

Τ.Ε.Ι ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τ.Ε.Ι OF EPIRUS

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

DEPARTMENT OF COMMUNICATION

INFORMATICS AND MANAGEMENT

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : Στρατηγική του Μάνατζμεντ –

**Εξαγορές, Συγχωνεύσεις & Συμμαχίες στην Ελληνική και Διεθνή
Αγορά.**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΤΡΑΧΑΝΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

: ΤΣΑΚΥΡΙΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΧΑΤΖΟΓΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΑΡΤΑ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ορισμός Στρατηγικήςσελ.3

Μελέτη Περίπτωσης :

Η Μάχη Της Χαιρώνειας.....σελ.3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ορισμοί Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....σελ.5

2.2 Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....σελ.6

2.3 Κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....σελ.7

Μελέτη Περίπτωσης :

Το Κύμα Των Συγχωνεύσεων Στη Φαρμακοβιομηχανία.....σελ.9

2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Ε ή Σ.....σελ.14

2.4.1 Εκμετάλλευση Οικονομιών Κλίμακας.....σελ.14

2.4.2 Εκμετάλλευση Οικονομιών Φάσματος.....σελ.14

2.4.3 Συνδυασμός και Αλληλοσυμπλήρωση Πόρων.....σελ.15

2.4.4 Αύξηση Μεριδίου Αγοράς.....σελ.15

2.4.5 Υπέρβαση Εμποδίων Εισόδου.....σελ.16

2.4.6 Αύξηση της Δυναμικής Στην Αγορά.....σελ.16

2.4.7 Μείωση Κόστους και Χρόνου Ανάπτυξης των Προϊόντων.....σελ.17

2.4.8 Αύξηση Διαφοροποίησης.....σελ.18

2.4.9 Αποφυγή Υπερβάλλοντος Ανταγωνισμού.....σελ.19

2.4.10 Εξάλειψη Μειωμένης Αποδοτικότητας Επιχείρησης-Στόχου..σελ.19

2.4.11 Μείωση Υπερβάλλουσας Ρευστότητας Επιχείρησης

Αγοραστή.....σελ.20

2.4.12 Διοικητική Αλαζονεία	σελ.20
2.5 Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Ε ή Σ.....	σελ.20
2.5.1 Ανεπαρκής Αξιολόγηση – Υπερεκτίμηση Προσδοκώμενων Συnergieιών.....	σελ.21
2.5.2 Δυσκολίες Ενοποίησης – Ο Ανθρώπινος παράγων.....	σελ.24
2.5.3 Υπερβολικό Χρέος.....	σελ.28
2.5.4 Ρόλος Στελεχών.....	σελ.29
2.5.5 Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	σελ.33
2.5.6 Η Ελληνική Εμπειρία στις Ε ή Σ.....	σελ.34
2.5.7 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα.....	σελ.37
2.5.8 Συγχωνεύσεις εντός Ομίλων : Οι νέες Κινήσεις των Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	σελ.38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση Με άλλα Είδη Στρατηγικής Ανάπτυξης.....	σελ.40
3.2 Σε Ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες.....	σελ.43
Μελέτη Περίπτωσης : BRIO – Στρατηγική Ανάπτυξης Βασισμένη σε Συμμαχίες.....	σελ.43
3.3 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών.....	σελ.45
Μελέτη Περίπτωσης : British Airways & American Airlines.....	σελ.46
Μελέτη Περίπτωσης : Sony – Vodafone.....	σελ.48
3.4 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών.....	σελ.49
3.5 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών.....	σελ.53

Μελέτη Περίπτωσης :	
Taligent.....σελ.54	
3.6 Λόγοι Διάλυσης.....σελ.55	
Μελέτη Περίπτωσης :	
Mobil & BP.....σελ.57	
3.7 Τρόποι Διάλυσης.....σελ.59	
3.8 Κατάληξη Μιας Συμμαχίας.....σελ.59	
3.9 Οι Προϋποθέσεις Για Μια Επιτυχημένη Συμμαχία.....σελ.60	
3.10 Στρατηγικές Συμμαχίες –	
Η Ελληνική Εμπειρία.....σελ.63	
Μελέτη Περίπτωσης :	
Οι Στρατηγικές Συμμαχίες της ΔΕΛΤΑ.....σελ.66	
3.11 Πρακτικές Συμβουλές για Επιχειρήσεις που Σκοπεύουν να Συνάψουν	
Στρατηγικές Συμμαχίες.....σελ.69	
ΣΥΝΟΨΗσελ.72	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑσελ.73	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ακριβής όρος της στρατηγικής. Επίσης, αναφέρεται η μελέτη της περίπτωσης της Μάχης της Χαιρώνειας.

Η ανάπτυξη ή η επέκταση μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους: α) με εξαγορές, β) με συγχωνεύσεις και γ) με δημιουργία συμμαχιών. Σκοπός, λοιπόν, του δευτέρου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, οι οποίες έχουν σαν στόχο την υλοποίηση στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας μιας μεγάλης, μεσαίας ή και μικρής επιχείρησης.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου :

- προσδιορίζονται οι ακριβείς έννοιες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων ,
- αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν κάποιες επιχειρήσεις στην εξαγορά άλλων,
- περιγράφονται τα στάδια που ακολουθεί η διαδικασία μιας εξαγοράς και οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς με τα υπογραφή της συμφωνίας,
- αξιολογείται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών η συγχωνεύσεων (Ε ή Σ) και αναφέρονται οι παράγοντες που συμβάλλουν σε επιτυχία ή αποτυχία και,
- παρουσιάζεται η ελληνική εμπειρία σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Σκοπός του τρίτου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση μιας διαφορετικής στρατηγικής προσέγγισης: της στρατηγικής συμμαχίας, η οποία τα τελευταία δέκα χρόνια γνωρίζει διεθνώς θεαματική ανάπτυξη.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου :

- προσδιορίζεται η ακριβής έννοια της στρατηγικής συμμαχίας,
- αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες,
- περιγράφονται τα στάδια που συνήθως ακολουθούνται για την δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών,

- αναφέρονται και αναλύονται οι λόγοι και οι τρόποι διάλυσης στρατηγικών συμμαχιών,
- αναλύονται οι τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες (4Cs) οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την πραγματοποίηση μιας συμμαχίας, καθώς επίσης και οι οχτώ παράγοντες (8Is) οι οποίοι οδηγούν στην επιτυχία,
- παρουσιάζεται η ελληνική εμπειρία σε στρατηγικές συμμαχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ορισμός στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Μελέτη Περίπτωσης :

Η Μάχη της Χαιρώνειας

Το στρατηγικό Σχέδιο του Φιλίππου και του Αλεξάνδρου

Ο Φίλιππος και ο υιός του Αλέξανδρος είχαν πολύ ξεκάθαρους στόχους. Επιθυμούσαν να αποκτήσουν αυτοί την ηγεμονία της Ελλάδος και να ηγηθούν όλων των Ελλήνων σε ένα πόλεμο εναντίον των Περσών. Αξιολογώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του στρατού τους, αποφάσισαν να αποφύγουν μια σύγκρουση με την πανίσχυρη Αθηναϊκή Δημοκρατία στη θάλασσα, όπου η ήττα θα ήταν βέβαιη. Αντίθετα προτίμησαν να αντιμετωπίσουν τους Αθηναίους και τους συμμάχους τους στη στεριά. Εκεί το καλά εκπαιδευμένο ιππικό και πεζικό των Αθηναίων και των Θηβαίων δε θα είχε πλεονέκτημα έναντι του επίσης αξιόμαχου Μακεδονικού στρατού. Πριν καταφύγουν στα όπλα προσπάθησαν με επιμέλεια να πετύχουν τους στόχους τους σε διπλωματικό επίπεδο. Όταν η κίνηση αυτή απέτυχε, έθεσαν σε εφαρμογή το στρατηγικό τους σχέδιο αντιμετώπισης του αντιπάλου στο πεδίο της μάχης. Η ανωτερότητα της στρατηγικής τους, τους έδωσε την τελική νίκη παρά το γεγονός ότι αντικειμενικά υστερούσαν σε δυνάμεις.

Η Στρατηγική της Μάχης της Χαιρώνειας

Ο Φίλιππος και ο Αλέξανδρος αξιολόγησαν κατ' αρχάς τις συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες του αντιπάλου τους. Η Μακεδονική υπεροχή βρίσκονταν : α) στα ανώτερα δόρατα (τις γνωστές σάρισες) με τα οποία ήταν οπλισμένες οι μακεδονικές φάλαγγες, β) στη μεγάλη κινητικότητα και ταχύτητα των μακεδονικών φαλαγγών και γ) στο πολύ καλά εκπαιδευμένο

ιππικό, την ηγεσία του οποίου είχε αναλάβει ο Αλέξανδρος. Οι αδυναμίες εντοπίζονταν στην αριθμητική υπεροχή του αντιπάλου και κατά δεύτερο λόγο στο ότι είχαν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ καλά εκπαιδευμένο και ξακουστό για την εποχή στρατό.

Όμως οι αντίπαλοι του Φιλίππου είχαν μια σημαντική αδυναμία. Την αριστερή πτέρυγα κάλυπταν ελαφρά οπλισμένοι τοπικοί οπλίτες, οι οποίοι είχαν τοποθετηθεί κοντά στην Ακρόπολη της Χαιρώνειας. Δίπλα τους βρίσκονταν οι βαριά οπλισμένοι Αθηναίοι στρατιώτες. Τη δεξιά πτέρυγα κάλυπτε ο φημισμένος Θηβαϊκός ιερός λόχος.

Ο Φίλιππος παρατάχθηκε απέναντι από την αριστερή πτέρυγα του αντιπάλου, η οποία ήταν η πιο αδύναμη, ενώ ο Αλέξανδρος παρατάχθηκε απέναντι από τους Θηβαίους. Ο Φίλιππος πρώτος ξεκίνησε την επίθεση χτυπώντας την αδύναμη αριστερή πλευρά με το πιο πειθαρχημένο και ικανό τμήμα του πεζικού του. Αφού πίεσε πολύ την αριστερή πτέρυγα αναγκάζοντας και το Αθηναϊκό κέντρο να κινηθεί αριστερά, άρχισε να υποχωρεί προγραμματισμένα προς τα πίσω. Οι αντίπαλοί του διέλυσαν τις γραμμές τους και άρχισαν να κυνηγούν τον Μακεδονικό στρατό που “υποχωρούσε”. Εκτός από την αριστερή πτέρυγα προωθήθηκε εμπρός και αριστερά και το Αθηναϊκό κέντρο το οποίο δεν ήθελε να χάσει επαφή με το Μακεδονικό στρατό που υποχωρούσε γοργά. Έτσι δημιουργήθηκε ένα μεγάλο κενό στο κέντρο και αποκόπηκε ο Θηβαϊκός στρατός. Εκείνη τη στιγμή ξεκίνησε την επίθεση το ιππικό του Αλεξάνδρου. Αφού εξουδετέρωσε τον Ιερό Λόχο βρέθηκε πίσω από τις δυνάμεις των Αθηναίων και των συμμάχων τους. Ταυτόχρονα, με βάση τη συμφωνηθείσα στρατηγική, ανασυντάχθηκε ο Φίλιππος και επιτέθηκε στους Αθηναίους οπλίτες που ήταν και ο κρίσιμος στόχος. Με τη βοήθεια του Αλεξάνδρου που είχε βρεθεί πίσω από τους Αθηναίους, οι Μακεδόνες κέρδισαν την νίκη και μαζί και την ηγεμονία του ελληνικού κόσμου. Ήταν μόνο η αρχή του λαμπρού έπους του Μ. Αλεξάνδρου και του Ελληνισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ορισμοί Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Ως εξαγορά (Ε) ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και σε συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ως συγχώνευση (Σ) ορίζεται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν.

Συνεπώς, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις παρά μόνο:

1. στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και
2. στο “δικαίωμα λόγου” των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας, αφού στην περίπτωση της εξαγοράς είναι ανύπαρκτο, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης υπάρχει, και η βαρύτητα του λόγου αυτού εξαρτάται από το ποσοστό συμμετοχής τους στην επιχείρηση που είναι το αποτέλεσμα της συγχώνευσης.

2.2 Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Μπορούμε να διακρίνουμε τις Ε ή Σ, ανάλογα με το είδος τους, σε :

- οριζόντιες, όταν και οι δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα, όπως ήταν η συγχώνευση των βρετανικών φαρμακευτικών βιομηχανιών Glaxo PLC και Welcome PLC το 1995, με στόχο την ενίσχυση της θέσης της αγοράστριας εταιρείας σε υπάρχουσες αγορές,
- κάθετες, όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής,
- συμπληρωματικές, όταν οι δραστηριότητες τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες, και ασυσχέτιστες όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ εξαγοράζοντα – εξαγοραζόμενου

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους οι Ε ή Σ διακρίνονται σε:

- φιλικές (amicable), όπου οι δύο εταιρείες επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμό της και,
- επιθετικές / εχθρικές (hostile) όπου η διοίκηση της εταιρίας-στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά.

Με τον όρο “επιθετική εξαγορά ” χαρακτηρίζεται η διαδικασία συγκέντρωσης μετοχών μιας εισηγμένης εταιρείας από μια ανταγωνιστική συνήθως επιχείρηση, με σκοπό η δεύτερη να αποκτήσει σταδιακά και παρά τις όποιες αντιδράσεις τον έλεγχο της πρώτης. Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί αυτού του είδους η εξαγορά, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει μεγάλη διασπορά στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της εισηγμένης εταιρείας. Επισημαίνεται ότι όσο πιο μικρό ποσοστό μετοχών διαθέτει η διοίκηση της συγκεκριμένης εταιρείας, τόσο πιο εύκολο είναι για εκείνους που την εποφθαλμιούν να πετύχουν το στόχο τους, αφού έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν σε σύντομο διάστημα σημαντικό μέρος του μετοχικού κεφαλαίου μέσω της αγοράς του από τους διάφορους μικρομετόχους. Σημειώνεται, επίσης, ότι η επιθετική εξαγορά είναι πολλές φορές το έσχατο “όπλο” για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνεργαστούν ή ακόμα και να συνενωθούν με κάποια ομοειδή εταιρεία, αλλά η διοίκηση της τελευταίας αποκλείει κατηγορηματικά ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Δύο ειδικές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι:

- η μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged Buy-Out)

Η μορφή αυτή εξαγοράς έχει το χαρακτηριστικό ότι η χρηματοδότησή της προέρχεται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (τουλάχιστον 75%) από τραπεζικό δανεισμό και από τα ίδια τα κεφάλαια της εξαγοράστριας εταιρείας, για αυτό και ονομάζεται μοχλευμένη. Θεωρείται ως ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους μεγέθυνσης της εξαγοράστριας επιχείρησης με ταυτόχρονη ανάληψη ιδιαίτερα υψηλού ρίσκου, καθώς υφίσταται οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης να ωθούνται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, με έντονα αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις αποτυχίας της επιχειρηματικής αυτής προσπάθειας. Με σκοπό τη μείωση του κινδύνου, η μοχλευμένη εξαγορά θεωρητικά πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο για ώριμες εταιρείες με προβλέψιμες ταμειακές ροές παρά για καινούργιες επιχειρήσεις με υψηλό κίνδυνο.

- η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκηση τους (Management Buy-Out)

Στην περίπτωση αυτή, η οποία είναι συγγενική με την προηγούμενη, μια επιχείρηση εξαγοράζεται από τα διευθυντικά της στελέχη. Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες και έχουν υψηλή κεφαλαιοποίηση, επειδή εξαγορά ολόκληρης της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να χρηματοδοτηθεί από τα διευθυντικά στελέχη, η εξαγορά αναφέρεται σε μια περιφερειακή θυγατρική ή παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.

2.3 Κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Ο πιο γνωστός τρόπος στρατηγικής ανάπτυξης για πολλά χρόνια στις Η.Π.Α ήταν μέσω εξαγορών. Μάλιστα με το πέρασμα του χρόνου μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα “κύματα” Ε ή Σ στις Η.Π.Α το πρώτο, που κορυφώθηκε τα χρόνια μεταξύ 1898 και 1902, χαρακτηρίζεται από πληθώρα συγχωνεύσεων που δημιούργησαν μονοπώλια. Το δεύτερο, από το 1925 έως τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, χαρακτηρίζεται για τις εξαγορές συμπληρωματικών - συσχετιζόμενων επιχειρήσεων που δε δημιούργησαν όμως μονοπώλια. Το τρίτο, από το 1966 έως το 1968, όπου δημιουργήθηκαν μεγάλοι κολοσσοί, κυρίως, από μη συσχετιζόμενες επιχειρήσεις. Τέλος, το τέταρτο, μετά το 1974, που χαρακτηρίστηκε ως “η περίοδος της μανίας των συγχωνεύσεων” (merger mania) μεγάλων επιχειρήσεων. Στις Η.Π.Α, τη δεκαετία του 1980, ο αριθμός των Ε ή Σ

που πραγματοποιήθηκε (ανάλογα με το αν ήταν πλήρης ή μερική η εξαγορά) κυμαίνεται από 31.000 έως 55.000.

Η δεκαετία του 1990 όμως ήταν αυτή στην οποία ο αριθμός των συγχωνεύσεων κι εξαγορών γνώρισε πραγματικά αλματώδη αύξηση φθάνοντας το ποσό των \$6,5 τρισεκατομμυρίων σε αξία. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μόνο κατά το 1998 και 1999 η αξία των 22.100 περίπου κινήσεων E ή Σ στις Η.Π.Α ανήλθε ΣΕ \$1,63 και \$1,75 τρις αντίστοιχα. Η τάση αυτή συνεχίστηκε αμείωτη και κατά το πρώτο εξάμηνο του 2000, με την αξία των E ή Σ να παρουσιάζει αύξηση κατά 205 περίπου σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 1999. Αντίθετα η συνεχιζόμενη χρηματιστηριακή πτώση και αβεβαιότητα, μείωσε τις κινήσεις E ή Σ εντός του 2001. Μάλιστα κάποιοι ομιλούν για τη “συντριβή” του μεγάλου κύματος εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς κατά το 2001 οι E ή Σ μειώθηκαν κατά περίπου 365. Οι μεγαλύτερες σε αξία E ή Σ που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα στην Αμερική παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1:

Έτος	Αγοραστής	Εταιρεία Στόχος	Αξία
2000	America On Line	Time Warner	\$201 δις
1999	MCI WorldCom	Sprint	\$127 δις
2000	Pfizer	Warner Lambert	\$90 δις
1998	Exxon	Mobil	\$86 δις
2000	GlaxoWelcome	SmithKlineBeecham	\$76 δις
1998	Citycorp	Travelers Group	\$73 δις

Πίνακας 2.1: Οι μεγαλύτερες σε αξία εξαγορές και συγχωνεύσεις

Και η Ευρώπη όμως δεν έμεινε αμέτοχη στις νέες εξελίξεις και ευκαιρίες που προδιαγράφονται στον επιχειρηματικό τομέα. Μάλιστα, η συνολική αξία των επιχειρηματικών κινήσεων στις οποίες εμπλέκονται ευρωπαϊκές επιχειρήσεις διπλασιάστηκε το 1999 σε σχέση με το 1998 και έφτασε τα \$1,2 τρις δολάρια. Η κυριότερη επιχειρηματική κίνηση που πραγματοποιήθηκε κατά το 1999 ήταν η πρωτόγνωρη για τα ευρωπαϊκά δεδομένα εξαγορά του γερμανικού ομίλου τηλεπικοινωνιών Mannesmann από τη βρετανική Vodafone Air Touch (προϊόν Communications) της οποίας η αξία ανήλθε σε \$148 δις. Η δεύτερη μεγαλύτερη εξαγορά που έχει

πραγματοποιηθεί έως σήμερα στον ευρωπαϊκό χώρο ήταν η επιθετική εξαγορά της εταιρείας πετρελαιοειδών Elf Aquitaine από την TotalFina το 1999 έναντι \$58.8 δις.

Το βασικό χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών ήταν επίσης η αλματώδης αύξηση του αριθμού των επιθετικών E ή Σ, η αξία των οποίων το 1999 αντιπροσώπευε το 14% της συνολικής αξίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν. Ανάμεσα στις σημαντικότερες επιθετικές εξαγορές της περιόδου αυτής θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε την εξαγορά της αγγλικής εταιρείας τσιμέντου Blue Circle από τη Γαλλική Lafarge καθώς και την αποτυχημένη προσπάθεια επιθετικής εξαγοράς της τράπεζας National Westminster από την Royal Bank of Scotland.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών ήταν η αύξηση του αριθμού των E ή Σ μεταξύ επιχειρήσεων που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Είναι ενδεικτικό ότι σταδιακά παύουν να υπάρχουν αμερικάνικες, γερμανικές ή ιαπωνικές επιχειρήσεις, και αρχίζουν να δημιουργούνται πολυδαίδαλοι όμιλοι εταιρειών (π.χ. Daimler-Chrysler). Κι αυτό γιατί η ολοένα και μεγαλύτερη απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση, προσέφεραν πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και ταυτόχρονα κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη της ενδυνάμωσης και ισχυροποίησης των επιχειρήσεων. Όσον αφορά τους επιμέρους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει αναμφισβήτητα την πρωτοκαθεδρία στις E ή Σ, καθώς το 1/6 της αξίας των επιχειρηματικών συμφωνιών που πραγματοποιήθηκαν το 1999 αφορούσε επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Ακολουθεί ο τραπεζικός κλάδος, ο κλάδος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στα ΜΜΕ, οι φαρμακοβιομηχανίες, οι εταιρείες λογισμικού και οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή της μανίας E ή Σ στη φαρμακοβιομηχανία.

Μελέτη Περίπτωσης:

Το Κύμα των Συγχωνεύσεων στη Φαρμακοβιομηχανία

“Πιθανόν να βρίσκονται υπό την επήρεια φαρμάκων”. Αυτή θα μπορούσε να είναι η ερμηνεία για το “αμόκ” των E ή Σ που λαμβάνουν χώρα στην παγκόσμια αγορά φαρμάκων. Όλες οι φαρμακευτικές εταιρείες, η μία μετά την άλλη, αναζητούν εναγωνίως συνεργάτες ώστε να μη

μείνουν πίσω στο ράλι της οριζόντιας ολοκλήρωσης του χώρου. Οι πλέον επιθετικές υποβάλλουν προτάσεις στους μετόχους των εταιρειών-στόχων προσπαθώντας μέσω επιθετικών εξαγορών να παρακάμψουν την άρνηση της διοίκησης των τελευταίων. Οι δε διοικήσεις προσπαθούν να αποκρούσουν τις επιθετικές εξαγορές ερχόμενες σε επαφή με άλλες φαρμακευτικές ή προσφεύγοντας στις αρχές τις κεφαλαιαγοράς. Αυτό συνέβη το 2000 όταν η διοίκηση της Warner Lambert ήρθε σε συνεννόηση για ανταλλαγή μετοχών με την American Home Products και οι δύο μαζί προσέφυγαν στις αρχές της Wall Street για να αποκρούσουν την προσπάθεια επιθετικής εξαγοράς από τη Pfizer.

Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις διαπραγματεύσεις με τις κυβερνήσεις για τις τιμές των φαρμάκων. Καθώς οι προϋπολογισμοί για τη δημόσια πρόνοια υφίστανται πίεση, οι κυβερνήσεις προσπαθούν να περιορίσουν τη χρήση των φαρμάκων. Στη Μεγ. Βρετανία, λόγω χάρη, η λίστα συνταγογραφήσεων του Εθνικού Συστήματος Υγείας περιλαμβάνει όλο και λιγότερα φάρμακα ενώ στις Η.Π.Α οι τιμές των φαρμάκων έχουν εξελιχθεί σε πολιτικό ζήτημα. Επιπρόσθετα, ο σκεπτικισμός για την ασφάλεια των φαρμάκων αυξάνεται και πολλές κυβερνήσεις επιμένουν στην επιμήκυνση της περιόδου πειραματικής δοκιμής τους. Αυτή η καθυστέρηση αυξάνει σημαντικά το κόστος ανάπτυξης νέων φαρμάκων που σήμερα ανέρχεται στα \$500 εκ. Η επανάσταση της γενετικής εντείνει αυτές τις πιέσεις καθώς η αποκρυπτογράφηση του γενετικού κώδικα προσφέρει μεν τεράστιες ευκαιρίες αλλά είναι απαγορευτικά ακριβή. Η ανάγκη για την ανάπτυξη νέων φαρμάκων μέσω μίας ταχύτερης και οικονομικότερης διαδικασίας απορρέει και από το γεγονός πως λήγουν οι πατέντες για πολλά επιτυχημένα φάρμακα. Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις ελπίζουν πως θα μπορέσουν να συνδυάσουν τη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και να εξοικονομήσουν σημαντικά κόστη.

Εξάλλου, το Internet καθιστά αναγκαία την άμεση διαφήμιση στον καταναλωτή και συνεπώς το μάρκετινγκ πρέπει να είναι περισσότερο αποτελεσματικό. Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις ελπίζουν σε συνδυασμό των δραστηριοτήτων τους και σε αυτόν τον τομέα και συνεπώς σε εξοικονόμηση κόστους. Οι μέτοχοι από την πλευρά τους, εν μέσω του μαραθωνίου των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, πιέζουν τις διοικήσεις να μην “μείνουν πίσω”. Τέλος, πολλές από τις δεσπόζουσες φυσιολογικές στον κλάδο συνταξιοδοτούνται σύντομα και επιζητούν να συνοδεύονται από τη φήμη πως δημιούργησαν επιχειρήσεις-κολοσσούς. Ας δούμε όμως συνοπτικά τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις στον κλάδο.

- ⇒ Το 1995, συγχωνεύονται οι αγγλικές Glaxo και Wellcome.
- ⇒ Το 1996, συγχωνεύονται οι ελβετικές Sandoz και Ciba Geigy σχηματίζοντας τη Novartis.
- ⇒ Το 1998, η γερμανική Hoechst και η γαλλική Rhone-Poulenc σχηματίζουν κοινοπραξία με το όνομα Aventis εν όψει της πλήρους συγχώνευσης τους το 2001. Οι δύο επιχειρήσεις απασχολούν συνολικά 188.000 άτομα και προσπαθούν να μειώσουν την εξάρτησή τους από τη βιομηχανία των βαρέων χημικών. Την ίδια χρονιά, η βρετανική Zeneca και η σουηδική Astra σχηματίζουν την AstraZeneca. Η εξοικονόμηση κόστους από τη συγχώνευση εκτιμάται στα \$1,1 δις. και η απώλεια θέσεων εργασίας στις 6.000.
- ⇒ Το 1999, οι αμερικάνικες Monsanto και Pharmacia & Upjohn, που δραστηριοποιούνται και στον τομέα της βιοτεχνολογίας, συγχωνεύονται δημιουργώντας μία εταιρεία \$50 δις.
- ⇒ Τον Ιανουάριο του 2000, συγχωνεύονται οι βρετανικές SmithKline Beecham και Glaxo-Wellcome. Σχηματίζουν τη Glaxo SmithKline, τον παγκόσμιο ηγέτη στην αγορά με συνολική κεφαλαιοποίηση \$117 δις. και 112.650 εργαζόμενους. Λίγες εβδομάδες αργότερα, ανακοινώνεται η συγχώνευση των αμερικανών Pfizer και Warner-Lambert τερματίζοντας την τρίμηνη μάχη για την επιθετική εξαγορά της τελευταίας. Οι δύο επιχειρήσεις αριθμούν 87.000 εργαζόμενους. Η επιχείρηση που προκύπτει έχει κεφαλαιοποίηση \$230 δις., η δε εξοικονόμηση κόστους εκτιμάται στα \$1,6 δις. μέχρι το 2002.
- ⇒ Το 2001, η ελβετική Novartis, η Τρίτη μεγαλύτερη φαρμακοβιομηχανία της Ευρώπης και τέταρτη μεγαλύτερη στον κόσμο εξαγόρασε το 20% της ελβετικής Roche, έναντι του ποσού των 4.83 δις. ελβετικών φράγκων. Ο νέος φαρμακοβιομηχανικός Όμιλος που προέκυψε θα έχει υπό τον έλεγχο του ποσοστό 7% της παγκόσμιας αγοράς.
- ⇒ Το 2001, η γερμανική βιομηχανία χημικών BASF προχώρησε στην αγορά του τμήματος βιταμινών της μεγαλύτερης ιαπωνικής φαρμακευτικής εταιρείας Takeda. Αποτέλεσμα αυτής της ήταν η αύξηση του μεριδίου αγοράς της BASF κατά 30% στην παγκόσμια αγορά βιταμινών.

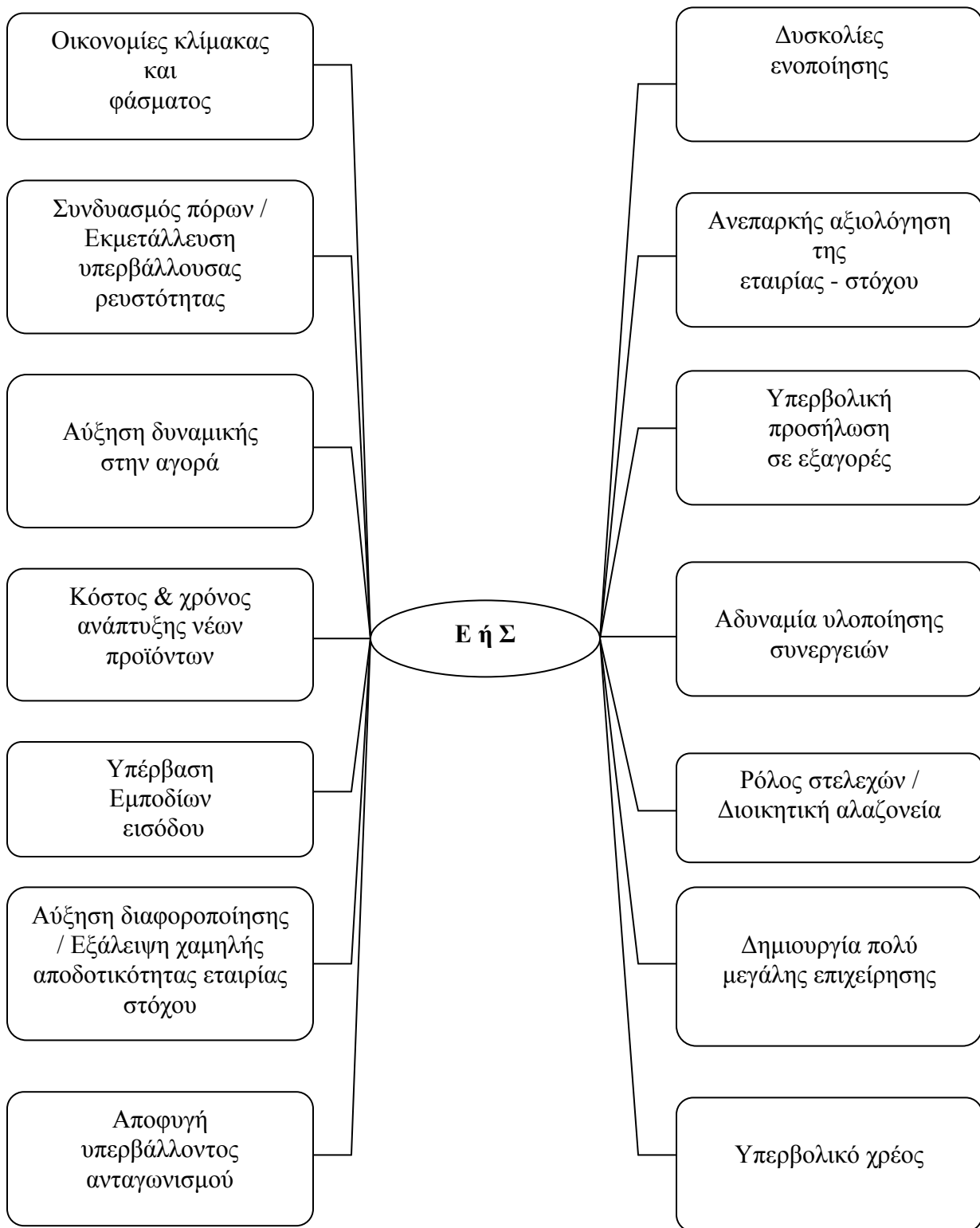
Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται τέτοια έκρηξη Ε ή Σ είναι: η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά (π.χ. εκ μέρους των τραπεζών), οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (π.χ. η απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη), οι στρατηγικές επιταγές της διεθνοποίησης και τέλος το χρηματιστηριακό περιβάλλον. Εκτιμάται ότι οι Ε ή Σ θα συνεχιστούν με αμείωτη ένταση στο χρηματοοικονομικό, τραπεζικό και

τηλεπικοινωνιακό τομέα. Αυτό, όπως θα δούμε στη συνέχεια, είναι πραγματικότητα και στην Ελλάδα.

Η έκταση αυτή που έχει λάβει το φαινόμενο των Ε ή Σ δεν είναι τυχαία κι αυτό γιατί δεν είναι λίγα και ασήμαντα τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω Ε ή Σ. Τόσα είναι μάλιστα τα δυνητικά οφέλη από μια Ε ή Σ και τόσο αισιόδοξα μπορεί να είναι τα στελέχη γι' αυτή, ώστε να υποεκτιμήσουν τα κόστη που προκύπτουν, ακόμη και πριν ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις.

Μια Ε ή Σ θα πρέπει να πραγματοποιείται μόνο, αν οφέλη που θα προκύψουν, είναι περισσότερα από το απλό άθροισμα της παρούσας αξίας των επιχειρήσεων και των χρηματικών ροών τους. Και η πραγματική αξία μιας Ε ή Σ δε βρίσκεται ούτε στα έξοδα πραγματοποίησης της, ούτε απλά στην προβλεπόμενη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης, αλλά στο κατά πόσο η συνέργια αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών. Από εδώ προκύπτει και πόσο δύσκολο είναι να εκτιμηθεί η αξία μιας επιχείρησης που πρόκειται να αγοράσει ή να συγχωνευθεί. Τίθεται θέμα όχι μόνο λεπτομερούς ανάλυσης περιουσιακών στοιχείων και δεδομένου της επιχείρησης-στόχου, αλλά κυρίως προσεκτικού υπολογισμού των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης, των εσόδων, κερδών σε όρους αποδοτικότητας και κόστους, αλλά και των μειονεκτημάτων της συνεργασίας αυτής. Τα παραπάνω μπορούν να γίνουν μέσω υπολογιστικών υποδειγμάτων, αναγκαία όμως είναι και η στρατηγική ανάλυση της συνέργιας για να φανεί αν είναι δυνατή η πραγματοποίηση της.

Στον Πίνακα 2.2 παρουσιάζονται οι κυριότεροι λόγοι πραγματοποίησης αλλά και οι λόγοι αποτυχίας μιας Ε ή Σ. Στην αμέσως επόμενη παράγραφο θα μας απασχολεί το πρώτο σκέλος, και στη συνέχεια θα αναλύσουμε και τους κυριότερους λόγους αποτυχίας.



Πίνακας 2.2: Λόγοι πραγματοποίησης και λόγοι αποτυχίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω ή συγχωνεύσεων

2.4 Λόγοι Πραγματοποίησης Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων

Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε μία στρατηγική ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ είναι ποικίλοι και περίπλοκοι, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να αποδώσουμε την πραγματοποίηση τους σε έναν μόνο παράγοντα. Στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες σχολές σκέψης και θεωρίες όσον αφορά τα κίνητρα που κρύβονται πίσω από την επιθυμία ορισμένων επιχειρήσεων να αποκτήσουν κάποιες άλλες. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα ποιες είναι οι επιμέρους αιτίες πραγματοποίησης εξαγορών και συγχωνεύσεων.

2.4.1 Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (economies of scale)

Αυτές προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης (π.χ οριζόντιες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για αύξηση των πωλήσεων τους). Η μείωση του κόστους η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί σε μία εξαγορά, γι' αυτό και αποτελεί συνήθως τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα στη διαχείριση των αποθεμάτων, στην αγορά των πρώτων υλών ή στον τομέα της παραγωγής. Επίσης, μπορούν να εμφανιστούν και σε άλλους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης όπως στην προβολή, την έρευνα και ανάπτυξη ή τη διανομή. Η μείωση αυτή του κόστους λόγω των οικονομιών κλίμακας και συνήθως πολύ υψηλή, όταν η αγοράστρια και η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκουν στον ίδιο κλάδο (οριζόντια εξαγορά) και στην ίδια χώρα.

2.4.2 Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος (economies of scope)

Αφορούν την παροχή νέων εξειδικευμένων ή έντονα διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων από την επιχείρηση. Αυτά απορρέουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και ενσωμάτωσης, στο όλο σύστημα, των προμηθευτών και διανομέων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων.

2.4.3 Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων

Οι πόροι έχουν να κάνουν από τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό (π.χ. ο συνδυασμός μιας δυνατής σε έρευνα και ανάπτυξη φαρμακοβιομηχανίας, με μια άλλη φαρμακοβιομηχανία δυνατή στο μάρκετινγκ). Μάλιστα, η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί από την αρχή να θέλει να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο, για να εκμεταλλευτεί κάποια προτερήματα της, όπως είναι η φθηνές πρώτες ύλες, το δίκτυο διανομής της, άλλα ακόμα και τα ικανά στελέχη της. Μια πρόσφατη σημαντική συγχώνευση μεταξύ δύο μεγάλων φαρμακευτικών επιχειρήσεων της ευρωπαϊκής Pharmacia και της αμερικανικής Upjohn, είχε ως βασικό στόχο η πρώτη να βρει δίοδο στα δίκτυα πωλήσεων της βόρειας Αμερικής, η δε δεύτερη να αποκτήσει μια πηγή νέων φαρμάκων. Πρόσφατο παράδειγμα από την ελληνική αγορά είναι η εξαγορά της εταιρείας NEON από την εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ με την οποία η τελευταία ενισχύει την παρουσία της στο κέντρο της Αθήνας εκμεταλλευόμενη τα καταστήματα της NEON εκεί και επιπλέον αποκτά σημαντικές ικανότητες που διαθέτει η εξαγοραζόμενη στο χώρο των εστιατορίων, μια αγορά στην οποία πρόσφατα εισήλθε η εξαγοράστρια.

2.4.4 Αύξηση μεριδίου αγοράς

Σχεδόν πάντα αυξάνεται και η δύναμη της επιχείρησης, λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους της καινούργιας. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη.

Από την άλλη μεριά, η αύξηση της δύναμης στην αγορά μιας επιχείρησης την διευκολύνει να προσελκύσει τα ικανότερα στελέχη της αγοράς, να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες καθώς επίσης και να πραγματοποιεί Ε ή Σ από θέση ισχύος. Επίσης, αν θυμηθούμε το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter, θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η επιχείρηση τοποθετείται καλύτερα στον κλάδο και αυξάνει τη δύναμή της σε σχέση με προμηθευτές, πελάτες κι ανταγωνιστές είναι ικανότερη να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών καθώς επίσης και να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα προϊόντα.

Όπως είδαμε και στη μελέτη περίπτωσης της φαρμακοβιομηχανίας που προηγήθηκε, οι περισσότερες Ε ή Σ που έλαβαν και λαμβάνουν χώρα έχουν σαν κίνητρο την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε μια αρκετά κατακερματισμένη και ως εκ τούτου ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά, μειώνοντας ταυτόχρονα τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

2.4.5 Υπέρβαση Εμποδίων Εισόδου

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Για παράδειγμα, η είσοδος τους μπορεί να απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης για εξοπλισμό, εγκατάσταση, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους για να μπορέσουν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, κάποια στιγμή, και να προσφέρουν τα προϊόντα σε ανταγωνιστική τιμή. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη αν στην αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός. Μια Ε ή Σ με μια εγχώρια επιχείρηση θα της παράσχει όχι μόνο τη γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχώριων καταναλωτών, αλλά επίσης ένα ήδη επαρκές εγκαταστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια ήδη εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη στο όνομα της επιχείρησης-στόχου (brand loyalty). Όσο αυξάνονται τα εμπόδια εισόδου σε μία αγορά, ακόμα και λόγω κρατικών παρεμβάσεων, τόσο οι Ε ή Σ θα αποτελούν διέξοδο για τις επιχειρήσεις.

2.4.6 Αύξηση της δυναμικής στην αγορά

Η εξαγορά μιας επιχείρησης είναι πολύ καλύτερος τρόπος για να επεκταθεί δυναμικά μια επιχείρηση, παρά να αναπτύξει καινούργια γραμμή προϊόντων. Η κατάργηση πολλών ρυθμιστικών περιορισμών, αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό και στον ασφαλιστικό τομέα, για παράδειγμα, ανάγκασαν πολλές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο, να προβούν σε συγχωνεύσεις, προκειμένου να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι αλλαγές, διατηρώντας τη δυναμική τους.

Στην Ελλάδα, τη στιγμή που πολλές ελληνικές επιχειρήσεις εξαγοράζονται, ο TITAN, ηγετική επιχείρηση στον κλάδο των οικοδομικών υλικών και του τσιμέντου στη χώρα μας, με την εξαγορά εργοστασίου στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ (η οποία αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της διεθνοποίησης), εδραιώνει την παρουσία του στο εξωτερικό ώστε να επηρεάσει τις εξελίξεις στο διεθνή χώρο.

Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί μέσω μιας εξαγοράς ταχύτερα και ως πρωτοπόρος να ορίσει μια νέα δραστηριότητα ή να κατακτήσει μια αγορά που τα όρια της δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί. Για παράδειγμα, η Intel στην προσπάθεια της να κερδίσει τη μάχη για την κυριαρχία στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, όπως αυτή θα διαμορφωθεί στο μέλλον, εξαγόρασε την Xircom, που έχει ως ικανότητα την κατασκευή καρτών που εξασφαλίζουν σε φορητές υπολογιστικές μηχανές μη καλωδιακή σύνδεση με δίκτυα για την συνδυάσει με τη δική της ικανότητα για την κατασκευή μικροεπεξεργαστών.

2.4.7 Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων

Είναι γνωστό ότι μια καινοτομία ή διαφοροποίηση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια ενέχει υψηλό κίνδυνο. Γι' αυτό τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφύγουν το ρίσκο μιας από την αρχή δημιουργίας προϊόντος και τους κινδύνους που αυτή συνεπάγεται.

Στην κατηγορία αυτή ενδεικτική είναι η περίπτωση της εξαγοράς Prince Corporation από την Johnson Controls. Η εξαγορασθείσα εταιρεία κατασκεύαζε εξαρτήματα για το εσωτερικό των αυτοκινήτων (καθρέπτες, επενδύσεις για τις πόρτες κ.λπ.), και κατανοώντας καλύτερα από την Johnson Controls τις τρέχουσες αλλά και επικείμενες ανάγκες των πελατών, παρήγαγε προϊόντα με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Επίσης, είχε καταφέρει να δημιουργήσει μια ιδιαίτερα γρήγορη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία της έδινε τη δυνατότητα να περνά από το στάδιο του σχεδιασμού στο στάδιο της παραγωγής δύο φορές ταχύτερα από ότι η Johnson, χωρίς να

επηρεάζονται τα ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ποιότητάς της. Η Johnson έμαθε γρήγορα από την Prince και εφάρμοσε τα πλεονεκτήματα αυτά στα δικά της προϊόντα.

Από την ελληνική αγορά χαρακτηριστική είναι η εξαγορά της αμερικάνικης εταιρείας ψηφιακών προϊόντων Conklin από την INTRAKOM, με την οποία η τελευταία επιδιώκει να αποκτήσει την πρωτοποριακή τεχνολογία τηλεπικοινωνιών και συνδρομητικής τηλεόρασης της πρώτης, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο το χρόνο και τους κινδύνους ανάπτυξής της από την αρχή.

Είναι δυνατόν να ισχυρισθεί κάποιος ότι οι Ε ή Σ θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν την ανάγκη της επιχείρησης για καινοτομία. Κι αυτό, γιατί πολλές φορές η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους Δε διατίθεται εύκολα να επενδύσει για την ανάπτυξη νέου προϊόντος. Η εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ είναι για την επιχείρηση πιο ακίνδυνη.

2.4.8 Αύξηση διαφοροποίησης

Είναι γνωστό ότι, όταν μια επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της εισερχόμενη σε άγνωστες γι' αυτήν αγορές, συναντά πολλές δυσκολίες, κυρίως, επειδή τα στελέχη δεν έχουν γνώση των αγορών αυτών. Η εξαγορά λοιπόν μιας επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη στην αγορά αυτή αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης, είτε όσον αφορά σχετικούς είτε άσχετους κλάδους παραγωγής. Η πρόσβασή της στην ήδη υπάρχουσα γνώση των στελεχών αλλά και στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας-στόχου, στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αποτελεί για την επιχείρηση-αγοραστή ένα πρόσθετο πλεονέκτημα.

Επίσης μια επιχείρηση μπορεί μέσω της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων που εξασφαλίζει μέσω της απόκτησης μιας άλλης επιχείρησης: **α)** να μειώσει την εποχικότητα των πωλήσεών της και ως εκ τούτου την ευαισθησία των εσόδων της στις συνθήκες της αγοράς και **β)** να επιτύχει μεγαλύτερη αφοσίωση από τους πελάτες.

Ένα σημαντικό βήμα προς μια διεθνή διαφοροποίηση των προϊόντων της έκανε και η ιαπωνική εταιρεία Sony όταν προχώρησε στην κάθετη ολοκλήρωσή της, με την εξαγορά των αμερικάνικων εταιρειών CBS Records και Columbia Pictures. Όχι μόνο επέκτεινε με αυτό τον τρόπο διεθνώς το δίκτυο διανομών της, αλλά και ξεπέρασε τα σημαντικά εμπόδια εισόδου που συναντούσε στην αμερικάνικη αγορά, βρίσκοντας έτσι διέξοδο στα καινούρια προϊόντα και την τεχνολογία της.

2.4.9 Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μη αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος. Τη δεκαετία του 1980 αμερικάνικες επιχειρήσεις σε πολλές βιομηχανίες συνάντησαν προβλήματα μείωσης της ανταγωνιστικότητάς τους έναντι της έντονης παρουσίας ιαπωνικών, γερμανικών και άλλων διεθνών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική εδώ είναι η περίπτωση της General Motors, η οποία στη δεκαετία του 1980 κατείχε το 50% της αμερικάνικης αγοράς αυτοκινήτων. Καθώς όμως αυξήθηκε σταδιακά η παρουσία των γερμανικών, ιαπωνικών και νοτιοκορεάτικων εταιρειών, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το μερίδιο της αγοράς της είχε μειωθεί στο 30%. Στην προσπάθειά της να αποφύγει τον αυξημένο αυτό ανταγωνισμό, η επιχείρηση προχώρησε στην εξαγορά των μη-συσχετιζόμενων άμεσα με αυτή εταιρειών Electronic Data System(EDS) και Hughes Aerospace.

2.4.10 Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης- στόχου

Πολλές φορές η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να διαθέτει διοικητικές και άλλες ικανότητες, αρκετές για να βελτιώσουν θεαματικά την απόδοση της επιχείρησης-στόχου. Ορισμένοι στο σημείο αυτό πιστεύουν ότι οι εξαγορές που έλαβαν χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο (όπως αυτές από τη Hanson ή την BTR) ήταν άκρως ωφέλιμες για τη βρετανική οικονομία, καθώς

έδωσαν το κίνητρο στα στελέχη των εξαγοραζουσών επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τους πόρους των εξαγοραζομένων επιχειρήσεων πιο αποδοτικά.

Η αμερικάνικη επιχείρηση Gillette, η οποία έχει επεκταθεί σε διάφορους τομείς δραστηριότητας με στόχο τη διαφοροποίηση των προϊόντων της και την αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού, εξαγόρασε την Duracell πιστεύοντας ότι είχε την ικανότητα να αυξήσει τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα της. Πραγματικά, χρησιμοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο πώλησης των προϊόντων ατομικής φροντίδας, κατάφερε κατά το πρώτο έτος μετά την εξαγορά να πουλήσει προϊόντα της Duracell σε 25 νέες αγορές αυξάνοντας σημαντικά τις πωλήσεις μπαταριών σε καθιερωμένες διεθνείς αγορές.

2.4.11 Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας επιχείρησης – αγοραστή

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση θα προβεί σε μια εξαγορά, αν κρίνει ότι έτσι θα αυξήσει την αποδοτικότητά της.

2.4.12 Διοικητική αλαζονεία (Hybris)

Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους. Στα αγγλικά ονομάζεται managerial hybris, όπως προέρχεται από την ελληνική λέξη “ύβρις”. Πράγματι η αλαζονεία είναι πολλές φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις όπως στην περίπτωση της απόκτησης της Kraft από την Philip Morris.

2.5 Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Όμως ο δρόμος των Ε ή Σ δεν είναι πάντα ομαλός. Πολλές φορές τα μεγαλεπήβολα αυτά εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Σχετικές μελέτες αναφέρουν ποσοστά αποτυχίας που αγγίζουν ακόμα και το 75% των Ε ή Σ. Προχωρώντας στην ανάλυση μας, θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στους βασικούς λόγους που οδηγούν την προσπάθεια εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ σε αποτυχία. Αυτή είναι η ανεπαρκής αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης-στόχου, η αδυναμία ομαλής ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων, το υπερβολικό χρέος που δημιουργείται από τη χρηματοδότηση της εξαγοράς της επιχείρησης-στόχου και ο ρόλος των στελεχών των δύο επιχειρήσεων κατά την Ε ή Σ.

2.5.1 Ανεπαρκής Αξιολόγηση - Υπερεκτίμηση Προσδοκώμενων Συνεργιών

Όταν μια επιχείρηση εξετάζει την απόφαση εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ συνήθως εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου, κατά την οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει μια τέτοια κίνηση και τα κόστη που θα δημιουργηθούν. Πολλές φορές, όμως, αυτή η διαδικασία αποδεικνύεται ανεπαρκής, αφού ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται προ εκπλήξεων μετά την Ε ή Σ, ανακαλύπτοντας ότι υπερεκτίμησε τα οφέλη που θα αποκόμιζε ή υποεκτίμησε τα κόστη που θα απέρρεαν. Αρχικά, θα αναφερθούμε στην υπερεκτίμηση των ωφελειών που η επιχείρηση-αγοραστής αναμένει να καρπωθεί, από τη συγχώνευση της με την επιχείρηση-στόχο. Όσον αφορά το κόστος που δημιουργείται μετά την Ε ή Σ θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε αυτό που συνέχεια, αλλά επιγραμματικά αναφέρουμε ότι αφορά κυρίως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δύο επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια ενοποίησης τους.

Ένας από τους βασικότερους λόγους που μια επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ είναι η πιθανότητα να επιτευχθεί ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δηλαδή ικανότητες που δεν έχουν άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και είναι πολύ δύσκολο να μιμηθούν. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η επιχείρηση

πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη συνέργειας. Η συνέργεια αφορά την επίτευξη απόδοσης μεγαλύτερης από αυτή που θα είχαν οι δύο επιχειρήσεις, αν λειτουργούσαν ξεχωριστά και παίρνει τη μορφή οικονομιών κλίμακας και φάσματος, βελτίωσης δικτύου διανομής, βελτίωσης των ακολουθούμενων διαδικασιών και αύξησης του μεριδίου αγοράς και του ποσοστού των κερδών. Η συνέργεια μπορεί επίσης να προέρχεται από πηγές που είναι δύσκολο να περιγραφούν ή να υπολογιστούν όπως από την κουλτούρα της εταιρείας, τη μοναδική της ιστορία, τη φήμη της ή την τεχνογνωσία που κατέχει.

Ωστόσο, η εκτίμηση ότι η συγχώνευση δύο εταιρειών θα δώσει ώθηση στις πωλήσεις και τα κέρδη τους, καθότι το μερίδιο αγορά που θα ελέγχουν θα είναι πλέον μεγαλύτερο μπορεί να αποδειχθεί λαθεμένη. Κι αυτό γιατί η προβλεπόμενη αύξηση των εσόδων φαίνεται να παρουσιάζει τρομακτική δυσκολία στον υπολογισμό διότι εξαρτάται από εξωτερικές παραμέτρους, οι οποίες συχνά είναι πέραν του ελέγχου του μάνατζμεντ. Η πελατεία της εξαγορασθείσας εταιρείας, για παράδειγμα, μπορεί να αντιδρά διαφορετικά σε διαφορετικές τιμές και χαρακτηριστικά προϊόντων. Ομοίως και οι ανταγωνιστές είναι πολύ πιθανών να μειώσουν τις τιμές τους ή να προχωρήσουν και αυτοί σε συγχωνεύσεις, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος η συγχώνευση ή η εξαγορά δύο εταιρειών να γίνετε αποκλειστικά με το κριτήριο τις μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος. Πολλές επιχειρήσεις, κυρίως στον τραπεζικό τομέα, έχουν την τάση να εξαγοράζουν άλλες επειδή αυτή είναι και η τάση της αγοράς ή από φόβο μήπως το μικρό μέγεθος τους τις καταστήσει ευάλωτες σε εξαγορές. Στις περιπτώσεις αυτές η αναίτια εξαγορά και η ανεπαρκής αξιολόγηση των εξαγοραζόμενων εταιρειών όχι μόνο δεν επιφέρει συνέργειες, αλλά πολύ συχνά οδηγεί στο αντίθετο αποτέλεσμα, βάζοντας σε κίνδυνο τις προοπτικές του όλου εγχειρήματος.

Καθίσταται επομένως φανερό ότι υπάρχουν πολλές δυσκολίες στην ακριβή εκτίμηση ύπαρξης συνέργειας και του οφέλους που ενδεχομένως θα αποφέρει. Υπάρχει ακόμα και το ενδεχόμενο να υπάρχει δυνατότητα συνέργειας, όμως τα διοικητικά στελέχη να αδυνατούν να την αντιληφθούν και συνεπώς να μην είναι σε θέση να κατευθύνουν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, ώστε να την επιτύχουν.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων που απέτυχαν στο να εκτιμήσουν επαρκώς τα οφέλη που θα τους παρείχε η εξαγορά μιας επιχείρησης. Θα αναφέρουμε μερικές από τις πιο γνωστές, όπως η Coca-Cola και η Phillip Morris. Η Coca-Cola με δεδομένη την επιτυχία της στον τομέα των αναψυκτικών, αποφάσισε το 1975 να δοκιμάσει τις ικανότητες της στον τομέα του κρασιού, εξαγοράζοντας τρεις επιχειρήσεις που παρήγαγαν κρασί. Το σκεπτικό γι' αυτή την κίνηση διαφοροποίησης ήταν ότι μπορούσε να εκμεταλλευτεί την επιτυχία που ήδη είχε στο marketing για να επικρατήσει και στην αγορά κρασιού. Δυστυχώς οι εκτιμήσεις της δεν ήταν σωστές και διαπίστωσε μετά από οριακά κέρδη επτά ετών ότι η διαφορά των δύο προϊόντων δεν ήταν μόνο στο περιεχόμενό τους, αλλά και στο κοινό στο οποίο απευθύνονταν, στην τιμολογιακή τους πολιτική και φυσικά στο δίκτυο διανομής τους. Μετά από οκτώ χρόνια, το 1983, αναγκάστηκε να τις πουλήσει.

Η Phillip Morris, επίσης, στη δεκαετία του 1970, μετά από μια μεγάλη επιτυχία που είχε σημειώσει με την εξαγορά της Miller Brewing, χρησιμοποιώντας και εκείνη τη δύναμη που είχε στο marketing, αποφάσισε να ακολουθήσει την ίδια στρατηγική και στην αγορά αναψυκτικών, εξαγοράζοντας τη Seven-Up, που την εποχή εκείνη βρισκόταν στην τρίτη θέση της αγοράς. Η πρώτη της κίνηση ήταν να μεταφερθεί προσωπικό μάρκετινγκ από τη Phillip Morris στη Seven-Up και η δεύτερη να επαναπροσδιορισθεί η θέση του προϊόντος στην αγοράς. Η τελευταία είχε εντυπωσιακά αρνητικά αποτελέσματα. Ο λόγος ήταν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον ήταν πολύ σκληρό, με την παρουσία της Coca-Cola και της PepsiCo.

Μέχρι τότε, η Seven-Up ήταν επικεντρωμένη στην παραγωγή αναψυκτικού με βάση το λεμόνι και δεν ερχόταν σε αντιπαράθεση με τις δύο άλλες επιχειρήσεις. Όταν όμως εξαγοράστηκε από την Phillip Morris έβγαλε μια μη καφεϊνούχα cola, προκαλώντας τις άλλες δύο που με τη σειρά τους έβγαλαν αναψυκτικό με βάση το λεμόνι. Το αποτέλεσμα ήταν η Seven-Up να χάσει μερίδιο αγοράς, παρόλο που η επιχείρηση-αγοραστής επένδυσε σε αυτή πολύ χρόνο και κεφάλαιο για να εξαναγκαστεί η Phillip Morris να την πουλήσει. Το λάθος που έκανε ήταν ότι δεν αξιολόγησε σωστά την επιχείρηση-στόχο, διότι αν το είχε κάνει θα είχε διαπιστώσει ότι η Seven-Up δεν είχε ανάγκη από ενδυνάμωση του μάρκετινγκ της και ότι στον κλάδο που ανήκε υπήρχαν ήδη επιχειρήσεις με ηγετική θέση στο χώρο του μάρκετινγκ.

2.5.2 Δυσκολίες Ενοποίησης – Ο Ανθρώπινος Παράγων

Ένας δεύτερος βασικός λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Ε ή Σ είναι η αδυναμία γρήγορης και επιτυχούς ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων. Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιρειών αφορά την ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων καθ' συστημάτων ελέγχου. Αφορά επίσης την προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια διαδικασία μάλλον χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα.

Εκτός από την περίπτωση όπου οι δύο επιχειρήσεις αποδεικνύονται μη συμβατές, ως προς τη στρατηγική που ακολουθούν, έμφαση δίνεται στην περίπτωση όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που ευθύνεται για την αποτυχία. Όταν μιλάμε για ανθρώπινο παράγοντα, αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και την εταιρική κουλτούρα που το διακρίνει. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα εννοούμε το σύνολο των συμβόλων, αξιών ιδεολογιών και υποθέσεων που λειτουργούν, συχνά ασυνείδητα ώστε να καθοδηγούν και να διαμορφώνουν την ατομική και την εταιρική συμπεριφορά.

Παρόλο που η συμβατότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας Ε ή Σ, είναι και ο παράγων που στις περισσότερες περιπτώσεις αγνοείται κατά τη σύναψη μιας Ε ή Σ. Οι δυσάρεστες συνέπειες απαντώνται κατά τη μεταβατική περίοδο μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας και είναι ιδιαίτερα σοβαρές, σε σημείο που να οδηγήσουν μια, καθ' όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της, πολλά υποσχόμενη Ε ή Σ σε αποτυχία.

Για παράδειγμα, το 1986, η εξαγορά αξίας \$500 εκατομμυρίων της βρετανικής Wedgwood China από την επίσης βρετανική Waterford Crystal θεωρήθηκε και από τις δύο επιχειρήσεις ως ο τέλειος γάμος. Όμως, μέσα σε τρία χρόνια, η τιμή της μετοχής μειώθηκε κατά 60% και οι μέτοχοι απαιτούσαν διαζύγιο. Αιτία ήταν η ασυμβατότητα των δυο επιχειρήσεων που οφείλετο σε διαφορές στη διοίκηση, στα οργανωτικά συστήματα και σε προβλήματα με το εργατικό δυναμικό της Waterford.

Συχνά η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται το μέγεθος της αβεβαιότητας που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων τις εξαγοραζόμενης εταιρείας. Πολλοί από αυτούς δε γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν τη θέση τους ή θα απολυθούν, μέσα στο ευρύτερο κλίμα των απολύσεων που συνοδεύει τις περισσότερες Ε ή Σ. Στα τέλη του 1998 ανακοινώθηκε η εξαγορά της αμερικάνικης Bankers Trust από την γερμανική Deutsche Bank. Αναμφισβήτητα είναι μια από τις μεγαλύτερες εξαγορές όλων των εποχών στον τραπεζικό τομέα, το τίμημα τις οποίες ανήλθε στα \$10.1 δις.. Με την κίνηση αυτή δημιουργήθηκε ένας τραπεζικός γίγαντας με συνολικό ισολογισμό \$834 δις., ο οποίος θα χειρίζεται κεφάλαια της τάξης των \$688 δις. και θα απασχολεί προσωπικό 96442 υπαλλήλων, εκτοπίζοντας από την πρώτη θέση της παγκόσμιας τραπεζικής κατάταξης την Union Bank of Switzerland. Η νέα επιχείρηση προσδοκούσε ετήσια εξοικονόμηση 1.7 δις. μάρκων από το έτος 2001, ενώ τα κέρδη ανά μετοχή εκτιμούσε ότι θα αυξάνονταν κατά 10-15% την ίδια χρονική περίοδο. Όμως, μεταξύ των ιδιαίτερα αρνητικών επιπτώσεων της εξαγοράς ήταν ότι θα χάνονταν περίπου 5.500 θέσεις εργασίας στα γραφεία και καταστήματα του νέου τραπεζικού κολοσσού στη Ν. Υόρκη και το Λονδίνο.

Η αβεβαιότητα μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων-στόχων, έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι εταιρίες που συγχωνεύονται ήταν σκληρή ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας εταιρείας να νιώθουν ηττημένοι, φοβισμένοι και συχνά προδομένοι. Οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην εξαγορασθείσα εταιρεία δε γνωρίζουν ποιος θα είναι ο ρόλος τους στη νέα εταιρεία, σε ποιον θα αναφέρονται καθώς επίσης και πως θα ταιριάξουν οι προσωπικοί και επαγγελματικοί τους στόχοι στην κουλτούρα του νέου οργανισμού.

Όσον αφορά τα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντος τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη επιχείρησης-αγοραστή, λόγω του ότι βρίσκονται αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν ως εκείνη τη στιγμή και μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής, εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης-στόχου. Ορισμένες φορές τα στελέχη αυτά, όπως εξάλλου και εργαζόμενοι της εξαγορασθείσας, έρχονται αντιμέτωποι με το αίσθημα τις απώλειας τις αναγνώρισης τους. Φοβούνται πως η νέα εποχή που ξεκινά μετά την εξαγορά, διαγράφει αυτόματα όλα τα προηγούμενα επιτεύγματά τους και θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους.

Επιπλέον, πολλές είναι οι φορές που οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση στόχο είναι προκατειλημμένοι έναντι της επιχείρησης-αγοραστή και τείνουν να παρεξηγούν και να απορρίπτουν συλλήβδην τις αντιλήψεις της, σχετικά με τους στόχους και το σκοπό για τον οποίο έγινε η Ε ή Σ. Οι ασάφειες και η αβεβαιότητα που επικρατούν πυροδοτούν μια σύγκρουση των δύο ειδών κουλτούρας και διαμάχες για το ποια θα επικρατήσει. Η σύγκρουση έγκειται κυρίως στο διαφορετικό τρόπο σκέψης που διακρίνει την κάθε επιχείρηση και στη δυσκολία του να βρει κάποια άλλη επιχείρηση που να τον μοιράζεται. Οι αλληλοσυμπληρούμενες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να βρεθούν και για το λόγο αυτό, πολλοί γάμοι οδηγούνται σύντομα σε διαζύγιο.

Κλασικό παράδειγμα αποτυχημένης συγχώνευσης αποτελούν οι αμερικάνικες Price Club και Cost Co Wholesale που δημιούργησαν την Price / CostCo Inc., για να αντιμετωπίσουν την ηγέτιδα επιχείρηση στην αγορά των αποθηκευτικών χώρων.

Τέλος όσων αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που κάνουν κυρίως σε Ευρώπη, Ιαπωνία και Αμερική, προκύπτει επίσης και το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας. Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας στη διοίκηση, στη θέση των απλών υπαλλήλων, στους κανόνες εργασίας, στη δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Συνεπώς, η ασυμβατότητα της εθνικής κουλτούρας μπορεί μνα είναι ακόμα ένας λόγος αποτυχίας μιας Ε ή Σ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον Ελληνικό τραπεζικό τομέα είναι η πώληση της τράπεζας Αθηνών στον κορεάτικο όμιλο Hanwa, κατά τη διάρκεια των αποκρατικοποιήσεων την περίοδο 1991-1993. Αυτή όχι μόνο δεν οδήγησε στην ανάπτυξη της τράπεζας, αλλά αντίθετα επιδείνωσε τις εγγενείς αδυναμίες που αντιμετώπιζε.

Αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης

Για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω (αδυναμία ενοποίησης διαφορετικών συστημάτων και αξιών) το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της ανακοίνωσης μιας συμφωνίας Ε ή Σ και της ολοκλήρωσης των διαδικασιών ενοποίησης διευρύνεται πολύ περισσότερο από ότι είχε αρχικά προβλεφθεί. Αυτή η εξέλιξη έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο επί της αποτελεσματικής πραγματοποίησης της συγχώνευσης, λόγω της επίδρασης της σε πέντε κρίσιμα μέτωπα.

-Αύξηση του κόστους κεφαλαίου. Όσο πιο αργά δημιουργηθεί ο νέος οργανισμός, τόσο πιο αργά θα επιτευχθούν και οι συνέργειες. Για την Ε ή Σ., όμως, δεσμεύτηκαν κεφάλαια που πρέπει να αρχίσουν μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα να αποδίδουν. Καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση συνεργειών συνεπάγονται μείωση της πραγματικής αξίας τους, δεδομένο ότι το κεφάλαιο έχει κόστος ευκαιρίας.

-Κόστος μειωμένης πραγματικότητας των εργαζομένων. Η περίοδος μέχρι και την ενοποίηση είναι για τους εργαζομένους ένα χρονικό διάστημα άγχους και φόβου πως τα κεκτημένα τους (συνεργάτες, αναγνώριση, εργασιακές συνθήκες, ακόμα και η θέση τους) μπορεί να χαθούν. Κάτω από την πίεση αυτή είναι δυνατό να αποχωρήσουν οι εργαζόμενοι-κλειδιά εάν βρουν αλλού εργασία

-Απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών. Αβεβαιότητα αισθάνονται και οι προμηθευτές, αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης. Οι προμηθευτές αναρωτιούνται εάν θα εξακολουθούν να έχουν εμπορική συνεργασία και με τη νέα επιχείρηση και εάν οι όροι της θα είναι οι ίδιοι. Εξετάζουν και το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλους πελάτες για να μη βρεθούν προ δυσάρεστων εκπλήξεων αν η νέα επιχείρηση τους ζητήσει τη διακοπή της συνεργασίας τους.

-Κίνδυνος από τους ανταγωνιστές να ενισχύσουν τελικά αυτοί τη δική τους θέση. Όσο περισσότερες δυσχέρειες αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενοποίησης, τόσο μεγαλύτερος και ο χρόνος για τον οποίο αφιερώνει η εξαγοράζουσα ένα μέρος των πόρων των πόρων της και της προσοχής της στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και της μετέπειτα ενσωμάτωσης της εξαγοραζόμενης. Στερεί Δε του πολύτιμους αυτούς πόρους από τη βασική της δραστηριότητα, δίνοντας στους ανταγωνιστές στους ανταγωνιστές της τη μοναδική ευκαιρία να την εκτοπίσουν και να ενισχύσουν τη δική τους θέση στον κλάδο.

-Αβεβαιότητα των μετοχών. Η παράταση της περιόδου ενοποίησης αποτελεί ένδειξη αδυναμίας της εξαγοράζουσας να ενεργήσει σύμφωνα με το πρόγραμμα.

2.5.3 Υπερβολικό Χρέος

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να εξαγοράσει κάποια άλλη, είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει, ιδιαίτερα, αν είναι πεπεισμένη ότι αυτή η κίνηση θα της αποφέρει μεγάλο όφελος. Όμως, συνήθως, είτε λόγω ελλιπούς ανάλυσης και εξονυχιστικού ελέγχου των οικονομικών της επιχείρησης που εξαγοράζεται, είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης, των στελεχών της, για την απόφαση τους, η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας βρίσκεται σε μια θέση όπου δε γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση-στόχος.

Αν οι μετοχές της επιχείρησης-στόχου διακινούνται στο χρηματιστήριο, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυξάνεται η τιμή της μετοχής της. Προκειμένου να εξασφαλίσει την επιχείρηση-στόχο, η επιχείρηση-αγοραστής είναι πρόθυμη να διαθέσει υψηλή υπεραξία στους μετόχους της πρώτης, το οποίο συνεπάγεται μεγάλα έξοδα. Αν μάλιστα δε διαθέτει τα ρευστά που απαιτούνται, στρέφεται σε άλλου είδους χρηματοδότηση, συνήθως δανεισμό από τράπεζες και μέσω junk bonds (ομόλογα με υψηλό επιτόκιο, διότι πρόκειται για αβέβαιη επένδυση, αφού εξαρτάται από την επιτυχία ή αποτυχία της εξαγοράς). Επίσης ενδέχεται να ακολουθήσει και ανορθόδοξους τρόπους χρηματοδότησης για την αγορά των μετοχών, να χρησιμοποιήσει, για παράδειγμα, ίδιους χρηματικούς πόρους, οι οποίοι όμως αρχικά προοριζόνταν για άλλες δραστηριότητες.

Αν η απόδοση της επιχείρησης στόχου αντικατοπτριζόταν στην αξία που είχαν στο χρηματιστήριο οι μετοχές της, για να αποφέρει κέρδη, μετά την εξαγορά της, θα πρέπει η απόδοση της να αυξηθεί τουλάχιστον κατά το ποσοστό της υπεραξίας που πλήρωσε η επιχείρηση-αγοραστής για να την εξαγοράσει. Επιπλέον, το χρέος που έχει δημιουργηθεί από το δανεισμό πρέπει να αποπληρωθεί. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θυσιάζονται πόροι που αλλιώς θα χρησιμοποιούνταν για μακροπρόθεσμες επενδύσεις, κυρίως για έρευνα και ανάπτυξη και για αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης. Αν μάλιστα η εξαγοράζουσα διανύει και περίοδο μειωμένων κερδών, θα δυσκολευτεί να αποπληρώσει το χρέος και μπορεί να οδηγηθεί ακόμα και σε χρεοκοπία.

2.5.4 Ρόλος Στελεχών

Προβλήματα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν και κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων για Ε ή Σ. Τα προβλήματα αυτά, ενώ δεν είναι έντονα ή ακόμα και εμφανή αρχικά, είναι δυνατόν να ενταθούν και να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Όπως είναι φυσικό, κυρίαρχο ρόλο στις διαπραγματεύσεις έχουν τα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή. Βασικό ρόλο όμως κατέχει και ένα πλήθος άλλων ατόμων με διάφορες ειδικότητες, είτε από την ίδια εταιρεία, είτε ανεξάρτητα απ' αυτή. Τα εν λόγω άτομα, που συνήθως δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ μεταξύ τους, καλούνται να αναλύσουν, να επεξεργαστούν και να παρουσιάσουν από κοινού την άποψη τους για την επικείμενη απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση, σε πολύ σύντομο χρόνο. Τα στελέχη δίνουν πού μεγάλη έμφαση στη διαδικασία διαπραγμάτευσης, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όμως, πολλές φορές, αδυνατούν να οργανώσουν αποτελεσματικά τους υπόλοιπους αναλυτές και να δημιουργήσουν το κλίμα συνεργασίας που απαιτείται. Κατά συνέπεια η ανάλυσή τους ενδέχεται να μην έχει συνοχή και να αγνοούνται κάποια άλλα θέματα που προκύπτουν από την Ε ή Σ.

Η έλλειψη συνοχής οφείλεται στο ότι κάθε στέλεχος μελετά από τη δική του οπτική γωνία την ελκυστικότητα της Ε ή Σ και δεν προσπαθεί να την αντιμετωπίσει ως σύνολο. Κάτω από αυτό το σκεπτικό, συχνά συγκεντρώνονται πολλές απόψεις που αφορούν διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης και όχι μια σφαιρική ανάλυση, όπως θα ήταν αναγκαίο. Επιπλέον, οι αναλυτές αγνοούν ορισμένα θέματα, διότι υπολογίζουν ότι θα τα επιλύσουν οι αρμόδιοι, μετά την Ε ή Σ. Τα θέματα όμως αυτά μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για το νέο βήμα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα κατά πόσο οι δύο επιχειρήσεις είναι συμβατές οργανωτικά και οι δυσκολίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία ενοποίησης, με τις συνέπειες που εξετάσαμε νωρίτερα.

Κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων, και τα δυο συμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται σε κατάσταση αβεβαιότητας, όσον αφορά στο αποτέλεσμα της συμφωνίας που πρόκειται να συνάψουν. Μπορεί να συμφωνήσουν στα περισσότερα θέματα της ημερήσιας διάταξης και να διαφωνήσουν ή να αφήσουν για αργότερα κάποια θέματα που τους δυσκολεύουν. Όμως, όταν έρθει η στιγμή να αντιμετωπίσουν αυτά τα θέματα, οι δυσκολίες που αγνόησαν μπορεί να γίνουν αιτία για αποτυχία της συμφωνίας.

Τι είναι όμως αυτό που επισπεύδει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και πιθανότατα οδηγεί σε λάθος εκτιμήσεις, που μπορεί να αποβούν καταστροφικές για την εξαγοράζουσα επιχείρηση; Πρώτον, μόλις διαρρεύσει η πληροφορία ότι οι επιχειρήσεις εξετάζουν τον ενδεχόμενο Ε ή Σ, επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας. Το εργατικό δυναμικό και των δυο επιχειρήσεων θορυβείται και στην αγορά οι ανταγωνιστές προβαίνουν σε διάφορες κινήσεις για να αντιμετωπίσουν τον επικείμενο κίνδυνο. Το αποτέλεσμα είναι τα στελέχη να προσπαθούν να κλείσουν το θέμα όσο γίνεται γρηγορότερα, με την τελική επίτευξη της συμφωνίας.

Δεύτερον, τα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή, που πιθανότατα έχουν προτείνει ή ασχοληθεί ιδιαίτερα με την υιοθέτηση αυτής της συμφωνίας, είναι φυσικό να έχουν ταυτιστεί με αυτή και να επιθυμούν να γίνει, ακόμα και αν οι προβλέψεις δεν είναι τόσο ευοίωνες. Για να αποφύγουν αντιρρήσεις, επισπεύδουν τη διαδικασία και κλείνουν την συμφωνία. Τέλος, σε μια διαδικασία Ε ή Σ πολλοί είναι εκείνοι που θα επωφεληθούν αν τελικά πραγματοποιηθεί, άσχετα με το αν είναι απόλυτα συμφέρουσα ή όχι. Τίθεται, δηλαδή, θέμα συμφερόντων.

Μελετώντας πιο εμπεριστατωμένα το ρόλο που παίζουν τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης μιας Ε ή Σ και μετά από την από την πραγματοποίηση αυτής, συμπεραίνουμε ότι φέρουν σημαντικό μέρος της ευθύνης για μια πιθανή αποτυχία. Οι παράμετροι ευθύνης πηγάζουν κυρίως από την συμπεριφορά και τη στάση των στελεχών του αγοραστή απέναντι στο στόχο και τα στελέχη του, αλλά και γενικότερα απέναντι στην όλη ιδέα της Ε ή Σ.

Τα στελέχη της επιχείρησης – αγοραστή συχνά μπαίνουν στις διαπραγματεύσεις με την αυτοπεποίθηση του επιτυχημένου, θεωρώντας τα στελέχη της επιχείρησης – στόχος κατώτερα σε αξία, αφού η επιχείρησή τους έφτασε στο σημείο να εξαγοραστεί. Στη συνέχεια, μετά το κλείσιμο της συμφωνίας προκύπτει το ερώτημα ποιος είναι ο καταλληλότερος για να αναλάβει τη διοίκηση των τμημάτων της επιχείρησης – στόχου : τα στελέχη της εξαγοράζουσας ή τα στελέχη της επιχείρησης – στόχου; Αποτέλεσμα είναι το ξέσπασμα διαμάχης μεταξύ των στελεχών και η μεγέθυνση της έντασης που ήδη υφίσταται. Πολλές συγχωνεύσεις αναδείχθηκαν σε μεγάλες επιτυχίες, ενώ άλλες κατέληξαν σε "διαζύγιο", λόγω της αδυναμίας ύπαρξης της συνεργασίας και σύμπτωσης μεταξύ των στελεχών των δύο επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, η οριζόντια συγχώνευση των βρετανικών φαρμακευτικών βιομηχανιών Glaxo PLC και SmithKline Beecham, το 1995 λόγω κάθετης ρήξης των δυο διοικητικών ομάδων, οδηγήθηκε σε αποτυχία, πριν καν ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις. Μπορεί τα μελλοντικά θετικά αποτελέσματα της συγχώνευσης τους, τόσο ως προς την αύξηση των κερδών, όσο και ως προς τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, να ήταν εμφανή, ωστόσο, οι διαφωνίες όσον αφορά στη σύνθεση του νέου διοικητικού συμβουλίου απέτρεψαν την τελική συμφωνία. Βέβαια οι δυο αυτές επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τα μεγάλα οφέλη που θα μπορούσαν να αποκομίσουν από τη συμφωνία τους και μπροστά στο φάσμα του μεγάλου ανταγωνισμού που τις απειλούσε, επανήλθαν σε διαπραγματεύσεις 5 χρόνια αργότερα και παραμερίζοντας τις διαφωνίες τους συμφώνησαν να προχωρήσουν στη συγχώνευση. (αξίας \$76 δις).

Πέρα όμως από τη δυσκολία συνεργασίας που προκύπτει μετά τη συγχώνευση, προβλήματα δημιούργησαν τα στελέχη και πριν από αυτή. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγε το Πανεπιστήμιο της Columbia, **όσο μεγαλύτερη είναι η αλαζονεία του Διευθύνοντα Συμβούλου, τόσο μεγαλύτερη είναι η υπεραξία που η επιχείρηση είναι πιθανόν να πληρώσει**, δηλαδή, διαπιστώνουμε πόσο ισχυρά είναι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη σε μια επιχείρηση, αφού είναι σε θέση να δεχθούν να πληρώσουν μια μεγάλη υπεραξία που δεν είναι εύλογη, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τη συμφωνία που επιθυμούν. Για το λόγο αυτό, τίθεται υπό αμφισβήτηση τα κίνητρα για μερικές από τις ακριβότερες συμφωνίες, αφού πιστεύεται ότι υποκινήθηκαν από την επιθυμία των στελεχών για ενδυνάμωση της θέσης τους. Επίσης, σύμφωνα και με τη θεωρία του κτισίματος αυτοκρατορίας που προαναφέρθηκε, πολλά στελέχη πληρώνουν ακριβά για την απόκτηση επιχειρήσεων είτε γιατί είναι υπερβολικά αισιόδοξα για την έκβασή τους, είτε γιατί τα συμφέροντά τους διαφέρουν από αυτά των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Αναμφισβήτητα, το μέγεθος μιας επιχείρησης είναι συνδεδεμένο άμεσα με το γόητρο και τη θέση των στελεχών : όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο ισχυρότερο θεωρείται ένα ανώτερο στέλεχος και τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει στην αγορά. Συνεπώς, μια Ε ή Σ συμβάλλει στην ενδυνάμωση της θέσης των στελεχών και γι' αυτό το λόγο είναι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της, αγνοώντας τις περισσότερες φορές τις αντιδράσεις των μετόχων. Παρατηρείται, δηλαδή, το φαινόμενο συγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ στελεχών και μετόχων, όπου επικρατεί συνήθως η άποψη των στελεχών, αφού θεωρούνται οι ειδήμονες σε θέματα οικονομικής ανάλυσης και διαχείρισης.

Συχνά, τα στελέχη στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν την επιχείρηση, καταστρέφουν παρά δημιουργούν αξία. Εξετάζοντας τις επιπτώσεις που έχει μια Ε ή Σ στη λειτουργία της επιχείρησης – αγοραστή, διαπιστώνουμε ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να παραμεληθούν οι τρέχουσες εργασίες της, λόγω επικέντρωσης του ενδιαφέροντος στην επιχείρηση – στόχο. Ενδιαφέρον παράδειγμα αποτελεί η Kmart, η οποία στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ξεκίνησε μια στρατηγική εξαγορών γρήγορα αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων λιανοπωλητών. Έδωσε περισσότερο έμφαση στη δραστηριότητα των εξαγορών και παραμέλησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα, με αποτέλεσμα να χάσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς και να αναγκαστεί να πουλήσει τις εξαγορασθείσες επιχειρήσεις, το 1995.

Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης – στόχου έχουν και αυτά μερίδιο ευθύνης. Μέσα στο γενικότερο κλίμα αναδιάρθρωσης, που ακολουθεί μια Ε ή Σ, αισθάνονται ευάλωτα λόγω της ευρύτερης τάσης για απολύσεις, και αποφεύγουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Σημειώνεται, δηλαδή, μια περίοδος στασιμότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης – στόχου : όλα μπαίνουν σε αναμονή μέχρι την τελική συμφωνία με την επιχείρηση – αγοραστή. Ο φόβος των στελεχών έγκειται στο ότι υπάρχει η πιθανότητα κάποιες αποφάσεις τους να μη φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και θα γίνουν λόγος επίσπευσης της λύσης της συνεργασίας τους με την επιχείρηση, μετά την Ε ή Σ.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, όπως η εμπειρία έχει δείξει, ότι δεν είναι λίγες οι φορές που το κύμα των Ε ή Σ κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα έφερε στις επιχειρήσεις.

2.5.5 Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Έχοντας πλέον εξετάσει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από μια Ε ή Σ καθώς επίσης και τους λόγους για τους οποίους οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές οδηγούνται σε αποτυχία, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αξιολόγηση του κατά πόσον τελικά οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ενδείκνυται σαν πολιτική αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή εάν τελικά το όφελος των συγχωνεύσεων είναι μηδαμινό.

Ήδη από τις αρχές τις δεκαετίας του 1960 άρχισαν να πραγματοποιούνται οι πρώτες έρευνες και μελέτες για την απάντηση στο θεμελιώδες αυτό ερώτημα. Μια πρώτη μελέτη που πραγματοποιήθηκε πριν από 30 περίπου χρόνια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 45-50% των εξαγορών ή συγχωνεύσεων που είχαν υλοποιηθεί έως εκείνη την εποχή μπορούσαν να θεωρηθούν αποτυχημένες. Πιο πρόσφατα, σε μελέτη του 1987, ο Porter υπολόγισε το ποσοστό αυτό σε 53%, που όμως φτάνει το 74% στην περίπτωση των ασυσχέτιστων συγχωνεύσεων. Η κατάσταση δε φαίνεται να έχει αλλάξει στις μέρες μας παρά το πλήθος των μελετών που τονίζουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης και των συμβούλων που δίνουν για την επιτυχή έκβαση αυτής. Οι πλέον πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι μισές περίπου από τις διενεργούμενες Ε ή Σ απέτυχαν να προσδώσουν στις επιχειρήσεις τα αναμενόμενα οφέλη. Μάλιστα σε αρκετές από αυτές συνέβη ακριβώς το αντίθετο, η αξία δηλαδή επιχειρήσεων μειώθηκε και η απόδοση των επιχειρήσεων μετά τη συμφωνία ήταν χειρότερη από ότι πριν.

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά το πότε μια Ε η Σ έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει. Μολονότι υπάρχουν και αντίθετες απόψεις, η πλειοψηφία των δημοσιευμένων άρθρων τείνει να θεωρεί ότι οι :

1. Οι φιλικές εξαγορές αποδεικνύονται κατά κανόνα πιο επιτυχημένες από τις επιθετικές.
2. Οι εξαγορές μεταξύ εταιρειών που παρουσίαζαν σχετικά μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων απέδωσαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που παρουσίαζαν μικρή ή ελάχιστη, δηλαδή οι συσχετιζόμενες εξαγορές δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους από ότι οι ασυσχέτιστες.

3.Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.

4.Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι φιλικές, συσχετισμένες και προσεκτικά υλοποιημένες Ε ή Σ, εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι όλες οι επιχειρηματικές συμφωνίες αυτού του είδους είναι επιτυχημένες. Απλώς οι πιθανότητες επιτυχίας αυτών των Ε ή Σ είναι μεγαλύτερες λόγω της δυνατότητας επίτευξης μεγαλύτερων συνεργειών, καθώς επίσης και λόγω της πληρωμής χαμηλότερου τιμήματος, συνέπεια των φιλικών διαδικασιών που ακολουθούνται, καθώς επίσης και της γνώσης του κλάδου από τα στελέχη της εξαγοράστριας εταιρείας.

2.5.6 Η Ελληνική Εμπειρία τις Ε ή Σ

Ο στρατηγικός δυναμισμός που έχουν επιδειξί οι επιχειρήσεις αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία ενίοτε επιτυγχάνονται μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων Δε θα μπορούσαν να αφήσουν ασυγκίνητους τους Έλληνες επιχειρηματίες τόσο εθνικό επίπεδο όσο και σε διεθνές. Η πρώτη σημαντική άνθηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε εθνικό επίπεδο παρατηρήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90. Κι αυτό γιατί η σχεδιαζόμενη οικονομική ενοποίηση των χωρών της τότε ΕΟΚ και το επακόλουθο άνοιγμα των αγορών ανάγκασε τις έως τότε έντονα οικογενειακές και προσωποπαγείς ελληνικές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συμμαχίες, έτσι ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους σε τοπικό και κυρίως σε διεθνές επίπεδο.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, η τάση αυτή φάνηκε να ανακόπτεται με τον αριθμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων να βαίνει ολοένα μειούμενος. Ωστόσο στο τέλος της δεκαετίας η τάση αυτή άλλαξε ριζικά και παρατηρήθηκε το πρώτο μεγάλο "κύμα εξαγορών". Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε σε πολύ μεγάλο βαθμό η πρωτοφανής άνθηση που γνώρισε η ελληνική κεφαλαιαγορά το 1998 και κυρίως το 1999, δίνοντας για πρώτη φορά στις ελληνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντλήσουν πολύ υψηλά για τα ελληνικά δεδομένα επενδυτικά κεφάλαια, που

μπορούν χρησιμοποιηθούν για εξαγορές και συγχωνεύσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό και να τις βοηθήσουν να απαντήσουν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών.

Παρά τη σημαντική αύξηση των Ε ή Σ, ο ρυθμός Ε ή Σ των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρός σε σχέση με αυτόν στο εξωτερικό, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα :

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΑΞΙΑ(σε \$ εκατ.)
Βρετανία	3525	208,5
Γαλλία	974	101
Βέλγιο	210	81,9
Γερμανία	1067	63,7
Ολλανδία	483	55,6
Σουηδία	287	52,6
Ισπανία	829	24,6
Δανία	99	7,3
Ιρλανδία	119	5,1
Λουξεμβούργο	22	4,3
Αυστρία	83	4,1
Φιλανδία	180	2,6
Πορτογαλία	137	2,4
Ελλάδα	86	2,3

Πίνακας 2.2: Ε ή Σ στην Ευρώπη ανά Χώρα το Έτος 1998

Παρόλη την μικρή σχετικά αξία των διενεργούμενων Ε ή Σ στη Ελλάδα, η αύξηση του αριθμού τους τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι η δράση τους ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και σύντομα θα δεχθεί ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό. Το γεγονός μάλιστα ότι ειδικά η ελληνική αγορά θεωρείται πλέον κατακερματισμένη σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, καθιστά πιο επιτακτική τη συνένωση των μικρών επιχειρήσεων σε ισχυρότερους ομίλους. Η εμπειρία στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών δυνάμεών της, χωρίς να έχει λάβει χώρα το τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα φαινόμενο άγνωστο, για τα ελληνικά δεδομένα, αλλά ωστόσο, γνωστό και αρκετά διαδεδομένο στις Η.Π.Α., και τις λοιπές χώρες του δυτικού κόσμου. Η στρατηγική της “επιθετικής εξαγοράς” κάνει αισθητή την εμφάνισή της στα επιχειρηματικά δρώμενα και απειλεί να μεταβάλλει τον επιχειρηματικό χάρτη, όπως τον γνωρίζαμε, θέτοντας νέους όρους στο επιχειρηματικό παιχνίδι.

Η αρχή έγινε το 1998 όταν η ΜΕΤΚΑ(εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταλλικών κατασκευών) εξαγοράστηκε από τον όμιλο Μυτιληναίου, μετά από συνεχείς αγορές μειοψηφικών πακέτων μετοχών της. Η αντίδραση της ΜΕΤΚΑ υπήρξε μάλλον χλιαρή και εντάχθηκε χωρίς προβλήματα στον όμιλο Μυτιληναίου. Στη συνέχεια έχουμε την εξαγορά μέσω χρηματιστηρίου της αλευροβιομηχανίας Μύλοι Αγίου Γεωργίου, από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της την εταιρεία Κυλινδρόμυλοι Λούλη που προκάλεσε την έντονη αντίδραση του διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου της πρώτης, ωστόσο τα περιθώρια αντίδρασης ήταν περιορισμένα. “Θύματα” επιθετικής εξαγοράς έπεσαν πρόσφατα η ασφαλιστική εταιρεία Ευρωπαϊκή Πίστη(από την Ασπίς Πρόνοια) καθώς και το βαφείο – φινιστήριο Γ. Γιανούσης (από τα Κλωστήρια Ναούσης), και η GOODY'S από τη ΔΕΛΤΑ.

Ίσως το πιο ενδιαφέρον παράδειγμα επιθετικής εξαγοράς στην Ελλάδα να αποτελεί η εξαγορά της Τράπεζα Εργασίας από τον Όμιλο της EFG Eurobank.

2.5.7 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα

Αναμφισβήτητα ο κλάδος των τραπεζών ήταν ο μεγάλος πρωταγωνιστής των εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Το κυρίαρχο στοιχείο της τραπεζικής αγοράς είναι οι ταχύτατη ρυθμοί αλλαγής. Η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου οι τράπεζες να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που σε πολλές περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού εντός και εκτός των “τειχών”, έκανε τις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες να κατανοήσουν ότι η επιβίωση τους στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό ελληνικό χώρο θα εξαρτηθεί από το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα του δικτύου των υποκαταστημάτων τους και την ικανότητα τους να προσφέρουν ολοκληρωμένα προϊόντα κι υπηρεσίες που να καλύπτουν πλήρως τις πολύπλευρες ανάγκες των ολοένα και πιο απαιτητικών πελατών.

Έτσι, μετατρέπονται πλέον σε “πολυκαταστήματα” πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή διευρύνει τη σημασία των τραπεζικών ομίλων, ώστε να γίνετε καλύτερη αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας από την εξειδίκευση των επιμέρους επιχειρήσεων του ομίλου, και να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό όλα τα περιθώρια συνεργιών. Έτσι, απαιτείται η ανάγκη για διερεύνηση νέων ευκαιριών, νέων προκλήσεων και αναζήτησης νέων προσανατολισμών. Αυτές οι νέες προκλήσεις εντάσσονται στη σφαίρα προσφοράς νέων υπηρεσιών, εξειδικευμένων, αυτοματοποιημένων, σύγχρονων, αλλά κυρίως βασίζονται στην ανάγκη επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Ξεκινώντας από τον **όμιλο της Εθνικής Τράπεζας**, μετά την αποτυχία της συγχώνευσης με τον αντίστοιχο όμιλο της Alfa Bank, αναζητώνται νέες ευκαιρίες συνεργασιών.

Σημαντική παρουσία στον τομέα των τραπεζικών εξαγορών στον τραπεζικό τομέα τα τελευταία χρόνια έχει η **EFG Eurobank**. Έχοντας εξαγοράσει διαδοχικά την Interbank, του δικτύου retail banking της γαλλικής Credit Lyonnais, την Banguie de Depots του Λουξεμβούργου, το 75% της Τράπεζας Αθηνών και την Τράπεζα Κρήτης προσπάθησε ανεπιτυχώς να εξαγοράσει την Ιονική και τελικά με μια πρωτόγνωρη για τα ελληνικά δεδομένα κίνηση επιθετικής εξαγοράς, απέκτησε την Τράπεζα Εργασίας. Οι κινήσεις του ομίλου Δε σταμάτησαν όμως εκεί αφού επεκτάθηκε και στο χώρο των Βαλκανίων εξαγοράζοντας τη βουλγάρικη Post Bank. Έτσι, από ένα

δίκτυο μόλις 7 καταστημάτων το καλοκαίρι του 1996, ο Όμιλος κατάφερε να αναδειχθεί στην Τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας με ένα δίκτυο 320 καταστημάτων και μερίδιο αγοράς 10%.

Ένας ακόμη όμιλος αυτός της Τράπεζας Πειραιώς προχώρησε σε στρατηγικές κινήσεις εξαγοράζοντας το 38% της Τράπεζας Χίου και το 37% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης. Προχώρηση ακόμη στην εξαγορά της Marathon Bank, ίδρυσε την Prime Bank για να αποτελέσει την επενδυτική πρόταση της για το μέλλον, ενώ πρόσθεσε στο οπλοστάσιο της και το εγχώριο δίκτυο της National Westminster. Επεκτάθηκε και εκτός Ελλάδος, αγοράζοντας την κυπριακή εταιρεία επενδύσεων Euroinvestment & Finance Ltd. Το μερίδιο αγοράς της είναι της τάξης του 5.5% το Μάρτιο του 2001 η Τράπεζα Πειραιώς πώλησε στη Marfin την Τράπεζα επενδύσεων Prime Bank. Ο όμιλος της Πειραιώς σύμφωνα με πολλούς αναλυτές αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, καθώς ήταν ο πρώτος τραπεζικό όμιλος που κατάφερε να ενοποιήσει της πολλαπλές εξαγορές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, και μάλιστα με σχετικά μικρά εσωτερικά προβλήματα. Στις αρχές του 2002 ανακοίνωσε τη σύναψη συμμαχίας με την ING Bank.

Κλείνοντας την αναφορά μας στις τράπεζες πρέπει να πούμε πως ο κύκλος των εξαγορών δεν έχει κλείσει προς το παρόν για τους 3 – 4 μεγάλους τραπεζικούς ομίλους της χώρας. Για πολλούς, κύριο μέλημα για την Eurobank – Εργασίας και την Τράπεζα Πειραιώς θα πρέπει να είναι η εσωτερική συνοχή και ομογενοποίηση, με σκοπό να ξεπεραστούν τα προβλήματα από τις εξαγορές και να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του μεγέθους και των δυνατοτήτων από τις οικονομίες κλίμακας. Κλειδί για τη συνέχεια θα αποτελέσει η **Εμπορική Τράπεζα** της οποίας πιθανή εξαγορά, θα αλλάξει σημαντικά τη σύνθεση της πρώτης τριάδας. Να τονίσουμε όμως ότι στο εξωτερικό ρευστό Τραπεζικό τοπίο κανένα δεν μπορεί, να αποκλείσει μελλοντικές επιθετικές εξαγορές μεταξύ των 3 – 4 άλλων μεγάλων ομίλων.

2.5.8 Συγχωνεύσεις Εντός Ομίλων : Οι Νέες Κινήσεις των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Γενικότερα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων δημιουργεί ένα νέο και σε μεγάλο βαθμό άγνωστο σκηνικό στο εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα ως σήμερα δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν.

Έτσι, αν το πρώτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων θεωρηθεί ότι σε μεγάλο βαθμό είχε αμυντικό χαρακτήρα, έναντι του εισαγόμενου ανταγωνισμού, πολλοί πιστεύουν ότι η δυναμική της ελληνικής αγοράς αναμφίβολα δεν έχει εξαντλήσει όλα τα περιθώρια ανάπτυξης και προόδου που μπορεί να εμφανίσει στον τομέα των Ε&Σ. Εκτιμούν, μάλιστα, ότι ήδη έχει αρχίσει να υλοποιείται το δεύτερο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων που συνοδεύεται από έντονη τάση εξωστρέφειας και στο οποίο οι διασυνοριακές συνεργασίες θα είναι εντονότερες και ασφαλώς με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, οπότε οι ελληνικοί όμιλοι θα προβάλλουν ως αγοραστέ ή και ως ελκυστικοί στόχοι εξαγοράς. Στη δεύτερη φάση, λοιπόν, θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις καθώς μέσα από τις επιχειρηματικές συμπράξεις θα προκύψουν ελληνικής προέλευσης όμιλοι, οι οποίοι όμως θα υπερβαίνουν τα εθνικά ή γεωγραφικά όρια, διεισδύοντας κατ' αρχήν στις αγορές της Βαλκανικής αλλά και της Ενωμένης Ευρώπης.

Τέλος, αξίζει να καταγράψουμε μια πολύ νέα τάση στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 2001 αλλά αναμένεται να ενταθεί στα επόμενα χρόνια. Πρόκειται για την απορρόφηση των θυγατρικών εταιρειών από τις μητρικές τους. Η απορρόφηση θυγατρικών δεν περιλαμβάνει τις περιπτώσεις εκείνες όπου δύο ανεξάρτητες εταιρείες αποφασίζουν ότι έχουν συμφέρον να ενωθούν. Η βασική διαφορά, επομένως, μεταξύ της έννοιας της Ε ή Σ και της απορρόφησης θυγατρικών, είναι ότι η πρώτη αφορά την ένωση ανεξάρτητων εταιρειών, ενώ η απορρόφηση θυγατρικών αφορά την ενοποίηση των επιμέρους εταιρειών ενός ομίλου σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχήμα. Νομικά πρόκειται για συγχωνεύσεις, όμως συχνά οι εταιρείες λειτουργούν ως επιχειρηματικές μονάδες, δηλαδή είναι ανεξάρτητες, χωρίς να χάνουν την αυτονομία τους.

Το βασικό πλεονέκτημα της απορρόφησης θυγατρικών είναι η περικοπή του κόστους και η ανάπτυξη κάθε δυνατής συνέργειας μεταξύ των ενοποιημένων επιχειρήσεων. Για την επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο του κόστους, στον περιορισμό του προσωπικού και στις διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες των επιμέρους επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ορισμός Στρατηγικών Συμμαχιών και Σύγκριση με άλλα Είδη Στρατηγικών Ανάπτυξης

Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμμαχία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή / και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της.

Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών καθώς και αντίστοιχα παραδείγματα διεθνών επιχειρήσεων που τις έχουν συνάψει.

Είδη Συμμαχιών	Παραδείγματα
Αμοιβαία Παραγωγή (cross-manufacturing)	Ford και Mazda (σχεδιασμός και παραγωγή ομοίων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)
Μεταφορά τεχνολογίας (technology transfer)	IBM και APPLE (συμφωνία για την ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος)
Κοινή διανομή (shared-distribution)	Πριν από την ουσιαστική εξαγορά της Nissan από τη Renault, η Nissan συνεργαζόταν με τη Volkswagen(η Nissan πουλούσε τα αυτοκίνητα της Volkswagen στην Ιαπωνία και η Volkswagen διένειμε τα αυτοκίνητα της Nissan στη Ευρώπη)
Διαφημιστική συνεργασία (collaborative advertising)	American Express και Toys R Us (προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και την προώθηση)
Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (R&D partnerships)	Cytel Sumimoto Chemicals (συμμαχία για την ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων)

Πίνακας 3.1: Μια ευρεία οριοθέτηση των στρατηγικών συμμαχιών

Ο επόμενος πίνακας επιχειρεί μια άμεση σύγκριση των στρατηγικών συμμαχιών με δύο πολύ διαδεδομένες στρατηγικές επιλογές, τις εξαγορές / συγχωνεύσεις και τις παραδοσιακές συμφωνίες προμηθειών. Η μελέτη του πίνακα καθιστά εμφανές ότι οι στρατηγικές συμμαχίες είναι σημαντικά διαφορετικές και από τις δύο άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών , όσον αφορά όχι μόνο το χρονικό ορίζοντα, αλλά και τον κίνδυνο που συνεπάγονται, τις απαιτήσεις οργάνωσης και ηγεσίας και τέλος, τη δομή της συμφωνίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες για παράδειγμα απαιτούν ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, αλλά και αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, προϋποθέτουν κάποια μορφή αμοιβαίας ηγεσίας, κοινή λήψη αποφάσεων αλλά και νέα τυπική οργάνωση.

	Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	Συμφωνίες Προμηθειών (Traditional Sourcing Arrangements)	Στρατηγικές Συμμαχίες
Χρόνος	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένος χρονικός ορίζοντας, με σαφή αρχή και τέλος 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευρείς και μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι
Κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> • Ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους αφού επωμίζεται και τα καλά και τα άσχημα χαρακτηριστικά της απορροφώμενης επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάληψη κινδύνου περιορίζεται στο συγκεκριμένο έργο που έχει αναληφθεί 	<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη επιχειρησιακού κινδύνου
Οργάνωση	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχείρηση-αγοραστής συνήθως διενεργεί αρκετές δύσκολες κινήσεις αναδιοργάνωσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Καμία διαφοροποίηση της τυπικής οργάνωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα τυπική οργάνωση

Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα ηγεσία προκύπτει ύστερα από την αναδιοργάνωση. Συχνά υπάρχουν προβλήματα ηγεσίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ευθύνες είναι σαφώς καθορισμένες 	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει αμοιβαία ηγεσία και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες
Δομή Συμφωνίας	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτούνται πολύπλοκες συναλλαγές για ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου και των χρεών και υπάρχει κίνδυνος νομικών εμπλοκών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βασίζεται σε συμβάσεις και ενέχει ελάχιστη ή μηδαμινή παραχώρηση πακέτων • Συχνά πραγματοποιείται μεταξύ άνισων συνεργατών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων • Χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης • Χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας.

Πίνακας 3.2 : Σύγκριση στρατηγικών συμμαχιών με άλλες μορφές στρατηγικών επιλογών

Κατά συνέπεια για την επιτυχή λειτουργία μιας συμμαχίας απαιτούνται θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες που δεν έχουν αναπτύξει πολλές επιχειρήσεις. Ίσως, αυτή η πρόκληση που φέρνει το άγνωστο και το καινοτομικό να είναι μεταξύ των βασικών λόγων που οι στρατηγικές συμμαχίες διεθνώς εμφανίζονται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς μεταξύ των διοικητικών στελεχών.

Είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις που συνεπάγονται οι στρατηγικές συμμαχίες. Ίσως, αυτό να εξηγεί και τα σχετικά υψηλά ποσοστά αποτυχίας αυτών των στρατηγικών κινήσεων, που για κάποιους ανέρχονται στο 50 %.

3.2 Σε Ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες

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

Αντίθετα στον υπόλοιπο κόσμο εκτός ΗΠΑ (σε σύνολο 9.997 συμμαχιών), το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η βιομηχανία (17,4%) και οι υπηρεσίες (14,4%). Πάντως σε παγκόσμιο επίπεδο οι κλάδοι στους οποίους δημιουργούνται οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες είναι το λογισμικό Η/Υ (14,3%), οι υπηρεσίες (13,5%), το εμπόριο (12,2%) και η βιομηχανία.

Μελέτη Περίπτωσης:

BRIO – Στρατηγική Ανάπτυξης Βασισμένη σε Συμμαχίες

Η BRIO, αποτελεί μια επιτυχημένη επιχείρηση στις ΗΠΑ, στον τομέα των επιχειρηματικών εφαρμογών. Με εγκαταστάσεις στη Silicon Valley, είναι η μόνη εταιρεία παροχής ευφών προγραμμάτων. Η BRIO, δίνει τη δυνατότητα σε άλλες επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να δημιουργήσουν ευφή πληροφοριακά συστήματα, αναλυτικές εφαρμογές για χρήστες intranet και extranet. Πέρα από αυτά, προσφέρει υπηρεσίες για Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (enterprise resource planning –ERPs), Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (customer relationship management –CRM) και Αυτοματισμού Πωλήσεων (sales force automation –SFA).

BRIO – IBM

Τον Αύγουστο του 1998 η Brio Technology συμμαχησε με την IBM και ανακοινώθηκε η παραγωγή του IBM Visual Warehouse Brio Edition. Το Visual Warehouse είναι ένα πακέτο λογισμικού το οποίο λιγοστεύει την απόσταση μεταξύ πολύπλοκων πληροφοριών και αποφάσεων ώστε να προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που θα το χρησιμοποιούν.

Τον Απρίλιο του 1999 η Brio ανακοίνωσε το eWarehouse πρόγραμμα για κατασκευή και παράδοση της επόμενης γενιάς επιχειρηματικής νοημοσύνης και αναλυτικών εφαρμογών για το διαδίκτυο. Το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αποθήκης της IBM, που είναι μεταξύ των μεγαλύτερων παραγωγών λογισμικού βάσεων δεδομένων (database software) στις ΗΠΑ, και τις ισχυρές, ευέλικτες και εξαιρετικά εύκολες στη χρήση αναλυτικές εφαρμογές στο περιβάλλον ανάπτυξης που παρέχει η Brio.

Η συμμαχία αυτή σχεδιάστηκε για να βοηθήσει αυτούς που αναπτύσσουν το εμπορικό λογισμικό να αγγίζουν μεγαλύτερες αγορές, να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη, να διαθέτουν πιο γρήγορα τα προϊόντα τους στην αγορά και να επιτύχουν υψηλότερη απόδοση. Στις επενδύσεις τους (ROI).

Το Νοέμβριο του 1999, οι Brio και IBM επεκτείνουν τη μεταξύ τους συμμαχία με σκοπό την υποστήριξη από πλευράς της πρώτης στο σχέδιο Enterprise Information Portal της δεύτερης. Το πλεονέκτημα για την Brio ότι θα της δοθεί η δυνατότητα να αποκτήσει ακόμα ευρύτερη πρόσβαση στη μεγάλη αποθήκη πληροφοριών της IBM. Η συνεργασία αυτή θα παρέχει στις δύο εταιρείες δυνατότητα και χρήση εξειδικευμένων μηχανών και τρόπων αναζήτησης πληροφοριών. Με το σχέδιο αυτό θα είναι σε θέση και άλλες εταιρείες να αξιοποιήσουν αυτή τη νέα μέθοδο.

BRIO – MICROSOFT

Οι δύο εταιρείες συνεργάζονται χρόνια έτσι ώστε η Brio να αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της Microsoft Data. Η συμμαχία βασίζεται στη συνεργασία των προϊόντων επιχειρησιακής νοημοσύνης της Brio και τις υπηρεσίες υποστήριξης αποφάσεων της Microsoft. Έτσι γίνεται δυνατή η ανάλυση διαδραστικών (interactive) πληροφοριών και η δημιουργία εύχρηστων αναφορών με συνέπεια τη μείωση του κόστους.

Το Νοέμβριο του 1998 οι εταιρείες ανακοίνωσαν μια σειρά συμφωνιών με πιο σημαντική αυτή της υποστήριξης από πλευράς Brio του Microsoft SQL Server 7.0. Όπως δήλωσε ο Andrew Hoover, Group Marketing της Microsoft, «το προϊόν αυτό θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα βοηθήσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Με τη βοήθεια της Brio, ηγέτιδας εταιρείας του κλάδου, οι επιχειρήσεις θα απολαμβάνουν τα οφέλη από ένα τέτοιο πρόγραμμα πιο εύκολα και γρήγορα.

3.3 Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών

Για να μπορέσουμε να ερμηνεύσουμε την αλματώδη εξάπλωση των στρατηγικών συμμαχιών διεθνώς, θα πρέπει να κατανοήσουμε μερικές από τις πιο σημαντικές αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Πρωταρχική αλλαγή είναι η ανάδειξη νέων αγορών, σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των αγορών. Αυτά, σε συνδυασμό με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά και την εύκολη επικοινωνία ακόμα και μεταξύ απομακρυσμένων σημείων, έχει οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση των αγορών. Συνέπεια των ανωτέρω είναι η αυξανόμενη αβεβαιότητα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς και η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Αυτός πλέον αναπτύσσεται σε νέες βάσεις και υπάρχει έντονη ανάγκη για διαφοροποιημένες ικανότητες που θα προσφέρουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

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

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

Πολύ συχνά πλέον βλέπουμε συνεργασίες ακόμα και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί ο χώρος των αεροπορικών εταιρειών, όπου το ποσοστό των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ανταγωνιστών επί του συνόλου στον κλάδο ανέρχεται περίπου στο 77%. Στο τέλος του 1998 ανακοινώθηκε μια νέα κολοσσιαία στρατηγική συμμαχία δικτύου μεταξύ πέντε από τις μεγαλύτερες αεροπορικές επιχειρήσεις του κόσμου. Αυτές είναι οι American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific Airways και Qantas Airways. Ο τίτλος της συμμαχίας είναι "one world" και στόχος είναι να ανταγωνιστεί τη "star alliance", την άλλη μεγάλη συμμαχία που έχει προκύψει από τη συνεργασία των Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airline System, Vazig Βραζιλίας, Thai Airways και Air Canada. Στη συνέχεια περιγράφεται η στρατηγική συμμαχία της British Airways με την American Airlines, μια συμμαχία που προκάλεσε, όταν ανακοινώθηκε, σημαντικές διεθνείς αντιδράσεις. Η συμμαχία "one world" είναι ουσιαστικά μετεξέλιξη της συμμαχίας.

Μελέτη Περίπτωσης:

British Airways & American Airlines

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

Ειδικότερα, ανακοινώθηκε ότι από τον Απρίλιο του 1997 οι δύο εταιρείες θα συντόνιζαν τα προγράμματα εμπορικών δραστηριοτήτων ανάμεσα σε Ευρώπη και σε ΗΠΑ, καθώς και τη μεταφορά φορτίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα συμφώνησαν να εγκαταστήσουν κοινά συστήματα κρατήσεων στα δίκτυά τους, έτσι ώστε η κάθε μια εταιρεία να έχει τη δυνατότητα πώλησης εισιτηρίων της άλλης. Συντονίζοντας τα αεροπορικά τους δίκτυα, οι δύο εταιρείες θα προσέφεραν τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία και δυνατότητα επιλογής σε δρομολόγια και ώρες αναχώρησης ανάμεσα σε 36.000 ζεύγη πόλεων ανά τον κόσμο.

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

Τα θετικά αποτελέσματα που έχει επιφέρει και η επιθετική πολιτική των ιδρυτών της είχαν σαν αποτέλεσμα την εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στο σχήμα και από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Ενδεικτικά αναφέρεται η Swissair και η TWA. Το σημερινό όνομα της συμμαχίας είναι One World Alliance και έχει θέσει σαν στόχο την κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά.

Συνοψίζοντας τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι τα ακόλουθα:

- **Επιμερισμός κινδύνου.** Συχνά οι επιχειρήσεις προτιμούν να μην επωμίζονται μόνες τους τον κίνδυνο που συνεπάγεται για παράδειγμα μια μεγάλη επένδυση σε μια νέα αγορά. Έτσι, επιλέγουν τη στρατηγική της συνεργασίας.
- **Επίτευξη οικονομικών κλίμακας.** Πολλοί κλάδοι έχουν υψηλά σταθερά κόστη και απαιτείται η ανάληψη μεγάλων επενδύσεων για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (π.χ. μικρότερο κόστος). Χαμηλότερα κόστη ήταν από τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς σύναψης της πρόσφατης ανακοινωθείσας συμμαχίας μεταξύ της Ισπανικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών Telefonica και της εταιρείας μέσων ενημέρωσης Pearson.

- **Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.** Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς σε αγορές που εισέρχονται για πρώτη φορά. Εύγλωττο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας για πρόσβαση σε ξένη αγορά αποτελεί αυτή μεταξύ της Motorola και Toshiba. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, η Motorola κέρδισε την άδεια εισόδου στην ιαπωνική αγορά, καθώς και την απόκτηση συγκεκριμένων συχνοτήτων εκπομπής των συστημάτων κινητών τηλεφώνων της.
- **Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέους τομείς δραστηριοτήτων.**
- **Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών.**
- Ανάγκη για **εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες** οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες.
- **Αδυναμία εξαγοράς** επιχείρησης εξαιτίας αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, ή απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές.
- **Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων** εκεί που η εταιρεία δεν έχει τους απαραίτητους πόρους ή / και το χρόνο να δημιουργήσει τις δικές της ικανότητες στην αλυσίδα αξίας.
- **Δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών.**
- **Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές,** όπου οι πιθανότητες επιτυχίας μέσω εξαγορών, είναι περιορισμένες.

Μελέτη Περίπτωσης:

Sony – Vodafone

Έπειτα από αρκετούς μήνες διαπραγματεύσεων η Sony Computer Entertainment και ο βρετανικός όμιλος τηλεπικοινωνιών Vodafone κατέληξαν στην υπογραφή στρατηγικής συμμαχίας. Σκοπός της συμμαχίας αυτής είναι η έρευνα και η ανάπτυξη προϊόντων, καθώς και η τροποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας που θα ενσωματώνουν χαρακτηριστικά της γνωστής παιχνιδομηχανής της Sony, Playstation.

Αναλυτικότερα, θα καταβληθούν αμοιβαίες προσπάθειες εύρεσης τρόπων και μεθόδων έτσι ώστε οι πελάτες της Sony να έχουν τη δυνατότητα να συνδέουν το Playstation με τις κινητές

συσκευές τους για να λαμβάνουν σε μορφή μηνυμάτων ή / και αλληλογραφίας WAP πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα Sony και να απολαμβάνουν και μιας σειράς νέων εξειδικευμένων ασύρματων υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες της Vodafone θα έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ένα μέρος των δυνατοτήτων του Playstation στα κινητά τους τηλέφωνα με τη μορφή, στα πρώτα αυτά στάδια, της ακρόασης μουσικών κομματιών και προσθήκης νέων διασκεδαστικών επιλογών.

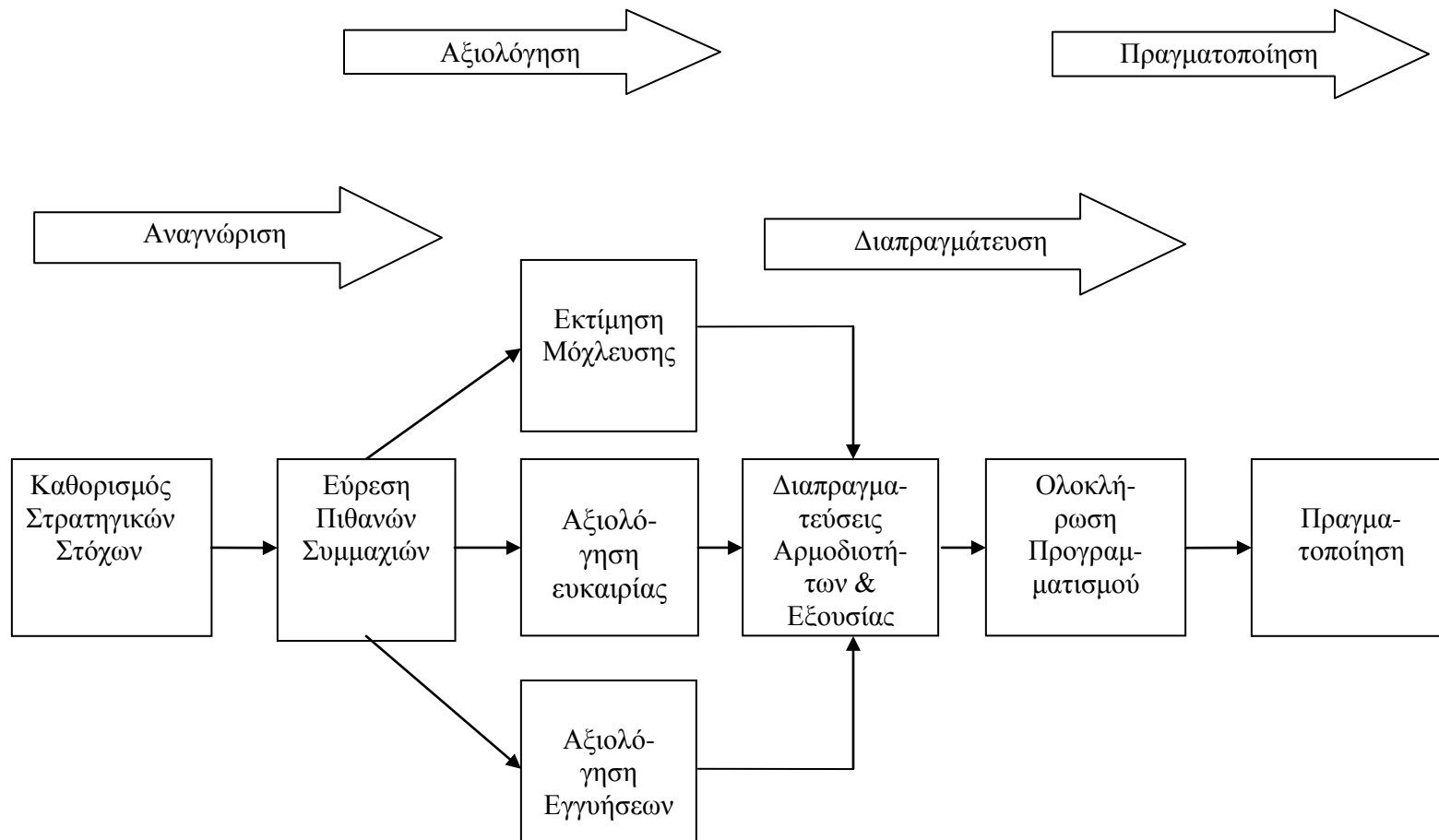
Αρχικά, τα κινητά αυτά τρίτης γενιάς και οι νέες μορφές υπηρεσιών θα είναι διαθέσιμα για τους κατοίκους της Μεγάλης Βρετανίας. Στην συνέχεια θα γίνουν διαθέσιμα και στην υπόλοιπη Ευρώπη ενώ μακροπρόθεσμα θα επεκταθούν οι δύο επιχειρήσεις στον τομέα αυτό και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η στρατηγική αυτή συμμαχία των Sony και Vodafone βασίζεται στην από κοινού εκμετάλλευση τεχνογνωσίας και μεθόδων σε επίπεδο έρευνας, ανάπτυξης και μάρκετινγκ. Τέλος, μεσοπρόθεσμα θα εστιαστεί η προσοχή των δύο επιχειρήσεων και στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων λογισμικών εφαρμογών στο χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

3.4 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

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

Ακαδημαϊκές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί την τελευταία δεκαετία, προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια. Αυτά πρέπει να είναι αναλλοίωτα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησής τους. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και συζητώνται στη συνέχεια.



Σχήμα 3.1 : Διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

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

Αναλυτικότερα :

Ανάπτυξη Στρατηγικής

Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει διαυγείς στρατηγικούς στόχους. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφθεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αναλογιστεί το κύκλο ζωής του κλάδου και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στην κατεύθυνση των συμμαχιών. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία (value creation) που επιθυμεί να αποκομίσει π.χ. μέσα από την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου, που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

Αξιολόγηση Συνεργατών

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

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

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

Διαπραγματεύσεις και Σύναψη Συμφωνίας

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

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

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

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

Λειτουργία της Συμμαχίας

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

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

3.5 Λόγοι Και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι τίποτε άλλο από "επιχειρησιακοί γάμοι" και σαν τέτοιοι είναι δυνατόν να καταλήξουν σε "λύση της δέσμευσης". Συχνά, οι αιτίες της αποτυχίας συνύπαρξης εντοπίζονται σε διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, στη στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία. Μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ "φιλικών εχθρών" έχει αναπτυχθεί μεταξύ της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δύο αυτές επιτυχημένες επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά στην κατασκευή εκτυπωτών laser. Το περιοδικό Fortune σε άρθρο του εκτιμά ότι είναι μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες των τελευταίων ετών. Η Hewlett-Packard συνδύασε την τεχνογνωσία της στους προσωπικούς υπολογιστές με την εξαιρετική τεχνολογία κατασκευής μηχανών laser της Canon (οι μηχανές laser είναι το τμήμα του εκτυπωτή με τη μεγαλύτερη αξία). Μαζί, οι δύο επιχειρήσεις κατέχουν το 70% της αγοράς μονόχρωμων εκτυπωτών στις ΗΠΑ, μια αγορά που ξεπερνά τα \$3 δις. το χρόνο!

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (Ink Jet). Μάλιστα το 1996 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο. Το ερώτημα που

“βασανίζει” τους αναλυτές της αγοράς εκτυπωτών είναι : πόσο μπορεί να διαρκέσει αυτή η στρατηγική συμμαχία, που περισσότερο μοιάζει με μια άβολη αμοιβαία εξάρτηση;

Στη συνέχεια περιγράφεται η διάλυση μιας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των εταιρειών **Apple και Hewlett-Packard (μελέτη περίπτωσης Taligent).**

Μελέτη Περίπτωσης:

Taligen

Στις αρχές του 1996 η IBM, η Apple και η Hewlett-Packard διέλυσαν την εταιρεία Taligent, η οποία ήταν καρπός στρατηγικής συμμαχίας από τον Οκτώβριο του 1991. Η Taligent είχε σαν στόχο την έρευνα και την ανάπτυξη λογισμικού. Οι τρεις επιχειρήσεις απέλυσαν προσωπικό και παραχώρησαν την τεχνολογία της Taligent, ονόματι Common Point, στην IBM, ενώ ταυτόχρονα η Apple και η Hewlett-Packard θα συνεχίσουν να έχουν δικαιώματα χρήσης της τεχνολογίας. Η Taligent είχε καταφέρει να δημιουργήσει νέες τεχνολογίες, αλλά αυτές δεν βρήκαν την αναμενόμενη απήχηση στην αγορά λογισμικού. Μόνο η IBM τις χρησιμοποιούσε σταθερά στα προϊόντα της. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις ανέπτυσαν παράλληλα, η κάθε μια μόνη της, εναλλακτικές τεχνολογίες, για την περίπτωση που η Taligent αποτύγχανε το σκοπό της, όπως κι έγινε τελικά.

Η απόφαση αυτή των τριών επιχειρήσεων ακολούθησε μετά την απόφαση της IBM και της Apple να τερματίσουν μια άλλη κοινή τους προσπάθεια, την εταιρεία λογισμικού Kaleida Labs Inc., την οποία είχαν δημιουργήσει ταυτόχρονα με την Taligent. Σύμφωνα με όσα ανακοινώθηκαν για την γλώσσα προγραμματισμού πολυμέσων ScriptX, που σημειωτέον ήταν το μόνο από τα σχέδια της Kaleida που κατάφερε να πραγματοποιηθεί, η Apple ανέλαβε την περαιτέρω ανάπτυξή της, ενώ η IBM θα την ενσωματώσει στο εργαλείο ανάπτυξης εφαρμογών VisualAge. Τόσο η Taligent, όσο και η Kaleida ήταν αποτελέσματα συμμαχιών με σκοπό να αντιπαρατεθούν στην κυριαρχία της Intel και της Microsoft. Στόχος της Taligent ήταν η δημιουργία ενός αντικειμενοστραφούς λειτουργικού συστήματος, το οποίο θα επέτρεπε στο hardware να “τρέχει” εφαρμογές λογισμικού σχεδιασμένες για διαφορετικά λειτουργικά συστήματα, ενώ στόχος της Kaleida ήταν η ανάπτυξη λογισμικού multimedia βασισμένο στο Unix, για το οποίο στη συνέχεια

θα παραχωρούσαν άδειες χρήσης σε άλλες εταιρείες. Τα πρώτα έτοιμα προϊόντα και των δύο συμμαχιών εμφανίστηκαν το 1995, αλλά ύστερα από την επικράτηση των Windows, έγινε εμφανές ότι δεν θα έβρισκαν ανταπόκριση στην αγορά πληροφορικής και συνεπώς, ότι δε θα εξυπηρετούσαν τους σκοπούς των εταιρειών που τις δημιούργησαν.

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

3.6 Λόγοι Διάλυσης

Οι λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να διαλυθεί είναι οι ακόλουθοι:

- i. Η συμμαχία δεν είναι επιτυχείς. Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε τον στόχο για τον οποίο δημιουργήθηκε. Για παράδειγμα, στις συμμαχίες μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών προκύπτουν συχνά παραγωγικά προβλήματα, όπως μεγαλύτερος του προβλεπόμενου χρόνος ανάπτυξης του προϊόντος ή προβλήματα στην έγκριση του φαρμάκου, τα οποία οδηγούν συχνά στη διάλυση των συμμαχιών.
- ii. Υπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της συμμαχίας μεταξύ της AT&T και της Olivetti, στα μέσα της δεκαετίας του '80, η οποία τερματίστηκε λόγω διαφορετικών στυλ διοίκησης.
- iii. Ρήξη της συμφωνίας, η οποία συμβαίνει όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνός λόγος ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιιοι εταίροι δεν πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνήσει.

- iv. Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους. Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης την οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.
- v. Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών. Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα που αφορούν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές αγορές.
- vi. Η στρατηγική συμμαχία επετέλεσε το σκοπό της. Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μερών, όπως για παράδειγμα εκείνη μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών, Sandoz και Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα. Αυτές, αφού πέτυχαν το βασικό σκοπό τους (η Sandoz εδραιώνοντας μια ανεξάρτητη επιχείρηση στην Ιαπωνία και η Sankyo πετυχαίνοντας να προωθήσει σειρά κορυφαίων φαρμάκων της Sandoz στην ιαπωνική αγορά), διέλυσαν το 1990 τη συμμαχία.

Άλλες φορές μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί διότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (πχ. επιτροπή ανταγωνισμού). Στη συνέχεια παρουσιάζονται πτυχές της στρατηγικής συμμαχίας της **Mobil με τη BP στην Ευρώπη**, μιας συμμαχίας η οποία μετεξελίχθηκε σε εξαγορά του δικτύου της πρώτης από τη δεύτερη στην Ευρώπη. Παράλληλα διερευνώνται οι επιδράσεις της στην ελληνική αγορά, στην οποία και οι δύο επιχειρήσεις κατείχαν σημαντικά μερίδια αγοράς.

Μελέτη Περίπτωσης: **Mobil & BP**

Η Ανακοίνωση της Συνεργασίας

Το Μάρτιο του 1996 οι εταιρείες Mobil και British Petroleum ανακοίνωσαν την επιθυμία τους να ενώσουν τις δραστηριότητες τους στον τομέα διύλισης και εμπορίας καυσίμων και λιπαντικών στον ευρωπαϊκό χώρο.

Βασικός λόγος για τη σύναψη αυτής της συμμαχίας είναι ότι την τελευταία περίοδο τα περιθώρια κέρδους από τις δραστηριότητες διύλισης διεθνώς είχαν υποστεί συμπίεση, ενώ οι τιμές πετρελαίου μέχρι και τις αρχές του 2000 χαρακτηρίζονταν χαμηλές, με αποτέλεσμα να αποτελεί μονόδρομο η συρρίκνωση του κόστους είτε μέσω της σύναψης συμμαχιών, είτε μέσω του κλεισίματος ζημιογόνων διυλιστηρίων.

Η συνεργασία αυτή δημιούργησε τον ηγέτη της ευρωπαϊκής πετρελαϊκής αγοράς, καθώς σύμφωνα με εκτιμήσεις, κάλυπτε το 12% της αγοράς καυσίμων και το 18% της αγοράς λιπαντικών (Σημ: για την ελληνική αγορά τα ποσοστά αυτά ήταν στα επίπεδα του 40% και του 50% αντίστοιχα). Η BP και η Mobil συνένωσαν στοιχεία του ενεργητικού τους, ύψους \$5 δισεκατομμυρίων (\$3,4δισ. η BP και \$1,6 δισ. η Mobil). Στόχος ήταν η πραγματοποίηση πωλήσεων ύψους \$20 δισ. σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με περικοπή του κόστους κατά \$400-500 εκατομμύρια. Επίσης, σύμφωνα με το σχέδιο συνεργασίας, η BP θα διαχειρίζεται τον τομέα των καυσίμων, στον οποίο θα συμμετέχει σε ποσοστό 70%. Όλα τα σημεία πώλησης θα φέρουν το σήμα της BP, θα διαθέτουν λιπαντικά με το σήμα της Mobil, ενώ θα έχουν αναρτημένο το σήμα της κοινής συνεργασίας (συμμαχίας). Αντίστοιχα η Mobil θα διαχειρίζεται τον τομέα των λιπαντικών με συμμετοχή της τάξεως του 51%. Η εμπορική και οικονομική στρατηγική της εταιρείας θα συντονίζεται από μια εποπτική επιτροπή, ενώ προβλέπεται μεταφορά υπαλλήλων μεταξύ των κλάδων των δύο εταιρειών.

Αυτή η συμμαχία της BP με τη Mobil, που ολοκληρώθηκε σταδιακά μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, είχε μεγάλο αντίκτυπο και στην ελληνική αγορά καυσίμων και λιπαντικών, λόγω της ισχυρής θέσης που κατείχαν οι θυγατρικές τους. Πιο συγκεκριμένα, όπως βλέπουμε και από τον πίνακα που ακολουθεί, η BP Greece Ltd και η Mobil Oil Hellas συνολικά απασχολούσαν 820 εργαζομένους, διέθεταν 1640 πρατήρια και κατείχαν το 1997 το 33% στην αγορά βενζίνης, το

25% στην αγορά πετρελαίου κίνησης και το 22% του πετρελαίου θέρμανσης. Έτσι, η συνεργασία τους δικαιολογημένα είχε θορυβήσει τις υπόλοιπες εταιρείες του χώρου και κυρίως την κρατική ΕΚΟ, η οποία κατείχε περίπου το 10% της εγχώριας αγοράς βενζίνης και αντίστοιχο ποσοστό της αγοράς diesel.

Πίνακας : Η BP και η Mobil στην Ελλάδα (1996-1997)		
	BP	Mobil
Αριθμός Πρατηρίων	1020	620
Αριθμός Εργαζομένων	460	360
Μερίδιο Αγοράς στη Βενζίνη	17%	16%
Μερίδιο Αγοράς στο Diesel	14%	13%
Σύνολο Ενεργητικού το 1994	80,4 εκατ. Ευρώ	99,5 εκατ. Ευρώ
Πωλήσεις (1994)	574,7 εκατ. Ευρώ	484 εκατ. Ευρώ
Κέρδη-Ζημιές (1994)	8,5 εκατ. Ευρώ	-692 εκατ. Ευρώ
Πωλήσεις (1996)	686,8 εκατ. Ευρώ	559 εκατ. Ευρώ
Κέρδη-Ζημιές (1996)	8,7 εκατ. Ευρώ	5,19 εκατ. Ευρώ

Τι συνέβη στη Συνέχεια:

Το Δεκέμβριο του 1999, οι δύο εταιρείες αποφάσισαν την από κοινού διάλυση της συμμαχίας τους, υπακούοντας στις υποδείξεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ανταγωνισμού, η οποία ενέκρινε τη συγχώνευση των Exxon και Mobil.

Η συμφωνία αυτή προβλέπει την αγορά από την BP-Amoco ποσοστού 30% της Mobil στην αγορά των υγρών καυσίμων. Το τίμημα γι' αυτήν την αγορά ανήλθε στα \$1,5 εκατομμύρια περίπου. Επιπλέον, οι δύο όμιλοι κλήθηκαν να διαχωρίσουν τα στοιχεία του ενεργητικού τους στον τομέα των λιπαντικών (51% στην Mobil και 49% στην BP-Amoco).

Όπως δήλωσαν οι John Browne (Διευθύνων Σύμβουλος της BP-Amoco) και Lee Raymond (Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Exxon Mobil): “Απαιτήθηκε πολύ μεγάλη προσπάθεια και αφοσίωση από τους εργαζόμενους και των δύο πλευρών, προκειμένου να καταστεί επιτυχής η αρχική συμφωνία. Εντούτοις, οι δύο εταιρείες στο άκρως ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον,

αποφάσισαν να εκμεταλλευτούν διαφορετικές ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν. Για το λόγο αυτό αποφάσισαν από κοινού να τερματίσουν με έναν, και για τους δύο, επωφελή τρόπο τη συνεργασία τους”.

3.7 Τρόποι Διάλυσης

Με βάση κάποια κριτήρια όπως ο προγραμματισμός, η φιλικότητα και η συναίνεση μπορούμε να κατατάξουμε τους τρόπους διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών σε:

- i. προγραμματισμένη/ μη προγραμματισμένη, ανάλογα με το αν έχει οριστεί εξ αρχής όριο διάρκειας στη συμμαχία (π.χ. με το πέρασμα συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος ή με την εκπλήρωση δεδομένου σκοπού) ή είναι αποτέλεσμα προβλημάτων που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της ζωής της συμμαχίας,
- ii. φιλική/ μη φιλική, ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί κατά τις διαπραγματεύσεις διαχωρισμού των στοιχείων της συμμαχίας. Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις, οι διαπραγματεύσεις συγκλίνουν προς κάποιους διακανονισμούς, ενώ αντίθετα σε άλλες περιπτώσεις, η όλη διαδικασία οδηγείται αρχικά στο δικαστήριο για να καταλήξει τελικά σε διαιτησία (arbitration procedures),
- iii. αμφότεροι συμφωνούν/ το ένα μέλος αρνείται τη διάλυση, σ’ αυτή την περίπτωση τα δεδομένα είναι περίπλοκα, γιατί όταν το ένα μέλος αρνείται να συμφωνήσει στη διάλυση της συμμαχίας, τότε αυτή μπορεί να επιμηκυνθεί με αποτέλεσμα να δεσμεύει το μέλος που επιθυμεί την έξοδο από την συμμαχία.

3.8 Κατάληξη Μιας Συμμαχίας

Ύστερα από τη διάλυση της συμμαχίας οι πιθανές καταλήξεις είναι οι ακόλουθες:

1. λήξη με εξαγορά η συγχώνευση, που είναι η πιο συνήθης, και κατά την οποία, είτε το ένα μέλος εξαγοράζει το μερίδιο του άλλου μέλους, είτε αμφότεροι οι εταίροι πωλούν το μερίδιό τους σε κάποια άλλη εταιρεία,
2. λήξη με διάλυση, η οποία συμβαίνει συχνά στις διεθνείς συμμαχίες (international equity alliances),

3. λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας, συνήθως με πιο χαλαρούς όρους συμμετοχής και με λιγότερο μεγαλεπήβολα σχέδια.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί το πόσο σημαντικό είναι να έχουν καθοριστεί από το στάδιο των διαπραγματεύσεων βασικά ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη συμμαχία και τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Μόνο έτσι μειώνεται η πιθανότητα η συμμαχία να μετατραπεί σε παγίδα για τα μέλη της. Από νομικής πλευράς, τέτοια ζητήματα αφορούν στον προσδιορισμό των συνθηκών και της διαδικασίας διάλυσης, στη διάθεση των κεφαλαίων και το επιμερισμό των υποχρεώσεων της συμμαχίας μετά την διάλυση, καθώς και στην προστασία πνευματικών και άλλων δικαιωμάτων που τα μέλη συνεισέφεραν στη συμμαχία. Τέλος από διοικητικής άποψης, τα βασικά στοιχεία που οφείλουν οι εταίροι να έχουν καθορίσει είναι ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας της συμμαχίας και το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού που εργαζόταν σ' αυτή.

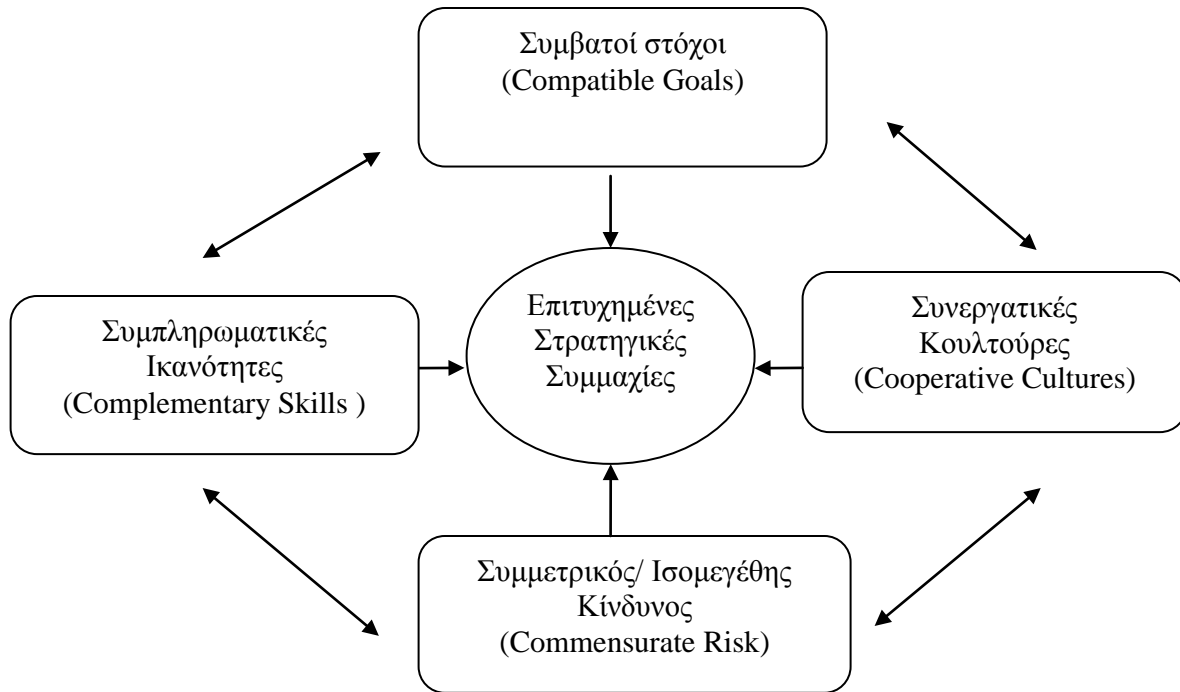
3.9 Οι Προϋποθέσεις Για Μια Επιτυχημένη Συμμαχία

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε δύο βασικές εμπειρικές έρευνες και τους παράγοντες που κάθε μια θεωρεί ως σημαντικούς για την επιτυχία μιας συμμαχίας.

1^η Μελέτη : Τα 4 Cs των συμμαχιών

Σύμφωνα με τη πρώτη αυτή μελέτη, μια συμμαχία θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες.

- **Συμπληρωματικές ικανότητες** (Complementary skills) προσφέρονται από τους εταίρους
- **Συνεργατικές κουλτούρες** (Cooperative cultures) υπάρχουν μεταξύ των εταίρων
- **Συμβατοί στόχοι** (Compatible goals), και
- **Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου** (Commensurate levels of risk).



Σχήμα 3.2 : Τα 4 Σίγμα (Cs) των Στρατηγικών Συμμαχιών

Συμπληρωματικές Ικανότητες (Complementary skills)

Πολλές επιχειρήσεις, στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική του δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής του συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται ατυχές κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιρειών με συμπληρωματικές ικανότητες, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ένας στον άλλο, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα, η JVC βασίστηκε σε μια πλειάδα συμμάχων στην επιτυχημένη της προσπάθεια να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο βίντεο. Έτσι δημιούργησε συμμαχίες με τη γερμανική Telefunken και με την αγγλική Thorn-EMI Ferguson για να βοηθηθεί στην κατασκευή του βίντεο. Επίσης η συμμαχία της με τη Thompson, την βοήθησε να επιτύχει στη δύσκολη ευρωπαϊκή αγορά.

Συνεργατικές Κουλτούρες (Cooperative cultures)

Κλειδί στη δημιουργία συνεργατικών κουλτουρών είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος εταιρών. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση της εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει να υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.

Συμβατοί στόχοι (Compatible goals)

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

Συμμετρικά Επίπεδα Κινδύνου (Commensurate levels of risk)

Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού του κινδύνου, καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μία εταιρεία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν δε διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου μιας κοινοπραξίας. Για παράδειγμα, κάθε μια από τις IBM, Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip) αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματίσουν μια συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο, και οι τρεις εταιρείες επωφελήθηκαν.

2^η Μελέτη : Τα 8 Is των επιτυχημένων συμμαχιών

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss-Kanter, οκτώ είναι οι παράγοντες που οδηγούν μια συμμαχία στην επιτυχία. Και οκτώ λέξεις-κλειδιά ξεκινούν από I (στο αγγλικό αλφάβητο) και για τούτο η συγγραφέας ομιλεί για τα **8 I's** της επιτυχίας των συμμαχιών. Οι λέξεις-κλειδιά αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις σχέσεις συνεργασίας και το “οικογενειακό” κλίμα και είναι οι εξής :

- **Ατομική τελειότητα (Individual Excellence).** Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.
- **Σημασία (Importance).** Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.
- **Αλληλεξάρτηση (Interdependence).** Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Με τη συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους, απ' ό,τι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.
- **Επένδυση (Investment).** Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.
- **Πληροφόρηση (Information).** Οι σύμμαχοι μοιράζονται ανυστερόβουλα οποιεσδήποτε πληροφορίες με στόχο το να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.
- **Ολοκλήρωση (Integration).** Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα, δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος. Διδάσκουν και μαθαίνουν ταυτόχρονα.
- **Θεσμoθέτηση (Institutionalization).** Η σχέση δημιουργεί μία επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- **Ακεραιότητα (Integrity).** Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία, συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμευσης και κατάχρησης πληροφοριών.

Στρατηγικές Συμμαχίες – Η Ελληνική Εμπειρία

Δυστυχώς, πολύ λίγη συστηματική γνώση υπάρχει γύρω από την ανάπτυξη των στρατηγικών συμμαχιών στην Ελλάδα. Δεν γνωρίζουμε την ύπαρξη κάποιας πρόσφατης επισταμένης μελέτης στο αντικείμενο. Η πληροφόρηση, που συνήθως υπάρχει, αντλείται κυρίως από σποραδικές ειδήσεις που δημοσιεύονται στον ημερήσιο και περιοδικό οικονομικό τύπο.

Στην Ελλάδα οι στρατηγικές συμμαχίες δεν έχουν αναπτυχθεί στον αντίστοιχο βαθμό των άλλων ανεπτυγμένων χωρών. Αυτό δε φαίνεται παράδοξο αν λάβουμε υπόψη τη σχετική “υπανάπτυξη” του ελληνικού μανάτζμεντ σε σχέση με το “δυτικοευρωπαϊκό μοντέλο”. Οι βασικοί λόγοι που θα μπορούσαμε να επικαλεστούμε είναι:

- **Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα** των ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτή εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών. Συχνά η οικογενειακή δομή και κουλτούρα σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού μανάτζμεντ, και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Αυτό συνήθως έχει ως συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης ως ικανού εταίρου. Έτσι διεθνείς επιχειρήσεις που θα είχαν ενδιαφέρον για να συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, με μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, συχνά προτιμούν τη λύση της εξαγοράς, αφού με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μέσα από τη μεταφορά αντίστοιχης διοικητικής πείρας και τεχνολογίας. Επίσης και οι ίδιες οι οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις είναι συχνά απρόθυμες να χάσουν μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία τους με άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.
- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με **διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες**.
- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου μέχρι πρόσφατα υπήρχαν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ. ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.
- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων, τα οποία δεν είναι επαρκή για να προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Μία συστηματική μελέτη του οικονομικού τύπου θα έδειχνε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα αναπτυξιακή στρατηγική. Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγικών συμμαχιών, μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί μεγάλος αριθμός συμμαχιών μεταξύ

ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών, στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν τμήμα της μεγάλης κατασκευαστικής “πίτας” εν όψει των Ολυμπιακών αγώνων του 2004.

Επίσης πολλές ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν να προβούν σε στρατηγικές συμμαχίες προκειμένου να εισέλθουν σε νέες δραστηριότητες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι : ΒΙΟΧΑΛΚΟ, Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη (ΔΟΛ) και ΜΕΤΚΑ του Ομίλου Επιχειρήσεων ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε.

Ειδικότερα, ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ ανακοίνωσαν το 2000 τη συμφωνία τους να προχωρήσουν στην από κοινού ίδρυση μεγάλης βιομηχανικής μονάδας παραγωγής λιθογραφικών πλακών για πιεστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Η νέα μονάδα θα απευθύνεται τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά με στόχο να αναδειχθεί σε βασικό προμηθευτή υλικού στη βιομηχανία των εκτυπώσεων, η οποία παρουσιάζει αυξητικές τάσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Μέσω της συνεργασίας αυτής οι εταίροι προσδοκούν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία κάθε ομίλου: από τη μία πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλων. Επιπλέον, η νέα δραστηριότητα θα επωφεληθεί των εγχώριων και διεθνών σχέσεων αμφότερων των εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά, ο Όμιλος ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ Α.Ε. με όχημα τη ΜΕΤΚΑ Α.Ε. επιχειρεί να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των αμυντικών εξοπλισμών μέσω συμφωνιών συνεργασίας. Σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η συνεργασία του με την αμερικανική εταιρεία Raytheon and Lockheed που κατασκευάζει τους πυραύλους Patriot. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, η μεν Raytheon and Lockheed θα συνεισφέρει την τεχνογνωσία της στο σχεδιασμό και την παραγωγή αμυντικών συστημάτων, ενώ η ΜΕΤΚΑ την τεχνογνωσία του ομίλου στην αγορά μετάλλων (κυρίως τις εδραιωμένες της σχέσεις με παραγωγικούς οίκους του εξωτερικού και τις συμφωνίες για αποκλειστική διάθεση των προϊόντων τους).

Τέλος, θα άξιζε να αναφερθούμε σε μία νέα τάση που έχει αρχίσει να εμφανίζεται δειλά και στην ελληνική αγορά, τις ηλεκτρονικές συμμαχίες (e-alliances). Για παράδειγμα, μια σχετικά πρόσφατη συμφωνία συνεργασίας, είναι αυτή του **ΟΤΕ** με το παγκόσμιο portal, **Yahoo.com**. Η συνεργασία τους αφορά την παροχή υπηρεσιών Internet στους χρήστες κινητής τηλεφωνίας της Cosmote, αλλά και τη δημιουργία πύλης (portal) του Yahoo.com με ελληνικό περιεχόμενο.

Το φαινόμενο γνώρισε μεγάλη άνθηση τη διετία 1999-2000 ενώ σήμερα επικρατεί ένας γενικότερος προβληματισμός. Η σχετική έρευνα του βαθμού επιτυχίας των ηλεκτρονικών συμμαχιών υποστηρίζει ότι οι συμμαχίες που πραγματοποιούνται μεταξύ δικτυακών τόπων

(portals) και παραδοσιακών επιχειρήσεων φαίνεται ότι είναι πιο επιτυχημένες. Αντίθετα, αποτυχημένες φαίνεται να είναι οι ηλεκτρονικές business-to-business συμμαχίες. Οι λόγοι είναι γνωστοί: υπερβολικές προσδοκίες, ελλειπείς οργανωτικές δομές, αδυναμία κατάλληλων εισφορών και άλλοι.

Ίσως, το πλέον γνωστό παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας ελληνικής επιχείρησης είναι αυτό της **ΔΕΛΤΑ με την Danone**. Η επιτυχία του εγχειρήματος αυτού οδήγησε την ΔΕΛΤΑ σε μια σειρά συμμαχιών στα τέλη της δεκαετίας του '90 και τις αρχές της δεκαετίας του 2000.

Βέβαια, μια στρατηγική συμμαχία, αν δεν υλοποιηθεί αποτελεσματικά, ενδέχεται να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις. Σε μια τέτοια υποθετική περίπτωση ζημιωμένος συνήθως εξέρχεται ο ασθενέστερος εταίρος (στο συγκεκριμένο παράδειγμά μας η ΔΕΛΤΑ). Είναι, για παράδειγμα, πιθανόν σε τυχόν επαναδιαμόρφωση της στρατηγικής της Danone ο χώρος των Βαλκανίων και της Ελλάδας να μη συνεχίσει να έχει ιδιαίτερη σημασία. Είναι ακόμη πιθανόν η προώθηση των προϊόντων της μιας επιχείρησης από την άλλη να μην είναι επαρκής. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα αρνητικό θα ήταν για μια ελληνική επιχείρηση το ενδεχόμενο, η διεθνής επιχείρηση (π.χ. η Danone) με τη γνώση που έχει συσσωρεύσει, να αποφασίσει να προωθήσει αυτόματα τα προϊόντα της στην ελληνική ή ακόμα και στην βαλκανική αγορά. Σ' αυτήν την περίπτωση η DANONE θα μπορούσε να είναι ένας πολύ δύσκολος αντίπαλος για τη ΔΕΛΤΑ.

Όμως, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συνεργασίες μέσα στο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, είναι ίσως μεταξύ των λίγων διεξόδων για ανάπτυξη των μικρομεσαίων ιδιαίτερα επιχειρήσεων.

Μελέτη Περίπτωσης:

Οι Στρατηγικές Συμμαχίες της ΔΕΛΤΑ

Στα τέλη του 1992 η Δέλτα σύναψε μια πολυδιαφημισμένη στρατηγική συμμαχία με το γαλλικό όμιλο τροφίμων DANONE (πρώην BSN), στα πλαίσια της οποίας, μέσα από αύξηση κεφαλαίου της ΔΕΛΤΑ, μεταβιβάστηκε το 20% στη DANONE.

Και οι δύο επιχειρήσεις προσδοκούσαν σημαντικά οφέλη από τη συμμαχία. Η ΔΕΛΤΑ, κατ' αρχήν, απέκτησε πρόσθετες πηγές υγιούς χρηματοδότησης. Με την πώληση του 20% εισέρευσαν στα ταμεία της περισσότερα από € 40 εκατομμύρια. Αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την προώθηση των μεγάλων επενδυτικών σχεδίων της στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επίσης, μέσα από τη στρατηγική αυτή συμμαχία η ΔΕΛΤΑ προσδοκούσε να κερδίσει πολύτιμη γνώση στους τομείς της τεχνολογίας τροφίμων και υποδομής υποστήριξης, η οποία της ήταν απαραίτητη για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ακόμη η ΔΕΛΤΑ προσδοκούσε να ωφεληθεί στις δικές της εξαγωγές γιαουρτιού, από την πρόσβαση που θα είχε στο διεθνές δίκτυο διανομής της DANONE. Παράλληλος στόχος ήταν η βελτίωση της φήμης της, μέσα από την γνωστοποίηση της συνεργασίας της με το μεγάλο γαλλικό όμιλο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΔΕΛΤΑ έχει συνάψει και άλλες συνεργασίες με επιχειρήσεις, τόσο σε επίπεδο παραγωγής, όσο και σε επίπεδο διανομής. Πιο συγκεκριμένα, την τελευταία τετραετία η ΔΕΛΤΑ συνεργάζεται:

1. Με την ελβετική “Milko” για την παραγωγή και την διακίνηση των χυμών της στην αγορά της Γαλλίας, της Βόρειας Ιταλίας και της Ελβετίας.
2. Με τη γαλλική αλυσίδα super market promodes, στα πλαίσια μιας συμφωνίας προμήθειας φρέσκων χυμών για τη γαλλική αγορά, οι οποίοι έχουν την επωνυμία Delios.
3. Με την ελληνική εταιρεία “Νερά Κύμη Α.Ε.”, η οποία ανήκει στον όμιλο ΑΕΜΕΤ, για την διανομή του νερού Κύμη στα μικρά σημεία πώλησης στην Αττική.

Επιπρόσθετα η ΔΕΛΤΑ έχει δημιουργήσει δύο κοινοπραξίες στην Βουλγαρία: την “DELVI-T S.A.” εμπορική εταιρεία με συμμετοχή 53% και την “DELVI-P S.A.”, εταιρεία παραγωγής παγωτού με 26% συμμετοχή.

Από την πλευρά της η DANONE (η οποία πρέπει να σημειωθεί ότι φαίνεται να ενδιαφέρεται ζωηρά για την ελληνική αγορά, αφού συμμετέχει και στις εταιρείες “Μπισκότα Παπαδοπούλου” , ”Μπουτάρη ” και ”Star”), αποκτά πρόσβαση στο δίκτυο της ΔΕΛΤΑ στην Ελλάδα για προϊόντα που δε μπορούσε πριν να διακινήσει επιτυχώς μέσω άλλων συνεργασιών. Επιπλέον εκμεταλλεύεται τη γνώση της ΔΕΛΤΑ για τον ιδιάζοντα βαλκανικό χώρο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αγορά φαίνεται να ανταποκρίνεται θετικά στη συνεργασία. Η πορεία των προϊόντων τα οποία προώθησε η ΔΕΛΤΑ στα μέσα με τέλη του 1998 και τις αρχές του 1999 σε συνεργασία με την DANONE (π.χ. Actimel, mouse κ.α.) είναι ικανοποιητική κάτι που της δίνει το έναυσμα για ακόμη μεγαλύτερη σύσφιξη της συνεργασίας. Έτσι, στο μέλλον η γκάμα

των προϊόντων που προωθούν από κοινού οι δύο εταιρείες αναμένεται να διευρυνθεί ακόμα περισσότερο στην εγχώρια αγορά.

Η επόμενη συμμαχία της ΔΕΛΤΑ πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2000. Μετά την εξαγορά της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗΣ Α.Ε., η ΔΕΛΤΑ ανακοίνωσε τη σημαντική στρατηγική συμμαχία με την πολυεθνική ARLA FOODS.

Η ARLA FOODS προέρχεται από την πρόσφατη συγχώνευση των εταιρειών ARLA της Σουηδίας και MD FOODS της Δανίας. Και οι δύο εταιρείες είναι συνεταιρικές, με 102 μονάδες παραγωγής, αντιπροσωπείες σε 29 χώρες και κύκλο εργασιών που προσεγγίζει τα € 6 δις. Τομέας δραστηριοποίησης της είναι τα γαλακτομικά προϊόντα και η προσφορά μεγάλης ποικιλίας τυριών.

Η συνεργασία των δύο εταιρειών βασίζεται στη δημιουργία μιας κοινοπραξίας, όπου η ελληνική συμμετοχή θα κατέχει το 40% του μετοχικού κεφαλαίου. Στόχος είναι η είσοδος στην ελληνική αγορά με μία νέα πρόταση για τον καταναλωτή, η οποία θα συνδυάζει την τεχνογνωσία και το μάρκετινγκ των δύο εταιρειών, το δίκτυο διανομής (24.000 καταστήματα) και τη γνώση της αγοράς της ΔΕΛΤΑ, η οποία θα χρησιμοποιήσει τα διεθνή δίκτυα της ARLA FOODS, κυρίως για την προώθηση της φέτας. Παράλληλα, η ARLA FOODS HELLAS θα γίνει ο μεγαλύτερος εισαγωγέας γαλακτομικών προϊόντων στην ελληνική αγορά καθώς και σημαντικός τοπικός παράγοντας παραγωγής γαλακτομικών προϊόντων.

Η τρίτη εξίσου σημαντική συμμαχία που σύναψε η ΔΕΛΤΑ είναι με την εταιρεία GOODY'S (μία συμμαχία που όπως θα δούμε στη συνέχεια μετεξελίχθηκε σε εξαγορά). Η GOODY'S, αποτελεί μία δυναμική εταιρεία στο χώρο της μαζικής εστίασης, η οποία προσφέρει σειρά παραδοσιακών και μη συνεργειών, κυρίως στους τομείς της διανομής και προώθησης προϊόντων.

Οι διοικήσεις των δύο εταιρειών πίστεψαν ότι μπορούσαν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία της ΔΕΛΤΑ στη βιομηχανική παραγωγή και στη διανομή φρέσκων και κατεψυγμένων προϊόντων, με την τεχνογνωσία της GOODY'S στην παρασκευή έτοιμων φαγητών και στη διαχείριση δικτύου λιανικής, για τη δημιουργία νέων τομέων επιχειρηματικής δράσης.

Επίσης καθώς η GOODY'S, επιθυμούσε μία ευρωπαϊκή παρουσία και δραστηριοποίηση, το δίκτυο της ΔΕΛΤΑ, αποτελούσε πρόσφορο έδαφος για την επέκτασή της σε άλλες περιοχές. Στα πλαίσια της συμμαχίας αυτής, οι δύο επιχειρήσεις ξεκίνησαν να συνεργάζονται σε πολλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα :

- Η θυγατρική της ΔΕΛΤΑ, General Frozen Foods SA, και θυγατρική της GOODY'S, Hellenic Catering, σχεδίασαν τη σύσταση μιας νέας κοινοπρακτικής εταιρείας που θα δραστηριοποιείται στον τομέα επεξεργασίας και συσκευασίας λαχανικών, με μία νέα επένδυση στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.
- Σημαντικό στοιχείο της συνεργασίας αποτελούσε η επέκταση της διανομής των γλυκών FLOCA σε ζαχαροπλαστεία και φούρνους μέσω του δικτύου της ΔΕΛΤΑ, καθώς και η κοινή στρατηγική στον τομέα του catering.
- Στα πρότυπα του προϊόντος KID, παιδικού γιαουρτιού, το οποίο διανέμεται επιτυχώς μέσω του δικτύου GOODY'S, σχεδιάζεται και η διανομή άλλων προϊόντων της ΔΕΛΤΑ Γαλακτομικών SA.
- Τέλος, η GOODY'S επιθυμούσε να εκμεταλλευτεί την τεχνογνωσία της ΔΕΛΤΑ, που δραστηριοποιείται εδώ και δέκα χρόνια στην αγορά της Βουλγαρίας, για να εισέλθει δυναμικά σε αυτή την αγορά.

Φαίνεται ότι οι δυνητικές συνέργειες αυτής της συμμαχίας ήταν τόσο πολλές ώστε η ΔΕΛΤΑ αποφάσισε να τις κάνει πράξη μόνη της, εξαγοράζοντας επιθετικά το καλοκαίρι του 2001 την Goody's. Έτσι για άλλη μια φορά επιβεβαιώνεται μια από τις βασικές παρατηρήσεις της εμπειρικής έρευνας σε θέματα συμμαχιών, ότι δηλαδή πολλές από τις πλέον επιτυχημένες και πολλά υποσχόμενες συμμαχίες συχνά καταλήγουν σε εξαγορά της μικρότερης επιχείρησης από τη μεγαλύτερη.

3.11 Πρακτικές Συμβουλές Για Επιχειρήσεις Που Σκοπεύουν Να Συνάψουν Στρατηγικές Συμμαχίες

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι πολλές φορές η στρατηγική συμμαχία δεν είναι τίποτε άλλο από μια μεταβατική οργανωτική μορφή. Αναμφισβήτητα κάθε επιχείρηση που συνάπτει μια στρατηγική συμμαχία αναλαμβάνει κάποιο βαθμό κινδύνου. Αν δεν είναι προσεκτική, μπορεί να χάσει περισσότερα από όσα προσδοκά να κερδίσει.

Είναι λοιπόν σημαντικό οι ελληνικές επιχειρήσεις που προτίθενται να περάσουν σε τέτοιου είδους συνεργασίες να γνωρίζουν τι θα πρέπει να προσέξουν. Κλείνοντας αναφέρουμε μερικές πρακτικές συμβουλές όπως αυτές προέκυψαν από τη διεθνή εμπειρική έρευνα στο αντικείμενο :

1. **Ξεκαθαρίστε εκ των προτέρων τι επιδιώκετε** να πετύχετε από τη στρατηγική συμμαχία. Θέστε ρεαλιστικούς στόχους αναφορικά με την παραγωγή, την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους. Έχετε ένα ξεκάθαρο όραμα για το που θέλετε η στρατηγική συμμαχία να καταλήξει.
2. **Βρείτε ένα σύμμαχο που να σας ταιριάζει.** Μια από τις κύριες μεταβλητές που προσδιορίζουν το βαθμό "ταιριάσματος" είναι η κουλτούρα και ο βαθμός οργάνωσης της επιχείρησης-συμμάχου. Συχνά έχει διαπιστωθεί ότι ακόμα και μικρές διαφορές στις δύο αυτές μεταβλητές-κλειδιά μπορεί να είναι η αρχή μελλοντικών προβλημάτων.
3. Δώστε μεγάλη προσοχή στο **μέγεθος του συνεργάτη σας**. Φροντίστε να μην υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεγέθους. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί εύκολα η σαφώς μικρότερη επιχείρηση να μετατραπεί σε δορυφόρο της μεγαλύτερης (αν και αυτό κάτω από κάποιες προϋποθέσεις δεν είναι αρνητικό). Αυτό έγινε στην περίπτωση της συμμαχίας IBM και Fujitsu (αναλογία μεγέθους 5:1), η οποία οδήγησε στη μακροχρόνια δέσμευση της Fujitsu στις πιέσεις της IBM, αφού ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της προέρχονταν από αυτή ακριβώς τη συνεργασία.
4. Προσέξτε οι **στρατηγικοί στόχοι** σας να συγκλίνουν, ενώ οι αντίστοιχοι ανταγωνιστικοί να διαφέρουν. Για παράδειγμα, η Phillips και η DuPont συνεργάζονται για την παραγωγή compact disks, αλλά καμία δεν εισέρχεται, ούτε διεκδικεί την αγορά της άλλης.
5. Ξεκαθαρίστε από την αρχή ότι κάθε εταίρος μπορεί να μάθει από τον άλλο. Φροντίστε όμως να περιορίσετε τη δυνατότητα πρόσβασης του στρατηγικού συμμάχου στην πληροφόρηση που για εσάς είναι θεμελιώδης ικανότητα (core competence) και **πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Αυτό θα πρέπει να γίνει μόνο αν και εσείς έχετε πρόσβαση στην αντίστοιχη πληροφόρηση του στρατηγικού συμμάχου. Για παράδειγμα η επιχείρηση ξυριστικών λεπίδων Gillette, αποφεύγει τη σύσταση συμμαχιών στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της, επειδή τις αντιμετωπίζει ως μια εν δυνάμει απειλή στην τεχνολογική της υπεροχή και στις υψηλές ποιοτικές της προδιαγραφές.
6. Ξεκαθαρίστε από την αρχή τις **υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα** των συμμάχων. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι τυπική και δεσμευτική. Ακόμα, μη διστάσετε να συζητήσετε από την αρχή τις διαδικασίες λύσης της συμμαχίας, αν οτιδήποτε πάει άσχημα. Μην ξεχνάτε ότι "οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους".

7. Συνεχώς θα πρέπει να **επανεξετάζετε τη σχέση σας** με το στρατηγικό σύμμαχο. Καθώς είναι πιθανόν οι στόχοι αλλά και η κατεύθυνση της συμμαχίας να αλλάζουν διαχρονικά, είναι επιτακτική η ανάγκη επανεξέτασης σε σχέση με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και το πλαίσιο στο οποίο η συμμαχία βασίζεται.
8. Φροντίστε τη γνώση που αποκομίζεται από μια στρατηγική συμμαχία να την διοχετεύσετε στην επιχείρησή σας και να την χρησιμοποιείτε αποτελεσματικά. Είναι για τούτο χρήσιμο να εκπαιδεύσετε τους εργαζομένους σας γύρω από τις δυνάμεις και αδυναμίες του στρατηγικού συμμάχου και να χρησιμοποιείτε τα στελέχη που συμμετέχουν στη συμμαχία σαν μια πηγή διάχυσης πληροφοριών εντός της εταιρείας σας.
9. Μην εστιάζετε αποκλειστικά και μόνο στην ορθολογικότητα μιας στρατηγικής συμμαχίας. Δε θα πρέπει να ξεχνάτε ότι ακόμα και η πλέον φαινομενικά επικερδής συμμαχία βασίζεται στις **σχέσεις μεταξύ ανθρώπων**, οι οποίες συνήθως είναι εξαιρετικά εύθραστες. Είναι κατά συνέπεια πολύ σημαντικό να αξιολογήσετε πέρα από την ορθολογικότητα του εγχειρήματος, και το κατά πόσο οι διαπροσωπικές σας σχέσεις με τους μελλοντικούς συμμάχους σας μπορούν να αναπτυχθούν αρμονικά.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες, ακριβώς όπως ένας γάμος, διέρχονται από έναν αριθμό φάσεων. Συνήθως όλες οι συμμαχίες ξεκινούν με έναν άκρατο ενθουσιασμό για τις δυνατότητες που υπόσχονται να προσφέρουν. Όμως, συχνά, περνούν από μια περίοδο απογοήτευσης, η οποία μπορεί να καταλήξει σε κρίση ή ακόμα και τερματισμό της συμμαχίας, αν δεν υπάρξει την κατάλληλη στιγμή επισκόπηση των προβλημάτων και επίλυσή τους. Κατά, συνέπεια δε θα πρέπει να ξεχνάτε ποτέ ότι, όπως ακριβώς μια ανθρώπινη σχέση, οι στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν, για να είναι επιτυχημένες, σημαντική προσοχή και διοικητικές ικανότητες καθ' όλη την περίοδο της συνεργασίας. Τα οφέλη όμως από μια επιτυχημένη συνεργασία μπορεί να είναι πολλαπλά.

ΣΥΝΟΨΗ

Στις μέρες, οι περισσότερες από τις γιγάντιες επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή απο-ολοκληρώνονται. Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι ενώ οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες για να οδηγηθούν στην επανολοκλήρωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Η Τέχνη του Πολέμου για Στελέχη Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, 1998
2. Η εφαρμογή της Στρατηγικής στην Πολιτική, τις Επιχειρήσεις και στην Καθημερινή Ζωή, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001
3. «Ένας Κόσμος στους Αιθέρεις : Μια πολυπλόκαμη Συνεργασία Πίσω από τη Συμμαχία», Χαραλαμπίδου Β.
4. www.sony.com
5. www.vodafone.com
6. www.brio.com
7. www.TravelDailyNews.com
8. www.ibm.com
9. www.bp.com
10. www.delta.gr

Ορισμός στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Ορισμός Εξαγοράς

Ως εξαγορά (Ε) ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε

1. απλές
2. συγχωνευτικές.

Ορισμός Συγχώνευσης

Ως συγχώνευση (Σ) ορίζεται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Διαφορές ανάμεσα στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις

1. στο είδος του ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους και
2. στο “δικαίωμα λόγου” των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης στο νέο καθεστώς ιδιοκτησίας.

Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Μπορούμε να διακρίνουμε τις Ε ή Σ, ανάλογα με το είδος τους, σε :

- οριζόντιες,
- κάθετες,
- συμπληρωματικές.

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους οι Ε ή Σ διακρίνονται σε:

- φιλικές (amicable),
- επιθετικές / εχθρικές (hostile) .

Δύο ειδικές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι:

- η μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged Buy-Out)
- η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκηση τους (Management Buy-Out)

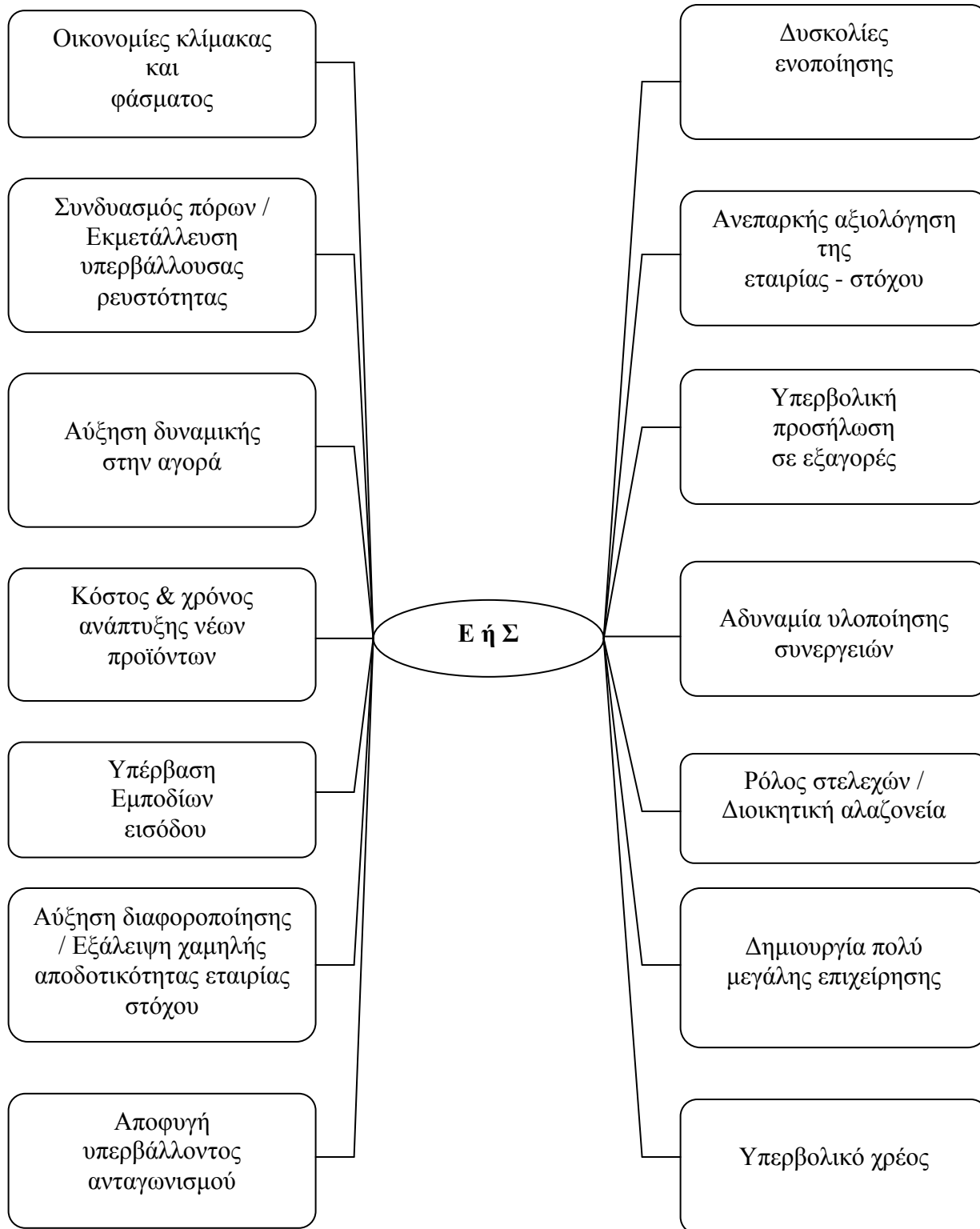
Κύματα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται έκρηξη Ε ή Σ είναι:

1. η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά
2. οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια
3. οι στρατηγικές επιταγές της διεθνοποίησης
4. το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Λόγοι Πραγματοποίησης (Ε ή Σ)

Λόγοι Αποτυχίας (Ε ή Σ)



Αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης

- Αύξηση του κόστους κεφαλαίου.
- Κόστος μειωμένης πραγματικότητας των εργαζομένων.
- Απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών.
- Κίνδυνος από τους ανταγωνιστές να ενισχύσουν τελικά αυτοί τη δική τους θέση.
- Αβεβαιότητα των μετοχών.

Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρηματιών θεωρεί ότι:

- 1.Οι φιλικές εξαγορές αποδεικνύονται κατά κανόνα πιο επιτυχημένες από τις επιθετικές.
- 2.Οι εξαγορές μεταξύ εταιρειών που παρουσίαζαν σχετικά μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων απέδωσαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που παρουσίαζαν μικρή ή ελάχιστη.
- 3.Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.
- 4.Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.

Η Ελληνική Εμπειρία στις Ε ή Σ

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΑΞΙΑ(σε \$ εκατ.)
Βρετανία	3525	208,5
Γαλλία	974	101
Βέλγιο	210	81,9
Γερμανία	1067	63,7
Ολλανδία	483	55,6
Σουηδία	287	52,6
Ισπανία	829	24,6
Δανία	99	7,3
Ιρλανδία	119	5,1
Λουξεμβούργο	22	4,3
Αυστρία	83	4,1
Φιλανδία	180	2,6
Πορτογαλία	137	2,4
Ελλάδα	86	2,3

Ορισμός Στρατηγικής Συμμαχίας

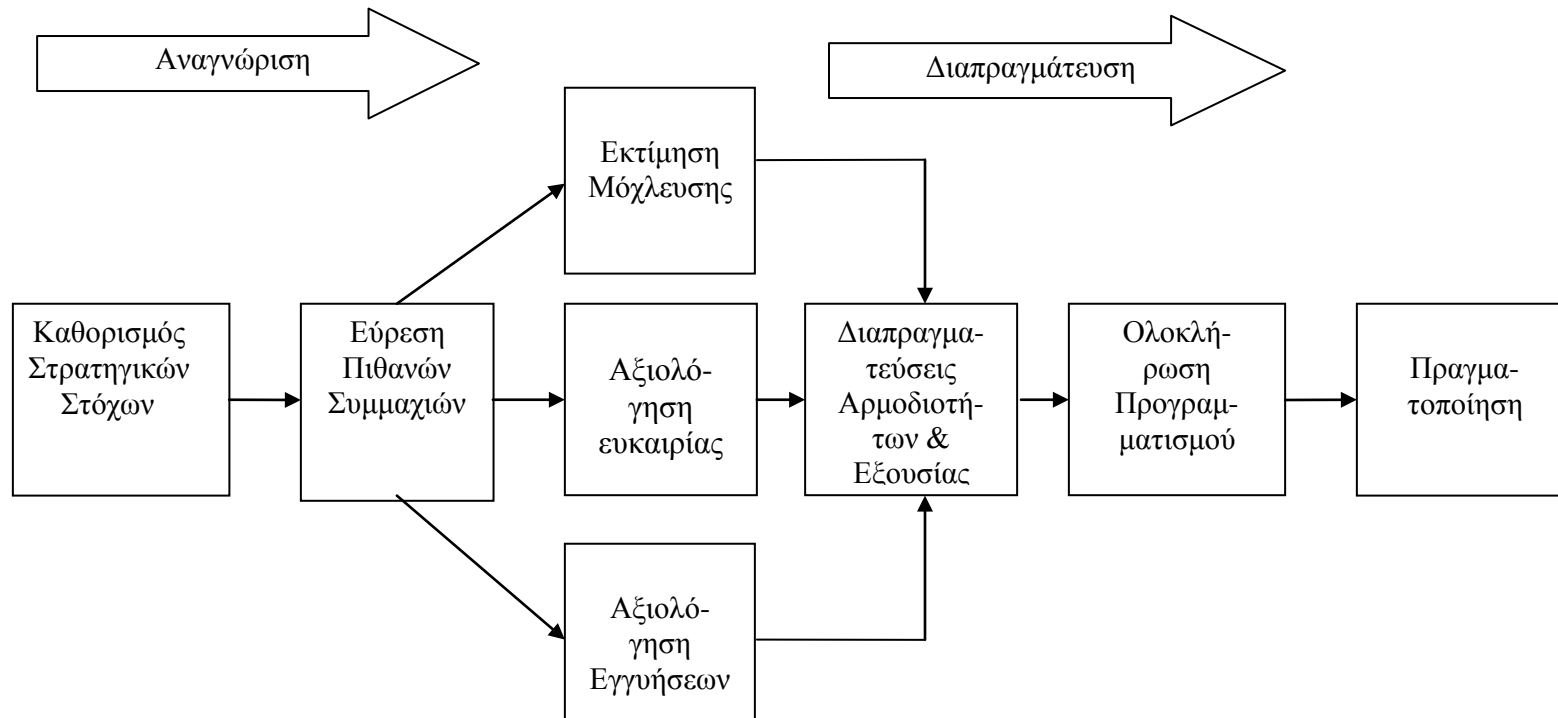
Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμμαχία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή / και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της.

Κίνητρα Σύναψης Στρατηγικών Συμμαχιών

- Επιμερισμός κινδύνου
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς
- Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες και νέους τομείς δραστηριοτήτων
- Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών
- Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες
- Αδυναμία εξαγοράς επιχείρησης
- Κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων
- Δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών.
- Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

1. Ανάπτυξη στρατηγικής
2. Αναγνώριση ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός στρατηγικών στόχων προς επίτευξη
3. Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους
4. Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας Λειτουργία της συμμαχίας.



Διαδικασία Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

Λόγοι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

1. Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής
2. Υπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων
3. Ρήξη της συμφωνίας
4. Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους
5. Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας
6. Η στρατηγική συμμαχία επετέλεσε το σκοπό της.

Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

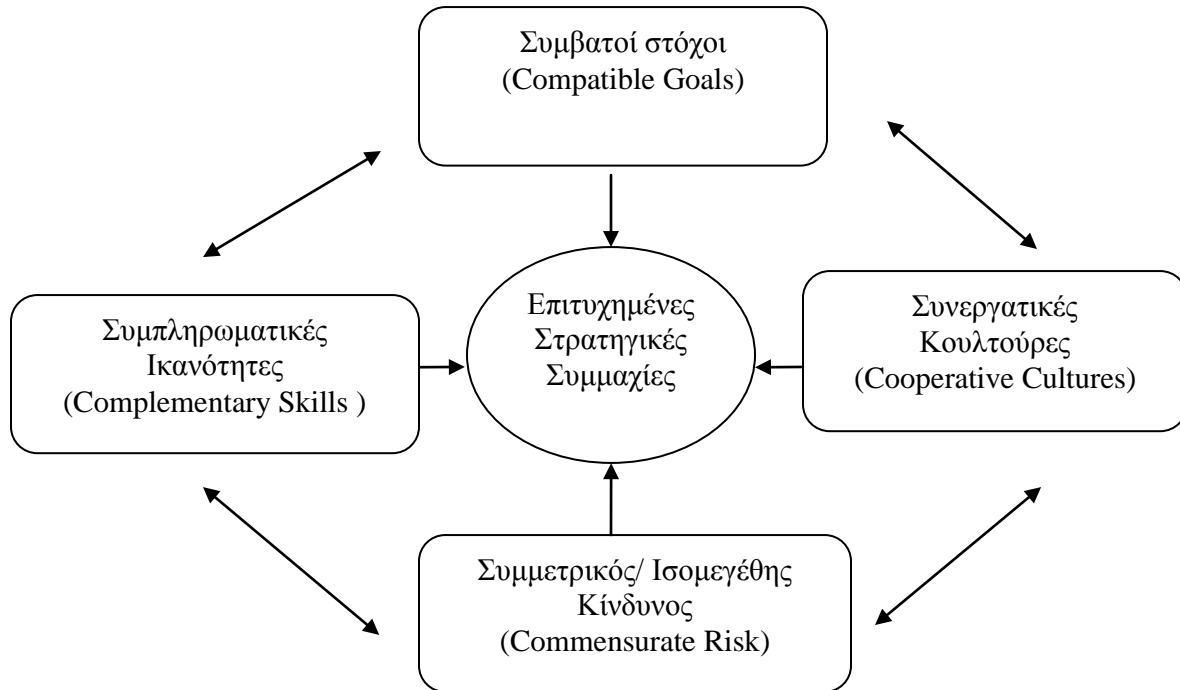
1. προγραμματισμένη/ μη προγραμματισμένη
2. φιλική/ μη φιλική
3. αμφότεροι συμφωνούν/ το ένα μέλος αρνείται τη διάλυση

Κατάληξη Μιας Συμμαχίας

1. λήξη με εξαγορά η συγχώνευση
2. λήξη με διάλυση
3. λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας

Οι Προϋποθέσεις Για Μια Επιτυχημένη Συμμαχία

⇒ Τα 4 Cs των συμμαχιών



⇒ Τα 8 Is των επιτυχημένων συμμαχιών

- Ατομική τελειότητα (Individual Excellence).
- Σημασία (Importance).
- Αλληλεξάρτηση (Interdependence).
- Επένδυση (Investment).
- Πληροφόρηση (Information).
- Ολοκλήρωση (Integration).
- Θεσμοθέτηση (Institutionalization).
- Ακεραιότητα (Integrity).

Στρατηγικές Συμμαχίες – Η Ελληνική Εμπειρία

- Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα
- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες.
- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων
- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά.

Πρακτικές Συμβουλές Για Επιχειρήσεις Που Σκοπεύουν Να Συνάψουν Στρατηγικές Συμμαχίες

1. Ξεκαθαρίστε εκ των προτέρων τι επιδιώκετε να πετύχετε από τη στρατηγική συμμαχία.
2. Βρείτε ένα σύμμαχο που να σας ταιριάζει.
3. Δώστε μεγάλη προσοχή στο μέγεθος του συνεργάτη σας.
4. Προσέξτε οι στρατηγικοί στόχοι σας να συγκλίνουν, ενώ οι αντίστοιχοι ανταγωνιστικοί να διαφέρουν.
5. Ξεκαθαρίστε από την αρχή ότι κάθε εταίρος μπορεί να μάθει από τον άλλο.
6. Ξεκαθαρίστε από την αρχή τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα των συμμάχων.
7. Συνεχώς θα πρέπει να επανεξετάζετε τη σχέση σας με το στρατηγικό σύμμαχο.