ότι οι διοικητές των συμμαχιών παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησής τους, πρέπει να σημειωθεί ότι ένα σημαντικό μέρος των καθηκόντων τους καθαρίζεται από την ανώτατη διοίκηση της μητρικής επιχείρησης. Οι διοικητές της συμμαχίας είναι υπεύθυνοι για την επανεξέταση των συνθηκών και την παρακολούθηση των αλλαγών, που αφορούν τη λειτουργία της συμμαχίας, ώστε να τις μεταφέρει στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, η οποία και θα καθορίσει τη στρατηγική της, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο η συμμαχία σχετίζεται με αυτή.

Ίσως η σημαντικότερη λειτουργία από τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης της μητρικής επιχείρησης στις συμμαχίες να είναι η βαθύτερη κατανόηση του οργανισμού. Η ανάγκη της προετοιμασίας των στρατηγικών αναφορών της απόδοσης των συμμαχιών και τα σχέδια που αυτές περιλαμβάνουν προκαλούν μία αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων στελεχών που εμπλέκονται στην όλη διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διασπορά μεταξύ των εταίρων των πληροφοριών που αφορούν τη λειτουργία της συμμαχίας, κάτι το οποίο συνεισφέρει στη λήψη ορθότερων αποφάσεων.

5.2.6. Ο τερματισμός της συμμαχίας

Η φυσιολογική κατάληξη των συμμαχιών είναι ότι τη στιγμή που θα έχουν ολοκληρωθεί οι λειτουργίες που εξυπηρετούν, αυτές θα διαλυθούν. Στο σημείο αυτό

ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι τεράστιας σημασίας. Καταρχήν, η ευθύνη για την απόφαση του χρόνου και του τρόπου με τον οποίο θα σταματήσει η συνεργασία ανήκει κατά αποκλειστικότητα στους διευθύνοντες συμβούλους των μητρικών επιχειρήσεων. Αυτοί είναι που θα κρίνουν πότε και εάν έχουν εκπληρωθεί οι στόχοι της συμμαχίας ή το αν αυτή μπορεί να συμβάλλει με κάποιο τρόπο στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Επιπλέον, λόγω της επαφής τους με τα αντίστοιχα ανώτατα στελέχη των εταιρών, είναι σε θέση να κρίνουν και τον τρόπο με τον οποίο η συμμαχία εξυπηρετεί την άλλη πλευρά. Αυτοί οι παράγοντες είναι εξαιρετικής σημασίας για την απόφαση της κατάλληλης χρονικής στιγμής και του ορθότερου τρόπου, με τον οποίο θα ολοκληρωθεί η συμμαχία.

5.3. Η εσωτερική διάσταση: ανώτατη διοίκηση και οργανισμός.

Το μήνυμα που η ανώτατη διοίκηση της εταιρίας στέλνει στα κατώτερα επίπεδα των στελεχών, αλλά και στο σύνολο των εργαζομένων είναι αντίστοιχης σημασίας με αυτό που στέλνει στην ανώτατη διοίκηση των εταιρών. Αυτό διαμορφώνεται από την επιλογή του διοικητή της συμμαχίας, την επένδυση πόρων στη συμμαχία, όπως και από τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι κοινοί στρατηγικοί στόχοι της συμμαχίας (Yoshino and Rangan, Doz and Hamel, Schule and Jackson). Γίνεται επίσης εμφανές και από την προσπάθεια που καταβάλλεται για τη δημιουργία κινήτρων στο σύστημα αμοιβών, αλλά και από το μέγεθος της επιρροής στην αλλαγή της κουλτούρας, όσον αφορά τη συμμαχία.

5.3.1 Επιλογή του διοικητή της συμμαχίας

Στο κεφάλαιο 4 επισημάνθηκε η σπουδαιότητα του ρόλου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση της συμμαχίας και τη διαμόρφωση των σχέσεων αλληλεπίδρασης με τους εταίρους. Η επιλογή του ατόμου αυτού είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, η οποία πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχει επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο για τη θέση αυτή. Η προσεκτική επιλογή του, επηρεάζει τον

τρόπο αντιμετώπισης της συμμαχίας, τόσο από τα στελέχη της ίδιας της επιχείρησης, όσο και από τους εταίρους της. Η κοινή αποδοχή του από όλους είναι παράγοντας εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχία της συνεργασίας .

5.3.2 Επένδυση πόρων στη συμμαχία

Οι συμμαχίες ως σχέσεις μεγάλης κλίμακας, πολυπλοκότητας και αντιφατικότητας, απαιτούν σημαντική δέσμευση πόρων. Η ανώτατη διοίκηση ευθύνεται για το επίπεδο της παροχής πόρων, γεγονός επίσης σημαντικό, καθώς αποκαλύπτει πολλά για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η συμμαχία. Η επένδυση σημαντικών πόρων αποδεικνύει ότι η ανώτατη διοίκηση επιθυμεί τη συμμαχία και συμβάλλει με ότι μπορεί για να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

5.3.3 Διαμόρφωση κοινών στρατηγικών στόχων

Προκειμένου να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ τους, οι εταίροι θα πρέπει να έχουν ένα κοινό όραμα διαμέσου του οποίου να συνδέονται με κάποιο τρόπο οι απαιτήσεις τους από τη συμμαχία (Yoshino and Rangan, Doz and Hamel). Σε πολλές περιπτώσεις οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ανέπτυξαν από κοινού τη φράση που δηλώνει την αποστολή τους (mission statement). Κάτι τέτοιο ουσιαστικά θέτει τις βάσεις για την κατανόηση των απαιτούμενων ενεργειών, οι οποίες αφορούν στη βελτίωση της χρήσης των πόρων. Η διαδικασία ανάπτυξης του κοινού οράματος είναι τόσο σημαντική όσο και η ίδια η αποστολή, καθώς εξαναγκάζει τα στελέχη των εταιρών να συλλάβουν, να μεταφέρουν και να δεσμευτούν απέναντι στους κοινούς στόχους.

Η ανάπτυξη κοινών στρατηγικών στόχων είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς καθορίζεται ο ρόλος, αλλά και τα όρια της συμμαχίας, σε σχέση πάντα με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Τα στελέχη μίας επιχείρησης που μετέχει σε συμμαχίες, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι συνεργασίες συνδέονται με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Η διαμόρφωση και η μεταφορά των κοινών στρατηγικών στόχων αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία της ανώτατης διοίκησης.

Η ύπαρξη κοινών στόχων συντελεί στην ενσωμάτωση της συμμαχίας μέσα στην γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Πέρα όμως από αυτό, αποκαλύπτει τους κινδύνους και τα οφέλη που σχετίζονται με τη συμμαχία και υποδεικνύει τα βήματα που πρέπει να γίνουν από την πλευρά των εργαζομένων προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και η συμμαχία να προχωρήσει προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Η αποτυχία της ανώτατης διοίκησης να μεταφέρει στους εργαζομένους την έννοια των κοινών στρατηγικών στόχων, είναι δυνατό να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στη συνεργασία. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η περίπτωση να πλήξει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων στη συμμαχία, εμποδίζοντας την υλοποίηση των στόχων της. Από την άλλη μεριά, υπάρχει η πιθανότητα, κάποια από τα στελέχη που δεν έχουν κατανοήσει τη στρατηγική σημασία της συμμαχίας να μεταδώσουν πολύτιμες πληροφορίες στους εταίρους με εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες για το μέλλον της επιχείρησης.

Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ξεκάθαρη για τους εργαζόμενους την ανταγωνιστική φύση των συμμαχιών. Είναι υποχρεωσή της να εξασφαλίσει ότι όλοι στην επιχείρηση έχουν κατανοήσει ότι βρίσκονται σε μία λεπτή διαχωριστική γραμμή μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνιστικότητας και πρέπει να εκπαιδευτούν, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν σωστά την κατάσταση.

5.3.4 Επιλογή του κατάλληλου συστήματος αμοιβών.

Η επιτυχημένη υλοποίηση της συμμαχίας επιβάλλει νέες απαιτήσεις για τα ανώτατα στελέχη. Με ποιό τρόπο μπορεί η ανώτατη διοίκηση να ενθαρρύνει τα στελέχη να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις των θέσεών τους, όταν βρίσκονται ήδη κάτω από μεγάλη πίεση, σαν αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσής τους; Ένας τρόπος να γίνει είναι να μεταβληθεί το σύστημα αμοιβών, σε σχέση με τις απαιτήσεις και τη φύση των εργασιών που πρέπει να υλοποιηθούν, καθώς και την απόδοση των εργαζομένων.

Η ανάγκη για αναδιάρθρωση του συστήματος αμοιβών σύμφωνα με τα νέα δεδομένα έχει αγνοηθεί από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Τα περισσότερα στελέχη ασχολούνται μόνο με τα συμπτώματα των σχετιζόμενων με τις συμμαχίες προβλημάτων και όχι με την αιτία που τα προκαλεί. Το τελευταίο φαινόμενο οφείλεται στο σύστημα αμοιβών, το οποίο δεν περιλαμβάνει αποζημίωση για την ενασχόληση με τις σχετικές με τη συμμαχία δραστηριότητες.

Η αλλαγή ενός μακροχρόνιου συστήματος αμοιβών είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει ακόμη να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα αποτελεσματικά. Πάντως, είναι γεγονός ότι η υιοθέτηση ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών, το οποίο αξιολογεί την επίδοση και αμείβει την πραγματική απόδοση των εργαζομένων είναι αναγκαία. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα δοθούν πραγματικά κίνητρα στα στελέχη και στους εργαζόμενους, για να συμμετέχουν και να ασχοληθούν με τη συμμαχία και τα προβλήματα που προκύπτουν.

5.3.5 Επιρροή των αλλαγών της κουλτούρας.

Υπάρχουν τρεις περιοχές της εταιρικής κουλτούρας, τις οποίες η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να βρει τρόπο να επηρεάσει και να αλλάξει προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι περιοχές αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιμετωπίζουν τους εταίρους, τις διαδικασίες μεταφοράς γνώσεων, καθώς και τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού.

Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να μπορούν να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Είναι ευθύνη τους να φροντίσουν για τη σωστή εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού. Οι τομείς της εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν, εκτός από την εξοικείωση με άλλες κουλτούρες, και τα κριτήρια διαχωρισμού των πληροφοριών, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιά είδη πληροφοριών είναι αυτά που μπορούν να μεταφέρονται στους εταίρους (Cullen et al., Yoshino and Rangan). Παράλληλα, θα πρέπει να καλλιεργηθεί η μαθησιακή τους ικανότητα, ώστε να απορροφούν όσο το δυνατό περισσότερα από την

τεχνογνωσία και την τεχνολογία των εταιρών. Τέλος, είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός των ορίων μεταξύ συνεργασία και ανταγωνισμού.

5.4. Συμπεράσματα

Από αυτά που αναφέρθηκαν στις παραπάνω ενότητες, μπορεί να γίνει αντιληπτό το γεγονός ότι η επιτυχία της συμμαχίας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις ανώτατες διοικήσεις των μητρικών επιχειρήσεων. Τόσο οι μεταξύ τους, όσο και οι αντίστοιχες ενδοεπιχειρησιακές τους σχέσεις – αυτές με το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών που διοικούν – καθορίζουν σε μεγάλο ποσοστό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η συμμαχία. Η συμβολή των ανώτατων στελεχών είναι καταλυτική σε όλα τα στάδια της συμμαχίας, γεγονός που δημιουργεί μεγάλες ευθύνες τις οποίες θα πρέπει να αναλάβουν και απέναντι στις οποίες θα πρέπει να φανούν αντάξιοι.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται το πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν παραδείγματα τόσο επιτυχημένων όσο και αποτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών από τον τραπεζικό τομέα. Παράλληλα, θα αναλυθούν κάποιες περιπτώσεις συμμαχιών που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τόσο από την ελληνική πραγματικότητα, όσο και από το διεθνή στίβο. Η ανάλυση των πραγματικών περιπτώσεων καθιστά περισσότερο σαφή και κατανοητά τα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι εδώ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Πετυχημένες στρατηγικές συμμαχίες στον τραπεζικό τομέα

Εισαγωγή

Οι πρόσφατες συγχωνεύσεις μεταξύ γιγαντιαίων τραπεζικών οργανισμών δημιουργούν τεράστια ερωτήματα σχετικά με τις τάσεις και την πορεία του τραπεζικού τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγχωνεύσεις σαν αυτές που πραγματοποιήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες μεταξύ της Chase Manhattan και της J.P. Morgan δημιουργώντας τη J.P. Morgan Chase, της Firststar με την U.S. Bancorp οπότε προέκυψε η U.S. Bancorp, καθώς και της Fleet Financial με τη Bank Boston για τη δημιουργία της FleetBoston Financial έχουν ανανεώσει το ενδιαφέρον για τις συμμαχίες.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στην περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών η τάση των συγχωνεύσεων και εξαγορών έχει αποτελέσει τη βάση για τη μείωση του αριθμού των τραπεζών περίπου κατά 40% τις τελευταίες δύο δεκαετίες (Socer). Από περίπου 14.000 εμπορικές τράπεζες που υπήρχαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ο αριθμός τους έχει πέσει κάτω από τις 9.000, ενώ σύμφωνα με ειδικούς αναλυτές αναμένεται σταθεροποίησή τους γύρω στις 2.000 με 3.000 μέσα στην επόμενη δεκαετία (Sagner and Allman – Ward, Nielsen).

6.2. Κίνητρα συγχωνεύσεων και εξαγορών τραπεζών

Σύμφωνα με τους Spiegel and Gart, οι λόγοι που συνήθως ωθούν τους τραπεζικούς οργανισμούς στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές είναι οι ακόλουθοι:

- η αύξηση των κερδών από τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης
- η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
- οι οικονομίες κλίμακας
- η διαποίκιση του εισοδήματος από διαφορετικά προϊόντα και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές
- η σταθεροποίηση της ποιότητας των στοιχείων του ενεργητικού

- η βέλτιστη χρησιμοποίηση του υπερβάλλοντος κεφαλαίου
- η προσπάθεια αύξησης της αξίας των κοινών μετοχών

Στους παραπάνω λόγους ο Socer προσθέτει και το φόβο από την πλευρά της διοίκησης για την εξαγορά του οργανισμού από ένα μεγαλύτερο και/ή περισσότερο επιθετικό τραπεζικό οργανισμό, στην προσπάθεια του τελευταίου να επεκταθεί και να ισχυροποιήσει τη θέση του.

Παράλληλα, ο Furlong παραθέτει ως ένα επιπλέον κίνητρο για τη δημιουργία κάποιας συγχώνευσης, την προσθήκη αξίας μέσω του συνδυασμού των ικανοτήτων των εταίρων. Άλλες έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι συγχωνευθείσες τράπεζες έχουν καταφέρει να αυξήσουν τα κέρδη τους μέσω της καλύτερης ποιότητας της χρηματοδοτούμενης πελατείας. Έχει επίσης αποδειχθεί ότι για τις παραπάνω περιπτώσεις τραπεζών, έχει καταστεί εφικτή η σημαντική μείωση του κόστους των χορηγούμενων δανείων.

Μία πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο αυτό είναι η μείωση του κινδύνου μέσω της διαποίκισης τόσο από άποψη γεωγραφικής επέκτασης, όσο και από πλευράς μίγματος προϊόντων. Επιπλέον, η μείωση του κόστους των χορηγηθέντων κεφαλαίων μπορεί να επιτευχθεί και μέσω της διασποράς των κερδών. Επιπλέον, η σημαντικότερη πηγή εσόδων αποτελεί πλέον η αύξηση των λειτουργικών εσόδων σε σχέση με τα παραδοσιακά έσοδα, τα προερχόμενα από τόκους.

Ωστόσο μετά από έρευνες των Kwan and Eesenbeis σε συμμαχίες τραπεζικών οργανισμών που αφορούν την τελευταία δεκαετία, παραθέτονται κάποιοι ακόμη λόγοι, οι οποίοι είναι:

- η μείωση του λειτουργικού κόστους
- η αποτελεσματικότερη λειτουργία στο “παγκόσμιο χωριό”
- η λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Τα αποτελέσματα όμως των ερευνών των παραπάνω μελετητών αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα των συγχωνεύσεων όσον αφορά στην αύξηση των εσόδων των συγχωνευμένων οργανισμών.

Η χρονιά όπου ουσιαστικά σημειώθηκαν οι μεγαλύτερες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο ήταν το πρώτο μισό του 1998. Κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα πραγματοποιήθηκαν συγχωνεύσεις μεταξύ γιγαντιαίων οργανισμών (megamergers) στις οποίες περιλαμβάνονται οι συμφωνίες μεταξύ της Citibank και της Travelers, της NatiosBak με τη Bank of America, της Wells Fargo με τη Norwest, της Credit Suisse First Boston (CSFB) με τη Donaldson, της Deutsche Bank με τη Bankers Trust, καθώς και της Bank One με τη First Chicago Bank (Nielsen, Socer). Ίσως ο σημαντικότερος λόγος για την έντονη αυτή δραστηριότητα, όσον αφορά στη σύναψη συμμαχιών, είναι το γεγονός ότι οι τιμές των μετοχών των τραπεζών είχαν μειωθεί σημαντικά. Η πτώση των τιμών των κοινών μετοχών φαίνεται να επηρεάστηκε από τη μία πλευρά από την άνοδο των επιτοκίων και από την άλλη από τα καθόλου ικανοποιητικά αποτελέσματα των συγχωνευμένων οργανισμών (Socer).

6.3. Η παγκόσμια διάσταση

Πολλές τράπεζες πλέον και διάφοροι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί έχουν εξαπλωθεί και έξω από τα σύνορα της επικρατείας τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις ανήκει και η εξαγορά της Bankers Trust από τη Deutsche Bank, καθώς και της Paine Webber από την UBS Warburg. Η δραστηριότητα των συμμαχιών μεταξύ τραπεζών στην περιοχή της Ευρώπης αυξήθηκε κατά το διάστημα 1997-1998 περισσότερο από 50% σε σχέση με τα έτη 1991-1992. Οι συνεργασίες αυτές αφορούν κυρίως οργανισμούς μέσα από την ίδια χώρα, υπάρχουν όμως και κάποιες περιπτώσεις διασυνοριακών συμμαχιών (Socer). Σύμφωνα με τον White το τραπεζικό σύστημα των ευρωπαϊκών χωρών βρίσκεται σε στάδιο μεγάλων ανακατατάξεων εξαιτίας των παραγόντων που αναφέρονται παρακάτω:

- της τεχνολογικής ανάπτυξης
- της αλλαγής του ρόλου της πολιτείας
- των δημογραφικών αλλαγών
- του όλο και μεγαλύτερου ενδιαφέροντος για την αύξηση της αξίας των μετόχων
- της εισαγωγής του ενιαίου νομίσματος (Euro)

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες γίνεται σαφές ότι ο ανταγωνισμός στην Ευρώπη εντατικοποιείται, ενώ παράλληλα ξεπροβάλουν σημαντικές ευκαιρίες για απόκτηση μεριδίου αγοράς στην ευρύτερη ευρωπαϊκή περιοχή για τις μεγάλες ξένες τράπεζες, όπως για παράδειγμα για τον όμιλο εταιριών του Citigroup.

Το Citigroup είναι ίσως ο μοναδικός τραπεζικός οργανισμός με πραγματικά παγκόσμια παρουσία. Έχει επεκταθεί μέσω ενός οργανωμένου δικτύου καταστημάτων τα οποία προσφέρουν όλο το εύρος των τραπεζικών προϊόντων σε 85 χώρες του κόσμου. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα του αμερικανικού ομίλου δεν ήταν εφικτό για κανένα άλλο τραπεζικό οργανισμό. Η στρατηγική της Citibank για διεθνή επέκταση βασίστηκε στη λογική ότι δεν είναι δυνατό να καταφέρει τους στρατηγικούς της στόχους ανεξάρτητη και μόνη, οπότε κατέφυγε στην αναζήτηση τοπικών εταίρων σε όλες τις χώρες στις οποίες έχει εξαπλώσει μέχρι σήμερα τις δραστηριότητές της (Corporate Finance).

6.4. Παράδειγμα πετυχημένης συγχώνευσης

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, συχνό φαινόμενο αποτελεί η σκέψη ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το σημαντικότερο σημείο, στο οποίο πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Μία τέτοια αντίληψη οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρησιακές στρατηγικές και διαδικασίες, η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό είναι θέματα δευτερευούσης σημασίας.

Σε κάποιες περιπτώσεις ίσως ισχύουν τα παραπάνω, αλλά σίγουρα όχι στις τράπεζες Wells Fargo Bank και Norwest Bank. Η συμμαχία τους οδήγησε σε μία τελείως διαφορετική νοοτροπία. Ενώ καμία από τις δύο επιχειρήσεις δεν υποτιμά την αξία και την αναγκαιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη, μία βαθύτερη και εκτεταμένη εξέταση των μεθοδολογιών που χρησιμοποιούν τα δύο χρηματοοικονομικά ιδρύματα αποκάλυψε την ύπαρξη πολύ περισσότερων διαφορών σε σχέση με τις ομοιότητες.

Στα τέλη του 1998 οι δύο τράπεζες συγχωνεύθηκαν. Από τότε, οι δύο επιχειρήσεις δούλεψαν από κοινού, προκειμένου να ανακαλύψουν τις καλύτερες πρακτικές μεταξύ των δύο οργανισμών και συνδυάζοντας αυτές να προκύψει μία νέα και βελτιωμένη Wells Fargo. Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης μεταξύ των δύο τραπεζών υπήρχε αυτό που τα στελέχη τους αποκαλούσαν “φιλικός ανταγωνισμός”. Κάθε οργανισμός αποκάλυψε τους επιχειρησιακούς του κανόνες και τις πρακτικές που ακολουθούσε για τη διεκπεραίωση των λειτουργιών του και αφού εξετάστηκαν αμφότερες, αποφασίστηκε ποιά είναι αυτή που εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία του νέου οργανισμού. Διαπιστώθηκε ότι για τις ίδιες λειτουργίες χρησιμοποιούνταν πολύ διαφορετικές διαδικασίες, γεγονός που περιέπλεκε τα πράγματα.

Ο φιλικός ανταγωνισμός άρχισε με την εξύμνηση των τεχνολογικών λύσεων του κάθε οργανισμού και την αποκάλυψη όλων όσων αυτές παρέχουν. Όπως αποκάλυψε ανώτατο στέλεχος της Wells Fargo (Karr) όταν οι δύο οργανισμοί συγχωνεύθηκαν, εφαρμόστηκε το σύστημα της ανάπτυξης ομάδων εργασίας, οι οποίες περιελάμβαναν εργαζόμενους και από τις δύο τράπεζες. Στις ομάδες αυτές ανατέθηκαν συγκεκριμένα καθήκοντα, παράλληλα με τα οποία θα έπρεπε να αποφασίσουν ποιο από τα δύο συστήματα είναι αυτό που τους εξυπηρετεί καλύτερα. Αρχικά, η όλη διαδικασία ξεκίνησε από την αξιολόγηση των τεχνολογικών λύσεων που προσέφερε το κάθε σύστημα και στη συνέχεια επεκτάθηκε και σε άλλες περιοχές, όπως είναι τα προϊόντα, το μάρκετινγκ και οι διαδικασίες των χρηματοδοτήσεων.

Σε κάποιες περιπτώσεις υπερίσχυε το σύστημα της Wells Fargo, ενώ άλλες φορές και σε συγκεκριμένους τομείς αποδείχθηκε καλύτερη η πρακτική που ακολουθούσε η Norwest. Για παράδειγμα αποδείχθηκε ότι η πλατφόρμα που χρησιμοποιούσε η Wells Fargo δεν είχε τόσες δυνατότητες, από άποψης δυναμικότητας συγκέντρωσης πληροφοριών για τους πελάτες και υποστήριξης των πωλήσεων, όσες είχε αυτή της Norwest. Οπότε αποφασίστηκε να υιοθετηθεί το λειτουργικό σύστημα της Norwest. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τις διαδικασίες πληρωμών που χρησιμοποιούσε η Wells Fargo, αυτές εφαρμόστηκαν με μεγάλη επιτυχία στον οργανισμό, καθώς ήταν σαφώς απλούστερες και παρείχαν περισσότερη βοήθεια και ευκολία στους υπαλλήλους συναλλαγών (ταμίεις).

Κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης, συνήθως ο κυρίαρχος οργανισμός είναι αυτός που παραδοσιακά επιβάλλει την επιχειρησιακή του κουλτούρα στον άλλο. Στην περίπτωση όμως της συμμαχίας μεταξύ της Wells Fargo και της Norwest, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν σε αυτή τη βάση. Η συνεργασία και η αφοσίωση των δύο οργανισμών πάνω στην εύρεση των καλύτερων πρακτικών ήταν ουσιαστικά οι κυριότερες παράμετροι που συνέβαλλαν στην ομαλή μετάβαση από δύο ξεχωριστούς οργανισμούς σε ένα ενιαίο.

Οι συγχωνεύσεις μεταξύ οργανισμών παρόμοιων σε μέγεθος θεωρείται γενικά ότι είναι απλούστερες. Στην πραγματικότητα οποιαδήποτε συγχώνευση δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Απλά, σύμφωνα με δηλώσεις του κ. Jay Freeman, αντιπροέδρου της Well Fargo Bank, στη συγκεκριμένη συγχώνευση κατέστη εφικτή η επιτυχής σύνδεση των δύο οργανισμών, κατόπιν της μεγάλης προσπάθειας η οποία καταβλήθηκε και λόγω της στενής και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των καθορισμένων ομάδων εργασίας σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Επιπλέον, ένας από τους λόγους που οδήγησαν στην επιτυχία, σύμφωνα με το ίδιο ανώτατο στέλεχος, ήταν ο μεγάλος και αμοιβαίος σεβασμός που υπήρχε μεταξύ των εταίρων.

Η μεταβολή αυτή επηρέασε όλο το δίκτυο των 2.900 καταστημάτων και 6.000 ATMs. Η διαδικασία της εξέτασης των τεχνολογικών λύσεων και των επιχειρηματικών πρακτικών διήρκεσε περισσότερο από δύο χρόνια, μέχρι τελικά να επιλεγθούν οι καλύτερες λύσεις για κάθε περίπτωση. Παρόλο, που η μετατροπή των δύο αυτών οργανισμών θεωρήθηκε μία από τις πλέον πολύπλοκες στην ιστορία των τραπεζικών συγχωνεύσεων, κατέστη εφικτή η ολοκλήρωσή της έξι μήνες πριν από την ημερομηνία που είχε προβλεφθεί σύμφωνα με το πρόγραμμα. Παράλληλα το κόστος της όλης διαδικασίας κυμάνθηκε σε λογικά επίπεδα. Εκτός από τη Norwest, στη συνέχεια απορροφήθηκαν και άλλες 38 εταιρίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, διαμορφώνοντας τη σύγχρονη μορφή της Wells Fargo.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι για το πλήθος των πελατών, η διαδικασία της συγχώνευσης πέρασε απαρατήρητη. Οι περιπτώσεις των πελατών που αντέδρασαν στην αλλαγή της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας ήταν μεμονωμένες και παρατηρήθηκαν μόνο σε ένα μικρό τμήμα της πελατείας. Το γεγονός αυτό τιμά τις διοικήσεις των δύο οργανισμών, οι οποίες προκειμένου ακριβώς να φροντίσουν για

την αποφυγή πρόκλησης απογοήτευσης στους πελάτες τους, έθεσαν συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία εφαρμόστηκαν με ιδιαίτερη προσοχή την περίοδο της συγχώνευσης. Σύμφωνα με αυτά τα μέτρα για παράδειγμα, παρακολουθούνταν στενά ο χρόνος απάντησης στις τηλεφωνικές κλήσεις της πελατείας, καθώς και ο αριθμός των λογαριασμών που ανοιγόταν, αλλά και εξοφλούνταν καθημερινά. Σε περίπτωση απόκλισης των παραμέτρων αυτών από κάποια συγκεκριμένα όρια, λαμβανόταν μέτρα και εφαρμοζόταν άμεσα οι διορθωτικές ενέργειες, ώστε να αποκατασταθούν οι ισορροπίες.

Για την ανταμοιβή των εργαζομένων στους δύο οργανισμούς, οι οποίοι εργάστηκαν σκληρά για την επιτυχία του εγχειρήματος, η διοίκηση του νέου συγχωνευμένου οργανισμού τους προσέφερε μετοχές. Ο αριθμός των μετοχών που αποδόθηκε σε κάθε εργαζόμενο ήταν σε άμεση συνάρτηση με τη μισθολογική και τη βαθμολογική του κλίμακα. Με τον τρόπο αυτό, κατάφερε η ανώτατη διοίκηση να εμπλέξει τους εργαζόμενους οι οποίοι πλέον σκεφτόταν και ενεργούσαν ως συνιδιοκτήτες, γεγονός που επηρέασε και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρεχόταν καθημερινά στην πελατεία (Karr).

6.5. Άλλες επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες

Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ τραπεζικών οργανισμών είναι ένα φαινόμενο με μεγάλη ένταση στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και στον Καναδά, όσο και στην Ευρώπη και στην Ασία τα τελευταία χρόνια συνεχώς ανακοινώνονται συμμαχίες, συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ιδιαίτερα το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, αποτελεί πλέον κανόνα για τις περισσότερες χώρες του κόσμου. Στη συνέχεια αναφέρονται κάποια ακόμη παραδείγματα πετυχημένων συμμαχιών.

6.5.1. Στρατηγικές συμμαχίες στην ευρωπαϊκή επικράτεια

Η μεγαλύτερη τράπεζα της Ισπανίας Banco Santander Central Hispano (BSCH) έχει κάνει στρατηγική συμμαχία με τη γαλλική τράπεζα Societe Generale (SG). Αλλά η

Banco Bilbao Argentaria (BBVA), η δεύτερη μεγαλύτερη ισπανική τράπεζα συνεργάζεται με την ιταλική UniCredito (The Banker).

Ωστόσο και η ίδια η BSCH είναι αποτέλεσμα συγχώνευσης των τραπεζών Banco Santander και Banco Central Hispanoamericano (BCH), που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του έτους 1999 και θεωρήθηκε συγχώνευση μεταξύ ίσων. Στόχος της δημιουργίας της BSCH ήταν η μείωση του κόστους και η δημιουργία ενός οργανισμού με ισχυρή θέση, ικανού να αντιμετωπίσει τον αυξημένο ανταγωνισμό στην ευρωπαϊκή επικράτεια. Σύμφωνα με αναλυτές του κλάδου (Warner) από τη στρατηγική αυτή συμμαχία οι δύο οργανισμοί θα αποκτήσουν πολλά οφέλη, καθώς ο συνδυασμός των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων παρέχει ισχυρό προβάδισμα, λόγω της ισορροπίας μεταξύ των διαφορετικών περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται και κυριαρχούν. Εκτός από την περιοχή της Ισπανίας, ο συγχωνευμένος οργανισμός έχει ισχυρό μερίδιο αγοράς και στη Λατινική Αμερική, ενώ μπορεί παράλληλα να επεκταθεί και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Παρά το γεγονός ότι οι δύο οργανισμοί έχουν ιδιαίτερα μεγάλο μέγεθος και αρκετές διαφορές στην οργανωσιακή τους κουλτούρα, κατόπιν της προσπάθειας των δύο διοικήσεων και τη σημαντική εισφορά πόρων και από τις δύο πλευρές η συγχώνευση ήταν επιτυχημένη. Η Banco Santander είχε επιθετική και προϊοκεντρική πολιτική, σε αντίθεση με τη BCH η οποία είχε περισσότερο συντηρητική και πελατοκεντρική κουλτούρα. Η προσπάθεια συνδυασμού των δύο διαφορετικών πρακτικών ήταν συνεχής και χρονοβόρα διαδικασία όμως τελικά είχε το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Παράλληλα και η BBVA προήλθε από την εξαγορά της Argentaria Banco Bilbao Vizcaya. Η παραπάνω στρατηγική συμμαχία ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη, καθώς δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητα, την τεχνογνωσία και την κουλτούρα των δύο τραπεζών. Η συνεργασία εξελίσσεται ομαλά και αποτελεσματικά, αποδίδοντας σημαντικά κέρδη (The Banker).

Η BSCH είχε δημιουργήσει στρατηγική συμμαχία με τη Societe Generale, τη δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Γαλλίας, και στο παρελθόν. Η συμμαχία που ανακοίνωσε το Φεβρουάριο του 1999, χαρακτηρίστηκε ως «συμμαχία δεύτερης γενιάς». Η συμμαχία αυτή βασιζόταν στη δημιουργία κοινοπραξιών, που σχετίζονται με πέντε κυρίως

τομείς και οι οποίοι αφορούν στη διαχείριση κεφαλαίων (asset management), σε κάποιες ειδικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (specialised financial services: wholesale and investment banking), στη λιανική τραπεζική (retail banking), στην ηλεκτρονική τραπεζική (internet banking), καθώς και σε κάποιες υπηρεσίες πρακτόρευσης (brokerage). Για την ισχυροποίηση της συνεργασίας τους, οι δύο τράπεζες αντάλλαξαν πακέτα μετοχών. Η Societe Generale απέκτησε ένα ποσοστό των μετοχών της BSCH, το οποίο κυμαίνεται περίπου στο 3%, ενώ η δεύτερη εξαγόρασε μερικώς ένα μέρος της γαλλικής τράπεζας, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό το ποσοστό του μεριδίου της στο 7%.

Οι διοικήσεις των δύο τραπεζών βλέπουν συνέργιες σε διάφορους τομείς. Γεγονός είναι ότι η Societe Generale είναι ιδιαίτερα δυνατή στην αγορά χρηματοοικονομικών παραγωγών (equity derivatives) στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας, ενώ η BSCH πέρα από ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης στη Λατινική Αμερική. Η BSCH βρίσκεται όμως σε διαπραγματεύσεις και με άλλους δυνητικούς συνεργάτες, για τη δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών πάνω σε παραπλήσιες βάσεις. Ένας από αυτούς είναι η Sanpaolo IMI, η μεγαλύτερη τράπεζα της Ιταλίας, καθώς και η Commerzbank, η τέταρτη σε μέγεθος τράπεζα της Γερμανίας.

Στο μεταξύ η Ισπανική BBVA εξαγόρασε ένα μέρος της Credit Lyonnais, της έκτης σε μέγεθος τράπεζας της Γαλλίας το οποίο κυμαίνεται από 3,8%, καθώς και ένα μέρος – το 10% περίπου – της επίσης έκτης σε μέγεθος ιταλικής τράπεζας της Banca Nazionale del Lavoro. Αναμένει στη συνέχεια την απόφαση της UniCredito Italiano, η οποία διερευνά ποιο είδος συμμαχίας είναι το καταλληλότερο, χωρίς να αποκλείεται και η προοπτική για κάποια μελλοντική συγχώνευση των δύο τραπεζών. Η ιταλική τράπεζα όμως, δεν φαίνεται διατεθειμένη να απορροφηθεί από τον ισπανικό οργανισμό. Αυτό είναι χαρακτηριστικό της νοοτροπίας των Ιταλών, οι οποίοι αρνούνται να απαρνηθούν την κουλτούρα τους και να ενσωματωθούν στη γαλλική τράπεζα, καθώς η διαφορά μεγέθους των δύο οργανισμών θα επέβαλλε υποχρεωτικά κάτι τέτοιο.

Όμως οι διεθνείς δραστηριότητες της ισπανικής τράπεζας δεν σταματούν εδώ. Η BBVA αποφάσισε να προχωρήσει σε συγχώνευση μέσα στο έτος 2000 με μεξικάνικο

όμιλο εταιριών Bancomer Financial Group. Ο συγχωνευμένος οργανισμός θα ελέγχει περίπου το ένα τρίτο της αγοράς του Μεξικού. Επίσης, μία συγχώνευση με την ίδια προέλευση και σύσταση εταιρών πραγματοποιήθηκε μεταξύ της Banca Serfin και της ισπανικής Banco Saantander Central Hispano (BSCH) (Taylor).

Παράλληλα, ο αριθμός των τραπεζών στην Ιταλία από 1.156 που ήταν το έτος 1990, έφτασε στα επίπεδα του 921 και από τότε συνεχίζει να μειώνεται. Μέσα στο έτος 1999 η Monte dei Paschi di Siena (MPS) , μια από τις μεγαλύτερες ιταλικές τράπεζες εξαγόρασε τη Banca Agricola Mantovana, μια μεσαίου μεγέθους τράπεζα. Μέχρι το τέλος του ίδιου χρόνου ολοκληρώθηκε και η εξαγορά της Bianco del Salento. Αλλά και η Banca DI Roma μετά από την επιτυχημένη εξαγορά της Mediocredito, αποφάσισε να εξαγοράσει η Centrale Banco de Sicilia. Μέσα στο 1999, η συμμετοχή του τραπεζικού τομέα στη δημιουργία συμμαχιών ήταν ιδιαίτερα αυξημένη και στην περιοχή της Ιταλίας (The Banker).

Ακόμη, η τσέχικη τράπεζα Ceskoslovenska Orbchodni Banca εξαγοράστηκε από την KBC, ενώ η Bank Pekao από την ιταλική UniCredito και η γερμανική Allianz. Δύο ακόμη τράπεζες της Τσεχίας εξαγοράστηκαν από ξένους οργανισμούς. Η Investieni πουλήθηκε στη Nomura International, ενώ η Sporitelna εξαγοράστηκε από την αυστριακή τράπεζα Erste Bank. Η πολωνέζικη τράπεζα Bank Hamdlowy εξαγοράστηκε από το Citigroup, οπότε θα αποτελεί και την τοπική θυγατρική της. Από τις έξι κορυφαίες τράπεζες της κεντρικής Ευρώπης, οι πέντε περιήλθαν στα χέρια ξένων τραπεζών, οι οποίες ήθελαν μερίδιο στην τοπική αγορά.

Η Αυστριακή τράπεζα Bank Austria Creditanstalt εξαγόρασε το 43% περίπου της πολωνικής τράπεζας Rowzechny Bank Kredytown, η οποία κατέχει την όγδοη θέση στην αγορά της Πολωνίας. Παράλληλα προσπαθεί να αποκτήσει ένα ακόμη ποσοστό, που κυμαίνεται γύρω στο 10%, προκειμένου στη συνέχεια, και κατέχοντας την πλειοψηφία άρα και τον έλεγχο, να πραγματοποιηθεί συγχώνευση με το εκεί υποκατάστημα της αυστριακής τράπεζας. Αλλά και η Dresdner Bank στις αρχές του έτους 2000, ξεκίνησε μία συμμαχία με τη BNP, με σκοπό την επέκταση των δραστηριοτήτων της στις πρώην κομμουνιστικές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Η κοινοπραξία έχει υποκαταστήματα στην Ουγγαρία, στην Πολωνία, στη Βουλγαρία, στη Δημοκρατία της Τσεχίας, καθώς και στην Κροατία. Παράλληλα, ασκεί

περιορισμένες δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν κυρίως λιανική τραπεζική, στη Ρωσία και στην Αγία Πετρούπολη.

Τέλος, η ολλανδική τράπεζα ABN – AMRO, η οποία προήλθε από τη συγχώνευση της ABN (Algemene Bank Nederlanden) και της AMRO (Amsterdam - Rotterdam Bank), και η ιταλική Banca di Roma υπέγραψαν συμφωνία τον Ιούνιο του έτους 1999, σύμφωνα με την οποία η πρώτη εξαγόρασε ένα ποσοστό της τάξεως του 8,76% της δεύτερης. Κατόπιν της μερικής εξαγοράς, οι δύο οργανισμοί ένωσαν τις δυνάμεις τους σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν τη διοίκηση κεφαλαίων, την προώθηση διάφορων χρηματοοικονομικών παραγώγων, καθώς και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

Το διαδίκτυο επίσης αλλάζει όλη την εικόνα, καθώς εισβάλλει δυναμικά στον τραπεζικό χώρο. Οι δυνατότητες που δίνει είναι απεριόριστες. Για παράδειγμα η ABN-AMRO κάνει προσπάθεια να διευρύνει τον κύκλο της πελατείας της μέσω του διαδικτύου. Παράλληλα πρόσφατες ανακοινώσεις δείχνουν ότι οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ τραπεζών στο χώρο του διαδικτύου είναι πλέον γεγονός. Στις αρχές του 2000 ανακοινώθηκε συγχώνευση μεταξύ της Uno-e, της online τράπεζας που ίδρυσε η BBVA, και της Tera Networks, μία θυγατρική της Enba. Η διαδικτυακή αυτή συγχώνευση δεν υπόκειται στους ίδιους περιορισμούς που ισχύουν για τις φυσικές συγχωνεύσεις, γεγονός που απλοποιεί εξαιρετικά τα πράγματα. Υπάρχει όμως και η κοινοπρακτική επιχείρηση που ιδρύθηκε από τις HSBC και Meril Lynch, η οποία είναι μία επιχείρηση που προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες και πρακτόρευση μέσω του διαδικτύου (Robinson).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που μερικές δυνάμεις μπορεί να εμποδίσουν τη μεταβολή του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος, μακροπρόθεσμα θα συνεχιστεί η τάση για συνένωση και συρρίκνωση του αριθμού των τραπεζικών οργανισμών.

6.6. Στρατηγικές συμμαχίες στην ελληνική επικράτεια

Από τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα των τραπεζικών στρατηγικών συμμαχιών δεν ήταν δυνατόν να μείνει ανέπαφο και το κλίμα στην Ελλάδα. Το μέγεθος αυτό άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο και στην ελληνική επικράτεια. Η εισαγωγή στη ζώνη του Ευρώ είχε επίσης καταλυτική επίδραση στον τομέα των τραπεζών. Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών κατέστη εφικτή η αναβάθμιση της τεχνολογίας και η αναδιοργάνωση του δικτύου των καταστημάτων, για την αντιμετώπιση των νέων συνθηκών οξύτερου ανταγωνισμού.

Η Άλφα Τράπεζα, η μεγαλύτερη ιδιωτική τράπεζα της χώρας, απορρόφησε μέσα στο έτος 1999 την Ιονική Τράπεζα. Η EFG Eurobank, μέσα στην ίδια χρονιά, κατάφερε μετά από την επιθετική εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας (Ergobank), να διπλασιάσει το μερίδιο αγοράς της, αποκτώντας περίπου το 14% της ελληνικής αγοράς. Η Τράπεζα Πειραιώς επίσης μέσα στο 2000 συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Χίου και με την Τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης αποκτώντας μερίδιο αγοράς γύρω στο 7% και θέτοντας στόχο την αύξησή του στο 10%. Οι τρεις τελευταίες τράπεζες ανήκαν για ένα περίπου χρόνο στην ίδια ομάδα επιχειρηματιών, οι οποίοι είχαν αποφασίσει να τις λειτουργούν μέσα στο 1999 με τα τρία διαφορετικά τους ονόματα, όμως μέσα στο 2000 πραγματοποιήθηκε η συνένωσή τους κάτω από το όνομα της Τράπεζας Πειραιώς.

Πέρα όμως από τις συμμαχίες μεταξύ των εγχώριων οργανισμών, υπήρξαν και διασυνοριακές συνεργασίες. Η Εμπορική Τράπεζα τον Ιούνιο του 2000 σύναψε συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας με το διεθνή τραπεζικό όμιλο Credit Agricole (C.A.), με στόχο την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των δύο ομίλων. Στα πλαίσια της συμφωνίας αυτής, ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε στην Credit Agricole πακέτο μετοχών ίσω προς το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας και έδωσε δικαίωμα προαίρεσης στις μετοχές της Εμπορικής που κατείχε η Δημόσια Επιχείρηση Κινητών Αξιών (ΔΕΚΑ).

Ταυτόχρονα η Credit Agricole έχει το δικαίωμα πρώτης άρνησης στις μετοχές του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου και του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων. Σήμερα, ο όμιλος της Credit Agricole κατέχει το 9,03% των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας. Η συνεργασία της Εμπορικής Τράπεζας και Credit Agricole έχει ξεκινήσει με την ανάπτυξη από κοινού εργασιών στον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής, των

τραπεζοασφαλειών, της καταναλωτικής πίστης και στον τομέα διαχείρισης ενεργητικού. Επιπλέον, η Εμπορική Τράπεζα σε συνεργασία με Κύπριους επιχειρηματίες ίδρυσε τον Αύγουστο του έτος 2001 την “Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (ΚΥΠΡΟΥ) (LIMITED)” (www.combank.gr).

Ωστόσο, και η Eurobank έχει σχηματίσει μία στρατηγική συμμαχία με τη Deutsche Bank, η οποία κατέχει και το 10% της τράπεζας κατόπιν της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας. Η συμμαχία με την Deutsche Bank, συντέλεσε καταλυτικά στην ανάδειξη της Eurobank ως ηγέτη της αγοράς στη λιανική τραπεζική. Ο διευθύνων σύμβουλος της Eurobank, κ. Νίκος Νανόπουλος δήλωσε ότι μέσω της συμμαχίας αυτής απέκτησαν πρόσβαση σε νέες ιδέες και τεχνολογία, ενώ παράλληλα είχαν στήριξη στη διαχείριση των κεφαλαίων. Επιπλέον, σύμφωνα με το ίδιο στέλεχος, υπάρχουν συνέργιες σε αρκετούς τομείς, με προοπτική για ακόμη περισσότερους με το πέρασμα του χρόνου.

6.6.1. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα βαλκάνια μέσω στρατηγικών συμμαχιών

Η τακτική “ακολουθώ τον πελάτη σου” αποτελεί πλέον πάγια στρατηγική επιλογή για τις ελληνικές τράπεζες. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω αρχή, καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εξαπλώσει τις δραστηριότητές τους στην περιοχή των Βαλκανίων, οι ελληνικές τράπεζες ακολούθησαν την πορεία τους και διεύρυναν το δίκτυό τους στις παραπάνω περιοχές. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος εξαγόρασε το 65% της κρατικής τράπεζας Stopanska Banka, που αποτελεί τη μεγαλύτερη τράπεζα των Σκοπίων. Παράλληλα, η Άλφα Τράπεζα εξαγόρασε ένα αντίστοιχο ποσοστό της Creditna Bank, της περισσότερο ιδιωτικής τράπεζας των Σκοπίων.

Στη Ρουμανία, η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε την Pater Bank από την Budapest Bank, της οποίας ένα ποσοστό ανήκει στην GE Capital των Ηνωμένων Πολιτειών. Η eurobank εξαγόρασε το μερίδιο της Banc Post, που κατείχε παλαιότερα η GE Capital και η οποία έχει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων. Σύμφωνα με ισχυρισμούς του

διευθύνοντος συμβούλου της Eurobank, υπάρχουν καλές προοπτικές για την απόκτηση ενός σημαντικού μεριδίου αγοράς στην ευρύτερη περιοχή της Ρουμανίας.

Τόσο η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, όσο και η Άλφα Τράπεζα έχουν δημιουργήσει ένα δίκτυο καταστημάτων στην Αλβανία, στις πόλεις όπου υπάρχει υψηλή εμπορική κίνηση, για τη διευκόλυνση των εμπορικών συναλλαγών της πελατειακής τους βάσης με την Ελλάδα και την Ιταλία. Παράλληλα, η Τράπεζα Πειραιώς ελέγχει πλέον την Tirana Bank, την οποία απέκτησε μέσω εξαγοράς και η οποία ειδικεύεται στην εξυπηρέτηση των Ελλήνων εμπόρων και των Αλβανών εισαγωγέων.

Στη συνέχεια, όσον αφορά στην Βουλγαρία, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος επέκτεινε δίκτυο καταστημάτων και εκεί, μέσω της εξαγοράς ποσοστού που κυμαίνεται στο 89,9% της United Bulgarian Bank. Η παραπάνω τράπεζα προήλθε από τη συγχώνευση 22 βουλγαρικών τραπεζών μέσα στο έτος 1992. Μέσω της διασυννοριακής αυτής συμμαχίας η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος αποκτά πρόσβαση στη βουλγαρική αγορά, στην οποία ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων της Βορείου Ελλάδος έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές του. Έτσι στο δίκτυο της ελληνικής τράπεζας προστίθενται 57 ακόμη καταστήματα και 89 γραφεία αντιπροσώπευσης σε ολόκληρη τη βουλγαρική επικράτεια (www.nbg.gr).

Στις χώρες της Βαλκανικής και της Μαύρης Θάλασσας, η Εμπορική Τράπεζα αναπτύσσει δραστηριότητα μέσω των θυγατρικών τραπεζών τις περισσότερες εκ των οποίων έχει ιδρύσει σε συνεργασία με την European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), συμμετέχοντας ενεργά στις χρηματοοικονομικές εξελίξεις των χωρών αυτών και στηρίζοντας τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, με στόχο την αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρουν οι εν λόγω αγορές και τη μετεξέλιξή τους σε ισχυρή περιφερειακή δύναμη. Αυτή τη στιγμή λειτουργούν θυγατρικές τράπεζες στη Βουλγαρία (με δίκτυο 6 καταστημάτων), στη Ρουμανία, στη Γεωργία, στην Αλβανία και στην Αρμενία (www.combank.gr).

6.6.2. Η δημιουργία της Novabank

Η NovaBank είναι η κοινοπρακτική επιχείρηση που συμφώνησαν να δημιουργήσουν στην Ελλάδα η τράπεζα της Πορτογαλίας Banco Commercial Portugues (BCP) με την Interamerican, το μεγαλύτερο όμιλο παροχής ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της Ελλάδας. Η NovaBank στοχεύει στους πελάτες υψηλού εισοδήματος για την προώθηση των προϊόντων της. Από τη συνεργασία μεταξύ των δύο οργανισμών προέκυψαν πολλές συνέργιες, γεγονός που καθιστά τη συμμαχία ιδιαίτερα πετυχημένη.

Η Interamerican είχε πολλά να κερδίσει από τη συνεργασία αυτή, καθώς η συμβολή της BCP ήταν σημαντική σε ότι αφορά την τεχνολογία και την απαιτούμενη τεχνογνωσία. Οι τεχνικές γνώσεις και η εμπειρία της BCP ήταν η κινητήρια δύναμη για την ταχύτατη ανάπτυξη της NovaBank. Όμως και η BCP είχε οφέλη από τη συνεργασία, καθώς μέσω της κοινοπρακτικής επιχείρησης απέκτησε πρόσβαση στην ελληνική επικράτεια. Παράλληλα, η στρατηγική θέση της Ελλάδας της δίνει τη δυνατότητα να επεκταθεί και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανικών χωρών και της Τουρκίας, στις οποίες η Interamerican έχει ήδη αναπτύξει διάφορες δραστηριότητες (Hope).

Επιπλέον, εκτός από τη δημιουργία της NovaBank, οι δύο επιχειρήσεις έκλεισαν μία συμφωνία ανταλλαγής πακέτων μετοχών. Σύμφωνα με αυτή τη συμφωνία, η BCP αρχικά αύξησε το ποσοστό που κατείχε στην Interamerican από 2% σε 25%, ενώ ο ιδρυτής της Interamerican απέκτησε το 4,7% των μετοχών της πορτογαλικής τράπεζας (Hope). Στη συνέχεια, η πορτογαλική τράπεζα εξαγόρασε το 100% του ασφαλιστικού οργανισμού.

Η NovaBank δεν αποτελεί την πρώτη προσπάθεια της Interamerican να εισέλθει στον τραπεζικό χώρο. Στο παρελθόν είχε σχέση με τραπεζικούς οργανισμούς, αφού το έτος 1990 είχε ιδρύσει την Interbank, μία μικρή και με περιορισμένη εμβέλεια τράπεζα, την οποία αργότερα πούλησε στην Eurobank. Στη συνέχεια εξαγόρασε το 10% περίπου της Γενικής Τράπεζας, ποσοστό το οποίο ρευστοποίησε στο χρηματιστήριο μέσα στο 1999, περίοδο όπου είχε παρατηρηθεί σημαντικότερη αύξηση των τραπεζικών μετοχών. Η κίνηση αυτή έγινε με σκοπό την άντληση των απαιτούμενων κεφαλαίων προκειμένου να προχωρήσει στη συμμαχία με τη BCP για την ίδρυση της κοινοπρακτικής Novabank.

6.7 Συμπεράσματα

Η έκρηξη των συγχωνεύσεων που παρατηρήθηκε την τελευταία δεκαετία μπορεί να ειπωθεί ότι από τη μία πλευρά ήταν μία μορφή αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του τομέα, ενώ από την άλλη πλευρά προκάλεσε πολλές αλλαγές και επηρέασε σημαντικά την πορεία του τραπεζικού κλάδου. Είναι αναμενόμενο ότι μερικές από αυτές τις συμμαχίες θα αποτύχουν σε κάποια δεδομένη και ίσως όχι πολύ μακρινή μελλοντική στιγμή. Τους τελευταίους μήνες η έξαρση των συγχωνεύσεων έχει καταλαγιάσει, γεγονός που οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

- στα άσχημα αποτελέσματα πολλών συγχωνευμένων οργανισμών
- στις μειωμένες τιμές των μετοχών των τραπεζικών οργανισμών, φαινόμενο που παρατηρείται για εκτεταμένο χρονικό διάστημα τους τελευταίους μήνες
- στην αναγνώριση του γεγονότος ότι μετά την έντονη δραστηριότητα και κινητικότητα ο αριθμός των διαθέσιμων και υποψηφίων για εξαγορά οργανισμών έχει περιοριστεί

Με όλη αυτή την αβεβαιότητα που κυριαρχεί και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που παρατηρούνται στον τραπεζικό χώρο, είναι εξαιρετικά αμφίβολη η δυνατότητα πραγματοποίησης πρόβλεψης για την εξέλιξη των πραγμάτων στο μέλλον. Το φαινόμενο αυτό κατά το οποίο, εμπορικές τράπεζες συγχωνεύονται οίκους πρακτόρευσης, επενδυτικές τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες ή με κάποιο άλλο είδος επιχειρήσεων παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι πιθανό, αν και βρίσκεται ακόμη σε πολύ αρχικά στάδια. Δεν είναι όμως σε καμία περίπτωση βέβαια αν οι οργανισμοί τύπου και μεγέθους αντιστοίχου του Citigroup θα αποδειχθούν επιτυχείς .

Παράλληλα, οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις, παρόλο που μπορεί να έχουν δυναμική και δυνατότητες για επιτυχή έκβαση, υπάρχει περίπτωση να αποτύχουν λόγω ασυμβατότητας κουλτούρας. Οι εμπορικοί τραπεζικοί οργανισμοί συνήθως είναι περισσότερο επιφυλακτικοί, λόγω της διαδικασίας επιλογής της πελατειακής βάσης, καθώς και λόγω των αυξημένων κινδύνων των προερχόμενων από το δανεισμό.

Αντίθετα, οι επενδυτικές τράπεζες τείνουν να έχουν περισσότερο ριψοκίνδυνες. Αυτές οι δύο διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες ίσως να μην καταφέρουν να συγχωνευθούν μέσα σε μία μονάδα. Για το λόγο αυτό, η επιτυχία τέτοιου είδους εγχειρημάτων είναι ακόμη αβέβαιη και δεν είναι δυνατό κάτω από οποιεσδήποτε προϋποθέσεις να προβλεφθεί. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να ξεκαθαριστεί το γεγονός ότι οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τραπεζικό και στο γενικότερο χρηματοοικονομικό τομέα προβάλλουν διαρκείς προκλήσεις στις διοικήσεις των οργανισμών για την ανάπτυξη καταλληλότερων δομών και πολιτικών λειτουργίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μη επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες στο τραπεζικό τομέα

7.1. Εισαγωγή

Η έντονη δραστηριότητα όσον αφορά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στον τραπεζικό τομέα, αποκαλύπτει περίτρανα ότι αυτού του είδους οι συμμαχίες αποτελούν πλέον μία κοινή στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις του κλάδου σε όλη την υφήλιο. Από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν πάνω στο θέμα αυτό προέκυψε ότι μόνο το 50% των συγχωνευθέντων επιχειρήσεων πέτυχαν καλύτερα αποτελέσματα από τους άμεσους ανταγωνιστές τους. Το ποσοστό αυτό είναι χαμηλό, μάλιστα σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνεται κατανοητό το μέγεθος των κινδύνων που ενέχει μία τέτοια απόφαση (Botin).

Ωστόσο όλες οι περιπτώσεις συγχωνεύσεων δεν είναι το ίδιο. Υπάρχουν αναμφισβήτητα πολλές περιπτώσεις συνεργασιών που κατάφεραν να αποδώσουν αυτά που προέβλεπαν, ίσως κάποιες φορές και πολύ περισσότερα. Μερικές τέτοιες περιπτώσεις αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Υπάρχουν όμως και κάποιες περιπτώσεις συμμαχιών, όπου αντί να αυξήσουν την αξία των συγχωνευόμενων οργανισμών, δημιούργησαν τόσα προβλήματα, ώστε κατέστρεψαν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των μητρικών επιχειρήσεων. Πολλοί παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο για την τελική επιτυχία ή την αποτυχία. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που τα όρια μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας είναι λεπτά, καθώς η ρευστότητα των συνθηκών δεν επιβάλλει τις ίδιες ανάγκες σε δεδομένες χρονικές στιγμές .

7.2. Βαθμολόγηση συμμαχιών

Ο κατάλογος των συγχωνεύσεων και γενικότερα των συμμαχιών που πραγματοποιήθηκαν στον τραπεζικό τομέα μέσα στο 2000, έτος όπου παρατηρήθηκε έντονη δραστηριότητα στον τομέα των τραπεζικών συμμαχιών, είναι αρκετά μεγάλος και περιλαμβάνει σημαντικούς αντιπροσώπους του χώρου. Οι διοικήσεις των περισσότερων τραπεζικών οργανισμών, οδηγούμενες από φόβο μήπως μείνουν πίσω

στις εξελίξεις του χώρου, είχαν βάλει όλες τους τις δυνάμεις και την ενέργειά τους στη δημιουργία συμμαχιών με οργανισμούς τόσο μέσα από την ίδια χώρα, όσο και με επιχειρήσεις εκτός συνόρων (Piggott).

Πίνακας 7.1: Βαθμολόγηση των σημαντικότερων συγχωνεύσεων

Ταξινόμηση	Ολική Βαθμολογία (μέση βαθμολογία πλεονεκτημάτων μείων μέση βαθμολογία προβλημάτων	Συγχώνευση
1	1,44	Barclays – Woolwich
2	1,28	MentaNordbanken - Unidammark
3	1,21	MentaNordbanken – Christiania
4	1,15	Royal Bank of Scotland - Natwest
5	0,86	Firststar – US Bancorp
6	0,65	Danske Bank – RealDanmark
7	0,2	HSBC – CCF
8	0,13	Chase – Robert Fleming
9	0,03	Salomon – Schroder
10	-0,13	HypoVereinsbank – Bank Austria
11	-0,27	UBS – PaineWebber
12	-0,39	Chase – JP Morgan
13	-0,45	CSFB – DLJ
14	-1,20	Dresdner – Wasserstein Perella

Πηγή:Piggott

Οι αναλυτές του χώρου, μετά την ανακοίνωση των συμμαχιών, άρχισαν να αξιολογούν τις πιθανότητες επιτυχίας των νέων εγχειρημάτων. Η αξιολόγηση βασίστηκε στην ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών των τραπεζών που προέκυψαν από τις νέες συμφωνίες συνεργασίας από δεκατρείς ειδικούς αναλυτές του κλάδου. Συγκεκριμένα, οι ειδικοί που αξιολόγησαν τις προαναφερθείσες συγχωνεύσεις είναι οι: S. Davis: Σύμβουλος της Davis International Banking Consultants, C. Gouzouli: Διευθυντής στη First Consulting R. Soifer: Σύμβουλος στη

Soifer Consulting, B. Crossley: Τραπεζικός αναλυτής, ABN – AMRO, P. Middleton: European financial strategy partner, KPMG, R. Smith, D. Rogers, I. Walter: Καθηγητής, Stern School of Business, NYU. B. Ely: Σύμβουλος στην Ely & Company, R. Coleman: Τραπεζικός αναλυτής ABN- AMRO, M. Green: Τραπεζικός αναλυτής, Merrill Lynch, V. Mareno, G. Leder: Τραπεζικοί αναλυτές, Fox Pitt Kelton, A. Hislop: Στέλεχος PriceWaterHouseCoopers.

Η συγχώνευση είναι η στρατηγική υψηλού κινδύνου, καθώς απαιτεί μεγάλη δέσμευση πόρων, ενέργειας και χρόνου, χωρίς βέβαια να υπάρχει τρόπος εξασφάλισης ότι τα προβλεπόμενα οφέλη θα πραγματοποιηθούν. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των συγχωνεύσεως που πραγματοποιήθηκαν μέσα στο 2000 παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 7.1.

Σύμφωνα με την πραγματοποιηθείσα ανάλυση πολλές από τις συμφωνίες θα ήταν καλύτερο να είχαν αποφευχθεί. Η συμμαχία η οποία δημιούργησε τις περισσότερες απορίες αλλά και αντιδράσεις ήταν η εξαγορά της Wall Street Investment από τη Dresdner Bank. Η συγκεκριμένη συμμαχία προβλημάτισε τους ειδικούς αναλυτές, καθώς δεν ήταν εμφανείς οι λόγοι της εξαγοράς, αλλά ούτε και οι δυνητικές συνέργειες που θα προέκυπταν από αυτή. Η όλη ενέργεια, σύμφωνα πάντα με τους ίδιους αναλυτές δεν είχε λογική.

Σύμφωνα πάντως με τα στελέχη της γερμανικής τράπεζας, στόχος του εγχειρήματος ήταν η συγχώνευση της αμερικάνικης τράπεζας με την εγχώρια και την περίοδο εκείνη αποκτηθείσα επενδυτική τράπεζα Kleinwort Benson για τη δημιουργία της Dresdner Kleinwort Wasserstein. Μετά από την αποτυχία της συγχώνευσης με τη Deutsche Bank και την Commerzbank, η συμφωνία είχε έναν αέρα απόγνωσης. Αυτό όμως δεν δικαιολογούσε σε καμία περίπτωση την εξαιρετικά υψηλή τιμή εξαγοράς της αμερικάνικης επιχείρησης (Piggott).

Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν μετά από τη μελέτη των συμμαχιών που αναφέρονται στον Πίνακα 7.1 και σχετίζονται με τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων, συνοψίζονται στους Πίνακες 7.2 και 7.3.

Πίνακας 7.2: Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των κυριότερων συγχωνεύσεων.

A/A	Σημαντικότερα πλεονεκτήματα πραγματοποιηθέντων συγχωνεύσεων του τραπεζικού τομέα
1	Αύξηση του μεριδίου αγοράς
2	Βελτίωση της αξίας της επιχείρησης
3	Ευκαιρίες δικτυακών πωλήσεων
4	Οικονομίες κλίμακας
5	Μείωση λειτουργικού κόστους

Πηγή:Piggott

Πίνακας 7.3: Τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των κυριότερων συγχωνεύσεων του έτους 2000.

A/A	Σημαντικότερα μειονεκτήματα πραγματοποιηθέντων συγχωνεύσεων του τραπεζικού τομέα
1	Προβλήματα σχετιζόμενα με τη χρήση του λειτουργικού συστήματος (IT προβλήματα)
2	Προβλήματα διαφοράς κουλτούρας μεταξύ των οργανισμών
3	«Κρυμμένα» προβλήματα, τα οποία ανακαλύφθηκαν μετά τη συγχώνευση
4	Διαφωνίες σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης (συνήθως για τον έλεγχο του οργανισμού)
5	Πολύ μεγάλο μέγεθος για να μπορεί να συντονιστεί και να οργανωθεί
6	Απώλεια πελατείας

Πηγή:Piggott

7.3 Αποτυχίες διασυνοριακών συμμαχιών

Σύμφωνα με δημοσιεύματα, η αγορά είναι ιδιαίτερα επιφυλακτική στην ανακοίνωση διασυνοριακών συμμαχιών μεταξύ τραπεζών από διαφορετικές χώρες. Ένας λόγος

για τον οποίο μπορεί να συμβαίνει αυτό, είναι το γεγονός ότι δεν φαίνονται άμεσα τα αποτελέσματα μίας τέτοιου είδους συμφωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της HSBC, η τιμή των μετοχών της οποίας έπεσε σημαντικά όταν ανακοινώθηκε ότι εξαγόρασε την Credit Commerciale de France. Αλλά και την ανακοίνωση της συγχώνευσης της Deutsche Bank με τη Dresdner Bank ακολούθησε η πτώση των μετοχών και των δύο τραπεζών, η οποία έφτασε το 20% σε απώλειες επί της αρχικής τιμής τους (Racanelli).

Πιο συγκεκριμένα η τιμή της μετοχής της Deutsche Bank κατά 16%. Αντίθετα, η τιμή της μετοχής της Allianz, του κύριου μετόχου των δύο τραπεζών, που ουσιαστικά πίεσε για την πραγματοποίηση της μεταξύ τους συμμαχίας, αυξήθηκε κατά 18%. Μπορεί βέβαια οι δύο τελευταίες τράπεζες να προέρχονται μέσα από την ίδια χώρα, όμως ο στόχος τους αφορούσε κυρίως την παγκόσμια αγορά, καθώς ούτως ή άλλως το συνολικό μερίδιο της αγοράς τους στη Γερμανία είναι ιδιαίτερα υψηλό (Racanelli).

Στο μεταξύ, μετά από έρευνες βρέθηκε ότι από τους 31 κορυφαίους παγκόσμιους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, μόνο οι 14 κατάφεραν να έχουν αποτελέσματα πάνω από το μέσο όρο της αγοράς τη δεκαετία του 1990. Το γεγονός αυτό συντελεί στην αντιμετώπιση των προθέσεων των οργανισμών που θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους με κάποια δυσπιστία.

Σύμφωνα με τον Robinson, οι Γάλλοι είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί με τους ξένους επενδυτές. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην Ιταλία, όπου έχει συμβεί ακόμη και να σταματήσει διαδικασία συγχώνευσης λόγω της έντονης αντίδρασης των εργαζομένων. Από τα προαναφερθέντα γίνεται εμφανές ότι ο ρόλος της κουλτούρας και της νοοτροπίας είναι καθοριστικός για την επιτυχία ή την αποτυχία της συμμαχίας σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται μέχρι την ομαλή ενσωμάτωση των εργαζομένων και την αποδοχή μίας άλλης, διαφορετικής κουλτούρας είναι πολλά και σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελούν τροχοπέδη για την επίτευξη των στόχων της συμμαχίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση εξαγοράς της Morgan Grenfell το 1989 από τη Deutsche Bank. Οι μεγάλες διαφορές κουλτούρας επηρέασαν αρνητικά την απόδοση της Morgan Grenfell και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό, ώστε πέρασαν

χρόνια μέχρι να καταφέρει να επανέλθει στα φυσιολογικά επίπεδα παραγωγικότητας. Από εκεί που ήταν η κορυφαία επενδυτική τράπεζα στην Αγγλία μετά την εξαγορά έχασε αυτό το εξαιρετικά σημαντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Robinson).

Στις περιοχές των Κάτω Χωρών και της Σκανδιναβίας όμως, οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις φαίνεται να έχουν καλά αποτελέσματα. Στο γεγονός αυτό είναι πιθανό να συμβάλλει η νοοτροπία και η ιστορική συνείδηση των κατοίκων των περιοχών αυτών. Ίσως σε αυτούς να γίνεται ευκολότερα αντιληπτό ότι στις μικρές αγορές, το μέγεθος παίζει καθοριστικό ρόλο και μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

7.3.1 Αποτυχία συμμαχίας Deutsche Bank – Bankers Trust

Η εξαγορά της αμερικάνικης επενδυτικής τράπεζας Bankers Trust κόστισε στη Deutsche Bank κάτι παραπάνω από το διπλάσιο της καθαρής αξίας της πρώτης (Shearlock, Marshall). Οι επενδυτές αντέδρασαν με επιφυλακτικότητα απέναντι στην αναγγελθείσα συμφωνία στα τέλη του 1998, ενώ οι αναλυτές αμφισβητούσαν έντονα την ικανότητα της Deutsche Bank να διοικήσει αποτελεσματικά το νέο όμιλο (the Economist, Marshall). Η συγκεκριμένη συμφωνία εξαγοράς ήταν η τρίτη προσπάθεια της Deutsche Bank να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στις επενδυτικές εργασίες. Καθώς οι δύο πρώτες δεν εξελίχθηκαν έτσι όπως είχε σχεδιαστεί, η γερμανική τράπεζα εναπόθεσε τις ελπίδες της στη Banker Trust.

Οι δύο προηγούμενες προσπάθειες αφορούσαν τη Morgan Grenfell και τη JP Morgan. Η εξαγορά της Morgan Grenfell είχε σαν αποτέλεσμα την πρόκληση τέτοιας σύγχυσης, ώστε χρειάστηκαν χρόνια για να καταφέρει η συμφωνία να αποδώσει καρπούς. Όσο για τη JP Morgan, δεν κατέστη εφικτή η επίτευξη κάποιας συμφωνίας μεταξύ τους, παρά το γεγονός ότι σύμφωνα με το διευθύνοντα σύμβουλο της Deutsche Bank, R. Breuer, ήταν η πρώτη και καλύτερη επιλογή.

Σύμφωνα με τον Shearlock, από τη συμφωνία μεταξύ των δύο οργανισμών αναμενόταν ότι τα αποτελέσματα της Banker Trust θα μειωθούν σημαντικά, γεγονός που τουλάχιστον για τους πρώτους μήνες μετά τη συμφωνία επιβεβαιώθηκε. Αυτό

οφείλεται στην απόδοση που είχε η Deutsche Bank στις τελευταίες συμφωνίες που έκλεισε, κυρίως όσον αφορά την αναδιοργάνωση και την αναδιάρθρωση των ιδρυμάτων που εξαγόρασε. Καθώς λοιπόν, από ότι φαίνεται, αυτά δεν ήταν τα δυνατά της σημεία (The Economist), αναμενόταν ότι η όλη διαδικασία της συγχώνευσης θα διαρκούσε περισσότερο από ένα χρόνο και τα αποτελέσματα δεν θα ήταν τα ιδανικότερα. Οι πρώτες ενδείξεις πάντως έδειξαν να επαληθεύουν τις προβλέψεις.

Ο συνδυασμός των δυνάμεων των δύο τραπεζών μπορεί να τους έφερνε στις πρώτες θέσεις διεθνώς τόσο από άποψη επενδυτικών εργασιών, όσο και από μέγεθος ενεργητικού, τίποτα όμως από αυτά δεν ήταν δυνατό να εγγυηθεί ότι θα ήταν επιτυχημένη η συμμαχία (The Economist). Ένα σημείο στο οποίο θα έπρεπε να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η προσπάθεια της σωστής διοίκησης και της εναρμόνισης των δύο διαφορετικών οργανισμών, η διατήρηση των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται ως “κλειδιά”, καθώς και η διατήρηση της ικανοποίησης της πελατείας σε υψηλά επίπεδα. Τα προβλήματα και οι συγκρούσεις όμως λόγω διαφορών στην κουλτούρα δεν αποφεύχθηκαν, όπως δεν κατέστη δυνατό να αποφευχθεί και η απώλεια σημαντικών στελεχών (The Economist, Marshall, Fairlamb).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι μικρό διάστημα πριν από την εξαγορά της Deutsche Bank, η Bankers Trust είχε εξαγοράσει κάποιες άλλες μικρότερες εταιρίες, τη Baltimore Securities Firm, την Alex Brown, τη M&A Boutique, καθώς και τη Wolfensohn & Co. Σε όλες αυτές τις συμμαχίες βασικός στόχος της Bankers Trust ήταν η διατήρηση των εργαζομένων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως “κλειδιά”, κάτι που όμως δεν κατέστη εφικτό. Περισσότερα από τα μισά ιδιαίτερα επιθυμητά στελέχη, μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας εγκατέλειψαν τις θέσεις τους και αποχώρησαν από την τράπεζα .

Όσον αφορά και πάλι τη συμμαχία της Deutsche Bank με τη Bankers Trust, κάτι ανάλογο έγινε και στην περίπτωση αυτή, καθώς δεν υπήρχε τρόπος να εξασφαλισθεί η διατήρηση του επιθυμητού ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία της μείωσης προσωπικού, σύμφωνα με την οποία έχασαν τη δουλειά τους γύρω στους 5.500 εργαζομένους, δυσκόλεψε ακόμη περισσότερο τα πράγματα, καθώς είχε ως συνέπεια την καταρράκωση της ψυχολογίας των εναπομεινάντων. Οι συνέργειες από τη

δεδομένη συγχώνευση δεν ήταν εμφανείς κατά τη συμμαχία των δύο τραπεζών (Shearlock).

Άλλωστε, οι πρώτες ενδείξεις (The Economist) επιβεβαίωσαν τις αναμενόμενες και καθόλου αισιόδοξες προβλέψεις. Σύμφωνα με τον Shireff το μόνο που κατάφερε η γερμανική τράπεζα ήταν να καταστρέψει τη Bankers Trust. Παράλληλα η Deutsche Bank δεν κατάφερε μέσω της συμφωνίας να πραγματοποιήσει έναν από τους βασικότερους στόχους της, να επεκταθεί στην αμερικάνικη αγορά. Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι η Deutsche Bank, μετά από έναν περίπου χρόνο από την εξαγορά τουλάχιστον κατάφερε να αυξήσει τις επενδυτικές της δραστηριότητες, ίσως με τη συμβολή των ανθρώπων της Banker Trust (Fortune).

7.4. Αποτυχία πραγματοποίησης συγχώνευσης μεταξύ της Deutsche Bank και της Dresdner Bank

Το Μάρτιο του 2000 ανακοινώθηκε η συγχώνευση μεταξύ των δύο κορυφαίων γερμανικών τραπεζών, της Deutsche Bank με τη Dresdner Bank. Η επιλογή της άλλης τράπεζας δεν αποτελούσε την πρώτη επιλογή εταίρου για κανέναν από τους δύο οργανισμούς. Δεν ήταν αυτό που λένε “έρωτας με την πρώτη ματιά”, αλλά “γάμος από συμφέρον”. Εκτός από το βασικό μέτοχο των δύο τραπεζών, την Allianz και οι διοικήσεις των δύο οργανισμών θεώρησαν ότι σημαντικότερο ίσως κίνητρο της συμφωνίας ήταν η δημιουργία ενός τραπεζικού οργανισμού σημαντικού σε μέγεθος και ικανού να αποτρέψει δυνητικές επιθετικές εξαγορές από άλλους δυνατότερους οργανισμούς. Ειδικά τη συγκεκριμένη περίοδο, όπου η πτώση του ευρωπαϊκού νομίσματος ήταν σημαντική (Saunderson, Rhoads et al.).

Επιπλέον θα δινόταν η ευκαιρία στη νέα Deutsche Bank να ξεφύγει από τον τομέα της λιανικής τράπεζας (retail banking), ο οποίος δεν ήταν πλέον κερδοφόρος, και να επιδοθεί σε επενδυτικές εργασίες (investment banking) οι οποίες αφήνουν πολύ μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους μέσω της λήψης προμηθειών και πάγιων εξόδων (Saunderson, Fortune).

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η Dresdner Bank, τα τελευταία χρόνια δεν είχε κάποια πραγματική στρατηγική πορεία και κάποιους συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Αντίθετα, η διοίκηση της Deutsche Bank μέσω των επιλογών της έκανε ξεκάθαρο το γεγονός ότι βασικός της στόχος ήταν να εισέλθει πλέον στις επενδυτικές εργασίες, να αναπτύξει τις δυνατότητες της ηλεκτρονικής τραπεζικής, να αποσυρθεί από τη λιανική τραπεζική, να αυξήσει το ενεργητικό της και να εξυγιάνει το χαρτοφυλάκιό της .

Ο νέος οργανισμός που θα προέκυπτε από τη συγχώνευση θα επικεντρωνόταν σε πέντε κύριες δραστηριότητες. Αυτές είναι η αύξηση των επιχειρηματικών χρηματοδοτήσεων (corporate clients), η αποτελεσματικότητα διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (real estate), η προσέλκυση των διεθνών επιχειρήσεων και οργανισμών (global institutions), η διαχείριση του ενεργητικού (asset management), η βελτίωση της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, καθώς και της παροχής υπηρεσιών (Saunderson, Walker).

Τελικά η συμφωνία δεν ήταν δυνατό να επιτευχθεί γεγονός που έπληξε σε σημαντικό βαθμό την αξιοπιστία της Deutsche Bank (Racanelli, The Economist). Η βασική αιτία η οποία ευθύνεται για την αποτυχία πραγματοποίησης της συμμαχίας ήταν η αδυναμία συνεννόησης και τα σημαντικά προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διοικήσεων των δύο τραπεζών (Saunderson, Racanelli, The Economist, Walker). Άλλωστε μέσα σε λίγα χρόνια έγινε προσπάθεια να συγχωνευθούν δύο αρκετά διαφορετικά τραπεζικά ιδρύματα (η Morgan Grenfell και η Bankers Trust) από τη Deutsche Bank και άλλα δύο (η RVM και η Kleiwort Benson) από τη Dresdner Bank. Σύμφωνα με κάποιες άλλες πηγές άλλωστε, η αποτυχία της συμμαχίας οφειλόταν στην αδυναμία επίτευξης συμφωνίας σχετικά με το μέλλον της Dresdner Kleiwort Bank (DKB). Η Deutsche Bank σχεδίαζε να πουλήσει τη τελευταία, γεγονός το οποίο προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από την πλευρά της Dresdner, η οποία δεν ήθελε με κανένα τρόπο να αποχωριστεί το πρόσφατα αποκτηθέν “κόσμημά της”.

Ανεξάρτητα όμως από τις διαφωνίες μεταξύ των δύο διοικήσεων, με τη συμφωνία αυτή ουσιαστικά θα έπρεπε να συγχωνευθούν πέντε τουλάχιστον σημαντικοί σε μέγεθος και πολύ διαφορετικοί σε κουλτούρα οργανισμοί, γεγονός εξαιρετικής δυσκολίας. Η ομαλή συνύπαρξη όλων αυτών δεν ήταν εφικτό να επιτευχθεί μέσα σε

δύο ή τρία χρόνια, πόσο μάλλον οι προβλεπόμενες συνέργιες (Payne and Williamson). Ίσως αυτός να ήταν άλλος ένας από τους πολλούς λόγους της αδυναμίας πραγματοποίησης της συμφωνίας.

7.5. Αποτυχία πραγματοποίησης συγχώνευσης Εθνικής τράπεζας –

Αλφα

τράπεζας

Η έντονη ανασφάλεια και οι διεθνείς τάσεις σχηματισμού στρατηγικών συμμαχιών που κυριαρχεί και στον τραπεζικό τομέα, δεν ήταν δυνατό να αφήσει ανέπαφο και το κλίμα στην ελληνική επικράτεια. Κατά τον τρόπο αυτό και μετά από την πραγματοποίηση διάφορων συμμαχιών μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών της Ελλάδας, τον Οκτώβριο του 2001 ανακοινώθηκε η συγχώνευση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος με την Alpha Bank.

Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα καθορίστηκε ο τρόπος πραγματοποίησης της συγχώνευσης, η σχέση ανταλλαγής των μετοχών των δύο τραπεζών με τη μετοχή της νέας τράπεζας, καθώς και πολλές λεπτομέρειες για τον τρόπο υλοποίησης του εγχειρήματος. Παράλληλα καθορίστηκε και ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο θα ολοκληρωνόταν η όλη διαδικασία. Οι τεχνικές δυσκολίες του εγχειρήματος κρίθηκε ότι δεν ήταν πολλές, λόγω του γεγονότος ότι οι δύο τράπεζες είχαν συμπληρωματικές δραστηριότητες. Παράλληλα θεωρήθηκε ότι διαθέτουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα τόσο λόγω δραστηριότητας, όσο και λόγω μεγέθους, ενώ η συγχώνευση θα οδηγούσε στη δημιουργία μιάς υπολογίσιμης δύναμης στην ευρωπαϊκής ζώνη, με παράλληλη αύξηση του διεθνούς κύρους και της εμβέλειας των δύο οργανισμών (Δελτίο τύπου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 1 Νοεμβρίου 2001, www.nbg.gr).

Τα διοικητικά Συμβούλια των δύο τραπεζών έλαβαν την απόφαση να προχωρήσουν σε συγχώνευση συνεκτιμώντας τα ακόλουθα (Δελτίο τύπου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 1 Νοεμβρίου 2001, www.nbg.gr):

- η συγχώνευση θα οδηγούσε στη δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού ομίλου, που λόγω μεγέθους θα ήταν ικανός να δραστηριοποιηθεί

λειτουργικά και στρατηγικά με επιτυχία στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον της ενιαίας αλλά και της διεθνούς αγοράς. Η ισχυρή κεφαλαιακή βάση ενός τέτοιου ομίλου θα μπορούσε να ευνοήσει την ανάπτυξη μιάς πύο εξωστρεφούς πολιτικής, τόσο στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όσο και των μεγάλων διεθνών χρηματοοικονομικών κέντρων.

- την επίτευξη συμπληρωματικότητας σε τομείς όπως η λιανική τραπεζική, η διαχείριση ενεργητικού, οι χρηματιστηριακές συναλλαγές, οι σχέσεις με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η διαχείριση διαθεσίμων (treasury operations) καθώς επίσης και η διαχείριση ακίνητης περιουσίας. Επιπλέον, οι συνέργιες θα επεκτείνονταν και σε άλλους τομείς με ιδιαίτερες προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα, όπως είναι η περίπτωση των ασφαλιστικών δραστηριοτήτων.
- τις ουσιαστικές οικονομίες κλίμακας που θα μπορούσαν να επιτευχθούν σε τομείς όπως το δίκτυο καταστημάτων, η προώθηση πωλήσεων για προϊόντα και υπηρεσίες (marketing), οι επενδύσεις σε πληροφορικά και λειτουργικά συστήματα και η υποδομή, καθώς και η καλύτερη αξιοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- την αυξημένη σημασία της παρουσίας της νέας τράπεζας στις διεθνείς κεφαλαιαγορές, γεγονός που θα αποτυπώνονταν και στο μεγαλύτερο βάρος που θα διέθετε στους σχετικούς διεθνείς και εγχώριους χρηματιστηριακούς δείκτες. Η εξέλιξη αυτή θα μπορούσε να την αναδείξει δυνατότερη απέναντι στο διεθνές επενδυτικό κεφάλαιο.
- με την κίνηση αυτή θα δημιουργούνταν ένας οργανισμός με συνολικό ενεργητικό της τάξεως των 80 δις. Ευρώ, γεγονός που θα κατέτασσε τη νέα τράπεζα μέσα στις 25 μεγαλύτερες της Ευρώπης.

Στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το διάστημα που ακολούθησε την ανακοίνωση της επικείμενης συγχώνευσης υπήρχε έντονο ενδιαφέρον για τις μετοχές και των δύο τραπεζών με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της τιμής τους. Στις αρχές όμως του έτους 2002 ανακοινώθηκε ότι τελικά η συγχώνευση δεν θα πραγματοποιηθεί λόγω διαφωνίας των δύο πλευρών. Για την ακρίβεια ο λόγος της αποτυχίας, σύμφωνα με τη διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας (Δελτίο Τύπου της Εθνικής Τράπεζας, Αθήνα, 19

Ιανουαρίου 2002, www.nbg.gr), ήταν η αδυναμία να σημειωθεί ουσιαστική περαιτέρω πρόοδος στην πορεία των διαπραγματεύσεων για την υλοποίηση της συγχώνευσης, παρά τις συστηματικές και συνεπείς προσπάθειες που αυτή κατέβαλε.

Την είδηση της αποτυχίας πραγματοποίησης της συγχώνευσης ακολούθησε απογοήτευση των εγχώριων επενδυτών και σημαντική πτώση της τιμής των μετοχών των δύο τραπεζών. Στο εξωτερικό όμως υπήρχε διαφορετική άποψη για την έκβαση του εγχειρήματος, καθώς θεωρήθηκε ότι η αποτυχία πραγματοποίησης της συγκεκριμένης συμμαχίας, έχει σαν αποτέλεσμα έναν «υγιέστερο» ανταγωνισμό στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με ξένους αναλυτές (The Banker), μέσω της συμφωνίας θα δημιουργούνταν ελάχιστες συνέργιες, ενώ αυτή θα δημιουργούσε υψηλούς κινδύνους, δεδομένων των πολύ ισχυρών ελληνικών σωματείων των εργαζομένων και των αυστηρών ελληνικών εργατικών νόμων.

Όσον αφορά τα σωματεία των δύο τραπεζών αυτά έχουν σημαντική δύναμη, γεγονός που θα δυσχέραινε σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία μείωσης του υπεράριθμου προσωπικού των δύο τραπεζών, προβάλλοντας μεγάλες απαιτήσεις για τους αποχωρούντες εργαζόμενους. Όλα αυτά σε συνδυασμό με το ελληνικό εργατικό δίκαιο το οποίο αντιμετωπίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων με ιδιαίτερη ευαισθησία, θα καθιστούσαν εξαιρετικά αμφίβολη την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, τουλάχιστον σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

7.6. Αποτυχία πραγματοποίησης συγχωνεύσεων μεταξύ ιταλικών τραπεζών

Τον Απρίλιο του έτους 1999 δύο Ιταλικές τράπεζες ανακοίνωσαν ότι σχεδίαζαν στρατηγικές συμμαχίες. Η μία από αυτές η Sanpaolo IMI, η μεγαλύτερη τράπεζα της Ιταλίας, η οποία σχεδίαζε να εξαγοράσει τη Banca di Roma. Η άλλη ήταν η UniCredito Italiano (UCI), η Τρίτη σε μέγεθος τράπεζα της Ιταλίας, που ήθελε να

συγχωνευθεί με τη Banca Commerciale Italiana (BCI), τη Πέμπτη μεγαλύτερη ιταλική τράπεζα, για τη δημιουργία της Eurobanca (Lane, Mondellini). Τόσο η πρώτη, όσο και η δεύτερη συμμαχία δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθούν, γεγονός που αποδεικνύει ότι μία συμφωνία είναι πραγματικά συμφωνία μόνο στην περίπτωση όπου έχουν ξεκαθαριστεί και τακτοποιηθεί όλες οι λεπτομέρειες (Lane).

Από την εξαγορά της Banca di Roma από τη Sanpaolo IMI θα ήταν δυνατός ο συνδυασμός των δυνάμεων των δύο τραπεζών, ο οποίος θα δημιουργούσε εκτός των άλλων και γεωγραφικές συνέργιες. Η πρώτη τράπεζα όσον αφορά τη λιανική τραπεζική ήταν ο ηγέτης της αγοράς στην κεντρική και νότια Ιταλία, ενώ η δεύτερη στη βόρεια Ιταλία. Παράλληλα η Sanpaolo IMI είχε σημαντικό μερίδιο αγοράς και στον τομέα των επενδύσεων (Mondellini).

Η πρώτη απογοήτευση ήρθε για τη Saopaolo IMI, όταν η κεντρική τράπεζα της Ιταλίας αρνήθηκε να εγκρίνει τη συγχώνευση με τη Banca di Roma, λόγω του γεγονότος ότι η διοίκηση της τελευταίας θεωρούσε την πρόταση της Sanpaolo IMI “επιθετική και απαράδεκτη”. Οι διοικήσεις των δύο τραπεζών αδυνατούσαν να έρθουν σε συμφωνία. Έτσι, ο διοικητής της κεντρικής τράπεζας, η οποία και κανονίζει τα ζητήματα των συμμαχιών των ιταλικών τραπεζών (The Economist), είχε δηλώσει ότι η επιτυχία της συμμαχίας θα εξαρτιόταν κατά κύριο λόγο από την επίτευξη συμφωνίας μεταξύ των ενεχομένων τραπεζών. Από τη στιγμή που τα διοικητικά συμβούλια των δύο τραπεζών δεν συμφωνούσα, δεν μπορούσε να εγκρίνει μία καταδικασμένη από την αρχή συγχώνευση, αφού ο ένας από τους δύο οργανισμούς την αντιμετώπιζε ως επιθετική αγορά.

Όσον αφορά την περίπτωση της αποτυχίας της συγχώνευσης μεταξύ της Banca Commerciale Italiana και της UniCredito Italiano, αυτή οφείλεται στην ασυμφωνία μεταξύ των δύο μερών. Αρχικά η πιθανότητα για πραγματοποίηση συμμαχίας μεταξύ των δύο τραπεζών έγινε δεκτή με ενθουσιασμό, καθώς θα συνδυαζόταν τα πλεονεκτήματα της UniCredito στη λιανική τραπεζική με αυτά της BCI στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η τελευταία είχε διεθνή παρουσία, κάτι που θα διευκόλυνε τη διεθνή επέκταση του νέου οργανισμού (Mondellini). Η έναρξη όμως των διαπραγματεύσεων αποκάλυψε την ύπαρξη ασυμφωνίας και την

έλλειψη δυνατότητας συνεννόησης μεταξύ των διοικήσεων των δύο τραπεζών, γεγονός που καθιστούσε αδύνατη τη μεταξύ τους συνεργασία .

7.7 Συμπεράσματα

Η παρατήρηση ότι η αγορά αντιμετωπίζει τις διεθνείς συμμαχίες στον τραπεζικό τομέα με επιφύλαξη, δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι οι στρατηγικές για διεθνή επέκταση και αύξηση του μεριδίου αγοράς δεν ευσταθούν. Απλά, με τον τρόπο αυτό αποδεικνύεται ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν αποτελούν πάντα την ιδανική μορφή συμμαχίας η οποία δίνει λύση σε κάθε πρόβλημα και ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Έτσι, θα πρέπει οι τράπεζες να αναζητήσουν νέους τρόπους ώστε να πραγματοποιήσουν τα σχέδια και τους στόχους τους.

Η διαδικασία των εξαγορών και συγχωνεύσεων καταναλώνει πολλούς πόρους και χρόνο, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιηθούν με άλλους τρόπους. Η χρήση κάποιου άλλου είδους στρατηγικής συμμαχίας σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως να είναι περισσότερο κατάλληλη. Οι τράπεζες μπορούν να έχουν πολλά οφέλη, ίσως περισσότερα από αυτά που τους προσφέρουν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, με μικρότερο κόστος και κίνδυνο αρκεί να επιλέξουν την κατάλληλη μορφή στρατηγικής συμμαχίας.

Η δημιουργία κοινοπρακτικών επιχειρήσεων ή ακόμη συμμαχιών για έρευνα και ανάπτυξη μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να είναι καλύτερη και περισσότερο ενδεδειγμένη λύση. Η χρήση πόρων σε αυτά τα είδη των συμμαχιών μειώνεται σημαντικά, όπως παράλληλα ελαχιστοποιείται και ο ενδεχόμενος κίνδυνος. Άλλωστε, ενώ υπήρχε η εντύπωση ότι οι ανακοινώσεις για μεγάλες συμφωνίες, όπως είναι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θα οδηγούσαν σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης, οι διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές απέδειξαν ότι αυτό που μετράει είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα και οι επιτευχθείσες συνέργιες και όχι οι προβλέψεις.

Τέλος, με τη δημιουργία αρνητικού κλίματος γύρω από κάποιες διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ τραπεζών, είναι πιθανό να δοθεί έμφαση στην εύρεση συνεργάτη από το εσωτερικό της ίδιας χώρας. Πάντως, όπως και να έχουν τα πράγματα οι

ειδικοί αναλυτές προβλέπουν ότι αυτή η τάση για σχηματισμό συμμαχιών θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Η διαπίστωση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι υπάρχει έντονη ανασφάλεια στις διοικήσεις των τραπεζών, οι οποίες φοβούνται ότι αν μείνουν πίσω, θα έχουν να αντιμετωπίσουν κολοσσούς οι οποίοι θα τους εξουδετερώσουν. Επομένως, καθώς όλες οι υπόλοιπες μορφές συμμαχιών είναι απλούστερες και ενέχουν μικρότερο κίνδυνο σχετικά με τον κίνδυνο των συγχωνεύσεων, ενδέχεται να στραφούν και σε άλλες μορφές συμμαχιών .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Διεθνής στρατηγική του ομίλου Goody's

8.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η διεθνής στρατηγική του ομίλου επιχειρήσεων Goody's. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί η διαδικασία επιλογής του εταίρου της Πορτογαλίας (Ibersol) και γενικά όλο το στήσιμο αυτής της ΔΣΣ, όπως αναλύθηκε σε συνεργασία με τον κ. Τριαντάφυλλο Δαράβαλη, επικεφαλή του τμήματος διεθνούς ανάπτυξης και υποστήριξης του ομίλου επιχειρήσεων Goody's.

Η Goody's A.E. είναι η μεγαλύτερη εταιρία εστιατορικών υπηρεσιών στην ελληνική αγορά και μία από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες αλυσίδες γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη.

Η Goody's ιδρύθηκε το 1975 και δεκαέξι χρόνια μετά (1991) ξεπέρασε τα 50 καταστήματα. Το 1994 εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ενώ το 1996 ανοίγει το 100ο κατάστημα. Στόχος της εταιρίας για την επόμενη τριετία είναι τα 200 καταστήματα Goody's και τα 100 Flocafe Espresso Bars. Η Goody's είναι η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα που εφάρμοσε το σύστημα franchising, εμφανίζοντας εκπληκτικά αποτελέσματα. Το 2001 έχουμε την είσοδο της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας με ποσοστό μεγαλύτερο από 60%.

Από το 1997 η εταιρία εγκαινιάζει τη διεθνή παρουσία της, ανοίγοντας το πρώτο κατάστημα στη Λεμεσό της Κύπρου και στο τέλος του ίδιου έτους ξεκινά στη Λάρνακα της Κύπρου. Παράλληλα, στο τέλος του ίδιου έτους, ξεκινά και η λειτουργία του πρώτου εστιατορίου στη Σόφια της Βουλγαρίας, ενώ το 1998 πραγματοποιήθηκε η επέκταση και σε δυτικές αγορές, και συγκεκριμένα στην αγορά της Πορτογαλίας με δύο καταστήματα ένα στο Οπόρτο και ένα στη Λισσαβόνα. Εντός του 1999 προγραμματίζεται να λειτουργήσουν 3 επιπλέον καταστήματα στη χώρα αυτή.

Ο όμιλος επιχειρήσεων Goody's αποτελείται από 9 επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, από την μητρική Goody's, την Hellenic Catering, την Σταύρος Νένδος (κατασκευάζει ψωμί για τόστ και μπαγκέτες), την Floca, την Intertaste Catering (αναλαμβάνει την τροφοδοσία με έτοιμο φαγητό και την παροχή υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες σίτισης του προσωπικού μεγάλων επιχειρήσεων, σχολείων και οργανισμών), τα Εστιατόρια – Ζαχαροπλαστεία Λεωφόρου Κηφισίας (συγκρότημα Goody's – Flocafe Espresso Bars, έχοντας αίθουσα σεμιναρίων, εκπαιδευτική κουζίνα και εργαστήριο νέων προϊόντων), τη Lani Restaurants Ltd. (ανέλαβε την επέκταση της Goody's στην Κύπρο), την Balkan Restaurant (έχει αναλάβει τη λειτουργία του καταστήματος στη Σόφια, καθώς και τη μελλοντική επέκταση στην χώρα αυτή) καθώς και την Goodiber (είναι υπεύθυνη για ανάπτυξη νέων καταστημάτων στην Πορτογαλία).

8.1.1. Η Goody's στην Βουλγαρία

Πρώτος σταθμός της Goody's θεωρήθηκε ότι θα έπρεπε να ήταν τα Βαλκάνια και δει μία χώρα που ήταν κοντά στη Θεσσαλονίκη, οπότε αφενός δεν θα υπήρχαν μεγάλα κόστη μεταφοράς και αφετέρου οποιοδήποτε πρόβλημα προέκυπτε στην πορεία, μπορούσε να αντιμετωπιστεί άμεσα λόγω της κοντινής απόστασης. Επίσης, δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι στη Βουλγαρία και ειδικότερα στη Σόφια υπάρχει σημαντικός αριθμός Ελλήνων φοιτητών (γύρω στους 4.000 – 5.000), οι οποίοι θα αποτελούσαν και μία αγορά – στόχο που θα συνεισέφερε σημαντικά στην επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Για τους λόγους αυτούς επιλέχθηκε αρχικά η αγορά της Βουλγαρίας. Επειδή η Goody's καθυστέρησε μέχρι να βρει το κατάλληλο κτίριο στη Σόφια, αποφεύγοντας έτσι τις συνέπειες της μεγάλης οικονομικής κρίσης του 1997 στη Βουλγαρία, γι' αυτό και άνοιξε πρώτα το κατάστημα στη Λεμεσό της Κύπρου το οποίο προετοιμαζόταν παράλληλα με τη Βουλγαρία.

Στην Balkan Restaurants το 60% ανήκει στην Goody's και το υπόλοιπο 40% στο Euromerchant Balkan Fund το οποίο συνέδραμε μόνο στη μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου χωρίς να συμβάλλει στην ανάπτυξη και υποστήριξη της αλυσίδας. Μέσα στα σχέδια της Goody's είναι το άνοιγμα και δεύτερου εστιατορίου στη Σόφια (το ύψος της επένδυσης θα φθάσει πάνω από ένα 1

εκατομυριο ευρο), ενώ εξετάζεται το ενδεχόμενο λειτουργίας και τρίτου καταστήματος αυτή τη φορά στη Φιλιππούπολη.

Στη φάση αυτή της διεθνούς δραστηριότητας της, η Goody's πρόσεξε ιδιαίτερα την διαφορετική κουλτούρα που επικρατεί στη Βουλγαρία και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, κάνοντας τις απαραίτητες τροποποιήσεις (τιμής και περιεχομένου) στο μενού της.

8.1.2 Η Goody's στην Κύπρο

Παράλληλα με τη Βουλγαρία έγιναν και οι πρώτες κινήσεις για επέκταση στην Κύπρο, με το αρχικό σκεπτικό ότι “είναι Ελλάδα”, υπάρχουν δηλαδή κοινά πολιτισμικά στοιχεία, κοινή γλώσσα και φυσικά αναγνωρισιμότητα της μάρκας της Goody's. Στην Κύπρο η Goody's κατέχει το 35% της Lani Restaurants Ltd., ενώ το υπόλοιπο ανήκει σε εξέχων κυπριακό επιχειρηματικό όμιλο (Παρασκευαΐδης – Ιωάννου). Η επέκταση έγινε πάλι με άμεσο franchising από την Lani, η οποία έχει αναλάβει την ανάπτυξη στην κυπριακή αγορά (σήμερα έχει τέσσερα εστιατόρια) ενώ το κομμάτι της υποστήριξης ανήκει στην Goody's. Ο όρος υποστήριξη αναφέρεται στο σχεδιασμό του καταλόγου των προσφερομένων προϊόντων, την εισαγωγή νέων προϊόντων, το σχεδιασμό της στρατηγικής και των ενεργειών marketing και την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων (crisis management).

Βέβαια στην πράξη η διαπίστωση ότι υπάρχουν κοινά γνωρίσματα μεταξύ των λαών τροποποιήθηκε σημαντικά αφού υπάρχουν αρκετές διαφορές στον τρόπο ζωής των Κυπρίων. Η επαφή τους με κουλτούρες όπως η αγγλική και η αραβική έχουν αφήσει κάποια στοιχεία διαφοροποίησης. Για παράδειγμα, οι Κύπριοι μετακινούνται σχεδόν πάντα με το αυτοκίνητο, πράγμα που σήμαινε ότι οπωσδήποτε στα εστιατόρια Goody's θα έπρεπε να έχουν αρκετά μεγάλο πάρκινγκ για να τους προσελκύουν. Επίσης, οι Κύπριοι καταναλωτές κάνουν προγραμματισμένες αγορές χωρίς να έχει προηγηθεί το σχετικό ψάξιμο στην αγορά, ενώ και το ωράριο εργασίας τους είναι διαφορετικό (επιστρέφουν το μεσημέρι στο σπίτι, κοιμούνται και το απόγευμα ξαναπηγαίνουν στη δουλειά τους).

8.2. Η περίπτωση της Goody's με την Ibersol

Η επέκταση στην Πορτογαλία ήταν το τρίτο βήμα στη σειρά της διεθνούς στρατηγικής. Το γεγονός ότι οι κινήσεις στις αγορές της Κύπρου και της Βουλγαρίας, προσέφεραν την σχετική εμπειρία και εξοικείωση και στόχευαν περισσότερο σε αποκόμιση εμπειριών, δεν άφησε στην Goody's περιθώριο να σκεφτεί ότι θα χρειαζόταν κάποιο εγχώριο εταίρο, ο οποίος όχι μόνο θα έδινε πληροφορίες για την ύπαρξη κινήτρων από αναπτυξιακούς νόμους, αλλά θα προσέφερε την τοπική γνώση που δεν είχε η Goody's και θα συντελούσε στην ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων. Κάτι τέτοιο έγινε με την είσοδο στην Πορτογαλία.

Μετά από τις δύο προαναφερόμενες αγορές, η αλυσίδα Goody's επεδίωκε και την ανάπτυξή της σε δυτικού τύπου αγορές όπου θα υπήρχε υφιστάμενη υποδομή και αφθονία πρώτων υλών αλλά και θα αντιμετώπιζε πιθανώς πιο έντονο ανταγωνισμό. Στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων υπήρχαν ονόματα χωρών όπως Αγγλία, Γαλλία και Γερμανία. Η περίπτωση της Αγγλίας και της Γερμανίας απορρίφθηκαν με το σκεπτικό του έντονου ανταγωνισμού (θα ήταν αρκετά απαιτητικό ξεκίνημα) ενώ για τη Γαλλία, αν και υπήρχε μία πολύ σοβαρή πρόταση συνεργασίας, αφορούσε μόνο μία περιοχή και όχι ολόκληρη τη χώρα. Οπότε για να έχει νόημα η επέκταση θα έπρεπε μελλοντικά να γίνουν υποχρεωτικά και άλλες συμφωνίες για τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας. Κάτι τέτοιο θεωρήθηκε στην παρούσα φάση ότι ήταν δύσκολο να επιτευχθεί.

8.2.1 Επιλογή εταίρου

Εταιρία συμμετοχών που κατέχει μειοψηφικό πακέτο και στην Goody's αλλά και στην Ibersol γνωστοποίησε στην Goody's ότι η Ibersol ψάχνει ένα εταίρο που να έχει καλό concept τέτοιο ώστε να συναγωνιστεί την McDonalds και την Burger King στην Πορτογαλία. Οι πρώτες επαφές έγιναν μέσω του E.M.R.A. (European Modern Restaurants Association), ενός φορέα στον οποίο ανήκει η Goody's αλλά και η Ibersol, και όπου συζητάνε τα προβλήματα του κλάδου τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Από την πλευρά της Goody's όσο αφορά την Πορτογαλία, εξετάστηκε το

μέγεθος της χώρας, ο αριθμός των κατοίκων, η πληθυσμιακή διαφορά, αλλά και οι παραπλήσιες διατροφικές συνήθειες των δύο λαών.

Η συμφωνία συνεργασίας υπογράφηκε στη Φρανκφούρτη αφού πρώτα οι Πορτογάλοι επισκέφτηκαν τα καταστήματα της Goody's στην Ελλάδα. Έτσι συστάθηκε κοινοπρακτική επιχείρηση με την ονομασία Goodiber (από τα αρχικά των Goody's και Ibersol) η οποία θα αναπτύξει στην αρχή ιδιόκτητα εστιατόρια στην Πορτογαλία και μετά θα υιοθετηθεί η μέθοδος του franchising. Η Ibersol κατέχει το 60% ενώ η Goody's το υπόλοιπο 40%.

Η Goody's προκειμένου να επιλέξει τον εταίρο της στην Πορτογαλία έδωσε μεγάλη σημαντικότητα στην εμπειρία του όσον αφορά τη γνώση της τοπικής αγοράς αλλά και στο χώρο της οργανωμένης σίτισης. Η εμπειρία του τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι είναι για την Πορτογαλία ο master franchisee της Pizza Hut, της KFC (Kentucky Fried Chicken), της Pans & Co (αλυσίδα σάντουιτς) έχοντας επίσης και άλλα τρία τοπικά concept (τα Iber, τα O_Kilo και τα Pasta Café).

Παράλληλα η χρηματοοικονομική κατάσταση του ομίλου διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην τελική επιλογή, καθώς η Ibersol ανήκει στον όμιλο της SONAE (εταιρία ξυλείας, πρώτη στον κόσμο και η οποία συνεισφέρει περίπου 2-3% στο ΑΕΠ της Πορτογαλίας). Αυτό ήταν θετικό στοιχείο για την Goody's αφού τα δύο πρώτα εστιατόρια είναι μέσα σε τέτοια κέντρα. Επίσης, το γεγονός ότι ο όμιλος αυτός προερχόταν από μία δυτική χώρα με περίπου ίδιες διατροφικές συνήθειες, με σταθερό οικονομικό περιβάλλον και με όχι και πολύ μεγάλο επίπεδο ανταγωνισμού, ήταν ακόμα ένας λόγος που προτιμήθηκε η Ibersol. Από τη μεριά της η Ibersol προτίμησε την Goody's επειδή είχε πληρότητα στο concept της (η Goody's είναι και fast food και family restaurant) και ενώ έψαχνε μία αλυσίδα με burger concept, βρήκε μία με burger plus.

8.2.2 Παράγοντες επιτυχίας

Σύμφωνα με τον κ. Δαράβαλη, ο βασικότερος παράγοντας που συντέλεσε στην επιτυχία του εγχειρήματος ήταν κυρίως οι εμπειρίες που είχε αποκομίσει η Goody's από τις προηγούμενες άλλες δύο χώρες. Ειδικότερα στην Πορτογαλία η εμπειρία του εταίρου πάνω στον κλάδο, όπως και η χρηματοοικονομική του κατάσταση, ήταν οι ακρογωνιαίοι λίθοι για την επιτυχία της συμμαχίας. Επίσης, η εμπιστοσύνη μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, όσο αργά και αν πραγματοποιείται λόγω των όποιων πολιτισμικών διαφορών, βοήθησε στο να τεθούν οι βάσεις για μία γόνιμη μελλοντική συνεργασία.

Αν εξεταστεί όμως η συμμαχία γενικότερα, διαπιστώνεται ότι υπήρχαν δύο εταίροι (Goody's και Ibersol) οι οποίοι είχαν κουλτούρες και μπορούσαν να ταιριάξουν, συμβατούς στόχους (η Goody's ήθελε διεθνή επέκταση και η Ibersol ακόμα ένα concept), συμπληρωματικές ικανότητες (το concept της Goody's δεν έμοιαζε με κάποιο από την Ibersol) και περίπου το ίδιο ποσοστό όσο αφορά τον κίνδυνο της επέκτασης (εδώ θα μπορούσε να ειπωθεί ότι σε περίπτωση που το εγχείρημα αποτύγχανε, αυτό θα κόστιζε στη Goody's πιο πολύ από ότι στην Ibersol).

8.2.3. Η διοίκηση της συμμαχίας

Η εταιρία Goodiber διαχειρίζεται αποκλειστικά το σήμα της Goody's. Η Ibersol έχει τρία μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο (τον πρόεδρο της Ibersol, τον αντιπρόεδρο και τον διευθυντή marketing). Από την μεριά της, η Goody's έχει δύο μέλη, τον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο και τον επικεφαλής του τμήματος διεθνούς ανάπτυξης και υποστήριξης του ομίλου επιχειρήσεων Goody's. Αν και η κίνηση αυτή της επέκτασης ήταν πιο κρίσιμη για την Goody's, εντούτοις η εταιρία πήρε μειοψηφικό πακέτο με το σκεπτικό ότι η Ibersol είχε την γνώση της τοπικής αγοράς. Το γεγονός ότι στο ΔΣ συμμετείχαν κορυφαία στελέχη των δύο εταιριών έδειξε την σημαντικότητα της προσπάθειας για τα συμβαλλόμενα μέρη.

Η διοίκηση της Goodiber στην ουσία ασκείται από ένα brand manager ο οποίος ήταν για τον πρώτο χρόνο από την Goody's ενώ τώρα εκπαιδεύεται ένα στέλεχος της Goodiber για να αναλάβει την διοίκηση. Από την κίνηση αυτή η Goody's διαπίστωσε ότι τα προκύπτοντα προβλήματα ήταν τέτοια που δεν θα έπρεπε να είχε στείλει

στέλεχος με εμπειρία μόνο σε λειτουργικά θέματα, αλλά ένα ανώτερο (π.χ. αναπληρωτή γενικό διευθυντή). Στις επόμενες επεκτάσεις της η Goody's στοχεύει να εκπαιδεύσει το τοπικό στέλεχος στην Ελλάδα περίπου ένα εξάμηνο και να το δίνει για επικουρική βοήθεια ένα δικό της στέλεχος για ακόμη έξι μήνες.

8.3 Συμπεράσματα

Η προσεκτική μελέτη και επιλογή της προς επέκταση χώρας, ήταν αυτό που βοήθησε την Goody's στα πρώτα της βήματα προς την διεθνή καταξίωση. Η επιλογή εταίρων, όπως και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει το προφίλ του καθενός (μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου στην περίπτωση της Βουλγαρίας, εξέχων επιχειρηματικός όμιλος στην Κύπρο, ουσιαστικός συνεργάτης στην περίπτωση της Πορτογαλίας) συμπληρώνουν την μέχρι τώρα επιτυχημένη πορεία. Το πιο σημαντικό γεγονός είναι ότι η Goody's εξακολουθεί να μαθαίνει από τη διαδικασία εισόδου σε ξένη χώρα, δίχως να προσπαθεί να αντιγράψει τις ήδη επιτυχημένες συνταγές της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στις ενότητες που προηγήθηκαν, παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα διάφορα είδη των στρατηγικών συμμαχιών, οι φάσεις σχηματισμού τους, καθώς και οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία τους. Έγινε κατανοητό το μέγεθος της σημασίας της ανώτατης διοίκησης, αλλά και η σπουδαιότητα του ρόλου του υπεύθυνου της συμμαχίας στην ομαλή εξέλιξη της συνεργασίας των οργανισμών. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν κάποιες περιπτώσεις πετυχημένων αλλά και άλλες περιπτώσεις αποτυχημένων προσπαθειών για συνεργασία μεταξύ διαφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων ανά την υφήλιο. Τέλος, εξετάστηκε η στρατηγική επέκτασης του Ομίλου Goody's στο Βαλκανικό και Ευρωπαϊκό χώρο μέσω διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.

Από τα προαναφερόμενα καθίσταται σαφές ότι η επιτυχία των συμμαχιών δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση, καθώς απαιτεί πολύ χρόνο, προσπάθεια, αφοσίωση και πόρους. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να καθορίσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία μίας συμμαχίας. Διαπιστώθηκε ότι μερικοί από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας των συμμαχιών είναι ο σαφής ορισμός των συμπληρωματικών πόρων, η αφοσίωση στη συμμαχία και η ανάλογη συνεισφορά πόρων από όλους τους εταίρους. Η ύπαρξη κάποιων από τους προαναφερόμενους παράγοντες δεν αρκεί για την εξασφάλιση της επιτυχίας, αλλά κατά κάποιο τρόπο δημιουργεί σωστότερες βάσεις και καλύτερες προϋποθέσεις για την επιτυχία. Η απουσία όμως των προϋποθέσεων αυτών είναι σίγουρα κακός οιωνός για την πορεία της συμμαχίας.

Αυτό που καθίσταται σαφές για το μέλλον είναι το γεγονός ότι οι συμμαχίες αποτελούν πλέον μία δομή η οποία είναι αναγκαία και απαραίτητη όχι μόνο για την εξέλιξη, αλλά και για την επιβίωση πολλών οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα δραστηριότητας. Μέσω αυτών μπορούν να προκύψουν πολλά οφέλη, είναι όμως δυνατό να προκληθούν και σημαντικές απώλειες. Η τάση της δημιουργίας των συμμαχιών θα συνεχίσει και στο μέλλον, σύμφωνα με έναν απίστευτα μεγάλο αριθμό μελετών. Τόσο οι διεθνείς, όσο και οι εγχώριες εξελίξεις είναι συνυφασμένες πλέον με την έννοια των στρατηγικών συμμαχιών.

Στα χρόνια που πέρασαν πραγματοποιήθηκαν πραγματικά πολύ σημαντικές συνεργασίες, οι οποίες άλλαξαν τα δρώμενα και τις συνθήκες ανταγωνισμού. Στο μέλλον αναμένονται ακόμη μεγαλύτερες αλλαγές και σημαντικές συνεργασίες. Το πως θα εξελιχθούν τα πράγματα δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να προβλεφθεί. Αυτό όμως που μπορεί να ειπωθεί με σχετική σιγουριά είναι ότι οι στρατηγικές συμμαχίες θα πρέπει να αποτελούν μία επιλογή, ιδιαίτερα για τους τραπεζικούς οργανισμούς οι οποίοι φαίνεται ότι έχουν βιώσει εντονότερα τη διεθνή οικονομική κρίση. Η μεγάλη πτώση των χρηματιστηριακών τιμών των τραπεζικών οργανισμών στις περισσότερες χώρες του ανεπτυγμένου κόσμου έχει επιφέρει πολλές αλλαγές και ανακατατάξεις, δημιουργώντας παράλληλα ένα κλίμα πανικού στις διοικήσεις των τραπεζικών οργανισμών.

Η παγκοσμιοποίηση επέφερε και σημαντική αλληλεξάρτηση μεταξύ των αγορών του κόσμου. Το κλίμα στην ελληνική επικράτεια δεν ήταν αρκετό να μείνει ανεπηρέαστο. Οι συνθήκες της οικονομίας επηρεάστηκαν και συνεχίζουν να επηρεάζονται από το διεθνές σκηνικό. Πολλά μπορούν να γίνουν για να βελτιωθεί η θέση και η κερδοφορία των τραπεζικών οργανισμών, οι οποίοι παρακολουθούν τα κέρδη τους να σημειώνουν κατακόρυφη πτώση. Οι συνεργασίες δεν είναι απαραίτητο να περιορίζονται μεταξύ οργανισμών ίδιας δραστηριότητας. Υπάρχουν και άλλες επιλογές.

Στο συνεχώς και περισσότερο πολύπλοκο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη ραγδαία ανάπτυξη των προσφερόμενων τεχνολογικών λύσεων, η δημιουργία των συμμαχιών με οργανισμούς διαφορετικών δραστηριοτήτων μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη. Είναι γεγονός ότι οι τράπεζες δεν έχουν αναπτύξει τις εμπορικές τους ονομασίες στο βαθμό που κάποιες άλλες επιχειρήσεις σε άλλους τομείς έχουν καταφέρει να τις αναπτύξουν. Το τελευταίο θα καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για αναζήτηση νέων τρόπων και μέσων προβολής τους (The Banker).

Όμως τι θα πρέπει να κάνουν οι τραπεζικοί οργανισμοί; Το μόνο σίγουρο είναι ότι η ανάγκη για τραπεζικές και χρηματοοικονομικές εργασίες θα συνεχίσει να υπάρχει, χωρίς όμως απαραίτητα αυτό να γίνεται μέσω της παραδοσιακής οργανωσιακής δομής των οργανισμών αυτών. Για να καταφέρουν να συνεχίσουν να είναι μέσα στα

πράγματα, οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να είναι πρωτοπόροι και ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι απέναντι στην πελατεία. Η συμμαχία της Royal Bank of Canada με τη British Airways αποτελεί ένα παράδειγμα της παραπάνω αρχής. Οι συμμαχίες είναι κάτι που μπορούν να κάνουν οι τράπεζες, όχι όμως απαραίτητα μεταξύ τους ή μόνο με οργανισμούς συναφών δραστηριοτήτων.

Οι νικητές του μέλλοντος θα είναι αυτοί που θα καταφέρουν να χτίσουν δημιουργικές και μακροχρόνιες συνεργασίες, αυτοί που θα είναι σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα και να καλύπτουν τις ανάγκες της απαιτητικής πελατείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Νίκος Νανόπουλος – Δ/νων Σύμβουλος Eurobank
- Τέλης Καρυτινός – Οικ.Δ/ντής ακίνητης περιουσίας Eurobank properties
- Τριαντάφυλλος Δαράβαλης – Δ/ντης Διεθνούς Ανάπτυξης Goody's

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akhavein, J.D., Berger, A.N. and Humphrey D.B. (2000), The effects of Megamergers on Efficiency and Prices: Evidence from a Bank Profit Function, Review of Industrial Organization, Vol 12, February, pp. 95-139.
- Ball, A.D., McCulloch, W.H.JP. Frantz, P.L., J.M. and Minir, M.S. (2002), International Business: The challenge of global competition, 8th, McGraw-Hill Irwin.
- Beckett, P. (2003), Deal is likely to take Deutsche Bank on bumpy ride: integrating Banker Trust into fold could be most difficult challenge, Wall Street Journal (Eastern Edition), November 27, pp. 84.
- Bitran, I., Bitran, J., Conn, S., Nagel, A. and Nicholls, H. (2002), SMART: system for the development, management and support of strategic alliances, International Journal of Production Economics, PROECO 2501, pp.1-8.
- Botin, E. (2001) Merger is not the only route, The Banker, Vol. 150, No 890, pp. 16-18.
- Capon, A. (2004), Breuer's latest deal leaves investors cold, Institutional Investor (International Edition), Vol. 25, No4, April, pp.16.
- Cauley de la Sierra, M. (1999), Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration, Addison – Wesley Publishing Company.
- Chen, h. and Chen, T.J. (2002), Assymetric strategic alliances: A network view, Journal of Business Research 5712, pp.1-8.
- Corporate Finance (London, England), Citibank's global footprint, Vol. 194 (January), pp.35.

- Cravens, K., Piercy, N. Cravens, D., (2004), Assessing the performance of strategic alliances: Matching the Metrics to Strategies, *European Management Journal*, Vol. 18, No.5, pp. 529-541.
- Dacin, T.M., Hitt, M.A. and Levitas, E. (1999), Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean Firms, *Journal of World Business*, Vol. 32 (1), pp.3-16.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2002), Instabilities of strategic alliances: An internal tension perspective, *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, pp. 77-101.
- Douma, M.U., Bilderbeek, J. Idenburg P.J. and Looise, J.K. (2003), Strategic Alliances: managing thw Dynamics of Fit, *long Range Planning* Vol. 33, pp. 579-598.
- Fairlamb, D. (2005), Damage control at Deutsche, *Business Week*, No. 3677 (April 17), pp. 150-151.
- Fortune (2000), The Emperor and the Investment Bankers, Vol. 141, No 9 (May 1).
- Furlong, F. (2004), New View of Bank Consolidation, *The Economic Letter*, Federal Reserve Bank of San Francisco, July 24, No. 92-23.
- Hagedoorn, J. and Sadowski, B. (2006), the transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 87-107.
- Hanvanish, S. and Cavusgil, S.T. (2001), Stock market reactions to international venture announcement: an event analysis, *International Business Review* 10, pp. 139-154.
- Harbison, J.D. and Pekar P. (2004), *Smart Alliances: a pratical guide to repeatable success*, Jossey – Bass publishers, San Francisco.
- Harrigan, K.R. (2004), *Managing for Joint Venture Success*, Lixington MA, Lexington Books.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hockisson, R.E. (2003), *Strategic management Competitiveness and Globalization*, 2nd ed., West Publishing Co., St Paul, MN.

- Hoffman, W.H. and Schlosser, R. (2001), Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium – sized Enterprises. An empirical study, Long Range Planning, Vol. 34, pp. 357-381.
- Inkpen, A. (2003), Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliances, European Management Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 223-229.
- Johnson, H.J. (2005), Bank Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Positioning & Protecting your Bank in the Era of Consolidation, A Bank line Publication, Irwin, USA.
- Karr A. (2001), a Merger of Equals, Customer Interface, Vol. 14, No. 2, ppr. 24-25.
- Koza, M. and Lewin, A. (2000), Managing Partnerships and Strategic Alliances: Racing the Odds of Success, European Management Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 146-151.
- Kwan, S. and Eisenbeis, R.A. (2005), Mergers of Publicly Traded Banking Organizations Revisited, Economic, Review, Federal Bank of Atlanta, Vol. 84, No. 4, pp. 26-37.
- Lane, D. (2006), Italian mergers fall at the last hurdle, The Banker, Vol. 149, No. 880 (June) pp. 12.
- Marshall, J. (2006), The high price of Bankers Trust, Global Investor, Vol 124, July/August, pp.3.
- Mockler, R.J. (2005), Multinational Strategic Alliances, John Wiley & Sons, LTD, West Sussex.
- Mondellini, L. (2003), Afternoon mege-merger, Euromoney, No. 360 (April). pp.10.
- Narula, K. and Hagedoorn, J. (2005), Innovating throught strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements, Technovation 19, pp. 283-294.
- Nielsen, K. (2001), Financial Mergers Move Bankers, Chemical Week, Vol. 163, No. 4 (January 24) pp. 35.
- Payne, B. and Williamson, C. (2000), Fischer looks like winner in Deutsche/Dresdner struggle, Pensions & Investments, Vol. 28, No. 6 (March), pp. 3,46.

- Pearce, R.J. (2003), towards Understanding Joint Venture Performance and Survival, *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 146-163.
- Racanelli, J. (2004), Bank merger means layoffs: Bankers Trust, Deutsche Bank to shed jobs, *Asian Wall Journal Weekly*, Vol. 21, No. 24 (June), pp. 14-20.
- Rhoads, C. Fuhmans, V. and Portanger, E. (2000), Big German bank merger has ripple effect, *Wall Street Journal (Eastern Edition)*, March 10, pp. A11.
- Ring, P.S. (2001), The three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 152-163.
- Rothaermel, F.T. (2002), Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry, *Research Policy*, Vol. 30, pp. 1235-1251.
- Rutter, J. (2002), First the big mess, *Euromoney*, No. 358 (August), pp. 73-75.
- Sagner, J. and Allman – Ward, M. (2001), Bank Merging? You have got choices, *Financial Executive*, Vol. 17, No. 3, pp. 57.
- Schuler, R. And Jackson, S. (2001), HR Issues and Activities in mergers and Acquisitions, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 239-253.
- Segil, L. (2006), Intelligent Business Alliances: how to profit using today's most important strategic tool, *Times Business*, New York.
- Shan, W., Walker, G. and Kogut, B. (2006), Interfirm co-operation and start-up innovation in the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 387-394.
- Shirreff D. (2000), Deutsche and Dresdner Bank: No to be blender *Euromoney*, No. 372 (April), pp. 28-34.
- Smith, K. G., Carroll, S. K. Ashfold, S.J. (2003), Intra-and International co-operation: Toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, Vol. 1, pp. 7-23.
- Spiegel, J.W. and Gart, A. (2006), What Lies Behind the Bank Merger and Acquisition Frenzy? *Business Economics*, April, pp. 47-52.

- Socer, J.C. (2001), What's next for consolidation in banking? Business Economics, Vol. 36, No. 2, pp. 39-43.
- Taylor, R. (2000), Merger creates dominant force, The Banker, Vol. 150, No. 893 (July), pp. 56-58.
- The Banker (2005), Notes – Royal Bank of Canada and BA sign global deal, Vol 149, No. 880 (June), pp. 8.
- The Economist (2005), Spaghetti junction, Vol. 350, No 8112 (March 27), pp. 72..
- Tsang, E.W.K. (2003), Motives for strategic alliance: A resource – based perspective, Scandinavian Journal of Management, Vol. 14, No. 3 pp. 207-221.
- Walker, M. (2000), The puppeteer gets in a tangle, Euromoney, No. 373 (May), pp. 39-41.
- White, W.R. (2004), The coming transformation of continental European banking fro international settlements, Working Paper No 54.
- Yoshino, M. and Rangan, U.S. (2006), Strategic alliances: An enterpreneurial approach to globalisation, Harvard Business Scholl, Cambridge, MA.

ΠΗΓΕΣ

- www.combank.gr
- www.nbg.gr