



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ
ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ**

Χατζηκαλλία Θεοδώρα
Α.Μ.: Μ57/04

Επιβλέπων: Χατζηδημητρίου Ιωάννης
Αναπληρωτής Καθηγητής

**Θεσσαλονίκη
Φεβρουάριος 2007**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ	1
--------------	---

Κεφάλαιο 1

Οργανωσιακή Μάθηση και «Οργανισμός που Μαθαίνει»

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	4
1.2.1. Μορφές μάθησης	5
1.2.2. Επίπεδα μάθησης	6
1.2.3. Συστατικά στοιχεία και διαδικασία της μάθησης	7
1.2.4. Τα χαρακτηριστικά της μάθησης	9
1.2.4.1. Δυνατότητα μεταβίβασης	10
1.2.4.2. Εμπέδωση	10
1.2.4.3. Οικονομική αξία	10
1.2.5. Τρόποι επικοινωνίας και μετάδοση της γνώσης	11
1.3. Ο «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ»	12
1.3.1. Ορισμός	12
1.3.2. Σκοπός και λόγοι δημιουργίας του «οργανισμού που μαθαίνει»	13
1.3.3. Τεχνικές μάθησης	16
1.3.4. Διαχείριση και διοίκηση του «οργανισμού που μαθαίνει»	17
1.4. ΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	19
1.5. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	20

Κεφάλαιο 2

Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	22
2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	23
2.2.1. Ορισμός	23
2.2.2. Μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων	23
2.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	25
2.3.1. Διαδικασία δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας	25
2.3.2. Λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας	27
2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	28
2.4.1. Επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου	28
2.4.2. Οφέλη από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών	30
2.4.3. Μέτρηση της επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας	31
2.5. ΛΗΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	32
2.5.1. Παράγοντες αποτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας	32
2.6. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	33

Κεφάλαιο 3

Μάθηση σε Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	35
3.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	36

3.2.1. Κίνητρα για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας μάθησης	37
3.2.2. Τα υποσυστήματα μίας στρατηγικής συμμαχίας που «μαθαίνει»	38
3.2.3. Μάθηση ανά στάδιο δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας	39
3.2.4. Βασικές διεργασίες μάθησης – Ροή της γνώσης	42
3.2.5. Πρόσβαση στη γνώση των εταίρων	44
3.2.6. Συστηματοποίηση της γνώσης	46
3.3. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	48
3.3.1. Η φύση της γνώσης	48
3.3.2. Τρόποι μάθησης	50
3.3.3. Είδη γνώσης	51
3.3.4. Μάθηση μέσα στην επιχείρηση και μάθηση μεταξύ των εταίρων	52
3.3.5. Σχέσεις μάθησης	53
3.3.6. Το είδος των δραστηριοτήτων των εταίρων	54
3.3.7. Συστατικά στοιχεία της μάθησης	54
3.3.8. Εξωτερικό περιβάλλον	55
3.3.9. Κουλτούρα	57
3.3.10. Συνεργατικότητα και αμοιβαία συνεισφορά γνώσης	58
3.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	59
3.4.1. Διοίκηση της μάθησης ανά στάδιο δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας	60
3.4.2. Εργαλεία διαχείρισης και προώθησης της μάθησης	61
3.5. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	65

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση και Αποτίμηση της Διαδικασίας της Μάθησης

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	67
4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	67
4.2.1. Περιβάλλον μάθησης	68
4.2.2. Χαρακτηριστικά επιτυχίας μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας μάθησης	74
4.2.3. Αποδοτική διαδικασία μάθησης	78
4.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	79
4.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ...	82
4.4.1. Επιτυχία μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας	83
4.4.2. Μέτρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της διαδικασίας μάθησης .	86
4.4.3. Οφέλη από τη διαδικασία μάθησης	87
4.5. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ	88
4.5.1. Ζητήματα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων	88
4.5.2. Προστασία της γνώσης των εταίρων	91
4.5.3. Διαχείριση διαφορών και συγκρούσεων	93
4.6. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	95

Κεφάλαιο 5
Παραδείγματα Εφαρμογής της Διαδικασίας της Μάθησης σε Διεθνείς
Στρατηγικές Συμμαχίες

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	97
5.2. ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ	98
5.2.1. Sandvik και Atlas Copco	98
5.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ	104
5.3.1. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων	105
5.3.2. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων	108
5.3.3. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων	112
5.4. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	114

Κεφάλαιο 6
Συμπεράσματα

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	116
6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	116
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	 120

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

ΣΥΝΟΨΗ

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, η ισχύς και η επιτυχία των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθοριζόταν από τη χρήση της πιο σύγχρονης, μοντέρνας και εξειδικευμένης τεχνολογίας, καθώς και από την υπεροχή τους στις παραγωγικές και κατασκευαστικές λειτουργίες (manufacturing). Σήμερα, τα δεδομένα έχουν αλλάξει και η σημαντικότερη παράμετρος για την επιτυχία μίας επιχείρησης είναι η χρήση του νοητικού κεφαλαίου (mind) που διαθέτει και η σωστή εκμετάλλευσή του (mentofacturing) (Rifkin and Fulop, 1997). Η αλλαγή αυτή εκπορεύεται από την ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων να αντεπεξέλθουν στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, που εντείνεται διαρκώς εξαιτίας του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης.

Με βάση τα νέα δεδομένα που επικρατούν στο χώρο των επιχειρήσεων, ο σύγχρονος οργανισμός υποχρεούται να προσαρμόζεται στις συνεχώς εναλλασσόμενες συνθήκες και να ανταποκρίνεται θετικά και άμεσα στις αλλαγές. Η έγκαιρη ανταπόκριση στις όποιες αλλαγές πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που σήμερα είναι πλέον η παγκόσμια σκηνή, αποτελεί καίριο παράγοντα επιτυχίας και ανέλιξης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ένας οργανισμός – μία επιχείρηση ή ακόμα και ένας οργανισμός του δημοσίου τομέα – θα πρέπει διαρκώς να «μαθαίνει» και να «εκπαιδευτεί». Η μάθηση του οργανισμού συνδέεται με συνεχή βελτίωση της ποιότητάς του, τόσο σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και σε επίπεδο βελτίωσης των διαδικασιών και διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Για να μπορεί ο «οργανισμός που μαθαίνει» να είναι επιτυχημένος, θα πρέπει ο ρυθμός μάθησής του να υπερβαίνει το ρυθμό αλλαγής στην οποία υπόκειται (Buckler, 1996).

Η θεωρητική προσέγγιση της έννοιας του «οργανισμού που μαθαίνει» (*learning organization*) έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δύο δεκαετίες και έχει τη βάση της στην κοινωνική θεωρία της οργανωσιακής μάθησης (*organizational learning*). Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης αναφέρεται γενικότερα στη λειτουργία και συμπεριφορά των κοινωνικών δομών και σχηματισμών, στους οποίους εντάσσονται οι οργανισμοί

και οι επιχειρήσεις. Στην ουσία, αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο για την ανάπτυξη και δημιουργία του μοντέλου του «οργανισμού που μαθαίνει». Η οργανωσιακή μάθηση είναι αυτή που προτείνει τα εργαλεία και τις τεχνικές για το σχηματισμό και τη βελτίωση του «οργανισμού που μαθαίνει».

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα γίνει αναφορά στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης και στις βασικές αρχές της, καθώς και στις μορφές και τα επίπεδα της μάθησης. Επιπλέον, θα γίνει συσχέτιση της θεωρίας αυτής με την εξέλιξη ενός οργανισμού που εφαρμόζει διαδικασίες και πρακτικές μάθησης, οι οποίες τον οδηγούν να μετατραπεί σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει». Τέλος, θα αναφερθεί η σχέση μεταξύ της γνώσης των ατόμων και της γνώσης του οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα περιγραφούν οι διάφορες μορφές στρατηγικών συμμαχιών που μπορούν να δημιουργηθούν μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, καθώς και τα στάδια δημιουργίας και λειτουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας. Θα αναφερθούν, επίσης, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διεθνών και εθνικών στρατηγικών συμμαχιών, οι παράγοντες επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας, αλλά και τα αίτια που μπορούν να οδηγήσουν στη διάλυσή της.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν οι διαδικασίες μάθησης που λαμβάνουν χώρα στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, καθώς και ο τρόπος που μπορούν αυτές να οργανωθούν και να συστηματοποιηθούν, ώστε να είναι αποδοτικές για μία στρατηγική συμμαχία. Επίσης, στο τρίτο κεφάλαιο, θα περιγραφούν τα συστατικά στοιχεία και χαρακτηριστικά της γνώσης, αλλά και εργαλεία και τεχνικές για την προώθηση και διαχείρισή της.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στις μεθόδους αξιολόγησης και αποτίμησης των διαδικασιών μάθησης, που εφαρμόζονται σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες και δίνουν τη δυνατότητα μέτρησης των αποτελεσμάτων και των ωφελειών των διαδικασιών αυτών στη λειτουργία μίας επιχείρησης. Ακόμα, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη μάθηση και καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα περιγραφούν παραδείγματα σημαντικών στρατηγικών συμμαχιών από τον ελληνικό και διεθνή χώρο και θα εντοπιστούν οι διαδικασίες μάθησης που εφαρμόστηκαν σε κάθε περίπτωση, καθώς και η επίδραση που αυτές είχαν στην πορεία και ανάπτυξη της στρατηγικής συμμαχίας. Τέλος, στο έκτο

κεφάλαιο θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα κυριότερα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ»

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των τελευταίων χρόνων έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση μεθόδων και στρατηγικών που μπορούν να τις βοηθήσουν στην ανάπτυξη, στην οικονομική τους άνθιση και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία τέτοια στρατηγική είναι η μετατροπή μίας επιχείρησης σε «οργανισμό που μαθαίνει», αξιοποιώντας τις αρχές της θεωρίας της οργανωσιακής μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση και ο «οργανισμός που μαθαίνει» έχουν αναπτυχθεί ως θεωρίες εδώ και αρκετά χρόνια και έχουν ως κοινό άξονά τους την επίτευξη ανάπτυξης και εξέλιξης ενός οργανισμού μέσα από τη μάθηση και την απόκτηση γνώσης.

1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μία θεωρία που σχετίζεται με τη λειτουργία μίας επιχείρησης ως κοινωνικής μονάδας, τις δομές της και τον τρόπο συμπεριφοράς της. Παρά τις όποιες διαφωνίες μεταξύ των ερευνητών σχετικά με το τι στοιχειοθετεί την οργανωσιακή μάθηση, υπάρχουν τρεις τομείς για τους οποίους το σύνολο των ερευνητών συμφωνούν ότι αποτελούν στοιχεία της οργανωσιακής μάθησης. Οι τομείς αυτοί είναι (Appelbaum and Goransson, 1997):

- (α) η συσχέτιση της μάθησης του οργανισμού με τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες,
- (β) η διαφοροποίηση μεταξύ της μάθησης του ατόμου και της μάθησης του οργανισμού,
- (γ) η παρουσία τεσσάρων βασικών παραμέτρων στη διαδικασία της μάθησης, οι οποίες είναι: η κουλτούρα, η στρατηγική, οι δομές και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η μάθηση, στα πλαίσια της οργανωσιακής θεωρίας, μπορεί να οριστεί ως «μία διαδικασία, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή των συμπεριφορών μέσα σε μία επιχείρηση, έτσι ώστε αυτή να οδηγηθεί σε βελτίωση της απόδοσής της» (Buckler, 1998). Η συμπληρωματικά «η μάθηση είναι η ανάπτυξη νέας γνώσης και διορατικότητας και η συσχέτιση των ενεργειών του παρελθόντος και των αποτελεσμάτων τους με τις μελλοντικές ενέργειες στις οποίες θα προβεί η επιχείρηση» (Appelbaum and Goransson, 1997).

1.2.1. Μορφές μάθησης

Βασική αρχή της θεωρίας της οργανωσιακής μάθησης αποτελεί η διάκριση ανάμεσα στη *ρητώς εκφραζόμενη γνώση* (explicit knowledge) και στην *εμμέσως υποδηλούμενη γνώση* (tacit knowledge) (Nonaka, 1994). Η ρητώς εκφραζόμενη γνώση αναφέρεται και ως αντικειμενική γνώση (objective), ενώ η εμμέσως υποδηλούμενη γνώση ως υποκειμενική γνώση (subjective). Η αντικειμενική γνώση εστιάζει στη μάθηση *σχετικά με τα πράγματα*, ενώ η υποκειμενική γνώση ασχολείται με τον *τρόπο* με τον οποίο γίνονται τα πράγματα (Grant, 1996).

Η βασική διαφοροποίηση των δύο αυτών μορφών μάθησης, έγκειται στον τρόπο έκφρασής τους. Η αντικειμενική γνώση εκφράζεται μέσω της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας και αναφέρεται κυρίως στις απτές πληροφορίες οι οποίες ανταλλάσσονται μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαδικασία της μάθησης. Στον αντίποδα, η υποκειμενική γνώση δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί λεκτικά, αλλά γίνεται κατανοητή μέσω της εφαρμογής της και μπορεί να κατακτηθεί μόνο μέσα από την πράξη. Συνήθως, η μετάδοση της υποκειμενικής γνώσης γίνεται με πολύ πιο αργούς ρυθμούς από ότι της αντικειμενικής γνώσης και απαιτεί μεγαλύτερο κόπο και κόστος, ενώ είναι αβέβαιη η επιτυχία της μετάδοσής της (Grant, 1996).

Η αντικειμενική ή κωδικοποιημένη γνώση αναφέρεται στη γνώση που μπορεί να μεταδοθεί μέσω της επίσημης και συστηματοποιημένης γλώσσας, ενώ η υποκειμενική γνώση έχει έναν περισσότερο προσωπικό χαρακτήρα και ποιότητα, γεγονός που δυσχεραίνει τη σχηματοποίηση και μετάδοσή της. Η υποκειμενική γνώση βασίζεται κυρίως στην εμπειρία, την αφοσίωση σε ένα σκοπό και την ενασχόληση με ένα αντικείμενο (Nonaka, 1994).

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί στο σημείο αυτό και η διαφορά μεταξύ πληροφορίας και γνώσης – μάθησης. Η πληροφορία είναι η ροή μηνυμάτων ή νοημάτων, τα οποία μπορεί να αυξήσουν, να αναδομήσουν ή να αλλάξουν τη γνώση. Η γνώση δημιουργείται μέσα από αυτή τη ροή πληροφοριών, την οποία κανείς επεξεργάζεται με βάση τις αρχές και τα πιστεύω του. Η πληροφορία αποτελεί επομένως την απαρχή της γνώσης και είναι το απαραίτητο μέσο ή υλικό για τη διαμόρφωσή της (Nonaka, 1994).

1.2.2. Επίπεδα μάθησης

Δύο όροι που συχνά συναντούνται στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης είναι η *μάθηση μονού βρόγχου* (single-loop learning) και η *μάθηση διπλού βρόγχου* (double-loop learning). Η μάθηση μονού βρόγχου αναφέρεται στη γνώση που επιτυγχάνεται χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια, ενώ η μάθηση διπλού βρόγχου απαιτεί εμβάθυνση στο γνωστικό αντικείμενο. Η μάθηση μονού βρόγχου ή μάθηση χαμηλού επιπέδου (low-level learning) αναφέρεται σε επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές ρουτίνας, ενώ η μάθηση διπλού βρόγχου ή μάθηση υψηλού επιπέδου (high-level learning) αναφέρεται στην ανάπτυξη πολύπλοκων κανόνων και στη συσχέτισή τους με νέες ενέργειες, καθώς και στην κατανόηση του μηχανισμού της μάθησης και των αλλαγών που μπορούν να συντελεστούν στο μοντέλο μάθησης (Appelbaum and Goransson, 1997).

Ένα παράδειγμα που μπορεί να δοθεί για να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ των δύο επιπέδων μάθησης είναι το εξής: σε μία ομάδα ατόμων που εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, η μάθηση μονού βρόγχου επιτυγχάνεται όταν η ομάδα μαθαίνει παρατηρώντας λάθη και παραλείψεις του παρελθόντος και διαφοροποιεί τη συμπεριφορά της αναλόγως. Όμως, μόνο μέσω της νέας γνώσης που γεννιέται από τη συνεργασία των μελών της ομάδας είναι δυνατό να προκύψουν νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση. Αν η νέα, βαθιά γνώση που θα δημιουργηθεί, αλλάξει τα δεδομένα και τις καθορισμένες διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης, τότε θα έχει επιτευχθεί μάθηση διπλού βρόγχου μέσα στον οργανισμό αυτό (Francis, 1997).

Ένας άλλος όρος, στον οποίο γίνεται συχνά αναφορά στην οργανωσιακή μάθηση, είναι η *μάθηση δευτέρου επιπέδου* (deutero learning). Η μάθηση δευτέρου επιπέδου είναι η ικανότητα να μαθαίνει κανείς πώς πρέπει να μαθαίνει. Μέσω της μάθησης δευτέρου επιπέδου μπορεί η διαδικασία της μάθησης να οδηγήσει σε αντικειμενική

γνώση. Η μάθηση σε δεύτερο επίπεδο σχετίζεται με τη μορφή της διαδικασίας της μάθησης και κάνει τη γνώση περισσότερο απτή και ευκολότερα μεταβιβάσιμη (Francis, 1997).

1.2.3. Συστατικά στοιχεία και διαδικασία της μάθησης

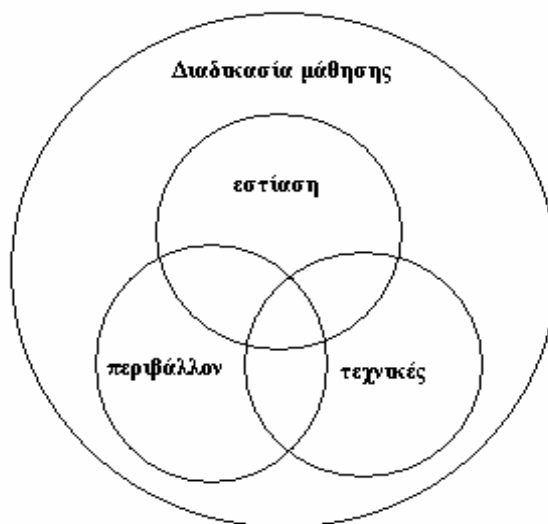
Η μάθηση είναι μία διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα της τη γνώση. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της μάθησης μέσα στα πλαίσια μίας επιχείρησης, θα πρέπει η επιχείρηση αυτή να συγκεντρώνει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

(1) θα πρέπει να εστιάζει στο σχεδιασμό της εξέλιξης της διαδικασίας της μάθησης. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να σχετίζεται και να συνδέεται με τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης,

(2) θα πρέπει να δημιουργεί ένα περιβάλλον, το οποίο να διευκολύνει και να υποβοηθά τη διαδικασία της μάθησης,

(3) και θα πρέπει να αναπτύσσει τεχνικές, οι οποίες θα καταστήσουν αποδοτικότερη τη διαδικασία της μάθησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα της επιχείρησης, που αποτελούν και συστατικά στοιχεία της μάθησης, παρουσιάζονται διαγραμματικά στο παρακάτω σχήμα.



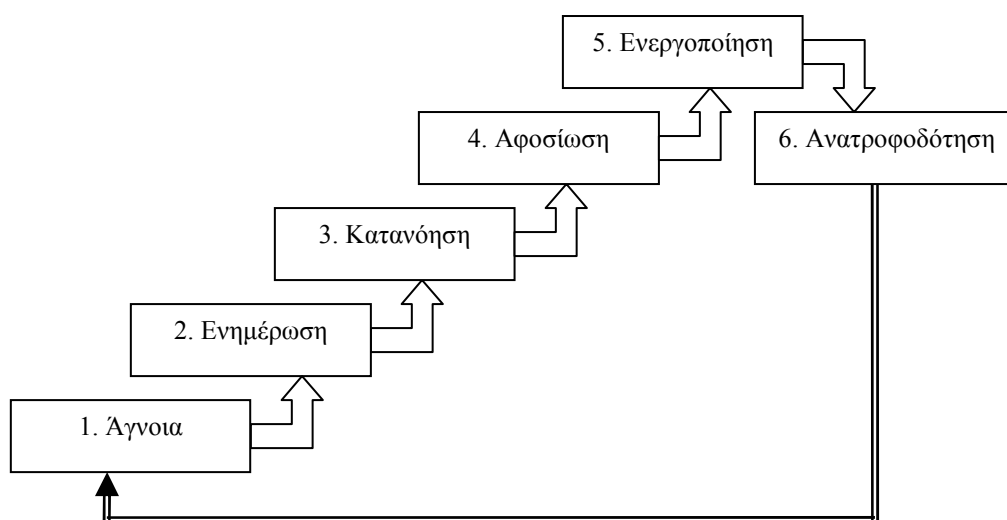
Σχήμα 1.1.: Τα συστατικά στοιχεία της μάθησης (Buckler, 1996)

Οι τεμνόμενοι κύκλοι του παραπάνω σχήματος υποδηλώνουν ότι τα όρια ανάμεσα στα τρία αυτά συστατικά της διαδικασίας της μάθησης δεν είναι ευδιάκριτα, αλλά

αλληλεπικαλύπτονται και είναι αλληλοεξαρτώμενα. Μόνο έτσι μπορεί να βελτιστοποιηθεί η διαδικασία της μάθησης και να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της αλληλοεπικάλυψης των τριών κύκλων, τόσο ευνοϊκότερα είναι τα αποτελέσματα για την επιχείρηση και τόσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή που επιτυγχάνεται (Buckler, 1996).

Εναλλακτικά, το παραπάνω μοντέλο μπορεί να αντικατασταθεί από το τρίπτυχο *εστίαση* (focus), *θέληση* (will) και *ικανότητα* (capability). Η ερμηνεία των εννοιών αυτών στη διαδικασία της μάθησης, είναι ότι ο οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διαδικασία της μάθησης και των αλλαγών, να προωθήσει τις αλλαγές που θα προκύψουν από τη διαδικασία της μάθησης και να έχει τη δυνατότητα να τις εφαρμόσει και να τις εκμεταλλευτεί (Drew and Smith, 1995).

Η μάθηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί συχνά, είναι μία διαδικασία. Η διαδικασία της μάθησης και τα στάδια από τα οποία αποτελείται, παριστάνονται διαγραμματικά στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 1.2.: Τα στάδια της διαδικασίας της μάθησης (Buckler, 1996)

Η διαδικασία της μάθησης ξεκινάει από τη συνειδητοποίηση της *άγνοιας* (ignorance) για ένα αντικείμενο. Το επόμενο στάδιο είναι η *ενημέρωση* (awareness) και η συλλογή πληροφοριών σχετικά με το αντικείμενο αυτό. Στη συνέχεια ακολουθεί η *κατανόηση* (understanding) της πολυπλοκότητας και των διαφόρων παραμέτρων του αντικειμένου μάθησης. Για την επίτευξη της γνώσης απαιτείται *αφοσίωση* (commitment) και *ενεργοποίηση* (enactment), ενώ τα οποιαδήποτε συμπεράσματα και αποτελέσματα της διαδικασίας της μάθησης *ανατροφοδοτούν* (reflection) διαρκώς με

νέα δεδομένα τη διαδικασία αυτή και αποτελούν την κινητήριο δύναμη για τη συνεχή επανάληψή της.

Η δέσμευση και αφοσίωση στη διαδικασία της μάθησης σε μία επιχείρηση θα επιτευχθεί, όταν η γνώση θεωρηθεί, ότι αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών τόσο της επιχείρησης, όσο και των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό αυτό. Σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία παρατηρούνται, όταν η επιχείρηση φτάσει στο στάδιο της ενεργοποίησης, όπου όμως απαιτείται να αναλάβει η επιχείρηση ένα σημαντικό βαθμό κινδύνου, προκειμένου να επιτευχθούν κέρδη. Ο κίνδυνος αναφέρεται στις αλλαγές που θα πρέπει να επιφέρει η επιχείρηση στο εργασιακό της περιβάλλον και που θα είναι αποτέλεσμα της έρευνας και της γνώσης που αποκτήθηκε. Οι αλλαγές αυτές, εφόσον εφαρμοστούν, θα αποδώσουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Η αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον θα οδηγήσει την επιχείρηση σε δημιουργικότητα και καινοτομία, γεγονός που θα αποτελέσει το μελλοντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Το στάδιο της ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντικό για τη διαδικασία της μάθησης, καθώς όλες οι διεργασίες, τα αποτελέσματα και το θεωρητικό μοντέλο που εφαρμόζει η επιχείρηση αξιολογούνται και επανεκτιμώνται. Στο στάδιο αυτό λαμβάνει χώρα η διαδικασία της εμβάθυνσης ή, όπως αναφέρεται στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, η μάθηση διπλού βρόγχου. Το στάδιο της ανατροφοδότησης αυξάνει την κατανόηση, την αφοσίωση και την ενεργοποίηση των ατόμων και του οργανισμού και έτσι δημιουργείται ένας συνεχώς ανατροφοδοτούμενος κύκλος που οδηγεί σε βαθύτερη γνώση και καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Buckler, 1996).

1.2.4. Τα χαρακτηριστικά της μάθησης

Η φύση της μάθησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευρύ αντικείμενο έρευνας, το οποίο μελετάται από διάφορες επιστήμες, μεταξύ των οποίων η φιλοσοφία, η παιδαγωγική και η κοινωνιολογία, και για το οποίο εκφράζονται συχνά αντικρουόμενες απόψεις. Στη συνέχεια περιγράφονται ορισμένα χαρακτηριστικά της μάθησης, τα οποία σχετίζονται με τη δυνατότητα χρήσης της μέσα σε μία επιχείρηση για τη δημιουργία αξίας (Grant, 1996).

1.2.4.1. Δυνατότητα μεταβίβασης

Σημαντικό στην περίπτωση της γνώσης, όπως και σε όλους τους άλλους πόρους μίας επιχείρησης, είναι η δυνατότητα μεταβίβασής της. Η γνώση και η πληροφορία που συσσωρεύεται μέσα σε μία επιχείρηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της, εξίσου σημαντικό με τον πάγιο εξοπλισμό και το ανθρώπινο δυναμικό της, και καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.2.4.2. Εμπέδωση

Η μετάδοση της γνώσης απαιτεί την ύπαρξη ενός πομπού και ενός δέκτη. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα «απορρόφησης» του δέκτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα εμπέδωσης της γνώσης. Στον τομέα των επιχειρήσεων, όσο και σε ατομικό επίπεδο, η εμπέδωση της γνώσης εξαρτάται από την ικανότητα του δέκτη να προσλαμβάνει τη γνώση και να την εμπλουτίζει, προσθέτοντας νέα στοιχεία ή χρησιμοποιώντας την προηγούμενη εμπειρία του.

Η ικανότητα πρόσληψης και εμπέδωσης της γνώσης βελτιώνεται σημαντικά στην περίπτωση που η μετάδοση της γνώσης μεταξύ των δύο μελών (πομπού και δέκτη) γίνεται με τη χρήση μίας κοινής, και για τους δύο, γλώσσας. Με τον όρο «γλώσσα» νοείται, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας. Μία τέτοια «γλώσσα», στην περίπτωση των επιχειρήσεων, είναι η επιστήμη της Στατιστικής, μέσω της οποίας μπορεί να μεταδοθεί με ευκολία η αντικειμενική γνώση (explicit knowledge), χρησιμοποιώντας ως μέσο τα σύγχρονα πληροφορικά συστήματα.

1.2.4.3. Οικονομική αξία

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της γνώσης είναι η δυσκολία οικονομικής αποτίμησής της. Η εκτίμηση της οικονομικής αξίας της γνώσης, ως ενός εκ των πόρων της επιχείρησης, αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο πρόβλημα. Περισσότερο δύσκολος είναι ο προσδιορισμός της αξίας της υποκειμενικής γνώσης, η οποία όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν μεταφέρεται με άμεσο τρόπο, αλλά διαμέσου της εμπειρίας και της πρακτικής εξάσκησης. Επομένως, η αξιολόγηση του κόστους της μπορεί να γίνει μόνο μέσω της εφαρμογής της στην παραγωγική διαδικασία.

Αλλά και στην περίπτωση αποτίμησης της αντικειμενικής ή άμεσης γνώσης, παρουσιάζεται ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα. Ο κάτοχος αυτής της μορφής γνώσης μπορεί να τη μεταβιβάσει αποκομίζοντας κέρδος, χωρίς να χάνει ο ίδιος τον πόρο αυτό. Το γεγονός αυτό όμως δημιουργεί προβλήματα ως προς τον προσδιορισμό της «πατρότητας» της γνώσης. Εκτός από τις περιπτώσεις των πατεντών και του copyright, όπου ο κάτοχος της γνώσης προστατεύεται από τη νομοθεσία για τα πνευματικά δικαιώματα, σε όλες τις άλλες περιπτώσεις η «πατρότητα» και η αξία της γνώσης και της πληροφορίας είναι γενικά δύσκολα προσδιορίσιμη. Όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια, συχνά σε περιπτώσεις συνεργασίας επιχειρήσεων που δημιουργούν μία στρατηγική συμμαχία, δημιουργούνται προβλήματα κατά τον προσδιορισμό της «πατρότητας» της γνώσης που προκύπτει από τη συνεργασία των επιχειρήσεων.

Ακόμη, στην περίπτωση παραγωγής γνώσης στα πλαίσια μίας επιχείρησης είναι δύσκολο να προσδιοριστεί αν η γνώση που δημιουργείται ανήκει στα άτομα ή στην επιχείρηση. Αν και το μεγαλύτερο μέρος της αντικειμενικής γνώσης και το σύνολο σχεδόν της υποκειμενικής γνώσης παράγεται από τα άτομα, η γνώση αυτή δημιουργείται μέσα στο χώρο της επιχείρησης, με χρήση των πόρων της επιχείρησης και σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητές της.

1.2.5. Τρόποι επικοινωνίας και μετάδοση της γνώσης

Για τη μετάδοση της γνώσης στα πλαίσια μίας επιχείρησης, αλλά και γενικότερα, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινοί κώδικες επικοινωνίας. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που διαθέτουν θυγατρικές εταιρίες ή συνεργάτες σε όλο τον κόσμο, το ζήτημα αυτό είναι πολύ σημαντικό. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η ύπαρξη κοινού κώδικα επικοινωνίας είναι απολύτως απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η επικοινωνία, και κατά συνέπεια οι στόχοι της επιχείρησης, μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν κάποιος από τους κώδικες επικοινωνίας που παρουσιάζονται στη συνέχεια, είναι κοινοί για τα συνεργαζόμενα μέρη (Grant, 1996):

- *Γλώσσα.* Η ύπαρξη μίας κοινής γλώσσας αποτελεί βασικό μηχανισμό εμπέδωσης της γνώσης, ιδιαίτερα όταν η μετάδοσή της στηρίζεται στην προφορική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Πολύ συχνά, σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται δεν είναι τα

προσδοκώμενα, εξαιτίας της αδυναμίας επικοινωνίας των ατόμων που απαρτίζουν τις επιχειρήσεις, σε μία κοινή, ενιαία γλώσσα. Οι δυσκολίες αυτές εντοπίζονται τόσο σε στελεχιακό επίπεδο, όσο και μεταξύ των χαμηλότερων εργασιακών βαθμίδων.

- *Άλλες μορφές επικοινωνίας με χρήση συμβόλων.* Η ομιλούμενη γλώσσα είναι ένα μόνο είδος κοινής γλώσσας. Υπάρχουν και άλλες γλώσσες οι οποίες αποτελούνται από σύμβολα, όπως η γραφή, οι αριθμοί, η στατιστική και η χρήση υπολογιστών. Οι επενδύσεις που πραγματοποιεί μία επιχείρηση για να προωθήσει αυτές τις μορφές επικοινωνίας αναβαθμίζουν το επίπεδο των εργαζομένων και αυξάνουν την απόδοσή τους σε θέματα παρακολούθησης οδηγιών και κανόνων και σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- *Κοινή εξειδικευμένη γνώση.* Ενώ η γλώσσα αποτελεί τη βάση για την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, όταν πρόκειται για πιο σύνθετα και πολύπλοκα αντικείμενα και ζητήματα, τότε σημαντικότερο ρόλο παίζει η κοινή εξειδικευμένη κάθε φορά γνώση που διαθέτουν τα άτομα που καλούνται να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν. Η εξειδικευμένη γνώση θα πρέπει να είναι κοινή σε τέτοιο βαθμό, ώστε να υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας και κατανόησης. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλοεπικάλυψης, διότι σε μία τέτοια περίπτωση η συνεργασία δεν προσφέρει νέα και ουσιαστικά αποτελέσματα.

1.3. Ο «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ»

1.3.1. Ορισμός

Η μάθηση σε έναν οργανισμό είναι μία έννοια σχετική. Και αυτό γιατί όλοι οι οργανισμοί, σε ένα βαθμό, μαθαίνουν (Francis, 1997). Όμως ο «οργανισμός που μαθαίνει» διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς, επειδή σε αυτόν η διαδικασία της μάθησης είναι ουσιαστική και βασική προϋπόθεση της ύπαρξής του. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα χαρακτηριστικά του «οργανισμού που μαθαίνει», μεταξύ των οποίων είναι και τα ακόλουθα (Francis, 1997):

- ✓ Συνεχής βελτίωση,
- ✓ Προσπάθεια διατήρησης της πίστης της πελατείας,

- ✓ Χρήση λογικών συστημάτων,
- ✓ Η μάθηση είναι το αποτέλεσμα μίας γραμμικής σταδιακής εξέλιξης,
- ✓ Η επιχείρηση αναπτύσσει μία βάση δεδομένων με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της,
- ✓ Περιγραφικό ακαδημαϊκό μοντέλο μάθησης,
- ✓ Ένα στάδιο μετά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά αντανακλούν μόνο ένα μέρος της έννοιας του «οργανισμού που μαθαίνει». Ένας ορισμός γενικότερος, που όμως περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω ιδιότητες, είναι ο εξής: «Ο “οργανισμός που μαθαίνει” ελέγχει συστηματικά και αξιολογεί διαρκώς την εμπειρία που αποκτά, ενώ η γνώση που δημιουργείται μέσα από την εμπειρία είναι προσβάσιμη σε όλα τα μέλη του οργανισμού και σχετίζεται με τις βασικές αρχές και τους στόχους του» (Senge *et al.*, 1994). Ο όρος «οργανισμός που μαθαίνει» αναφέρεται τόσο σε οργανισμούς που είναι σχεδιασμένοι να προωθούν τη μάθηση (έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν), όσο και σε εκείνους τους οργανισμούς στους οποίους η μάθηση ήδη πραγματοποιείται» (Rifkin and Fulop, 1997). Το όραμα του «οργανισμού που μαθαίνει» είναι η προώθηση της μάθησης μεταξύ όλων των μελών του και η ικανότητα να μεταλλάσσεται συνεχώς ανάλογα με τις συνθήκες. Είναι ο οργανισμός που σκόπιμα διαμορφώνει τις δομές και τις στρατηγικές του με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγει και να μεγιστοποιεί την οργανωσιακή μάθηση (Appelbaum and Goransson, 1997).

1.3.2. Σκοπός και λόγοι δημιουργίας του «οργανισμού που μαθαίνει»

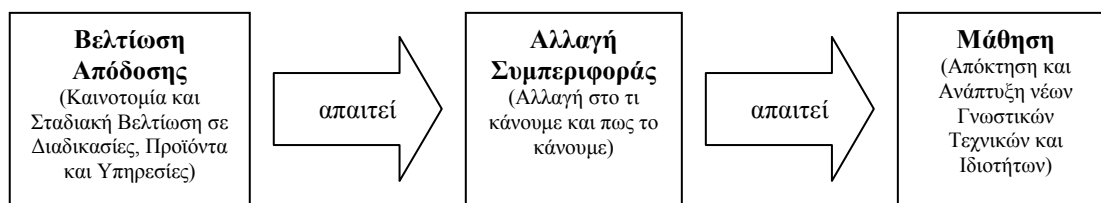
Η έννοια του «οργανισμού που μαθαίνει» σχετίζεται κυρίως με τη μορφή και τη λειτουργία ενός οργανισμού. Ο «οργανισμός που μαθαίνει» επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα όπως η διαχείριση του χάους και της αοριστίας, η αποκέντρωση της διοίκησης του οργανισμού, η ενδυνάμωση των ατόμων που συμμετέχουν στον οργανισμό, η ομαδική εργασία και οι διατμηματικές ομάδες, η υιοθέτηση περίπλοκων νέων τεχνολογιών και νέων μορφών διαχείρισης, ηγεσίας και καθοδήγησης. Η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε «οργανισμό που μαθαίνει» συντελείται κυρίως από τα στελέχη και τους managers μίας επιχείρησης (Rifkin and Fulop, 1997).

Σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει», οι ιδιότητες που αναπτύσσονται είναι η ικανότητα χρήσης και αξιοποίησης της γνώσης, ο επικοινωνιακός τρόπος σκέψης, και η συνεχής ανάγκη για περαιτέρω μάθηση. Εξελίσσοντας αυτές τις ιδιότητες, ένας οργανισμός μετατρέπεται σε μία κοινότητα μάθησης, όπου το διαφορετικό υπόβαθρο του κάθε συμμετέχοντα αποτελεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση και τα άτομα συνδέονται σε μία σχέση αφοσίωσης, ομαδικής και ατομικής, στη διαδικασία της μάθησης (Cahill, 1997). Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι ο ρόλος του «οργανισμού που μαθαίνει» και έρχεται αντιμέτωπος με ένα συνεχώς εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οφείλει όχι μόνο να επεξεργάζεται και να διαχειρίζεται αποδοτικά την πληροφορία, αλλά και να δημιουργεί νέες πληροφορίες και γνώση.

Μία από τις βασικότερες κινητήριες δυνάμεις για τη δημιουργία ενός «οργανισμού που μαθαίνει» είναι η ανάγκη ενός οργανισμού για καινοτομία. Μία επιχείρηση, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή, είναι απαραίτητο να είναι καινοτόμα, εφόσον επιθυμεί να διακριθεί στον κλάδο στον οποίο αναπτύσσεται. Η καινοτομία ή νεωτερικότητα (innovation), στον επιχειρηματικό κλάδο, ορίζεται ως μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί ερωτήματα και εντοπίζει προβλήματα, για τα οποία στη συνέχεια αναζητεί νέες λύσεις και δημιουργεί νέα γνώση για την επίλυσή τους (Nonaka, 1994). Ο όρος καινοτομία αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στην εισαγωγή νέων μεθόδων και πρακτικών τόσο σε θέματα παραγωγής, όσο και σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης. Επίσης, μία επιχείρηση οφείλει να είναι καινοτόμα σε θέματα διοίκησης του προσωπικού της και των εργαζομένων της, ενώ θα πρέπει γενικά να επιδιώκει την καινοτομία και το νεωτερισμό σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της.

Εξίσου σημαντική αιτία για τη μετατροπή μίας επιχείρησης σε «οργανισμό που μαθαίνει», είναι η ανάγκη για παροχή συνεχώς βελτιούμενων υπηρεσιών στους πελάτες της. Η μάθηση αποτελεί εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες, γεγονός που θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και απόδοση της επιχείρησης και θα επηρεάσει θετικά την ικανότητά της να αντιλαμβάνεται ποιοι είναι οι πελάτες της και τι είναι αυτό που χρειάζονται. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει» σημαντική βαρύτητα δίνεται στην εξυπηρέτηση και βελτιστοποίηση της σχέσης όχι μόνο με τον εξωτερικό πελάτη, αλλά και τον εσωτερικό πελάτη της επιχείρησης.

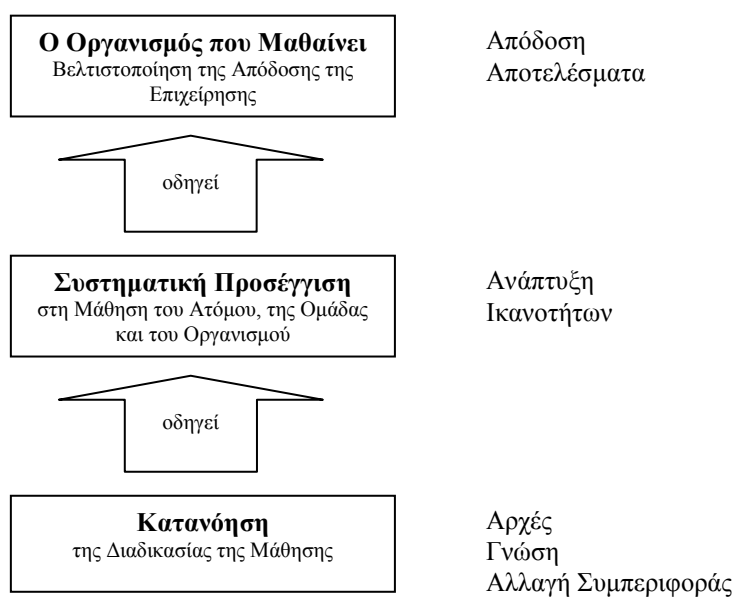
Συνοψίζοντας, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η μάθηση και η κατανόηση της διαδικασίας με την οποία αυτή επιτυγχάνεται, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την μεγιστοποίηση της βελτίωσης, της απόδοσης και της καινοτομίας στις διεργασίες παραγωγής. Παραστατικά παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ μάθησης και βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1.3.: Η σχέση μεταξύ μάθησης και βελτίωσης της απόδοσης (Buckler, 1998)

Η κατανόηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών μάθησης θα βοηθήσει τους managers της επιχείρησης να επιτύχουν συμπεριφορικές αλλαγές στο χώρο εργασίας. Για να πραγματοποιηθεί βελτίωση σε ένα προϊόν, σε μία υπηρεσία ή σε μία διεργασία, απαιτείται αλλαγή στη συμπεριφορά των ατόμων που συνθέτουν την επιχείρηση, η οποία αλλαγή στη συνέχεια, θα επηρεάζει θετικά τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες και τα διάφορα καθήκοντα.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η διαδικασία για τη μετατροπή ενός οργανισμού σε «οργανισμό που μαθαίνει», απαιτεί σημαντικές αλλαγές και μπορεί να είναι μόνο σταδιακή. Τα βήματα για τη δημιουργία ενός «οργανισμού που μαθαίνει» φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1.4.: Βήματα δημιουργίας του «οργανισμού που μαθαίνει» (Buckler, 1998)

Η βαθιά κατανόηση της διαδικασίας της μάθησης, πρωτίστως από τα στελέχη και την ηγεσία της επιχείρησης και έπειτα από τους εργαζομένους της, θα ενισχύσει τη διαδικασία αλλαγών. Η εφαρμογή των όποιων αλλαγών θα πρέπει να γίνει με συστηματικό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

1.3.3. Τεχνικές μάθησης

Μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές για να βελτιώσει τη διαδικασία με την οποία μαθαίνει. Τέτοιες τεχνικές είναι:

- **Τεχνικές *benchmarking*.** Η μάθηση πραγματοποιείται μέσα από την παρατήρηση και καταγραφή στοιχείων για άλλες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο ή σε παρεμφερείς κλάδους. Με αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητές της στην αντιμετώπιση αλλαγών και να μάθει νέες λειτουργικές μεθόδους από άλλες επιχειρήσεις. Η τεχνική του benchmarking δίνει επίσης την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να εντοπίσουν τα κενά και τις ελλείψεις τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, να ενεργοποιηθούν και να θέσουν νέους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους (Stephen and Smith, 1995).
- **Μάθηση μέσω δράσης.** Η τεχνική αυτή αναφέρεται στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων μέσα στην επιχείρηση για την εκτέλεση συγκεκριμένων προγραμμάτων και δράσεων, μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες θα βελτιώσουν τις ικανότητες και την απόδοσή τους. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να ενταχθεί και η τεχνική του rotation στις θέσεις εργασίας (Stephen and Smith, 1995).
- **Τεχνικές δημιουργικού σχεδιασμού.** Τέτοιες τεχνικές είναι η ανάπτυξη σεναρίων, η οπτικοποίηση και ο διαδραστικός σχεδιασμός, που μπορούν να εγείρουν τη σκέψη πάνω σε θέματα στρατηγικής και να προάγουν τη διαδικασία της μάθησης (Stephen and Smith, 1995).
- **Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών.** Μία επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει νέες ικανότητες, μπορεί να επιχειρήσει τη δημιουργία

στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν γνώσεις σε τομείς στους οποίους η ίδια υστερεί (Morrison and Mezentseff, 1997).

1.3.4. Διαχείριση και διοίκηση του «οργανισμού που μαθαίνει»

Όπως σε όλες τις διαδικασίες που συντελούνται μέσα σε μία επιχείρηση, έτσι και στην περίπτωση της μάθησης, ο ρόλος της ηγεσίας της επιχείρησης, καθώς και των ανώτερων στελεχών της, είναι ουσιαστικός για την επιτυχία της. Η ηγεσία του οργανισμού και οι managers θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα προάγει τη μάθηση. Η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να κατανοεί ότι η μάθηση είναι μία διαδικασία που θα ωφελήσει όχι μόνο τους εργαζομένους της επιχείρησης, αλλά κυρίως την ίδια την επιχείρηση. Έτσι μόνο θα προωθήσει με αφοσίωση και ενθουσιασμό τη μάθηση και θα θέσει σε λειτουργία τη διαδικασία αυτή.

Η ηγεσία του οργανισμού είναι αυτή που θέτει τους στόχους της μάθησης και έχει το όραμα για τη δημιουργία ενός «οργανισμού που μαθαίνει». Το όραμα αυτό θα πρέπει να διέπει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να υποστηρίζεται από τα άτομα που την απαρτίζουν. Η ηγεσία είναι αυτή επίσης που θα πρέπει να πάρει το ρίσκο της εφαρμογής των νέων τεχνικών και μοντέλων που θα προκύψουν κατά τη διεργασία της μάθησης και να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της. Τέλος, ο ρόλος της ηγεσίας περιλαμβάνει και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενσκήπτουν και των εμποδίων που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία της μάθησης. Τα προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε στάδιο μάθησης και οι ηγέτες και στελέχη της επιχείρησης καλούνται να αντιληφθούν ποια είναι τα εμπόδια αυτά και να βοηθήσουν στην εξάλειψή τους.

Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία μίας επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τα παρακάτω ζητήματα, προκειμένου να αντιμετωπίσει ομαλά τη μετατροπή της σε «οργανισμό που μαθαίνει» (Stephen and Smith, 1995):

(1) *Η αναδιάρθρωση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπόψη της το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης και την ετοιμότητα και επιθυμία για αλλαγή. Κάθε σημαντική αλλαγή σε μία διεργασία, ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας αν βασίζεται σε μία αρχική ανάλυση της ετοιμότητας της επιχείρησης και του προσωπικού της για αλλαγή.*

(2) *Οι στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού θα πρέπει να εντάσσονται στην οργανωσιακή μάθηση.* Ο παραδοσιακός τρόπος σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης βασίζεται σε μία σειρά εκτιμήσεων και συνήθως γίνεται με μηχανιστικό τρόπο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η τυχαιότητα και η διαρκής αλλαγή της πραγματικότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει το όραμα της επιχείρησης, τους σκοπούς και τους στόχους της, λαμβάνει υπόψη του τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τα συμφέροντα των μετόχων. Θα έπρεπε όμως ο σχεδιασμός αυτός, να λαμβάνει υπόψη του και την οργανωσιακή ανάπτυξη και μάθηση της επιχείρησης, ενώ οι στρατηγικές που θα επιλέγονται θα πρέπει να δίνουν την ευκαιρία για περαιτέρω μάθηση. Με μία τέτοια διαδικασία θα ενισχυθεί μακροπρόθεσμα η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

(3) *Υιοθέτηση καινοτόμων στρατηγικών διοίκησης και πρακτικών σχεδιασμού.* Η μελέτη σεναρίων, η προσομοίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η χαρτογράφηση και ο προσδιορισμός πιθανών μελλοντικών αλλαγών, η δημιουργία ομάδων σχεδιασμού και άλλες τεχνικές, μπορούν να διερευνηθούν ως μέθοδοι που διατηρούν την επιχείρηση σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσιμων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον.

(4) *Ανάγκη ύπαρξης Στελέχους Διαχείρισης Αλλαγών.* Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ένα ανώτερο στέλεχος που να ασχολείται με τις αλλαγές, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική της διαδικασίας της μάθησης, έτσι ώστε να φτάσει η επιχείρηση σε υψηλά επίπεδα στους τομείς αυτούς.

(5) *Χρήση των παρελθοντικών αποτυχιών της επιχείρησης ως ευκαιριών για μάθηση.* *Δημιουργία οργανωσιακής μνήμης.* Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αποτυχίες του παρελθόντος ως ευκαιρίες για μάθηση. Η δημιουργία κλίματος στην επιχείρηση που επιτρέπει την αποτυχία, όταν αυτή συνδέεται με διαδικασίες μάθησης και πειραματισμού, θα ενισχύσει περαιτέρω τις διαδικασίες μάθησης. Σημαντική είναι και η καταγραφή των πληροφοριών και δεδομένων του παρελθόντος, έτσι ώστε η επιχείρηση να διαθέτει «μνήμη» και να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την εμπειρία των ατόμων που εργάζονται σ' αυτή, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών για αναδιάρθρωση ή συρρίκνωση.

(6) *Ενίσχυση των ικανοτήτων μάθησης στις υπάρχουσες διοικητικές πρακτικές.* Πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν πρακτικές και διαδικασίες μάθησης, χωρίς όμως την απαραίτητη οργάνωση και σχεδιασμό ώστε οι πρακτικές αυτές να αποδώσουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Επομένως, θα πρέπει να επανασχεδιαστούν οι διαδικασίες και να δοθεί προτεραιότητα στη μορφοποίηση της διαδικασίας της μάθησης.

1.4. ΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας σημαντικός προβληματισμός που εμφανίζεται στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης είναι η σχέση μεταξύ της μάθησης του ατόμου και της μάθησης του οργανισμού, καθώς και με ποιο τρόπο η γνώση του ατόμου μετασχηματίζεται σε γνώση του οργανισμού. Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρήσεις, το «άτομο που μαθαίνει» και ο «οργανισμός που μαθαίνει» μπορεί να είναι έννοιες και διεργασίες συνεπαγόμενες, αλληλοσυμπληρούμενες ή και ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Δηλαδή, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η μάθηση και η εξέλιξη των ατόμων που αποτελούν έναν οργανισμό, και μόνο αυτή, συνεπάγεται τη μάθηση και εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με άλλη θεώρηση, η μάθηση του οργανισμού είναι ανεξάρτητη από τη μάθηση του ατόμου και διέπεται από διαφορετικές αρχές και πρακτικές. Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών απόψεων υπάρχει και η οντολογική θεώρηση, σύμφωνα με την οποία η μάθηση του οργανισμού και η μάθηση του ατόμου αλληλοεξαρτώνται και αλληλοσυμπληρώνονται. Η επιχείρηση είναι εκείνη που παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για τη μάθηση και είναι αυτή που δίνει τις κατευθύνσεις. Αν και οι ιδέες δημιουργούνται μέσα στο μυαλό των ανθρώπων, η συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων που αποτελούν έναν οργανισμό είναι που παίζει κυρίαρχο και αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη και υλοποίηση των σκέψεων αυτών (Nonaka, 1994).

Σε πρωταρχικό επίπεδο, η γνώση σαφώς και δημιουργείται από τα άτομα. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να δημιουργήσει γνώση χωρίς τη συμμετοχή στη διαδικασία της μάθησης, των ατόμων που τον αποτελούν. Η οργανωσιακή μάθηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την παρουσία της μάθησης του ατόμου, καθώς τα άτομα είναι αυτά που συνθέτουν τους οργανισμούς. Ο οργανισμός όμως στηρίζει με μέσα και πόρους τα δημιουργικά άτομα, ενώ αποτελεί και το πλαίσιο για τη δημιουργία της γνώσης.

Επομένως, η δημιουργία γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μία διαδικασία που πραγματοποιείται από τα άτομα, αλλά ενισχύεται, αποκρυσταλλώνεται και γίνεται μέρος του δικτύου γνώσης του οργανισμού. Σε ένα σύγχρονο και μοντέρνο οργανισμό, η ομάδα και όχι το άτομο είναι η βασική μονάδα μάθησης.

1.5. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφηκε η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης και παρουσιάστηκαν οι βασικές αρχές της. Αναλύθηκαν οι κύριες για την οργανωσιακή μάθηση έννοιες, όπως η *ρητώς εκφραζόμενη γνώση* και η *εμμέσως υποδηλούμενη γνώση*, που αποτελούν μορφές μάθησης και μετάδοσης της γνώσης. Επιπλέον, έγινε αναφορά στα επίπεδα της μάθησης (*μάθηση απλού και διπλού βρόγχου και μάθηση δευτέρου επιπέδου*), στα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της και στους τρόπους επικοινωνίας και μετάδοσης της γνώσης.

Αναφέρθηκαν, επίσης στο κεφάλαιο αυτό, ορισμένοι από τους ορισμούς που συναντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τον «οργανισμό που μαθαίνει» και αναπτύχθηκαν τα στάδια από τα οποία διέρχεται μία επιχείρηση, προκειμένου να μετατραπεί σε «οργανισμό που μαθαίνει». Παρουσιάστηκαν τα χαρακτηριστικά, οι ιδιότητές του, οι λόγοι που τον διαφοροποιούν από τους κοινούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, καθώς και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για μία επιχείρηση που επιλέγει να επενδύσει στη γνώση.

Δόθηκαν ακόμη πληροφορίες, σχετικά με το πώς μπορεί μία επιχείρηση να γίνει ένας «οργανισμός που μαθαίνει» μέσω τεχνικών όπως το benchmarking, η μάθηση μέσω δράσης και άλλες τεχνικές. Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και γι' αυτό απαιτείται ιδιαίτερος τρόπος διοίκησης και διαχείρισής του. Έτσι, προτάθηκαν μέθοδοι διοίκησης που μπορούν να αποδώσουν θετικά αποτελέσματα, όταν στόχευση της επιχείρησης αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της μέσω της διαδικασίας της μάθησης και της γνώσης. Τέλος, έγινε αναφορά στη διαμάχη που υπάρχει σχετικά με το αν ο οργανισμός είναι αυτός που μαθαίνει ή τα άτομα που τον αποτελούν και πώς οι δύο αυτές οντότητες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα περιγραφούν οι διάφορες μορφές στρατηγικών συμμαχιών που συναντούνται στο διεθνή χώρο και θα μελετηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Επίσης, θα προσδιοριστούν οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μία επιτυχημένη ή αποτυχημένη στρατηγική συμμαχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις, στο σημερινό, συνεχώς εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφόρων μορφών ανάπτυξης και συνεργασίας, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μία από τις επιλογές αυτές, που ανταποκρίνεται επαρκώς στις οικονομικές συνθήκες των μειούμενων ρυθμών ανάπτυξης, των διαρκών αλλαγών στην τεχνολογία, της αυξανόμενης έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού, της μείωσης της διάρκειας του κύκλου ζωής των προϊόντων, του περιορισμού των διαθέσιμων πόρων και της εισαγωγής νέων στρατηγικών προώθησης και διάθεσης των προϊόντων. Παράλληλα, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών έχει θετικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις, αποτελώντας μία επένδυση που συνήθως αποφέρει κέρδη και οφέλη.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά, γενικότερα, στις στρατηγικές συμμαχίες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις, τόσο με εταίρους που ανήκουν στον ίδιο εθνικό χώρο, όσο και με εταίρους από άλλες χώρες, όποτε και σχηματίζουν διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Παραδείγματα διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, από τον ελλαδικό και τον παγκόσμιο χώρο, αποτελούν οι συνεργασίες της Ιντρακόμ με την Ericsson και τη Cisco Systems Inc. στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, η συνεργασία της ΔΕΛΤΑ με την Danone στο χώρο των γαλακτοκομικών, της Fujitsu με την International Computers Ltd. στο χώρο της νέας τεχνολογίας (Χατζηδημητρίου, 2003) και η συνεργασία της Αλουμύλ με την ιταλική Gallina στον τομέα της παραγωγής πολυκαρβονικών φύλλων (<http://www.alumil.gr>). Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες έχουν, όπως είναι φυσικό, πολλά κοινά χαρακτηριστικά, αλλά και ορισμένες ουσιαστικές διαφορές. Όσα αναφέρονται στις επόμενες ενότητες αφορούν τις διεθνείς και μη στρατηγικές συμμαχίες. Σε όσα σημεία υπάρχει διαφοροποίηση, αυτή αναφέρεται και τονίζεται.

2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

2.2.1. Ορισμός

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συνεργασίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου «οι συμμετέχοντες επιλέγουν να μεταβάλλουν τις βασικές επιχειρηματικές τους πρακτικές, προκειμένου να μειώσουν τα κόστη και τις δαπάνες τους, βελτιώνοντας παράλληλα την απόδοσή τους» (Whipple and Frankel, 1998). Οι συνεργαζόμενες εταιρείες ενδέχεται να είναι του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου και σκοπός τους είναι η επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων (Χατζηδημητρίου, 2003). Στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες η διαφοροποίηση έγκειται στη συνεργασία επιχειρήσεων που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες. Στρατηγικές συμμαχίες συνιστούν, μεταξύ άλλων, μία επίσημη κοινοπραξία δύο ή περισσότερων εταιριών, καθώς και μικρής διάρκειας συμφωνίες, όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται σε ένα συγκεκριμένο έργο, όπως για παράδειγμα στην ανάπτυξη και κατασκευή ενός νέου προϊόντος.

Οι λόγοι δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να είναι η εισαγωγή σε νέες αγορές, η μείωση των εξόδων παραγωγής, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών με γρήγορους ρυθμούς και η μάθηση νέων τεχνικών διαχείρισης (Hyder and Erikson, 2005). Σήμερα, η δημοτικότητα των στρατηγικών συμμαχιών αυξάνεται σε σχέση με άλλες μορφές συνεργασιών και επενδύσεων, όπως η εξαγορά ή η συγχώνευση επιχειρήσεων, χάρη στην ευελιξία που προσφέρουν στη διαχείριση ευκαιριών και κινδύνων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.2.2. Μορφές συνεργασίας επιχειρήσεων

Οι μορφές συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε δύο εταιρείες είναι, γενικότερα, η οριζόντια και η κάθετη συνεργασία. Στην περίπτωση της οριζόντιας συνεργασίας, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις έχουν το ίδιο αντικείμενο εργασιών και είναι πολύ πιθανό να είναι ανταγωνιστές, όταν απευθύνονται στο ίδιο μερίδιο αγοράς και αναπτύσσονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Από την άλλη πλευρά στην περίπτωση της κάθετης συνεργασίας, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχουν συμπληρωματικές δραστηριότητες και αναπτύσσονται σε διαφορετικούς, συμπληρωματικούς επιχειρηματικούς τομείς, οπότε πιθανόν δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους (Xu *et al.*, 2005). Αν και ενδεχομένως αποτελεί οξύμωρο

σχήμα, οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τέτοιες, που η συνεργασία με ανταγωνιστές ή με εταιρείες που αναπτύσσονται στον ίδιο τομέα, είναι το απαραίτητο βήμα για την ανέλιξη μίας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, τα είδη συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

α) *Συνεργασίες έργου*. Στην περίπτωση αυτή, δύο ή περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται στην πραγματοποίηση ενός έργου, συνήθως τεχνικού. Οι συνεργασίες αυτές δεν είναι απαραίτητα μικρής διάρκειας, καθώς μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για περαιτέρω συνεργασία, για τη δημιουργία άλλων στρατηγικών συμμαχιών ή κοινοπρακτικών επιχειρήσεων (joint ventures) και για την πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων.

β) *Εξαγορές*. Η στρατηγική των εξαγορών χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια επέκτασής τους σε διεθνείς αγορές. Στις εξαγορές ελαχιστοποιείται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και βελτιώνονται οι δυνατότητες της εταιρείας – αγοραστή.

γ) *Κοινοπρακτικές επιχειρήσεις (joint ventures)*. Στη συνήθη μορφή της, πρόκειται για στρατηγική δημιουργίας μίας νέας εταιρείας που προέρχεται από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, προκειμένου η μία εξ' αυτών να εισέλθει στην αγορά κάποιου εκ των άλλων εταίρων. Στην περίπτωση της ίδρυσης κοινοπρακτικής επιχείρησης, οι συνεργαζόμενες εταιρείες μοιράζονται την ιδιοκτησία της νέας εταιρείας, τους πόρους και τα κέρδη της, αλλά και τα κόστη για τις απαραίτητες επενδύσεις, ενώ είναι συνυπεύθυνες για τη λήψη των καθημερινών αποφάσεων για τη διοίκηση της εταιρείας. Πρόκειται για στρατηγική που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη διεθνούς ανάπτυξης.

δ) *Μη μετοχικές (non-equity) στρατηγικές συμμαχίες*. Στις μη μετοχικές στρατηγικές συμμαχίες, οι συνεργαζόμενες εταιρείες δεν διαθέτουν συνήθως μετοχικό κεφάλαιο η μία της άλλης και δεν δημιουργείται από τη σύμπραξή τους μία νέα εταιρεία. Η δημιουργία μη μετοχικών στρατηγικών συμμαχιών είναι η πρακτική που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από τις εταιρείες, προκειμένου να επιτύχουν διεθνή επέκταση, χωρίς να αναλαμβάνουν σημαντικούς οικονομικούς κινδύνους. Γενικά, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών στο διεθνές περιβάλλον θεωρείται παράγοντας επιτυχίας για μία επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν αυτή

δραστηριοποιείται σε τομείς ταχέως αναπτυσσόμενους, όπως η παραγωγή ηλεκτρονικών εξαρτημάτων και ρομπότ, hardware και software ηλεκτρονικών υπολογιστών, η παραγωγή φαρμάκων, αλλά και η παροχή οικονομικών και διοικητικών υπηρεσιών.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, ως ευρύτερη έννοια και μορφή συνεργασίας, περιλαμβάνουν όλα τα παραπάνω αναφερόμενα είδη συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Επιπλέον, αναπτύσσονται σε συγκεκριμένο οικονομικό πλαίσιο, έχουν συγκεκριμένους στόχους και περιλαμβάνουν τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών. Οι μη μετοχικές στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να είναι η απαρχή για στενότερη συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων και να οδηγήσουν στη δημιουργία joint ventures ή, αν μία από τις δύο συνεργαζόμενες εταιρείες υπερισχύσει, σε εξαγορά ή συγχώνευση. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να αποτελέσουν δοκιμαστική συνεργασία μεταξύ δύο εταιρειών, καθώς στην περίπτωση που η συνεργασία αποδειχθεί προβληματική μπορεί σχετικά εύκολα να διαλυθεί.

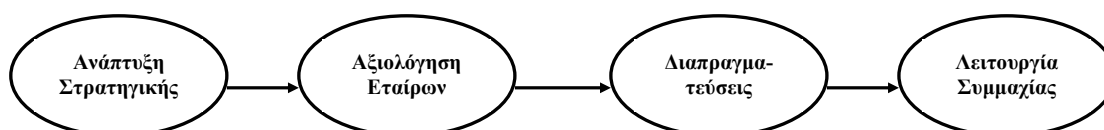
ε) *Άλλες μορφές συνεργασίας.* Άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανταλλαγή εργαζομένων, την κοινή χρήση εγκαταστάσεων, καθώς και συνεργασίες υπηρεσιών εκμίσθωσης, συμφωνίες παραγωγής, συμβόλαια διαχείρισης πόρων και cross-licensing (Pekar and Allio, 1994).

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, ως διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες θα θεωρούνται οι οικειοθελείς, ευέλικτες και μακράς διάρκειας συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ εταιρειών διαφορετικών εθνοτήτων.

2.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

2.3.1. Διαδικασία δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας

Η διαδικασία για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας και τα στάδια που αυτή περιλαμβάνει παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 2.1.: Στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας (Pekar and Allio, 1994)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, το πρώτο στάδιο στη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η *ανάπτυξη στρατηγικής* (strategy development) από την πλευρά της εταιρείας που σκοπεύει να δημιουργήσει τη συμμαχία αυτή. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η ενδιαφερόμενη εταιρεία διερευνά τη δυνατότητα δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας και προσδιορίζει τους στόχους και το σκεπτικό της για τη δημιουργία της συμμαχίας αυτής. Επικεντρώνεται σε ζητήματα και προκλήσεις που αφορούν στην ανάπτυξη στρατηγικών για την παραγωγή, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό της. Κατά το στάδιο αυτό ελέγχει επίσης κατά πόσο οι στόχοι της δημιουργίας μίας συμμαχίας συντάσσονται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Στο δεύτερο στάδιο, κατά την *αξιολόγηση των εταίρων* (partner assessment), δημιουργείται μία βάση στοιχείων και δεδομένων, που περιλαμβάνει πιθανούς εταίρους, και διερευνώνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους. Παράλληλα προετοιμάζονται τα κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου εταίρου. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην κατανόηση των κινήτρων και των στόχων του κάθε πιθανού στρατηγικού εταίρου, καθώς και να προσδιοριστούν τρόποι προσέγγισής του και εναρμόνισης με διαφορετικούς τρόπους διοίκησης.

Κατά το στάδιο των *διαπραγματεύσεων* (contract negotiations) για την επιλογή του κατάλληλου εταίρου, οι δύο εταιρείες δημιουργούν ομάδες διαπραγμάτευσης και διερευνούν κατά πόσο έχουν ρεαλιστικούς στόχους και προσδοκίες από την πιθανή μεταξύ τους συνεργασία, προσδιορίζουν τη συμβολή του καθενός σε πόρους και επενδύσεις και προϋπολογίζουν τα οφέλη τους. Οι στόχοι κατά το στάδιο της προεργασίας μπορεί να είναι είτε θεωρητικοί, είτε ποσοτικοποιημένοι, όπως για παράδειγμα μείωση του αποθέματος κατά 20%, μείωση του κόστους, αύξηση των εσόδων, κ.λ.π. Το στάδιο των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνει επίσης διευθέτηση θεμάτων, όπως οι όροι λήξης της συμμαχίας, ο καθορισμός των διαδικασιών διαιτησίας και οι ρήτρες για χαμηλή απόδοση. Κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πιθανούς εταίρους, κάθε πληροφορία ή/και γνώση που θεωρείται πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας προστατεύεται και εξαιρείται των διαδικασιών διαπραγμάτευσης.

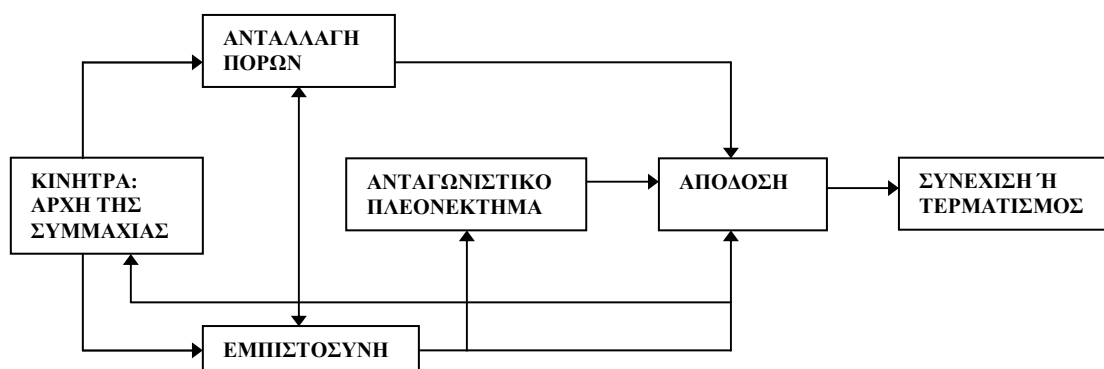
Στο τελευταίο στάδιο, στο στάδιο της *λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας* (alliance operations) με τον εταίρο ή τους εταίρους που έχουν επιλεγεί, επιβεβαιώνεται η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, προσδιορίζεται αναλυτικά το ποσό των πόρων

που διατίθενται στη συμμαχία, συσχετίζεται ο προϋπολογισμός της συμμαχίας και η κατανομή των πόρων με τις στρατηγικές προτεραιότητές της και καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης της στρατηγικής συμμαχίας και ο τρόπος ανταμοιβής των εταίρων.

Τα παραπάνω στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας συναντώνται επίσης και στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, μόνο που στην περίπτωση αυτή δίνεται επιπλέον μεγάλη βαρύτητα σε θέματα όπως η εθνικότητα των πιθανών εταίρων, η εθνική νομοθεσία κάθε χώρας, οι κανονισμοί της και η κουλτούρα της. Ακόμα, στην περίπτωση δημιουργίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας, τα στάδια της *αναζήτησης εταίρου* και των *διαπραγματεύσεων* διαρκούν συνήθως περισσότερο απ' ό τι στην περίπτωση δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ ομοεθνών επιχειρήσεων.

2.3.2. Λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας

Μετά τη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας και κατά τη φάση της λειτουργίας της, αναπτύσσεται και πάλι κάποιο πλαίσιο ανάπτυξης, το οποίο παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 2.2.: Θεωρητικό πλαίσιο ανάπτυξης και λειτουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας (Hyder and Eriksson, 2005)

Τα *κίνητρα*, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, αποτελούν την αρχή για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας και ο *τερματισμός ή η συνέχιση* είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης και λειτουργίας της. Όταν ο σκοπός της συμμαχίας επιτευχθεί ή όταν δεν ικανοποιεί πλέον τους σκοπούς της, οι εταίροι δεν

χρειάζονται πλέον τη συμμαχία στην παρούσα μορφή της και οδηγούνται στη λύση ή στον επαναπροσδιορισμό της.

Τα *κίνητρα* ανάπτυξης της συμμαχίας είναι αυτά που διαμορφώνουν την *απόδοσή* της και η *απόδοση* αναδιαμορφώνει, στη συνέχεια, τα *κίνητρα*. Όσο η συμμαχία λειτουργεί αυτή είναι μία συνεχής, ανατροφοδοτούμενη διαδικασία. Παράλληλα, αν απαιτείται υψηλότερο επίπεδο *απόδοσης* ή *ανταλλαγής πόρων* μπορεί να απαιτείται και αλλαγή στα *κίνητρα* των εταίρων.

Όσον αφορά στη λειτουργία της συμμαχίας, η *εμπιστοσύνη* μεταξύ των εταίρων κάνει ευκολότερη και αποδοτικότερη την *ανταλλαγή πόρων* μεταξύ τους. Η επιτυχημένη ανταλλαγή πόρων, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, οδηγεί «αναπόφευκτα» σε *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, τόσο τη συμμαχία, όσο και τους εταίρους. Το *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* έχει φυσικά άμεση σχέση με την *απόδοση* της στρατηγικής συμμαχίας και υπάρχει αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Όμως και η *εμπιστοσύνη* συνδέεται άμεσα με την *απόδοση* της στρατηγικής συμμαχίας, αφού η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας για μία στρατηγική συμμαχία. Η *απόδοση*, τέλος, της στρατηγικής συμμαχίας είναι καθοριστικός παράγοντας για τη συνέχιση ή μη της ύπαρξής της (Hyder and Eriksson, 2005).

2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

2.4.1. Επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου

Βασική παράμετρος για την επιτυχημένη πορεία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου. Η επιλογή αυτή, στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, είναι ακόμα πιο κρίσιμη, καθώς οι συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι συνεργαζόμενες εταιρείες είναι περισσότερο πολύπλοκες, η συνεργασία είναι συνήθως δυσκολότερη (προβλήματα επικοινωνίας, διαφορετική γλώσσα και κουλτούρα, κ.α.) και οι πιθανότητες αποτυχίας μεγαλύτερες.

Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου γίνεται με βάση τα πιθανά οφέλη που θα αποκομίσει μία εταιρεία από τη στρατηγική συμμαχία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες της, τις ελλείψεις της, τη στρατηγική της και τις προσδοκίες της από τη συνεργασία. Κατά την επιλογή του κατάλληλου εταίρου, μία επιχείρηση θα πρέπει

να προσδιορίσει ξεκάθαρα τι επιζητά από τη συνεργασία αυτή και ποια ανάγκη της θα καλυφθεί μέσω της στρατηγικής συμμαχίας. Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου εταίρου, για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να είναι επαρκώς δομημένη και να περιλαμβάνει κριτήρια και παραμέτρους, όπως για παράδειγμα η γεωγραφική περιοχή στην οποία αναπτύσσεται η συνεργαζόμενη επιχείρηση, κ.α. (Whipple and Frankel, 1998). Με τον τρόπο αυτό, ο αριθμός των πιθανών εταίρων περιορίζεται σημαντικά και αποφεύγεται η άσκοπη σπατάλη χρόνου και οικονομικών πόρων. Από το μικρό αριθμό των πιθανών εταίρων, επιλέγεται ο καταλληλότερος και πραγματοποιείται η στρατηγική συμμαχία.

Στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, η αναζήτηση του κατάλληλου εταίρου είναι περισσότερο χρονοβόρα, δαπανηρή και αβέβαιη διαδικασία. Καθοριστικό ρόλο παίζει η εθνική κουλτούρα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η οποία επηρεάζει την εταιρική τους κουλτούρα. Αναλυτικότερα, η εθνική κουλτούρα των στελεχών μίας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων της για τη σχέση τους με την εξουσία, καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και τελικά προσδιορίζει στο σύνολό της, τη στρατηγική της επιχείρησης (Pett and Dibrell, 2001).

Όσο πιο μακρινός – γεωγραφικά, αλλά και σε θέματα νοοτροπίας και κουλτούρας – είναι ένας εταίρος, τόσο μεγαλύτεροι είναι οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσει η στρατηγική συμμαχία. Επιπλέον, οι στρατηγικοί στόχοι και ο επιθυμητός βαθμός απόδοσης της στρατηγικής συμμαχίας συνήθως διαφέρουν μεταξύ των εταίρων που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες, καθώς αντικατοπτρίζουν διαφορές σε κοινωνικές δομές και πρότυπα, σε κανονισμούς και μορφές διοίκησης. Για να επιτύχει μία διεθνής στρατηγική συμμαχία θα πρέπει οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να διαθέτουν διπλωματική οξυδέρκεια, να αποδέχονται τις διαφορετικές κουλτούρες τους και να μοιράζονται τους ίδιους στόχους και το ίδιο όραμα (Sleuwaegen *et al.*, 2003).

Η επιτυχία σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες βασίζεται και στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών, στην ένδειξη καλής θέλησης και προθυμίας για συνεργασία, καθώς και στην απόφαση ανάληψης του επιχειρηματικού κινδύνου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής συμμαχίας. Η αμοιβαία κατανόηση σε θέματα επιλογών στρατηγικής και κουλτούρας,

οι οργανωμένες διαδικασίες διαλόγου, επικοινωνίας και μάθησης και η υιοθέτηση δημιουργικών διοικητικών πρακτικών που προάγουν τη δημιουργία μίας κοινής κουλτούρας, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά αποτελέσματα τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να επενδύσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους για την υπερπήδηση προβλημάτων που προκύπτουν από τη διαφορά κουλτούρας, αλλά και από διαφορές σε κυβερνητικούς κανονισμούς και νομοθεσία.

2.4.2. Οφέλη από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει, ότι οι συνεργασίες εταιρειών με συναφές αντικείμενο εργασιών είναι περισσότερο επιτυχημένες από συνεργασίες εταιρειών, οι οποίες αναπτύσσουν διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Sleuwaegen *et al.*, 2003). Η συμβατότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μία στρατηγική συμμαχία είναι πολύ σημαντική και αντανακλά στην ικανότητα των δύο επιχειρήσεων να λειτουργούν ως μία, να έχουν κοινούς στόχους, όμοια κουλτούρα και να συνδυάζουν τις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να αποκομίζουν, κατά το δυνατόν, περισσότερα οφέλη. Σημαντική παράμετρος για την επίτευξη συμβατότητας μεταξύ δύο επιχειρήσεων είναι η ικανότητά τους να μοιράζονται πληροφορίες και γνώση.

Τα κύρια οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, είναι η μείωση ή/και ο καταμερισμός των επιχειρηματικών κινδύνων, η υπερπήδηση λειτουργικών περιορισμών, η βελτίωση της θέσης της στην αγορά, η είσοδος σε νέες αγορές και η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Επίσης, μία επιχείρηση που συμμετέχει σε μία στρατηγική συμμαχία, έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει μία αξιόπιστη πηγή άντλησης οικονομικών και άλλων πόρων, να σταθεροποιηθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αποκτήσει, άμεσα και με μικρότερο κόστος, επιχειρηματική ισχύ και διαχειριστικές ικανότητες.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό όφελος που αποκομίζει μία εταιρεία από μία στρατηγική συμμαχία, είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της μάθησης. Η μάθηση είναι μία διαρκής διαδικασία, η οποία εξακολουθεί να λειτουργεί και να προσφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, ακόμα και μετά τη λήξη της στρατηγικής συμμαχίας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι τα οφέλη από τις στρατηγικές συμμαχίες είναι μεγαλύτερα, όταν οι επιχειρήσεις συνεργάζονται σε στρατηγικό επίπεδο, αναπτύσσουν μοναδικούς και καινοτόμους συνδυασμούς πόρων, δημιουργούν ευκαιρίες για επέκταση σε νέες αγορές και εμποδίζουν τις αποκτηθείσες από τη συνεργασία ικανότητες, μέσω της από κοινού διαδικασίας μάθησης (Sleuwaegen *et al.*, 2003).

2.4.3. Μέτρηση της επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας

Σύμφωνα με τους Bucklin and Sengupta, μία στρατηγική συμμαχία θεωρείται επιτυχημένη, όταν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι αφοσιωμένες στη συμμαχία και η συνεργασία τους είναι αποδοτική. Τα κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι: (1) η διάρκεια ζωής της στρατηγικής συμμαχίας, (2) η διοίκηση της συμμαχίας, δηλαδή η ικανότητα διαχείρισης της εξουσίας, καθώς και των ανισοροπιών και συγκρούσεων, (3) τα καθαρά κέρδη που προκύπτουν από τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας, (4) το «ταίριασμα» των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και (5) η συνεργασία μεταξύ των στρατηγικών εταίρων (Whipple and Frankel, 1998).

Τα αποτελέσματα μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορούν να αξιολογηθούν με όρους απόδοσης, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η μείωση του κόστους λειτουργίας, η αύξηση των κερδών, η αύξηση των πωλήσεων, η είσοδος σε νέες αγορές, αλλά και μη μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η εμπειρία της συνεργασίας, η πρόσβαση σε νέες επαφές ή η ενίσχυση παλαιών επαφών, η αυξημένη ανταγωνιστικότητα, η δημιουργία εμποδίων στους ανταγωνιστές, κ.α. Η μετρήσιμη απόδοση μίας επιχείρησης, από τη συμμετοχή της σε μία στρατηγική συμμαχία, μπορεί να είναι καλή ή κακή. Όμως ακόμα και η πρόσβαση σε νέες αγορές και νέους πόρους, η απόκτηση νέων γνώσεων, νέας τεχνογνωσίας και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας που μπορεί μία εταιρεία να κερδίσει από τη συμμετοχή της σε μία στρατηγική συμμαχία είναι σημαντικά κέρδη, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση μίας στρατηγικής συμμαχίας ως επιτυχημένης ή όχι.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Pekar and Allio (1994), όσο η εμπειρία μίας εταιρείας στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και η απόδοση που λαμβάνει η εταιρεία από την επένδυση στη συμμαχία αυτή (το μέγεθος

που μετρήθηκε είναι η παράμετρος ROI της εταιρείας, όπου ROI = return on investment). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, εταιρείες που είχαν σχηματίσει περισσότερες από εννέα στρατηγικές συμμαχίες, είχαν διπλάσια απόδοση από τις εταιρείες που είχαν δοκιμάσει τη δημιουργία μίας μόνο στρατηγικής συμμαχίας. Το γεγονός αυτό, καταδεικνύει τη σημασία δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών και τη θετική συσχέτιση μεταξύ εμπειρίας στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και απόδοσης που αποκομίζει η εταιρεία από μία τέτοια επένδυση.

Ακόμη, οι στρατηγικές συμμαχίες που στηρίζονται σε εμπειριστατωμένους υπολογισμούς του κόστους και των κερδών που θα προκύψουν από τη στρατηγική συμμαχία, είναι πιθανότερο να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση (Whipple and Frankel, 1998).

2.5. ΛΗΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

2.5.1. Παράγοντες αποτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας

Οι κυριότερες αιτίες για τη δημιουργία προβλημάτων στη λειτουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας, οι οποίες είναι πιθανό να οδηγήσουν στη λήξη της συνεργασίας, είναι (1) η πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων, (2) η συγχώνευση διαφορετικών και ασύμβατων επιχειρηματικών κουλτούρων και (3) η θέσπιση διαφορετικών, ακόμα και αντικρουόμενων, στρατηγικών στόχων από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (Hyder and Eriksson, 2005).

Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα πραγματοποιηθείσες έρευνες, το 70% περίπου των στρατηγικών συμμαχιών δεν πετυχαίνουν. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, συνήθης λόγος αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών είναι ο περιορισμένος χρόνος που δαπανούν οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις στην προεργασία και στις διαπραγματεύσεις για τη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία της συμμαχίας, καθώς θα πρέπει να συζητηθούν και να καθοριστούν πολλά θέματα και ζητήματα. Η αποτυχία μπορεί επίσης να οφείλεται στο διαφορετικό οργανωσιακό, κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, το περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει μία στρατηγική συμμαχία είναι άγνωστο, τουλάχιστον για έναν από τους εταίρους (Hyder and Eriksson, 2005).

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που προκύπτει σε κάθε συνεργασία επιχειρήσεων – ιδιαίτερα δε στις στρατηγικές συμμαχίες, όπου ενυπάρχουν συχνά η αβεβαιότητα και η έλλειψη ελέγχου – είναι το θέμα της εμπιστοσύνης. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι μία πολύπλοκη και σταδιακή διαδικασία, που προκύπτει ως αποτέλεσμα μίας σειράς θετικών εμπειριών μεταξύ των εταίρων. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι απαραίτητη για την επιτυχή συνεργασία δύο επιχειρήσεων, έτσι ώστε οι δύο πλευρές να στηρίζουν η μία τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους της άλλης και να μπορούν να μοιράζονται κρίσιμες πληροφορίες σε θέματα στρατηγικών και λειτουργίας, αλλά και πληροφορίες που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι ένας από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας. Το θέμα της εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων που συμπράττουν σε μία στρατηγική συμμαχία, θα αναλυθεί περαιτέρω σε επόμενο κεφάλαιο, καθώς η εμπιστοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανταλλαγή πληροφοριών και για τη μεταφορά και δημιουργία γνώσης μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία.

Τέλος, στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, προβλήματα και αστάθεια μπορεί να προκληθούν, επίσης, και εξαιτίας αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως πολιτική αστάθεια ή σημαντικές διακυμάνσεις στις συνθήκες της αγοράς.

2.6. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε μία από τις κυριότερες στρατηγικές διεθνούς ανάπτυξης που χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις και αυτή είναι η δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών. Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μία ευρεία μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών και μπορούν να ενταχθούν σ' αυτές οι συνεργασίες έργου, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις και οι κοινοπρακτικές επιχειρήσεις.

Αναφέρθηκαν, επίσης, τα στάδια δημιουργίας μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας και ο τρόπος που αυτή λειτουργεί και αναπτύσσεται. Σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας είναι η επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου και η κατανόηση της διαφορετικότητάς του, ενώ αιτίες αποτυχίας μπορεί να είναι η αδυναμία επικοινωνίας και η ασυμβατότητα των

συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, καθώς και η διαφορετική τους επιχειρηματική, αλλά και εθνική κουλτούρα και νοοτροπία. Στην περίπτωση επιτυχίας μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας, τα οφέλη για μία επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά και περιλαμβάνουν εκτός από την αύξηση των κερδών της, την επέκτασή της σε νέες αγορές, την απόκτηση νέων πόρων και νέας τεχνογνωσίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα περιγραφούν αναλυτικά οι διαδικασίες μάθησης που λαμβάνουν χώρα σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία, τα κύρια χαρακτηριστικά της γνώσης και τα εργαλεία διαχείρισής της προς όφελος των στρατηγικών εταίρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΑΘΗΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν κάποτε η βασική επιδίωξη των οργανισμών ήταν η παραγωγή προϊόντων και το κέρδος, σήμερα με την αλλαγή των δεδομένων στις αγορές, βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να γίνουν «οργανισμοί που μαθαίνουν». Αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις έχουν πάψει να επιδιώκουν το κέρδος ή να έχουν ως βασική μέριμνά τους την παραγωγή νέων προϊόντων, όμως προκειμένου να επιτύχουν στους τομείς αυτούς θα πρέπει να αναπτύξουν αποδοτικές διαδικασίες μάθησης (Koh, 1998). Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι διαδικασίες μάθησης είναι ζωτικές για την επιβίωση μίας επιχείρησης, ενώ δεν αποτελούν πλέον μία ξεχωριστή δραστηριότητα που πραγματοποιείται εκτός των διαδικασιών παραγωγής, αλλά αποτελούν το κέντρο της παραγωγικής διαδικασίας, ως μία διεργασία που λαμβάνει χώρα καθημερινά και αφορά όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους μίας επιχείρησης.

Η δημιουργία νέας γνώσης είναι επομένως μία μεγάλη πρόκληση για όλους τους οργανισμούς. Η μάθηση προσφέρει την ικανότητα για οργανωσιακή δράση και η νέα γνώση προσφέρει τη δυνατότητα για ανανέωση του οργανισμού. Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και κυρίως διεθνών στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί μέσο για να αποκτήσει μία επιχείρηση πρόσβαση σε νέα γνώση. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να επαυξήσουν τις δυνάμεις και τις ικανότητές τους με τη βοήθεια των εταίρων. Όταν έρχονται σε επαφή εταιρείες με διαφορετικές δεξιότητες και δραστηριότητες και διαφορετικό μαθησιακό υπόβαθρο, τότε οι στρατηγικές συμμαχίες δημιουργούν για τους εταίρους μοναδικές ευκαιρίες μάθησης (Inkpen, 1998).

Μία επιχείρηση είναι δύσκολο, στο σημερινό διεθνές οικονομικό περιβάλλον, να παραμείνει αυτόρκτης και να έχει παράλληλα ικανοποιητική απόδοση. Αποτέλεσμα της δυσκολίας αυτής είναι η αυξανόμενη τάση για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. Οι συνεργασίες αυτές επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε δεξιότητες και πόρους που διαθέτουν οι εταίροι της, προκειμένου να βελτιώσει η ίδια τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της. Η δημιουργία στρατηγικών

συμμαχιών δίνει τη δυνατότητα εισχώρησης σε νέες αγορές, επιταχύνει τη διαδικασία εισόδου στις αγορές αυτές, ενθαρρύνει την κοινή συμμετοχή στην έρευνα και στην ανάπτυξη, μειώνει το κόστος παραγωγής και προώθησης και διευρύνει τις γραμμές παραγωγής προϊόντων (Morrison and Mezentseff, 1997). Όλα τα παραπάνω είναι αποτελέσματα της διαδικασίας μάθησης και πραγματοποιούνται διαμέσου αυτής.

Ακόμα, η δημιουργία στρατηγικών επιχειρήσεων αποτελεί σήμερα έναν εύκολο και αποδοτικό τρόπο για να αποκτήσει μία επιχείρηση καινούρια και εξειδικευμένη γνώση. Η μάθηση αποτελεί και θα αποτελεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον, το βασικό στοιχείο για την επιλογή της κατάλληλης συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται νέες μορφές συνεργασιών, οι οποίες θα μπορούσαν να ονομαστούν συμμαχίες μάθησης (learning alliances) (Morrison and Mezentseff, 1997). Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η τεχνογνωσία στη διαχείριση εθνικών και διεθνών στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί σήμερα έναν απαραίτητο πόρο για τις επιχειρήσεις και η μάθηση είναι ο τρόπος για να αποκτήσει και να συγκεντρώσει μία επιχείρηση αυτόν τον πόρο (Tsang, 1999).

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί η διαδικασία μάθησης στα πλαίσια στρατηγικών συμμαχιών (με έμφαση στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες) και θα περιγραφούν τα βασικά χαρακτηριστικά της. Επίσης, θα γίνει αναφορά στον τρόπο διοίκησης της διαδικασίας της μάθησης και στα απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείρισή της. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι στο κεφάλαιο αυτό, ο όρος «οργανισμός που μαθαίνει», χρησιμοποιείται για να περιγράψει τους σχηματισμούς που προκύπτουν από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που προέρχονται από ίδιες ή διαφορετικές εθνότητες και που έχουν ως κύριο στόχο τους την απόκτηση, την επαύξηση και τη μεγιστοποίηση της γνώσης.

3.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Όλες οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να θεωρηθούν ως συνεργασίες, όπου οι εταίροι προσπαθούν να μάθουν και να αποκτήσουν προϊόντα, δεξιότητες, τεχνολογίες και γνώσεις που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές τους. Η επιθυμία για μάθηση και «απορρόφηση» νέων ικανοτήτων και ειδικών μορφών γνώσης αποτελεί την κινητήρια δύναμη πολλών στρατηγικών συμμαχιών. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν την

ευκαιρία στους εταίρους είτε να εφαρμόσουν προγράμματα ανάπτυξης νέων προϊόντων παράλληλα με τα εσωτερικά τους προγράμματα, είτε να διευρύνουν την πρόσβασή τους σε νέες δεξιότητες που προέρχονται από εταίρους διαφορετικών επιχειρηματικών κλάδων.

Η μάθηση αποτελεί έναν από τους κρίσιμους πόρους του μέλλοντος. Το απόθεμα γνώσης (stock of knowledge) μίας επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει τη γνώση της τεχνολογίας, καθώς και τη γνώση του τρόπου λειτουργίας των διεθνών και τοπικών αγορών, τον τρόπο προστασίας της πνευματικής περιουσίας της επιχείρησης και τον τρόπο λειτουργίας μέσα από τη δημιουργία επιτυχημένων μορφών συνεργασίας. Αυτό το σύνολο των πόρων γνώσης (knowledge resources) είναι βασικό για τη δημιουργία υπεραξίας για τους μετόχους της εταιρείας, τους πελάτες και τους εργαζομένους της (Berdrow and Lane, 2003). Η επαύξηση του αποθέματος γνώσης μίας επιχείρησης μέσα από μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να βασίζεται σε οργανωμένες διαδικασίες μάθησης, προκειμένου να επιτύχει τα προαναφερθέντα θετικά αποτελέσματα.

3.2.1. Κίνητρα για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας μάθησης

Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών, που έχουν ως κύριο στόχο τους τη μάθηση, έχει ως εφιαλτήριό της ορισμένα κίνητρα που θα οδηγήσουν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στη συνέχεια απαριθμούνται τα κίνητρα για τη δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών με στόχο τη μάθηση (Beamish and Berdrow, 2003):

- ✓ Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές
- ✓ Απόκτηση επιρροής στην αγορά των ανταγωνιστών
- ✓ Καταμερισμός του κινδύνου
- ✓ Πρόσβαση στη γνώση της τοπικής οικονομίας
- ✓ Πρόσβαση στη γνώση της τοπικής κουλτούρας
- ✓ Πρόσβαση στη γνώση των τοπικών πολιτικών και κανονισμών
- ✓ Συμμετοχή σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες
- ✓ Πρόσβαση στους πόρους του εταίρου

- ✓ Υπερπήδηση νομικών εμποδίων
- ✓ Μάθηση νέων δεξιοτήτων ή τεχνικών
- ✓ Πρόσβαση στην τεχνολογία του εταίρου
- ✓ Επίτευξη οικονομικών κλίμακας
- ✓ Πρόσβαση σε εγκαταστάσεις παραγωγής
- ✓ Πρόσβαση σε οικονομικό κεφάλαιο
- ✓ Πρόσβαση σε φθηνό εργατικό δυναμικό.

3.2.2. Τα υποσυστήματα μίας στρατηγικής συμμαχίας που «μαθαίνει»

Μία στρατηγική συμμαχία που έχει ως κύριο στόχο της την απόκτηση γνώσης αποτελεί, όπως ήδη αναφέρθηκε έναν «οργανισμό που μαθαίνει». Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» αποτελεί ένα σύστημα που απαρτίζεται από πέντε επιμέρους υποσυστήματα, τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, αλληλεπιδρούν και κάθε υποσύστημα υποστηρίζει τα υπόλοιπα. Τα υποσυστήματα αυτά είναι η μάθηση, ο οργανισμός, οι άνθρωποι, η γνώση και η τεχνολογία. Το βασικό υποσύστημα από τα πέντε προαναφερθέντα είναι η μάθηση, το οποίο διαπερνά όλα τα υπόλοιπα. Η μάθηση λαμβάνει χώρα σε κάθε άτομο ξεχωριστά, στις ομάδες που δημιουργούνται μέσα στον οργανισμό και στον ίδιο τον οργανισμό. Τα άλλα τέσσερα υποσυστήματα – ο οργανισμός, οι άνθρωποι, η γνώση και η τεχνολογία – είναι απαραίτητα για να βελτιώνουν και να αυξάνουν την ποιότητα και την επίδραση της μάθησης. Τα πέντε υποσυστήματα είναι δυναμικά συνδεδεμένα και αλληλοσυμπληρώνονται. Αν ένα από τα υποσυστήματα αυτά παρουσιάζει αδυναμίες ή δεν υφίσταται, τότε και η αποτελεσματικότητα των υπολοίπων υποσυστημάτων αποδυναμώνεται.

Στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, το υποσύστημα της μάθησης αναφέρεται στις μορφές μάθησης που μπορούν να εμφανιστούν σε έναν τέτοιο σχηματισμό (ρητώς εκφραζόμενη ή αντικειμενική γνώση και εμμέσως υποδηλούμενη ή υποκειμενική γνώση), στα επίπεδα της μάθησης (μάθηση απλού βρόγχου ή μάθηση χαμηλού επιπέδου, μάθηση διπλού βρόγχου ή μάθηση υψηλού επιπέδου και μάθηση δευτέρου επιπέδου) και στα κρίσιμα ζητήματα της οργανωσιακής μάθησης. Το υποσύστημα του οργανισμού, στο οποίο λαμβάνει χώρα η μάθηση, περιλαμβάνει τις κουλτούρες των συνεργαζόμενων εταιρειών, το όραμά τους, τη στρατηγική τους και

τη δομή τους. Το υποσύστημα των ανθρώπων αποτελείται από τους εργαζομένους του δημιουργούμενου οργανισμού, τους managers και τους ηγέτες του, τους πελάτες του, τις συνεργαζόμενες εταιρείες (π.χ. προμηθευτές, διακινητές, κ.τ.λ.) και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο. Όλες αυτές οι ομάδες θα πρέπει να υποκινηθούν για να μάθουν, προκειμένου να προσθέσουν αξία στη στρατηγική συμμαχία, αλλά και στις επιχειρήσεις των εταίρων. Η διαχείριση της γνώσης, πώς δηλαδή αυτή αποκτάται, δημιουργείται, «αποθηκεύεται», μεταβιβάζεται και χρησιμοποιείται, αποτελεί το υποσύστημα της γνώσης στον «οργανισμό που μαθαίνει». Τέλος, το υποσύστημα της τεχνολογίας αναφέρεται στα υποστηρικτικά τεχνολογικά δίκτυα και εργαλεία πληροφορικής, που επιτρέπουν την πρόσβαση και την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης (Koh, 1998).

Οι managers της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να κατανοούν επαρκώς τα υποσυστήματα της μάθησης, που λειτουργούν μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία και να ενισχύουν τις διαδικασίες ανατροφοδότησης μεταξύ των διάφορων υποσυστημάτων. Ακόμη, καταγράφοντας τις διαδικασίες αυτές, μπορεί να προσδιοριστεί με ευκολία τι έχει μάθει κάθε επιχείρηση και τι θα πρέπει ακόμα να μάθει (Holt *et al.*, 2000).

3.2.3. Μάθηση ανά στάδιο δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας

Όπως αναφέρθηκε στο 2^ο κεφάλαιο, τα στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη στρατηγικής από την κάθε επιχείρηση, την αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου, τις διαπραγματεύσεις με τον επιλεγέντα εταίρο ή εταίρους και τέλος τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Κατά το πρώτο στάδιο της *ανάπτυξης της στρατηγικής* προσδιορίζονται οι στόχοι και το όραμα της κάθε επιχείρησης για τη στρατηγική συμμαχία. Στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών μάθησης, ο στόχος είναι η μάθηση και η κατάκτηση της γνώσης.

Στο στάδιο της *επιλογής του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου* σε μία στρατηγική συμμαχία με κύριο σκοπό τη μάθηση, είναι προτιμότερη η επιλογή ενός εταίρου με συμπληρωματικές δεξιότητες και τεχνολογίες. Πρώτα απ' όλα, είναι λιγότερο πιθανό ένας εταίρος με συμπληρωματικές ικανότητες να μετατραπεί σε άμεσο ανταγωνιστή, τουλάχιστον στην αρχή της συνεργασίας τους. Όταν οι εταίροι μίας στρατηγικής

συμμαχίας έχουν συμπληρωματικά συμφέροντα, οι πιθανότητες να προκύψουν διαφορές σχετικά με τα συμφέροντά τους αυτά είναι μικρές. Κατά δεύτερον, εταίροι με συμπληρωματικές ικανότητες είναι πιθανό να προσφέρουν νέες γνώσεις και ιδέες, που μία επιχείρηση και το τμήμα έρευνας και σχεδιασμού της έχουν παραβλέψει ή δεν έχουν διερευνήσει, λόγω υψηλού κόστους ή μειωμένων πόρων.

Στο στάδιο αυτό σημαντική παράμετρο αποτελεί και η μορφή της γνώσης που μία επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει από τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας. Στην περίπτωση της αντικειμενικής γνώσης, λαμβάνει συνήθως χώρα μία αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης, έτσι ώστε να υπάρχει κίνητρο συμμετοχής στη στρατηγική συμμαχία για όλους τους εταίρους. Μία εταιρεία θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική με την επιλογή ενός εταίρου, ο οποίος δεν είναι διατεθειμένος να προσφέρει κάποια από τις βασικές του δεξιότητες στη στρατηγική συμμαχία. Ακόμα πιο δύσκολη είναι η ανταλλαγή υποκειμενικής γνώσης στα πλαίσια μίας στρατηγικής συμμαχίας. Επειδή η υποκειμενική γνώση μπορεί να μεταδοθεί μόνο μέσα από μία σχέση μαθητείας ανάμεσα στους εταίρους, είναι σημαντικό να επιλεγεί ένας εταίρος που διαθέτει την ίδια οργανωσιακή κουλτούρα και έχει την ίδια νοοτροπία. Στην περίπτωση της μεταφοράς υποκειμενικής γνώσης μεταξύ εταίρων διαφορετικής εθνικότητας, οι διαφορές στη γλώσσα και στην πολιτισμική κουλτούρα μπορεί να δυσχεράνουν ή ακόμα και να διαστρέψουν την ορθή μεταφορά της υποκειμενικής γνώσης.

Στο στάδιο του *σχεδιασμού και των διαπραγματεύσεων* είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα και χρόνος στη διαπραγμάτευση των τεχνολογιών και γνώσεων που θα συνεισφέρει ο κάθε εταίρος στη στρατηγική συμμαχία. Η διαπραγμάτευση αυτών των ζητημάτων, πέρα από τη διαπραγμάτευση των οικονομικών και διοικητικών θεμάτων, είναι πολύ βασική προκειμένου να διατηρήσει κάθε εταίρος την αυτονομία του και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, αλλά και να προσφέρει σημαντική γνώση στη στρατηγική συμμαχία.

Στη φάση των *διαπραγματεύσεων* της στρατηγικής συμμαχίας, η μετάδοση της υποκειμενικής γνώσης απαιτεί καθημερινή επαφή και συνεργασία των ομάδων εργασίας των εταίρων. Η υποκειμενική γνώση είναι δυνατό να μεταδοθεί μόνο μέσω της εμπειρίας και της συνεχούς πρακτικής. Οι διοικήσεις και οι managers των εταίρων θα πρέπει να καθορίσουν τον καλύτερο δυνατό τρόπο μετάδοσης αυτής της γνώσης, χωρίς όμως να διακινδυνεύσουν να χάσουν την ιδιαιτερότητά τους, όπως

αυτή εκφράζεται διαμέσου της υποκειμενικής γνώσης. Εξάλλου, κατά το στάδιο αυτό και πριν την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι επιφυλακτικές σχετικά με το μέγεθος και το είδος της γνώσης και των πληροφοριών που παρέχουν προς τους εταίρους τους.

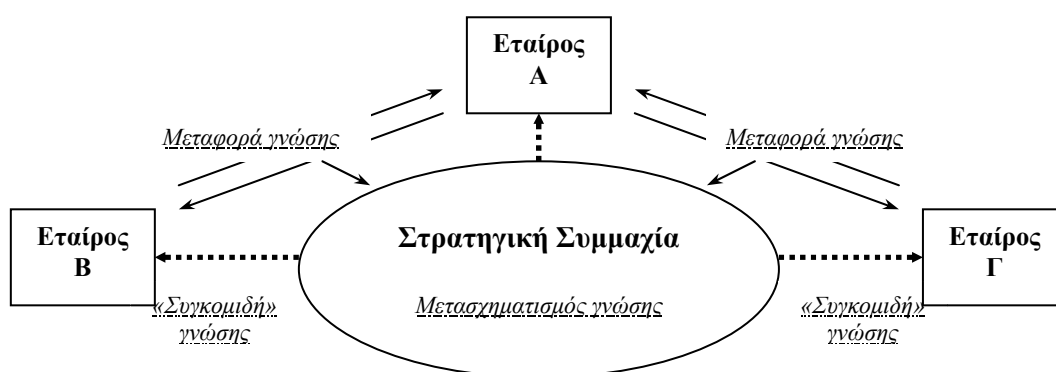
Τέλος, στο στάδιο της *λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας*, πρέπει να διευθετηθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια ζητήματα που αφορούν στη γνώση, όπως είναι ο καταμερισμός των εργασιών ανάμεσα στους εταίρους και η δημιουργία πρωτοκόλλων και καναλιών μεταφοράς γνώσης. Στο στάδιο αυτό είναι επίσης σημαντικό να μετράται η γνώση που προσφέρεται από τον κάθε εταίρο και να καταγράφονται τα αποτελέσματά της. Η μέτρηση του όγκου και της αξίας της αντικειμενικής γνώσης που προσφέρεται στη στρατηγική συμμαχία από τον κάθε εταίρο δεν μπορεί να γίνει με μεγάλη ακρίβεια και συνήθως προσδιορίζεται έμμεσα. Θα πρέπει να μετράται όμως, όχι μόνο η αξία και τα κέρδη που αποκτά ο εταίρος που λαμβάνει τη γνώση αυτή σήμερα, αλλά και τα μελλοντικά οφέλη που θα αποκτήσει από την παραγωγή, για παράδειγμα, κάποιου προϊόντος, η κατασκευή του οποίου θα βασιστεί στη γνώση που αποκτήθηκε μέσα από τη στρατηγική συμμαχία (Lei *et al.*, 1997).

Η υποκειμενική γνώση, όπως αναφέρθηκε ήδη και στο πρώτο κεφάλαιο, είναι ακόμα δυσκολότερο να μετρηθεί, ενώ δεν μπορεί να προσδιοριστεί εύκολα η αξία που προκύπτει για τον εταίρο από την κατάκτησή της. Το ζήτημα της μεταφοράς και του προσδιορισμού της αξίας της υποκειμενικής γνώσης, επειδή είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αποτελεί συνήθως αντικείμενο διαχείρισης της ανώτατης διοίκηση των εταιρειών που συμμετέχουν στη στρατηγική συμμαχία.

Σε όλα τα στάδια της δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας και ιδιαίτερα κατά τη λειτουργία της, θα πρέπει να εγκατασταθεί στον οργανισμό ένα σύστημα διαχείρισης της μάθησης, μέσω του οποίου θα ενισχύεται η ομαδική εργασία. Για την επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας μεταξύ των εταίρων είναι σημαντική η δημιουργία σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, που θα διευκολύνουν και θα προωθήσουν τη συνεργασία. Μέσα από την ομαδική εργασία θα δημιουργηθούν ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων των εταίρων, που θα διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών και θα οδηγήσουν τη στρατηγική συμμαχία σε σημαντικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα, η μετάδοση της υποκειμενικής γνώσης απαιτεί χρόνο και καθημερινή επαφή και συνεργασία, προκειμένου να κατανοηθεί και να κατακτηθεί.

3.2.4. Βασικές διεργασίες μάθησης – Ροή της γνώσης

Αν η στρατηγική συμμαχία εξεταστεί ως μία μορφή δικτύου, μπορεί να θεωρηθεί ότι η γνώση «ρέει» ανάμεσα στους εταίρους και μέσα στον οργανισμό. Η ροή της γνώσης μέσα στη στρατηγική συμμαχία ακολουθεί ορισμένες διεργασίες, οι οποίες αν και παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το είδος της γνώσης που ανταλλάσσεται, είναι οι εξής: (1) μεταφορά της γνώσης (transmitting): διαχείριση δηλαδή της ροής της υπάρχουσας γνώσης μεταξύ των εταίρων και από τους εταίρους προς τον οργανισμό. Οι εταίροι συμφωνούν να συνδυάσουν τους πόρους τους και να μεταφέρουν, από τον έναν στον άλλο, ό,τι είναι ήδη γνωστό, (2) μετασχηματισμός της γνώσης (transforming): διαχείριση του μετασχηματισμού και της δημιουργίας νέας γνώσης μέσα στον οργανισμό από τις ανεξάρτητες δραστηριότητές του. Κατά τη διαδικασία αυτή, έρχονται στην επιφάνεια οι πιθανές διαφορές και ασυμβατότητες των εταίρων, τις οποίες μέσα από τη διεργασία του μετασχηματισμού της γνώσης καλούνται να επιλύσουν, και (3) «συγκομιδή» της γνώσης (harvesting): διαχείριση της ροής της καινούριας και μετασχηματισμένης γνώσης από τον οργανισμό προς τους εταίρους. Η γνώση αυτή μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του κάθε εταίρου (Berdrow and Lane, 2003; Beamish and Berdrow, 2003). Η ροή της γνώσης μέσα στη στρατηγική συμμαχία παρουσιάζεται στο σχήμα 1, ενώ οι παραπάνω διεργασίες μάθησης εξετάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια.



Σχήμα 3.1.: Η ροή της γνώσης μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία

A. Μεταφορά

Η μεταφορά γνώσης αφορά τη μετάδοση της υπάρχουσας γνώσης μεταξύ των εταίρων, διαμέσου της στρατηγικής συμμαχίας. Η μεταφορά γνώσης μπορεί να γίνει μέσω δραστηριοτήτων, όπως η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, η παρατήρηση και η μίμηση των διαδικασιών που εφαρμόζει ο εταίρος ή η αλλαγή της υπάρχουσας τεχνολογίας,

σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που δίνονται από τον εταίρο. Συμπερασματικά, για τη μεταφορά γνώσης απαιτείται η αποδοχή των διαδικασιών, εργαλείων ή πόρων που χρησιμοποιεί ο εταίρος και η ένταξή τους στα πλαίσια της επιχείρησης ή η αλλαγή των συστημάτων της επιχείρησης, προκειμένου να μιμηθούν αυτά του εταίρου. Η μίμηση των διαδικασιών και της γνώσης των εταίρων μπορεί να οδηγήσει σε κατανόηση της υποκειμενικής γνώσης, υπάρχει όμως ο κίνδυνος η υποκειμενική γνώση που μεταφέρεται με αυτό τον τρόπο να μην εξελιχθεί ποτέ ή να παρερμηνευθεί. Σ' αυτή την περίπτωση, όταν προκύψουν προβλήματα θα είναι ενδεχομένως δύσκολο να επιλυθούν.

B. Μετασχηματισμός

Ο μετασχηματισμός της γνώσης ορίζεται ως η ενσωμάτωση, η εφαρμογή και η εξέλιξη της γνώσης που συνεισφέρουν οι εταίροι, καθώς και η δημιουργία νέας γνώσης ως αποτέλεσμα των ενεργειών και δραστηριοτήτων της στρατηγικής συμμαχίας. Η πιθανότητα μετασχηματισμού της γνώσης είναι μεγάλη, όταν τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με νέες καταστάσεις ή αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις και νέες ιδέες, κάτι που συμβαίνει στα πλαίσια μίας στρατηγικής συμμαχίας. Στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, ο μετασχηματισμός και η προσαρμογή της γνώσης απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, εξαιτίας των διαφορών των εταίρων σε θέματα κουλτούρας, νοοτροπίας και γλώσσας.

Μετασχηματισμός της γνώσης μπορεί επίσης να προκύψει κάθε φορά που η υπάρχουσα γνώση ανατρέπεται από την πραγματικότητα. Για παράδειγμα, ένα ικανοποιητικό και αποδοτικό πλάνο για τη δημιουργία ενός νέου χώρου παραγωγής μπορεί να είναι ανεφάρμοστο, εξαιτίας περιορισμών, όπως το κόστος των υλικών και της κατασκευής ή η μη διαθεσιμότητα των απαραίτητων για την κατασκευή υλικών. Τέτοιου είδους προκλήσεις καθιστούν απαραίτητη την επανεξέταση της υπάρχουσας γνώσης, προκειμένου να επιλυθεί το συγκεκριμένο πρόβλημα, διαδικασία κατά την οποία δημιουργείται νέα γνώση. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά ανάμεσα στις συνθήκες της πραγματικότητας στις οποίες αναπτύχθηκε η υπάρχουσα γνώση και στις συνθήκες που αντιμετωπίζει η στρατηγική συμμαχία, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα μάθησης. Η δυναμική αυτή είναι παρούσα ιδιαίτερα στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες.

Γ. «Συγκομιδή»

Η «συγκομιδή» της γνώσης περιλαμβάνει διαφορετικές διαδικασίες από τη δημιουργία της γνώσης. Η «συγκομιδή» περιλαμβάνει τη ροή γνώσης από τον οργανισμό (στρατηγική συμμαχία) προς τους εταίρους, όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις εσωτερικές τους δραστηριότητες ή σε άλλες στρατηγικές συμμαχίες. Ορισμένες όμως φορές, όταν η γνώση δημιουργείται μέσα στη στρατηγική συμμαχία, είναι πιθανό η γνώση αυτή να αντιμετωπιστεί από τον κάθε εταίρο ως μη σημαντική, επειδή δεν δημιουργήθηκε μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης (Berdrow and Lane, 2003).

3.2.5. Πρόσβαση στη γνώση των εταίρων

Η διαδικασία της μάθησης μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία υφίσταται μόνο εφόσον υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση των εταίρων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσβαση στη γνώση αναφέρονται παρακάτω (Inkpen, 1998):

A. Επιφυλακτικότητα των εταίρων

Σε περίπτωση που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταίρων (όταν για παράδειγμα υπάρχει αλληλοεπικάλυψη των δραστηριοτήτων τους), τότε κάποιος από τους εταίρους ή και όλοι τους, μπορεί να είναι ιδιαίτερα απρόθυμοι στο να μοιραστούν τις γνώσεις που διαθέτουν. Αν οι εταίροι είναι ανταγωνιστές ή πιθανοί ανταγωνιστές, μία επιχείρηση είναι επιφυλακτική στο να μοιραστεί τις γνώσεις και τις δεξιότητές της. Στην πραγματικότητα, σε μία τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση έχει περιορισμένα κίνητρα για να δημιουργήσει μία στρατηγική συμμαχία, πόσο μάλλον για να μοιραστεί τη γνώση που ενδεχομένως να οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου ανταγωνιστή.

Σε περιπτώσεις ισχυρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να αποφύγουν τη «διαρροή» γνώσεων προς τους εταίρους τους. Αν ένας εκ των εταίρων θεωρεί ότι θίγονται τα συμφέροντά του, ενδέχεται να ζητήσει να ληφθούν μέτρα για την προστασία της γνώσης του, όπως για παράδειγμα να ζητήσει να οριστεί επικεφαλής της στρατηγικής συμμαχίας κάποιο άτομο το οποίο δεν προέρχεται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, αλλά από την αγορά. Τέτοιου είδους στρατηγικές συμμαχίες είναι πολύ πιθανό να τερματιστούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

B. Κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων

Αυξάνοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μπορεί να μετριαστεί η επιφυλακτικότητά τους. Η εμπιστοσύνη αντανακλά την πεποίθηση, ότι ο λόγος και οι υποσχέσεις του εταίρου είναι αξιόπιστες και ότι ο εταίρος θα είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του προς τη στρατηγική συμμαχία. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει τους εταίρους σε ανταγωνισμό. Όσον αφορά στη μάθηση, το κλίμα εμπιστοσύνης συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών ανάμεσα στους εταίρους, χωρίς να νιώθουν ότι χρειάζεται να προστατεύσουν την επιχείρησή τους από πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά των εταίρων. Χωρίς εμπιστοσύνη οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται δεν είναι ιδιαίτερα ακριβείς, περιεκτικές και επίκαιρες, καθώς οι εταίροι είναι επιφυλακτικοί στο να μοιραστούν πολύτιμες πληροφορίες.

Όταν δημιουργείται μία νέα στρατηγική συμμαχία και ιδιαίτερα όταν οι εταίροι δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία από στρατηγικές συμμαχίες, είναι επιφυλακτικοί και φειδωλοί στην ανταλλαγή γνώσεων. Αν όμως ξεπεραστεί το αρχικό στάδιο της προσαρμογής στη στρατηγική συμμαχία και αυξηθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων, τότε γίνεται συνήθως ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση που διαθέτει ο εταίρος.

Γ. Υποκειμενικότητα της γνώσης

Η υποκειμενική γνώση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια, να σχηματοποιηθεί και να μεταδοθεί στους άλλους. Αντίθετα, η αντικειμενική γνώση είναι συστηματοποιημένη και είναι ευκολότερο να μεταδοθεί με τη μορφή κωδικοποιημένων διαδικασιών. Όσο περισσότερο υποκειμενική είναι η γνώση που επιθυμεί να αποκτήσει κάποιος εταίρος, τόσο δυσκολότερη είναι η απόκτησή της. Από την άλλη πλευρά όμως, όσο περισσότερο υποκειμενική είναι η γνώση, τόσο πιθανότερο είναι να είναι σημαντική και πολύτιμη.

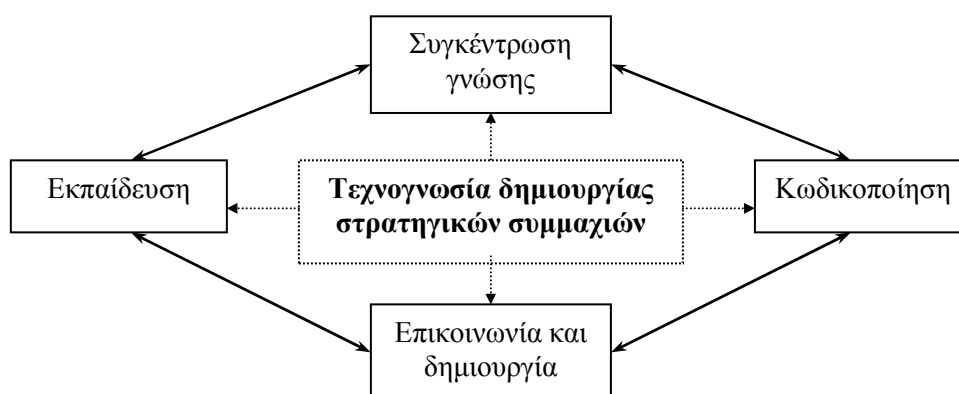
Δ. Εμπειρία των εταίρων

Όταν δημιουργείται μία νέα στρατηγική συμμαχία, οι εταίροι έχουν συνήθως έντονες επιφυλάξεις, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει προηγούμενη μεταξύ τους συνεργασία και αν έχουν διαφορετικές πολιτισμικές και κοινωνικές καταβολές, όπως συμβαίνει στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Αν υπάρχει προηγούμενη συνεργασία μεταξύ των εταίρων μπορεί να έχει δημιουργηθεί μία βάση για την οικοδόμηση κλίματος

εμπιστοσύνης. Επίσης, αν οι εταίροι έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν θα γνωρίζουν τις βασικές δεξιότητες και ικανότητες του άλλου, γεγονός που θα τους ωθήσει σε περαιτέρω μάθηση. Όταν υπάρχει προηγούμενη σχέση, η διαδικασία της μάθησης διευκολύνεται, καθώς η μάθηση είναι μία αθροιστική διαδικασία, που απαιτεί έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας ως βάση για την ανταλλαγή εμπειριών. Όταν οι εταίροι έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν, έχουν αναπτυχθεί τέτοιοι κοινοί κώδικες επικοινωνίας (ακόμα και αν οι εταίροι μιλούν διαφορετική γλώσσα), που επιτρέπουν τη μετάδοση της γνώσης και τη δημιουργία νέας.

3.2.6. Συστηματοποίηση της γνώσης

Η γνώση και οι εμπειρίες που συλλέγονται μέσα από μία στρατηγική συμμαχία δεν επαρκούν από μόνες τους για να βελτιώσουν την απόδοση μίας επιχείρησης. Θα πρέπει η γνώση και οι εμπειρίες αυτές να αναλυθούν και να συστηματοποιηθούν, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν παραγωγικά σε μελλοντικές συνεργασίες. Ο τρόπος συστηματοποίησης της γνώσης που προκύπτει μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες είναι ο εξής: πρώτον δημιουργείται μία συγκεκριμένη διοικητική ομάδα, η οποία *συντονίζει* τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. Κατά δεύτερον, εφαρμόζονται συγκεκριμένες διαδικασίες για τη *συγκέντρωση*, την *κωδικοποίηση*, την *επικοινωνία* και τη *δημιουργία* νέων γνώσεων. Τέλος, οι managers και τα στελέχη της επιχείρησης *εκπαιδεύονται* σε δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσα από προηγούμενες στρατηγικές συμμαχίες (Kale *et al.*, 2001). Ο τρόπος συστηματοποίησης της γνώσης παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω.



Σχήμα 3.2.: Συστηματοποίηση της γνώσης των στρατηγικών συμμαχιών (Kale *et al.*, 2001)

Για τη διαχείριση της στρατηγικής συμμαχίας συγκροτείται συνήθως σε κάθε επιχείρηση μία ομάδα στελεχών, που ασχολείται με τα θέματα που αφορούν στη στρατηγική συμμαχία. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος των στρατηγικών συμμαχιών που δημιουργεί, είναι πιθανό να υπάρχουν περισσότερες από μία ομάδες διαχείρισης. Μία τέτοια ομάδα εφαρμόζει ή διευκολύνει διάφορες σημαντικές διαδικασίες, προκειμένου να οδηγηθεί η στρατηγική συμμαχία σε επιτυχία και στη δημιουργία υπεραξίας. Πρώτα απ' όλα, προωθεί τη μάθηση και την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας, όπως αυτές έχουν εμπεδωθεί από την προηγούμενη εμπειρία της στο σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών. Κατά δεύτερον, υποστηρίζει τη συμμαχία στους σημαντικούς εξωτερικούς «μετόχους» (οι πελάτες και οι επενδυτές ενημερώνονται σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες της επιχείρησης), συντονίζει την παροχή εσωτερικών πόρων προς τη στρατηγική συμμαχία και μετράει και καταγράφει την απόδοσή της.

Η γνώση που προέρχεται από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, για να είναι αποδοτική, θα πρέπει να συστηματοποιηθεί σύμφωνα με το μοντέλο που παρουσιάζεται στο σχήμα 2. Στο πρώτο στάδιο, της συγκέντρωσης της γνώσης, οι managers και τα στελέχη της επιχείρησης που συμμετείχαν στις στρατηγικές συμμαχίες, μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες στους υπόλοιπους εργαζομένους. Στη συνέχεια, και εφόσον η γνώση αυτή συγκεντρωθεί, μπορεί να κωδικοποιηθεί μεθοδικά, με την καταγραφή οδηγιών, τη συγγραφή εγχειριδίων και φύλλων εργασίας, τη δημιουργία εργαλείων λήψης αποφάσεων που να ταιριάζουν στην κουλτούρα και στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, τη δημιουργία εργαλείων για την αξιολόγηση της συμβατότητας των εταίρων σε θέματα οργάνωσης, νοοτροπίας και δράσης, τη δημιουργία βάσεων τεχνολογικών δεδομένων για την αξιολόγηση της τεχνολογικής συμβατότητας των εταίρων και την εφαρμογή διαδικασιών διαχείρισης των συγκρούσεων. Ακόμα και αν κάθε περίπτωση είναι διαφορετική, με τη χρήση τέτοιων εργαλείων είναι πιθανό η προηγούμενη εμπειρία να αποδειχθεί πολύ σημαντική για τη διαχείριση των νέων στρατηγικών συμμαχιών.

Η γνώση που έχει συγκεντρωθεί και κωδικοποιηθεί θα πρέπει στη συνέχεια να επικοινωνηθεί στο σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω σεμιναρίων και συναντήσεων των εργαζομένων και των στελεχών για τη συζήτηση των εμπειριών και των γνώσεών τους, μέσω τηλεδιασκέψεων (ιδιαίτερα όταν μεσολαβούν μεγάλες γεωγραφικές αποστάσεις), εταιρικών chat rooms, κ.α. Ο

διάλογος και η ανταλλαγή απόψεων δημιουργεί νέες ιδέες και γνώση για τη διαχείριση μελλοντικών στρατηγικών συμμαχιών. Η προσωπική επικοινωνία των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην περίπτωση μεταφοράς υποκειμενικής γνώσης. Τέλος, οι εταιρείες πρέπει να οργανώσουν εσωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την κατάρτιση των εργαζομένων που θα στελεχώσουν τις μελλοντικές στρατηγικές συμμαχίες της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες συστηματοποίησης της γνώσης, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε στάδιο της δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας, από την αναζήτηση κατάλληλων εταίρων, έως τη διάλυσή της και εξασφαλίζουν στην επιχείρηση τις καλύτερες πρακτικές για τη διαχείριση και την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων προκύψουν (Kale *et al.*, 2001).

3.3. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία απόκτησης νέας γνώσης ή νέας οπτικής της πραγματικότητας, που οδηγεί τα άτομα στο να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν. Μέσα από τη μάθηση προάγεται η ανάπτυξη της μνήμης, τόσο των ατόμων, όσο και η οργανωσιακή μνήμη της επιχείρησης (Morrison and Mezentseff, 1997). Ο οργανισμός που προκύπτει από τη δημιουργία μίας τέτοιας στρατηγικής συμμαχίας που έχει ως στόχο τη μάθηση είναι ένας «οργανισμός που μαθαίνει» και που αποκτά νέες προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης. Τα βασικά συστατικά στοιχεία και χαρακτηριστικά της μάθησης σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία, τα οποία οδηγούν στη δημιουργία νέας γνώσης, περιγράφονται στην παρούσα ενότητα.

3.3.1. Η φύση της γνώσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι μορφές μάθησης που μπορούν να μεταδοθούν μεταξύ των εταίρων είναι η αντικειμενική και η υποκειμενική γνώση. Όταν η γνώση η οποία πρόκειται να μεταδοθεί είναι νέα γνώση, όπως για παράδειγμα νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, τότε μεγάλο μέρος της δεν έχει ακόμα κωδικοποιηθεί και ο κύριος τρόπος μετάδοσης της είναι μέσω της διαπροσωπικής επαφής και αλληλεπίδρασης

(υποκειμενική γνώση). Από την άλλη πλευρά, το αν η γνώση που μεταφέρεται είναι υποκειμενική ή αντικειμενική εξαρτάται και από την πολυπλοκότητά της. Οι απλές έννοιες είναι ευκολότερο να εκφραστούν και επομένως έχουν συνήθως τη μορφή της αντικειμενικής γνώσης. Στις πολύπλοκες διαδικασίες και τεχνολογίες υπάρχει μεγάλος βαθμός υποκειμενικότητας, καθώς όσο ώριμη κι αν είναι η σχετική γνώση δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί στο σύνολό της. Υπάρχει δηλαδή ένας σημαντικός βαθμός υποκειμενικότητας. Ακόμα, όταν στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των εταίρων, η υποκειμενική γνώση πρωταγωνιστεί στη μεταξύ τους συνεργασία.

Όσο περισσότερο υποκειμενική είναι η γνώση που θα μεταφερθεί μεταξύ των εταίρων, τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι και το μέγεθος των ανθρωπίνων πόρων που θα διατεθούν από τους εταίρους (Tsang, 1998). Επιπλέον, οι στρατηγικές συμμαχίες που σχετίζονται με την ανταλλαγή αντικειμενικής γνώσης προσφέρουν γρήγορα, αλλά συνήθως προσωρινά πλεονεκτήματα στους εταίρους, εξαιτίας της φύσης της αντικειμενικής γνώσης, η οποία κωδικοποιείται και μεταφέρεται με ευκολία. Αντίθετα, οι στρατηγικές συμμαχίες που στοχεύουν στην κατανόηση της υποκειμενικής γνώσης και στην εμπέδωσή της αποτελούν μία διοικητική και διαχειριστική πρόκληση, αλλά μακροπρόθεσμα προσφέρουν περισσότερα οφέλη στους εταίρους. Η υποκειμενική γνώση απαιτεί την άμεση επαφή του προσωπικού των εταίρων, τη χρήση του εξοπλισμού και των συστημάτων τους και την κατανόηση της κουλτούρας τους, έτσι ώστε να μεταδοθούν ικανότητες και δεξιότητες που δεν καταγράφονται και δεν κωδικοποιούνται (Tidd and Izumimoto, 2002).

Επιπλέον, η ευκολία κωδικοποίησης και μεταβίβασης της αντικειμενικής γνώσης είναι πιθανό να προκαλέσει ανισορροπίες μεταξύ των εταίρων και της γνώσης που συνεισφέρει ο καθένας απ' αυτούς. Επίσης είναι πιθανό, όταν μεταφέρεται αντικειμενική γνώση, κάποιος από τους εταίρους να μετατραπεί σε ανταγωνιστή, εξαιτίας της ευκολίας αντιγραφής και αναπαραγωγής της γνώσης αυτής. Αντίθετα, η ιδιαιτερότητα της υποκειμενικής γνώσης καθιστά δύσκολη τη μεταβίβασή της σε άτομα εκτός της επιχείρησης και περιλαμβάνει δεξιότητες που είναι δυνατό να μαθευτούν μόνο μέσω της εμπειρίας και της συνεργασίας. Η υποκειμενική γνώση είναι μοναδική, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί σε πολλούς κλάδους και διαφορετικά είδη επιχειρήσεων. Όμως, η διοίκηση της κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική όταν πρόκειται να μοιραστεί τέτοιου είδους πληροφορίες,

για να μην οικειοποιηθούν τις γνώσεις αυτές οι εταίροι της και χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ειδικότερα στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, η υποκειμενική γνώση είναι δύσκολο να μεταδοθεί και να εφαρμοστεί σε ένα διαφορετικό κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον από εκείνο στο οποίο διαμορφώθηκε, καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη με το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δημιουργήθηκε (Engelhard and Nagele, 2003). Έτσι προκειμένου να γίνει δυνατή η μεταφορά γνώσης σε αυτού του είδους τις στρατηγικές συμμαχίες, είναι απαραίτητη η συνεχής επικοινωνία των εργαζομένων και των διοικήσεων των επιχειρήσεων και η υπερπήδηση των πολιτισμικών διαφορών.

Παραδείγματα αντικειμενικής γνώσης αποτελούν τα σχέδια, οι τεχνικές οδηγίες, τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, κ.α., ενώ η υποκειμενική γνώση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δεξιότητες, οι οποίες δεν είναι δυνατό να καταγραφούν, όπως η τεχνογνωσία και η ποιότητα, στοιχεία που μπορούν να γίνουν κατανοητά μόνο μετά από βαθιά ενασχόληση και προσπάθεια. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι οι δύο αυτές μορφές γνώσης δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστούν, ούτε και να διαχωριστούν. Στις διαδικασίες μάθησης που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας συνυπάρχουν ταυτόχρονα και οι δύο μορφές γνώσης.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της φύσης της γνώσης είναι ότι, κατά τη διαδικασία της μάθησης, οι διαφορές και τα προβλήματα που υπάρχουν σταδιακά εξομαλύνονται και η γνώση που αποκτάται είναι περισσότερο ακριβής και αναβαθμισμένη (μάθηση δευτέρου επιπέδου). Έτσι, ενώ η συνεχής χρήση υποβαθμίζει τους φυσικούς πόρους, στην περίπτωση της μάθησης όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση και η επεξεργασία της γνώσης, τόσο περισσότερο αυτή καλλιεργείται και προάγεται με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα οφέλη της στρατηγικής συμμαχίας και να ελαχιστοποιείται το κόστος της μεταφοράς του συγκεκριμένου πόρου (Tsang, 1998).

3.3.2. Τρόποι μάθησης

Οι οργανισμοί που δημιουργούνται από τις στρατηγικές συμμαχίες διαθέτουν έναν ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν. Με βάση τον ιδιαίτερο τρόπο μάθησης, οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Appelbaum and Goransson, 1997):

- Ο πρώτος τρόπος μάθησης είναι η απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα από την ατομική προσπάθεια των εργαζομένων του οργανισμού.
- Ο δεύτερος τρόπος μάθησης είναι ο πειραματισμός, όπου ο οργανισμός μαθαίνει για τα προϊόντα και για τις διεργασίες μέσα από μία διαδικασία δοκιμών και επαναλήψεων. Στην περίπτωση αυτή η μάθηση δημιουργείται κατά κύριο λόγο μέσα στον οργανισμό.
- Η διαρκής βελτίωση είναι ο τρίτος τρόπος μάθησης ενός οργανισμού, όπου η μάθηση επιτυγχάνεται σταδιακά και μέσα από τη διερεύνηση και διόρθωση των λαθών του παρελθόντος.
- Τέλος, η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί τον τέταρτο τρόπο μάθησης, που χαρακτηρίζει οργανισμούς που διαρκώς διερευνούν το περιβάλλον γύρω τους, προκειμένου να εντοπίσουν νέες ιδέες και χρησιμοποιούν τις τεχνικές benchmarking για να συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους ανταγωνιστές τους. Αυτός ο τρόπος μάθησης είναι το αντίστροφο της μάθησης μέσω του πειραματισμού, καθώς χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές για την απόκτηση γνώσης.

Κάθε οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνο τον τρόπο μάθησης που ταιριάζει στην κουλτούρα του και στη νοοτροπία των εργαζομένων του, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητά του.

3.3.3. Είδη γνώσης

Τα είδη γνώσης που αποκτάει μία επιχείρηση συμμετέχοντας σε μία στρατηγική συμμαχία είναι: η εταιρική γνώση (firm-specific knowledge), που αφορά στις εσωτερικές δραστηριότητες της συμμαχίας και η γνώση της αγοράς (market-specific knowledge), που αφορά στις δραστηριότητες μίας επιχείρησης σε μία συγκεκριμένη αγορά ή χώρα. Μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες μία εταιρεία έχει επίσης τη δυνατότητα να αναπτύξει τη γνώση της διαχείρισης των πόρων (resource-integration knowledge) και τη γνώση της συνεργασίας (partnering knowledge). Τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν για μία στρατηγική συμμαχία από τα παραπάνω είδη γνώσης περιγράφονται στη συνέχεια (Berdrow and Lane, 2003).

Στην περίπτωση της εταιρικής γνώσης:

- Οι δεξιότητες της στρατηγικής συμμαχίας ξεπερνούν αυτές του κάθε εταίρου, ενώ δημιουργούνται και νέες ικανότητες.
- Οι εταίροι, παρά τους περιορισμούς, μαθαίνουν μέσα από τη στρατηγική συμμαχία νέα συστήματα και διαδικασίες.

Τα αποτελέσματα της γνώσης της αγοράς είναι τα εξής:

- Ο ξένος εταίρος αποκτάει γνώσεις σχετικά με την αγορά στην οποία λειτουργεί η στρατηγική συμμαχία και αναπτύσσει κατανόηση και ανοχή για τις διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.
- Ο τοπικός εταίρος αποκτά γνώση σχετικά με το πώς μπορεί να λειτουργήσει σε μία ξένη αγορά.
- Υπάρχει κατανόηση της τοπικής κουλτούρας και, σε ένα βαθμό, της γλώσσας.

Με τη γνώση της διαχείρισης των πόρων:

- Γίνεται κατανοητό πώς πρέπει να διαφοροποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι πόροι της στρατηγικής συμμαχίας, προκειμένου αυτή να λειτουργήσει ομαλά.

Τέλος, η γνώση της συνεργασίας προσφέρει στη στρατηγική συμμαχία:

- Βελτιώσεις στη διαχείριση της σχέσης με τους εταίρους και την ίδια τη στρατηγική συμμαχία.
- Γίνεται κατανοητό ότι, παρά την προσπάθεια που απαιτείται για την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των εταίρων, το όφελος για την επιχείρηση που συμμετέχει σε μία στρατηγική συμμαχία είναι αθροιστικό και εκτείνεται πέρα από τα οικονομικά κέρδη.

3.3.4. Μάθηση μέσα στην επιχείρηση και μάθηση μεταξύ των εταίρων

Η μάθηση στις στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να διαχωριστεί σε μάθηση μεταξύ των επιχειρήσεων (*interorganisational learning*) και μάθηση μέσα στην επιχείρηση (*intraorganisational learning*). Η μάθηση μέσα στην επιχείρηση λαμβάνει χώρα μεταξύ των εργαζομένων της κάθε επιχείρησης και έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία κοινών κανόνων συμπεριφοράς. Η μάθηση μεταξύ των επιχειρήσεων προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων των στρατηγικών

εταίρων. Μετά από την πάροδο ικανού χρονικού διαστήματος και εφόσον η συνεργασία των εταίρων έχει δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις και αλληλεξάρτηση, η μάθηση μεταξύ των επιχειρήσεων μετατρέπεται στην ουσία σε ενδοεπιχειρησιακή μάθηση. Αμιγείς διαδικασίες μάθησης μεταξύ εταιρειών λαμβάνουν χώρα μόνο κατά το πρώτο χρονικό διάστημα λειτουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας (Holmqvist, 2003).

3.3.5. Σχέσεις μάθησης

Μέσα σε έναν οργανισμό συναντώνται τρία διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα: το άτομο, η ομάδα και ο ίδιος ο οργανισμός. Η μάθηση είναι μία διαδικασία που αφορά και τα τρία αυτά οργανωσιακά επίπεδα. Σε κάθε επίπεδο λαμβάνουν χώρα διαφορετικές μαθησιακές διαδικασίες, που συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στο επίπεδο του ατόμου, η βασική διαδικασία είναι η ερμηνεία της γνώσης. Στο επίπεδο της ομάδας, η ενοποίηση της γνώσης και σε επίπεδο οργανισμού, η ολοκλήρωση και η εμπέδωση της γνώσης. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, η μάθηση του ατόμου ενισχύεται από τον οργανισμό, ενώ η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης απαιτεί τη συμμετοχή και διασπορά των ατομικών εμπειριών.

Αν μπορούσε να παρασταθεί σχηματικά η «ροή» της γνώσης ανάμεσα στα οργανωσιακά επίπεδα, αυτή θα είχε ελικοειδή μορφή, ξεκινώντας από το ατομικό επίπεδο, προς το επίπεδο της ομάδας και στη συνέχεια στο επίπεδο της επιχείρησης. Καθώς η γνώση «κινείται» προς το ανώτερο επίπεδο, τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με τον οργανισμό. Οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι κρίσιμες για την απόκτηση γνώσης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, το οποίο να στηρίζει την ανταλλαγή γνώσης, τη μετάδοση και την ενίσχυσή της.

Στα επίπεδα του ατόμου και της ομάδας ενός οργανισμού δημιουργούνται σχέσεις μάθησης. Αυτές οι σχέσεις μάθησης δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα και στις ομάδες που συμμετέχουν να μοιραστούν τις παρατηρήσεις και τις εμπειρίες τους. Μέσα από τη διαδικασία αυτή η γνώση συζητείται, κρίνεται, εξελίσσεται, αλλά και απορρίπτεται. Οι σχέσεις μάθησης, όταν καλλιεργούνται σε συνεχή βάση, μπορούν να μειώσουν την απόσταση μεταξύ των εταίρων και να αυξήσουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ τους.

Οι σχέσεις μάθησης μεταξύ ατόμων ή ομάδων μπορούν να έχουν είτε επίσημη (η σχέση μάθησης είναι καταγεγραμμένη ως διαδικασία), είτε ανεπίσημη μορφή. Οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να δημιουργηθούν σχέσεις μάθησης είναι: η μεταφορά προσωπικού από τις επιχειρήσεις των εταίρων προς τη στρατηγική συμμαχία, η μεταφορά τεχνολογίας, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων με επισκέψεις στις εγκαταστάσεις της συμμαχίας και η σύνδεση των στρατηγικών των στόχων (Inkpen, 1998).

3.3.6. Το είδος των δραστηριοτήτων των εταίρων

Ο τρόπος με τον οποίο μία εταιρεία θα χειριστεί τη γνώση που προκύπτει από μία στρατηγική συμμαχία εξαρτάται από το είδος των δραστηριοτήτων που μοιράζονται οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, αν δηλαδή οι δραστηριότητες αυτές είναι βασικές ή μη (core activities ή non-core activities).

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να βοηθήσουν μία εταιρεία να αλλάξει και να βελτιώσει τις κύριες δραστηριότητές της, δίνοντας στη διοίκησή της τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, γνώσεις και δεξιότητες. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν επίσης τη δυνατότητα σε μία εταιρεία να αναπτύξει νέα προϊόντα και νέες διεργασίες τις οποίες δεν θα μπορούσε να αναπτύξει μόνη της, λόγω υπερβολικού κόστους ή λόγω έλλειψης της απαραίτητης τεχνογνωσίας και των απαραίτητων πόρων. Στην περίπτωση των δευτερευουσών ή μη βασικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να αποκοπεί από δευτερεύουσες δραστηριότητες που δεν έχουν οφέλη ή που την επιβαρύνουν. Μία στρατηγική συμμαχία μπορεί τότε να βοηθήσει μία επιχείρηση να μειώσει το κόστος αποχώρησής της από έναν κλάδο και να συμβάλλει στην αναδιάρθρωσή της.

3.3.7. Συστατικά στοιχεία της μάθησης

Οποιοδήποτε τρόπο μάθησης και αν ακολουθεί μία επιχείρηση υπάρχουν ορισμένα στοιχεία της μάθησης που μπορούν να οδηγήσουν στην εξέλιξη και βελτίωσή της. Τα συστατικά αυτά στοιχεία είναι (Appelbaum and Goransson, 1997):

- (1) η συνεχής έρευνα – διερευνάται το εξωτερικό περιβάλλον για συλλογή πληροφοριών,
- (2) το έλλειμμα απόδοσης – η αντίληψη ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης,
- (3) το ενδιαφέρον για μέτρηση – η χρήση μετρήσεων ως μίας σημαντικής ενέργειας μάθησης,
- (4) η διάθεση πειραματισμού – η δοκιμή νέων μεθόδων και ιδεών ενθαρρύνεται και οι αποτυχίες δεν τιμωρούνται,
- (5) το κλίμα ανεκτικότητας – ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών, ανοιχτή επικοινωνία, αποδοχή των διαφορών και διαχείριση των συγκρούσεων,
- (6) η διαρκής εκπαίδευση – μία συνεχής και αυξανόμενη προσήλωση και δέσμευση προς τη μάθηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,
- (7) η λειτουργική ποικιλία – η χρήση ποικιλίας μεθόδων, διαδικασιών και συστημάτων,
- (8) η πολλαπλή υποστήριξη – νέες ιδέες και μέθοδοι προωθούνται από τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα,
- (9) η εμπλεκόμενη ηγεσία – οι ηγέτες δημιουργούν ένα όραμα για τον οργανισμό, συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή του και αλληλεπιδρούν με τα μέλη του οργανισμού,
- (10) τα συστήματα – αλληλεξάρτηση των οργανωτικών μονάδων, τα προβλήματα και οι λύσεις τους εξετάζονται ως τμήματα ενός συστήματος διαδικασιών και μελετάται η σύνδεση μεταξύ των αναγκών και των στόχων του κάθε ατόμου με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού.

Τα θετικά αυτά στοιχεία δεν είναι δυνατόν να εμφανίζονται στο σύνολό τους στις επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες, αλλά όταν κάποια από αυτά συνυπάρχουν, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στον τομέα της μάθησης.

3.3.8. Εξωτερικό περιβάλλον

Η διαδικασία δημιουργίας μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί από μόνη της μία σημαντική εμπειρία μάθησης. Όταν οι εταίροι προέρχονται από χώρες στις

οποίες επικρατούν διαφορετικές εξωτερικές συνθήκες, τότε η ανάγκη για μάθηση είναι περισσότερο επιτακτική. Αν μία επιχείρηση αναπτύσσεται σε ένα άγνωστο περιβάλλον θα πρέπει να προσπαθήσει να προσαρμοστεί σ' αυτό και συγκεκριμένα να μάθει να χειρίζεται κυβερνητικές υπηρεσίες και κανονισμούς, να δημιουργήσει δεσμούς με τους πελάτες και τους προμηθευτές, να προσαρμόσει τα προϊόντα της στις τοπικές προτιμήσεις, να μάθει πώς να χειρίζεται τον ανταγωνισμό με τους τοπικούς παραγωγούς, πώς να υποκινεί το τοπικό προσωπικό, κ.λ.π. (Tsang, 1999). Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που καθορίζουν την εξέλιξη μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας με στόχο τη μάθηση είναι οι εξής:

α) Η πολιτική, οικονομική και κοινωνική κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και ειδικότερα στην αγορά στην οποία αναπτύσσεται η διεθνής στρατηγική συμμαχία. Ο βαθμός σταθερότητας των συνθηκών αυτών μπορεί να επηρεάσει πολύ σημαντικά την πορεία της στρατηγικής συμμαχίας. Ιδιαίτερα όταν οι δύο εταίροι προέρχονται από πολύ διαφορετικά μεταξύ τους περιβάλλοντα (χώρες με μεγάλες διαφοροποιήσεις ως προς τις εξωτερικές συνθήκες και την κουλτούρα) είναι δύσκολη η εφαρμογή των υπάρχοντων τεχνικών και των στρατηγικών της κάθε εταιρείας.

β) Σημαντικό ρόλο στην ικανότητα μεταφοράς γνώσης μεταξύ των εταίρων παίζει και ο τρόπος εκπαίδευσης των εργαζομένων τους και το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας από την οποία προέρχονται. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που προέρχονται από ένα εκπαιδευτικό σύστημα που δεν προωθεί την κριτική σκέψη και ανάλυση, είναι πιθανό είτε να μην είναι ανοικτοί στις απόψεις των άλλων ή να προσκολλούνται στη λεπτομέρεια μίας διαδικασίας και να αδυνατούν να προχωρήσουν στην εκτέλεση ενός έργου.

Η προσαρμογή μίας επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί μεγάλη πρόκληση για μία εταιρεία που αναπτύσσεται στο διεθνή χώρο και σημαντικό στόχο για τις διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης της επιχείρησης (Engelhard and Nagele, 2003). Επομένως, είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση μίας στρατηγικής συμμαχίας σε ένα άγνωστο περιβάλλον, η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.3.9. Κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας είναι δύσκολο να οριστεί και να γίνει κατανοητή. Μπορεί όμως να γίνει διάκριση μεταξύ της εθνικής, της οργανωσιακής, της λειτουργικής και της κουλτούρας της ομάδας. Στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες υπάρχουν συνήθως διαφορές σε όλες τις μορφές κουλτούρας, με κυρίαρχη την εθνική κουλτούρα, η οποία διαπερνά και επηρεάζει όλες τις υπόλοιπες. Όπως έχει διαπιστωθεί από διάφορες μελέτες, οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών εθνοτήτων επηρεάζουν την πρόθεση και την ικανότητα για μάθηση μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες (Tidd and Izumimoto, 2002), ενώ η συμμετοχή μίας επιχείρησης στη διαδικασία της μάθησης εξαρτάται από το βαθμό δεκτικότητας της κουλτούρας της (Lei *et al.*, 1997). Γενικά, οι αμερικανικές και βρετανικές εταιρείες επικεντρώνονται συνήθως στα νομικά και οικονομικά ζητήματα των στρατηγικών συμμαχιών τους και σπάνια έχουν τη διάθεση ή την ικανότητα να μάθουν από αυτές. Αντίθετα, οι γερμανικές και οι ιαπωνικές εταιρείες προσπαθούν συνήθως περισσότερο για την εκμετάλλευση της γνώσης που προκύπτει μέσα από τις στρατηγικές τους συμμαχίες (Tidd and Izumimoto, 2002).

Στις περιπτώσεις των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, οι πολιτισμικές διαφορές και η χρήση διαφορετικής γλώσσας αποτελούν ιδιαίτερα ευαίσθητα ζητήματα, ενώ ο κατάλληλος χειρισμός και η διευθέτησή τους αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για τη μετάδοση της γνώσης. Επίσης, ο τρόπος διαχείρισης της γνώσης που θα αποκτηθεί μέσα από τη στρατηγική συμμαχία και ο βαθμός εμπέδωσής της εξαρτάται σημαντικά από την κουλτούρα της επιχείρησης (Tidd and Izumimoto, 2002).

Επιπλέον, η νοοτροπία και οι αντιλήψεις των εργαζομένων μίας επιχείρησης δεν είναι εύκολο να ξεπεραστούν και θα πρέπει οι δύο εταίροι να βρουν τρόπους, προκειμένου να συνδυάσουν τις διαφορές των εργαζομένων τους και να αποκομίσουν θετικά αποτελέσματα από τη συνεργασία. Η νοοτροπία και οι αντιλήψεις των εργαζομένων επηρεάζουν τον τρόπο λήψης των αποφάσεων (ανάληψη ευθυνών ή ευθυνοφοβία), τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων (ανάληψη πρωτοβουλιών, επικέντρωση στην ουσία του προβλήματος, θέσπιση προτεραιοτήτων, κριτική αξιολόγηση των πληροφοριών), τη στόχευση των δραστηριοτήτων (πελατοκεντρικός ή μη τρόπος λειτουργίας), τον τρόπο εργασίας (ομαδικά ή ατομικά) και τη διάθεσή τους να μοιραστούν πληροφορίες και γνώσεις με άλλους εργαζομένους (σε χώρες όπου η

συγκέντρωση γνώσης και πληροφοριών θεωρείται συνώνυμη της απόκτησης ισχύος, οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να μεταβιβάσουν τη γνώση αυτή στους εταίρους τους).

Κάθε επιχείρηση που συμμετέχει σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να δώσει έμφαση στην απόκτηση γνώσεων σχετικά με την ιστορία, τις κοινωνικές συνθήκες και την κουλτούρα των άλλων εταίρων, προκειμένου να βελτιωθεί η μεταξύ τους επικοινωνία. Η γνώση αυτή θα διευκολύνει την προσαρμογή των εταίρων και θα βοηθήσει στην κατανόηση των διαφορών τους. Η κουλτούρα και η νοοτροπία αποτελούν υποκειμενική ή εμμέσως υποδηλούμενη γνώση και ο μόνος τρόπος για να μεταδοθούν είναι η κοινωνικοποίηση.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μία στρατηγική συμμαχία, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι δυσκολίες που προκύπτουν εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας (εταιρικής και εθνικής) και των διαφορετικών διαδικασιών των εταίρων. Παράλληλα, όταν ο αριθμός των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι μεγάλος, γίνονται πολυπλοκότερες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Tsang, 1998). Από την άλλη όμως πλευρά, όταν συνεργάζεται μεγάλος αριθμός εταιρειών, το προσωπικό τους μπορεί να ωφεληθεί από την επαφή με εργαζομένους που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα και διαθέτουν διαφορετικό υπόβαθρο, γεγονός που θα εμπλουτίσει τις εμπειρίες τους και θα τους προσφέρει νέες προοπτικές. Επίσης, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με πολλούς εταίρους, μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με τις ερευνητικές διαδικασίες, τις μεθόδους και τη λειτουργία των άλλων εταιρειών και ανταλλάσσεται μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών και γνώσης.

3.3.10. Συνεργατικότητα και αμοιβαία συνεισφορά γνώσης

Δύο σημαντικές έννοιες στην περίπτωση της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών με στόχο τη μάθηση είναι η συνεργασία και η αμοιβαία συνεισφορά γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να είναι πρόθυμες να συνεργαστούν παραμερίζοντας, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό, τον μεταξύ τους ανταγωνισμό και προσφέροντας ουσιαστική γνώση και πληροφορίες στη στρατηγική συμμαχία. Η δημιουργία συνεργατικού κλίματος μεταξύ των εταίρων ευνοεί την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, προκειμένου να επιτευχθεί γνώση για τον οργανισμό και τα άτομα.

Το επίπεδο μάθησης που επιτυγχάνεται μέσα από αυτή τη διαδικασία είναι η μάθηση διπλού βρόγχου (double-loop learning). Αυτή η μορφή μάθησης απαιτεί υψηλό βαθμό αξιολόγησης και ανάλυσης των πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους οι συνεργαζόμενες εταιρείες, ενώ τα στελέχη του οργανισμού ενθαρρύνονται να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες αυτές σε γνώση, προκειμένου να προκύψουν σημαντικές αλλαγές προς όφελος όλων των εταίρων. Η μάθηση διπλού βρόγχου δίνει τη δυνατότητα συνεχούς μάθησης και καινοτομίας, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και ανάπτυξη μίας επιχείρησης (Morrison and Mezentseff, 1997).

3.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μία στρατηγική συμμαχία αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος μαθαίνει με δυναμικό τρόπο και αλλάζει συνεχώς (Koh, 1998). Ένας τέτοιος οργανισμός απαιτεί ιδιαίτερο τρόπο διαχείρισης και διοίκησης. Οι στρατηγικές συμμαχίες παράγουν τις δικές τους ξεχωριστές διοικητικές και οργανωσιακές απαιτήσεις που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το πόσο αποτελεσματικά οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θα μάθουν νέες δεξιότητες από τους εταίρους τους (Lei *et al.*, 1997). Ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης της στρατηγικής συμμαχίας που δημιουργεί μία επιχείρηση, εξαρτάται από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση αυτή και από τη φύση της γνώσης που σκοπεύει να αποκτήσει (Tidd and Izumimoto, 2002).

Η διοίκηση της διαδικασίας της μάθησης αποτελεί καθημερινή πρακτική για τους managers της στρατηγικής συμμαχίας, που διαχειρίζονται τη μάθηση όπως και τους υπόλοιπους πόρους του οργανισμού. Για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση της διαδικασίας απόκτησης νέων γνώσεων, θα πρέπει οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται να είναι καλά οργανωμένες και προσδιορισμένες με ακρίβεια. Σε ένα περιβάλλον όπου η γνώση και η μάθηση αποτελούν το βασικό παράγοντα επιτυχίας, εκτός από τη διαχείριση των λειτουργιών, των εργαζομένων και των εταίρων της επιχείρησης, οι managers θα πρέπει να διαχειρίζονται και την ίδια τη διαδικασία της μάθησης. Θα πρέπει να οργανώνουν την πραγματοποίηση της μάθησης στους κατάλληλους χώρους, να σχεδιάζουν τον τρόπο χρήσης της, να κατευθύνουν τη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους, να επεκτείνουν την εφαρμογή της και να αξιολογούν τα αποτελέσματά της (Berdrow and Lane, 2003).

Η διαχείριση της γνώσης είναι η συνειδητή και ενεργή διοίκηση της δημιουργίας, διάχυσης, εξέλιξης και εφαρμογής της γνώσης με στρατηγικό τρόπο. Είναι μία δυναμική διαδικασία που υποστηρίζεται από την τεχνολογία με σκοπό να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρών. Η διοίκηση της γνώσης δεν είναι απλά η εφαρμογή της τεχνολογίας· είναι περισσότερο μία πολυσύνθετη προσέγγιση που περιλαμβάνει τη στρατηγική της επιχείρησης, τις πολιτισμικές αξίες και τις εργασιακές διαδικασίες (Berdrow and Lane, 2003).

3.4.1. Διοίκηση της μάθησης ανά στάδιο δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας

Τα στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας, όπως προαναφέρθηκε, είναι η *ανάπτυξη στρατηγικής*, η *εξέταση των πιθανών εταιρών*, οι *διαπραγματεύσεις* και το στάδιο της *λειτουργίας* της στρατηγικής συμμαχίας. Το πρώτο στάδιο της *ανάπτυξης της στρατηγικής* αφορά μόνο στην εταιρεία εκείνη που αποφασίζει να δημιουργήσει μία στρατηγική συμμαχία και δεν εμπλέκει τους πιθανούς μελλοντικούς εταίρους της. Η διαχείριση και διοίκηση της διαδικασίας της μάθησης στα υπόλοιπα στάδια της δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας έχει ως εξής (Lei *et al.*, 1997):

Στο στάδιο της *επιλογής του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου*, σημαντική παράμετρο της διοίκησης της μάθησης αποτελεί η διαχείριση των πολιτιστικών διαφορών και διαφορών κουλτούρας και νοοτροπίας μεταξύ των εταιρών. Είναι πιθανό να υπάρχουν δυνατότητες μάθησης νέων τεχνικών και δεξιοτήτων, η δυσκολία όμως επικοινωνίας των νέων αυτών γνώσεων μπορεί να καταστήσει αδύνατη την απόκτησή τους.

Στο στάδιο των *διαπραγματεύσεων και του σχεδιασμού* της στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα, εκτός από τη διαπραγμάτευση των οικονομικών όρων, και στις προσεγγίσεις που ευνοούν τη διαδικασία της μάθησης. Η διαπραγμάτευση και κατοχύρωση των διαδικασιών μάθησης πραγματοποιείται σε αυτό το στάδιο της στρατηγικής συμμαχίας. Επίσης, στο στάδιο αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις διαδικασίες προστασίας ορισμένων εκ των βασικών ικανοτήτων της επιχείρησης, η απώλεια των οποίων μπορεί να θέσει μακροπρόθεσμα σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Τέλος, κατά το στάδιο της *λειτουργίας* και του ελέγχου της στρατηγικής συμμαχίας η διοίκηση της διαδικασίας της μάθησης μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη πρωτοκόλλων συνεργασίας, που θα κάνουν δυνατή τη δημιουργία γνώσης και την από κοινού διαχείρισή της. Στην πιο απλή τους μορφή, τα πρωτόκολλα αυτά αντιπροσωπεύουν τα κανάλια επικοινωνίας, μέσω των οποίων μεταφέρονται γνώσεις, δεξιότητες και τεχνολογίες μεταξύ των διοικήσεων και του τεχνολογικού προσωπικού των εταίρων. Με τον τρόπο αυτό κανείς από τους εταίρους δεν νιώθει παραγκωνισμένος ή ότι η συνεισφορά του στη διαδικασία της μάθησης υποτιμάται, καθώς εξ αρχής καθορίζονται τα όρια και οι πρωτοβουλίες του κάθε εταίρου στη διαδικασία της μάθησης. Κατά το στάδιο της λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας μία τεχνική μάθησης που μπορεί, εφόσον εφαρμοστεί σωστά και οργανωμένα, να αποδώσει είναι η κυκλική αλλαγή των στελεχών διοίκησης μέσα στη στρατηγική συμμαχία (*managerial rotation*).

3.4.2. Εργαλεία διαχείρισης και προώθησης της μάθησης

Τα στοιχεία εκείνα που καθορίζουν τη διαδικασία μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία είναι η ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης, η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που επιβραβεύει την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων, η θέσπιση στρατηγικών διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών και η δημιουργία ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων. Αν οι διαδικασίες αυτές σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγουν τη μάθηση, την καινοτομία και την απόκτηση γνώσης, τότε η ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά και του κάθε εταίρου χωριστά, θεμελιώνεται σε μία βάση γνώσεων, που αυξάνουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές του (Lei *et al.*, 1997).

Η επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για τη διαχείριση της διαδικασίας της μάθησης σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, γίνεται μεταξύ μίας ποικιλίας μεθόδων και τεχνικών διοίκησης και εξαρτάται από το ιδιαίτερο περιβάλλον ανάπτυξης της οργανωσιακής μάθησης. Τα κριτήρια που καθορίζουν την επιλογή των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων είναι, σύμφωνα με τους Engelhard and Nagele (2003), τα ακόλουθα: (α) η φύση και η μορφή των πιθανών εμποδίων που θα παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία της μάθησης, (β) ο συσχετισμός με το συγκεκριμένο

διαπολιτισμικό χαρακτήρα της μάθησης και (γ) η δυνατότητα εφαρμογής τους στο δεδομένο εταιρικό περιβάλλον. Τα εργαλεία διαχείρισης της γνώσης μπορεί να αφορούν την ηγεσία, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ή την εταιρική κουλτούρα και είναι ανά κατηγορία τα εξής:

A. Εργαλεία ηγεσίας

- *Δημιουργία κλίματος συνεργασίας*

Στα πλαίσια της στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει να αναπτυχθεί κλίμα συνεργατικής λειτουργίας. Η αμοιβαία μάθηση μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν οι προσδοκίες για την ανταλλαγή γνώσης και ο μηχανισμός με τον οποίο κάτι τέτοιο θα επιτευχθεί είναι επαρκώς ορισμένα και διατυπωμένα.

- *Μέτρα για την εσωτερική επικοινωνία*

Η εσωτερική επικοινωνία θα πρέπει να στοχεύει στην κατανόηση της δομής και της λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας ως μίας ολότητας και του ρόλου που κάθε ένας από τους εταίρους καλείται να αναλάβει. Πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού και τις δραστηριότητές τους θα πρέπει να επικοινωνούνται σε τακτικές συναντήσεις του προσωπικού, όπου μπορούν να διατυπωθούν ερωτήσεις και απόψεις. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να δοθεί στους εργαζομένους μία πλήρης εικόνα της λειτουργίας του οργανισμού και να γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα της μετάδοσης της γνώσης, καθώς και να μάθουν οι εργαζόμενοι που μπορούν να αναζητήσουν πληροφόρηση για κάποιο αντικείμενο.

B. Εργαλεία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

- *Συμμετοχή των εργαζομένων σε διαπολιτισμικά σεμινάρια*

Η συστηματική προετοιμασία των εργαζομένων των συνεργαζόμενων εταιρειών απαιτεί την πραγματοποίηση διαπολιτισμικών σεμιναρίων και εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των στελεχών των στρατηγικών εταίρων. Η κάθε εταιρεία μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τις ιδιαιτερότητες των διεθνών εταίρων της από τους εργαζομένους της, οι οποίοι έχουν εργαστεί στο παρελθόν στις χώρες των ξένων εταίρων. Η πρακτική αυτή αφορά κατά

κύριο λόγο το διοικητικό προσωπικό και τα στελέχη μίας εταιρείας. Όσο μεγαλύτερο όμως είναι το ποσοστό του προσωπικού που συμμετέχει, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα.

- *Αξιολόγηση της ανάπτυξης του προσωπικού*

Για να γίνει η μετάδοση γνώσης προς τους εταίρους προτεραιότητα για τους εργαζομένους μίας επιχείρησης θα πρέπει η ανάπτυξη του προσωπικού να αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη του προσωπικού αναφέρεται στην καθημερινή μεταφορά γνώσης και ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, ως ενός εκ των βασικών καθηκόντων των στελεχών του κάθε εταίρου. Η αξιολόγηση της ανάπτυξης του προσωπικού μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, θέτοντας την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων στους ετήσιους στόχους της επιχείρησης ή πραγματοποιώντας έρευνα στους εργαζομένους των εταίρων (με ερωτηματολόγια). Αν η ανάπτυξη του προσωπικού δεν αποτελεί κριτήριο για την απόδοση των στελεχών, τότε υπάρχει κίνδυνος να αμεληθεί ή να αγνοηθεί η υποχρέωση συνεχούς μεταφορά γνώσης προς τον εταίρο.

- *Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων*

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως η στρατηγική σκέψη, οι τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και η ικανότητα ομαδικής εργασίας. Στην περίπτωση που ο ένας εκ των εταίρων διαθέτει οργανωμένες διαδικασίες σε ζητήματα ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων θα πρέπει να φροντίσει για τη μετάδοσή τους στους εταίρους του.

- *Πρόγραμμα ατομικής εξέλιξης των εργαζομένων*

Ένα πρόγραμμα για την ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς: εντοπίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες του κάθε εργαζομένου, θέτει συγκεκριμένους στόχους για τον καθένα και προσδιορίζει τις μαθησιακές του ανάγκες. Επιπλέον, αυξάνει τα προσωπικά κίνητρα του κάθε εργαζομένου, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τις ευκαιρίες που έχει να βελτιώσει τις δεξιότητές του και τέλος δημιουργεί αίσθηση

ασφάλειας για τον εργαζόμενο, που μεταφράζεται σε λιγότερες απώλειες εκπαιδευμένου προσωπικού για τον οργανισμό.

Γ. Εταιρική κουλτούρα

- *Προσδιορισμός των εταιρικών αρχών και αξιών*

Ο προσδιορισμός των εταιρικών αρχών και αξιών ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στην ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση και στη δημιουργία κοινών προσδοκιών σχετικά με το χαρακτήρα της αμοιβαίας μετάδοσης γνώσης. Η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να αντικατοπτρίζει κυρίως τη δέσμευση της διοίκησης για την ανάπτυξη της εταιρείας και των εργαζομένων της και την υποστήριξή της προς τη μετάδοση της γνώσης μέσα από τον αμοιβαίο σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι εταιρικές αρχές θα πρέπει να εφαρμόζονται καθημερινά και να μεταδίδονται συστηματικά και οργανωμένα στους εργαζομένους μέσω σεμιναρίων.

Στη βιβλιογραφία συναντώνται τα εργαλεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, καθώς και διάφορες άλλες τεχνικές και πρακτικές για την ανάπτυξη και εξέλιξη της οργανωσιακής μάθησης, τα οποία συνοπτικά αναφέρονται στον πίνακα 1.

Πίνακας 3.1.: Εργαλεία ανάπτυξης και διαχείρισης της οργανωσιακής μάθησης (Francis, 1997)

Αλλαγή του οργανισμού	Αλλαγή του ατόμου
Δημιουργία ομάδων	Ενδυνάμωση
Υποστηρικτικές τεχνικές	Μάθηση μέσω διαλόγου
Επικέντρωση στον πελάτη	Διαδικασίες μάθησης
Ανάλυση σεναρίων	Ατομικές αξιολογήσεις μάθησης
Συστημική σκέψη	Μάθηση απλού/διπλού βρόγχου
Συστηματική επίλυση προβλημάτων	Μάθηση δευτέρου επιπέδου
Αναδιάρθρωση διαδικασιών	Μάθηση μέσα σε ομάδες
Πειραματισμός	Γνώση, συμπεριφορές, συναισθήματα
Μάθηση από την εμπειρία	Νοητικά πρότυπα – μοντέλα
Μάθηση από τους άλλους	Ατομική βελτίωση
Μετάδοση γνώσης	
Καθοδήγηση	
Οραματισμός μελλοντικής κατάστασης	
Μάθηση μέσω δράσης	

Ακόμη, ορισμένες στρατηγικές που, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, μπορούν να εφαρμοστούν, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ομαδική εργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων των στρατηγικών εταιρών είναι (Swierczek and Dhakal, 2004):

1. Προγράμματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας
2. Προγράμματα Διαρκούς Βελτίωσης
3. Κύκλοι Ποιότητας
4. Εισηγήσεις – Προτάσεις Εργαζομένων
5. Συμμετοχή των Προμηθευτών
6. Τεχνικές Ομαδικής Επίλυσης Προβλημάτων
7. Benchmarking
8. Συμμετοχή Εργαζομένων
9. Συμμετοχή Πελατών

Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν την ευκαιρία για ομαδική εργασία και δράση που προάγει και διευκολύνει τη μάθηση. Η εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών διαπιστώθηκε στατιστικά (Swierczek and Dhakal, 2004) ότι επιδρά θετικά στην απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας.

3.5. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε διεξοδικά η διαδικασία της μάθησης σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία, ξεκινώντας από τα κίνητρα που ωθούν μία επιχείρηση να δημιουργήσει μία διεθνή στρατηγική συμμαχία, έως τον τρόπο συστηματοποίησης και αξιοποίησης της γνώσης που προκύπτει μέσα από τη συνεργασία αυτή. Παρουσιάστηκαν ακόμα οι επιμέρους διαδικασίες μάθησης σε όλα τα στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας, ο τρόπος ροής της γνώσης μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία, καθώς και η δυνατότητα πρόσβασης στη γνώση του εταίρου.

Επίσης στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, περιγράφηκαν τα κύρια συστατικά στοιχεία και χαρακτηριστικά της γνώσης και της μάθησης που αναπτύσσονται μέσα σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία, όπως η φύση της γνώσης, τα είδη της γνώσης, οι τρόποι και οι σχέσεις μάθησης. Τέλος, καταγράφηκαν ορισμένα εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης

της γνώσης και διοίκησης της διαδικασίας μάθησης, η χρήση των οποίων οδηγεί σε βέλτιστα αποτελέσματα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά τη διαδικασία της μάθησης και θα αξιολογηθεί η διαδικασία αυτή ως προς τα αποτελέσματά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι δύσκολο να αξιολογηθεί, ενώ ακόμα δυσκολότερη είναι η αξιολόγηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας της μάθησης, που αναπτύχθηκε μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία. Ακόμα και η διακοπή ή η αποτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να αποτελέσει παράγοντα μάθησης για μία επιχείρηση, αφού μέσα από την εμπειρία αυτή, η επιχείρηση θα τροποποιήσει και θα βελτιώσει τις διαδικασίες επιλογής εταίρων. Η διαδικασία της μάθησης περιλαμβάνει παραμέτρους που είναι εύκολα αντιληπτές και μπορούν να κριθούν αντικειμενικά, η αξιολόγησή της όμως βασίζεται κυρίως σε υποκειμενικά κριτήρια, καθώς από τη φύση της η γνώση είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενική.

Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά τη διαδικασία της μάθησης και καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της. Επίσης, θα αναφερθούν τα οφέλη που αποκομίζει μία επιχείρηση από τη δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών με στόχο τη μάθηση και θα εξεταστούν ορισμένα βασικά ζητήματα της διαδικασίας αυτής, που είναι καθοριστικά για τη θετική πορεία μίας στρατηγικής συμμαχίας μάθησης.

4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Το μοντέλο ανάπτυξης και επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας μάθησης διαφέρει ανάμεσα στους ερευνητές και εκφράζονται διάφορες απόψεις σχετικά με τις διαδικασίες και τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη ανάπτυξη ενός «οργανισμού που μαθαίνει». Τρία όμως στοιχεία, φαίνεται να συμφωνούν οι περισσότεροι από τους ερευνητές, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ενεργοποίηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία. Τα στοιχεία αυτά είναι (Francis, 1997):

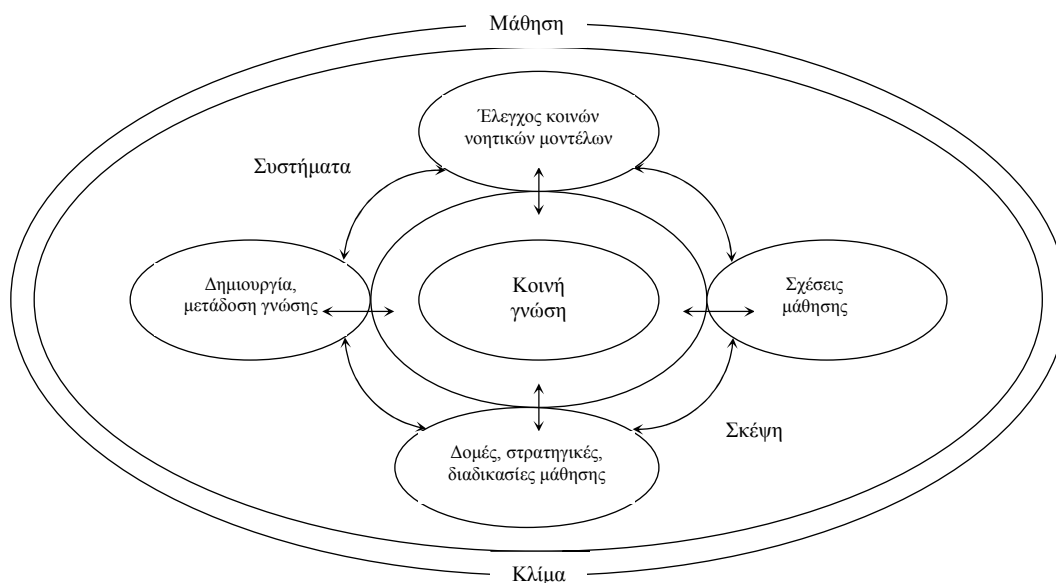
- (1) *Στρατηγική*. Μία δυναμική στρατηγική σε συνδυασμό με ένα ζωντανό όραμα αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη λειτουργία της διαδικασίας της μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία. Η δυναμική της στρατηγικής του οργανισμού δημιουργείται και προκαλείται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό και αντιστρόφως. Βασική αρχή της στρατηγικής της μάθησης αποτελεί το «να μαθαίνει ο οργανισμός πώς να αλλάζει και κυρίως να μαθαίνει πώς να μαθαίνει» (μάθηση δευτέρου επιπέδου).
- (2) *Γνώση*. Η γνώση και η μάθηση γίνονται βασικά συστατικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας της στρατηγικής συμμαχίας. Λαμβάνονται μέτρα για την ενίσχυση και ανάπτυξη της μάθησης και για τη συγκέντρωση και διάχυση της γνώσης. Η καινοτομία και η συμμετοχή από όλα τα μέλη του οργανισμού είναι απαραίτητη.
- (3) *Ηγεσία*. Η μάθηση σε έναν οργανισμό λειτουργεί, όταν και οι ηγέτες του μαθαίνουν να μαθαίνουν. Ο ρόλος της ηγεσίας του οργανισμού είναι ο σχεδιασμός, και η υποστήριξη της διαδικασίας και η καθοδήγηση των υπόλοιπων εργαζομένων. Για να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα, η ηγεσία θα πρέπει να διαθέτει όραμα για τη διαδικασία της μάθησης, η οποία να αποτελεί καθημερινή πρακτική.

Η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία μορφή ευφυΐας του οργανισμού, που συνδέεται άμεσα με τη διαρκή βελτίωσή του. Μέσα από τη μάθηση αναπτύσσεται η ικανότητα του οργανισμού να συνδυάζει την εμπειρία και τη γνώση με τις ενέργειες και τις πράξεις του παρελθόντος, να αναλύει και να εκτιμά τις ενέργειες αυτές και να βελτιώνει τη μελλοντική του συμπεριφορά. Η ευφυής αυτή στάση και αντιμετώπιση των γεγονότων δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας της μάθησης και στην επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας.

4.2.1. Περιβάλλον μάθησης

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η ανάπτυξη ενός αποδοτικού και λειτουργικού περιβάλλοντος μάθησης. Προκειμένου να διαμορφωθεί το περιβάλλον αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο μάθησης. Τα

κύρια στοιχεία αυτού του πλαισίου μάθησης περιλαμβάνουν την ύπαρξη κλίματος και κουλτούρας ανοικτής στη μάθηση, συστημική σκέψη (systems thinking), απόκτηση γνώσης, δημιουργία και μεταφορά, έλεγχο των κοινών νοητικών μοντέλων (mental models), δημιουργία σχέσεων μάθησης και ανάπτυξη κοινών δομών, στρατηγικών και διαδικασιών μάθησης. Επειδή τα ζητήματα της μάθησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμα θα πρέπει να αναζητούνται εταίροι, οι οποίοι έχουν κοινό προσανατολισμό και δέσμευση προς τις διαδικασίες μάθησης, ώστε να δημιουργείται ένα κοινό όραμα για τη στρατηγική συμμαχία. Το πλαίσιο μάθησης που αναφέρθηκε παραπάνω παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4.1.: Πλαίσιο μάθησης για επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες (Morrison and Mezentseff, 1997)

Όταν ο στόχος της στρατηγικής συμμαχίας είναι να βελτιώσει την ικανότητά της να μαθαίνει, τότε είναι απαραίτητη η δημιουργία κλίματος που προωθεί τη μάθηση, η δημιουργία δηλαδή κουλτούρας μάθησης. Για να καλλιεργηθεί η οργανωσιακή μάθηση σε μία στρατηγική συμμαχία, θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα στην ανάπτυξη μαθησιακών δεξιοτήτων, τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ομάδας, να σχεδιαστούν υποστηρικτικές δομές για συνεχή μάθηση και να δημιουργηθεί μία συνολική οργανωσιακή συμπεριφορά, που να προωθεί και να ενθαρρύνει τη μάθηση. Κουλτούρα μάθησης σημαίνει ένα περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι είναι δημιουργικοί μέσα από τις εργασιακές τους σχέσεις και τις εμπειρίες τους. Τα λάθη θα πρέπει να θεωρούνται ευκαιρίες για μάθηση και για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια μέσα στον οργανισμό. Η μάθηση απαιτεί επίσης δεκτικότητα σε νέες ιδέες και δέσμευση της κεντρικής διοίκησης, ώστε να έχουν οι εργαζόμενοι τη

δυνατότητα να σκεφτούν και να επανεξετάσουν τις ενέργειές τους. Με τον τρόπο αυτό, προωθείται η *μάθηση διπλού βρόγχου*. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η διαδικασία της μάθησης είναι μία δυναμική διαδικασία, συνεχής και αποδοτική, ενώ δημιουργούνται ισχυρές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων των συνεργαζόμενων εταιρειών.

Η μεγιστοποίηση της απόδοσης της οργανωσιακής μάθησης απαιτεί την αλλαγή των αντιλήψεων των εταίρων, σχετικά με τη στρατηγική συμμαχία. Οι άνθρωποι που αποτελούν έναν «οργανισμό που μαθαίνει», χρειάζεται να ακολουθούν μία συστημική προσέγγιση και να εφαρμόζουν στρατηγικές που αντιμετωπίζουν τη συνεργασία και τα αποτελέσματά της σε βάθος χρόνου. Η *συστημική σκέψη* (systems thinking) αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να διευκολύνει την οργανωσιακή μάθηση. Η συστημική σκέψη είναι η ικανότητα να βλέπει κανείς την ολότητα και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διάφορων ενεργειών και όχι απλά τις μεμονωμένες πράξεις.

Σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει» είναι, επίσης, απαραίτητο να λειτουργούν διαδικασίες ανατροφοδότησης του συστήματος, με πληροφορίες σχετικά με την πορεία της διαδικασίας της μάθησης και τα αποτελέσματά της. Οι managers της στρατηγικής συμμαχίας θα πρέπει να γνωρίζουν πώς λειτουργούν τα επιμέρους τμήματα της και να κατανοούν πώς κάθε τμήμα της στρατηγικής συμμαχίας συνδέεται με την παροχή του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Κάτι τέτοιο απαιτεί ικανότητα αντίληψης των σχέσεων και των εξαρτήσεων που υπάρχουν μεταξύ των διάφορων γεγονότων και πληροφοριών.

Η συστημική σκέψη απαιτεί την υιοθέτηση μίας ολιστικής προσέγγισης στην επίλυση των προβλημάτων. Αντί δηλαδή το πρόβλημα να κατατέμενεται σε ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα, η συστημική προσέγγιση επικεντρώνεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο όλοι οι σχετιζόμενοι παράγοντες αλληλεπιδρούν για τη δημιουργία ή την επίλυση ενός προβλήματος. Σε ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο περιβάλλον, όπως είναι αυτό ενός οργανισμού που προκύπτει από μία στρατηγική συμμαχία, η συστημική σκέψη αποτελεί εργαλείο διαχείρισης της πολυπλοκότητας. Η κατανόηση των δομών, που βρίσκονται πίσω από τα γεγονότα και τις λεπτομέρειες, απλοποιεί την κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού (Appelbaum and Goransson, 1997). Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή βοηθάει τους εταίρους στη δημιουργία ενός κοινού οράματος για τη

στρατηγική συμμαχία, για την πορεία και τους στόχους της (Morrison and Mezentseff, 1997).

Ιδιαίτερα σημαντικές για τη στρατηγική συμμαχία είναι επίσης, η *απόκτηση, η διατήρηση και η δημιουργία γνώσης*. Επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δημιουργούν διαρκώς νέα γνώση, είναι ικανές να διαχέουν τη γνώση σε όλο τον οργανισμό και να τη μετουσιώνουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομία. Ένα κρίσιμο ζήτημα στην περίπτωση στρατηγικών συμμαχιών με στόχο τη μάθηση, είναι η ευκολία πρόσβασης των εταίρων σε όλες τις μορφές γνώσης, από τη γνώση σχετικά με τους ανθρώπους, τις εγκαταστάσεις, τα συστήματα και τις πρακτικές διαχείρισης, έως τη γνώση πολύπλοκων ζητημάτων, όπως οι αξίες και οι αρχές της κάθε επιχείρησης. Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες που συμμετέχουν σε μία στρατηγική συμμαχία, για μία επιτυχημένη κοινή πολιτική μάθησης, είναι τα ακόλουθα:

- να ενημερώνονται και να αναγνωρίζουν τη νέα γνώση
- να ερμηνεύουν και να μεταβιβάζουν τη νέα γνώση
- να χρησιμοποιούν τη γνώση για να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- να εντάσσουν τη γνώση στον οργανισμό και να προσαρμόζουν τη μαθησιακή του συμπεριφορά ανάλογα.

Μία ακόμα σημαντική παράμετρος της μάθησης σε έναν οργανισμό που προκύπτει από μία στρατηγική συμμαχία είναι ο *προσδιορισμός και ο έλεγχος των υπάρχοντων νοητικών προτύπων (ή νοητικών μοντέλων) (mental models)* και στη συνέχεια η αλλαγή τους. Οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό χρειάζεται να μάθουν πώς να προσδιορίζουν, να αμφισβητούν και να αναπροσαρμόζουν τα νοητικά τους πρότυπα. Με τον όρο νοητικά μοντέλα περιγράφονται οι κραταιές αντιλήψεις, πιστεύω και προκαταλήψεις, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κόσμο και ενεργούν. Σε έναν οργανισμό, οι νέες ιδέες συνήθως δεν γίνονται αποδεκτές, επειδή έρχονται σε αντίθεση με τις καθιερωμένες απόψεις. Τα υπάρχοντα νοητικά μοντέλα είναι αυτά που περιορίζουν τα άτομα στους οικείους τρόπους σκέψης και δράσης, ζημιώνοντας συνήθως τον οργανισμό (Appelbaum and Goransson, 1997). Προκειμένου να προοδεύσει μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει οι άνθρωποι που την απαρτίζουν να προσδιορίζουν και να ελέγχουν τα νοητικά τους

μοντέλα, δηλαδή να μοιράζονται και να συζητούν τις ιδέες και τις αντιλήψεις τους. Η διαδικασία αυτή διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, την ενεργοποίηση και τελικά τη μάθηση. Μικρές, συνεχείς αλλαγές στα νοητικά μοντέλα, συσσωρευμένες στη διάρκεια του χρόνου, θα οδηγήσουν σταδιακά σε σημαντικές, μακροπρόθεσμες αλλαγές σε εδραιωμένες αντιλήψεις (Morrison and Mezentseff, 1997).

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας με στόχο τη μάθηση είναι η ικανότητα *δημιουργίας σχέσεων μάθησης*. Η δημιουργία σχέσεων μάθησης μέσα στη στρατηγική συμμαχία είναι μία δύσκολη διαδικασία. Τα άτομα που συμμετέχουν στον οργανισμό έχουν συνήθως μία ισχυρή δέσμευση με τη δική τους επιχείρηση, έχουν τις προσωπικές τους προτεραιότητες και έναν δικό τους προσωπικό τρόπο σκέψης και αντίληψης των καταστάσεων (το προσωπικό τους νοητικό μοντέλο). Για να δημιουργηθούν σχέσεις μάθησης μέσα στη στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να αλλάξει ο ρόλος των ηγετών και των managers. Ο βασικός ρόλος τους θα πρέπει να είναι αυτός του σχεδιασμού των οργανωσιακών δομών και στρατηγικών. Ο κλασικός ρόλος του επιβλέποντος θα πρέπει να αντικατασταθεί από την ικανότητα να σχεδιάζουν και να εγκαθιστούν τις νέες δομές και μαθησιακές σχέσεις στον οργανισμό. Καθώς η μάθηση ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση, είναι απαραίτητο αυτή να δημιουργήσει ένα όραμα για τη μάθηση, το οποίο να εμπνεύσει στους εργαζομένους του οργανισμού.

Για να στηριχτούν οι μαθησιακές διαδικασίες και σχέσεις μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να αναπτυχθούν *κοινές δομές, στρατηγικές και διαδικασίες*. Κάτι τέτοιο απαιτεί το σχεδιασμό συστημάτων αμοιβών που να ενθαρρύνουν την ατομική και την οργανωσιακή μάθηση, την ύπαρξη των απαραίτητων πόρων για μάθηση, τη λειτουργία μηχανισμών για τη συλλογή και μεταφορά πληροφοριών από πηγές μέσα και έξω από τη στρατηγική συμμαχία και την ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων που αφορούν τη μάθηση. Η δημιουργία κοινής γνώσης θα δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους εταίρους να αναπτύξουν πολλαπλές και αλληλοσυμπληρούμενες τεχνολογίες και δεξιότητες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις μελλοντικές γενιές προϊόντων. Επιπλέον, μία στρατηγική συμμαχία που συμμετέχει στη διαδικασία δημιουργίας κοινής γνώσης με τους εταίρους της, ενθαρρύνει και προάγει τη θεμελίωση σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας δέσμευσης.

Τα παραπάνω απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου πλαισίου μάθησης συμπληρώνονται από ορισμένες ακόμα ιδιότητες, όπως η ατομική βελτίωση,

η ομαδική μάθηση και το κοινό όραμα. Με τον όρο *ατομική βελτίωση* περιγράφεται η συνεχής προσπάθεια προσδιορισμού και εμπάθυνσης των εργαζομένων στο προσωπικό τους όραμα, καθώς και η ενεργοποίηση και επιμονή τους στις διαδικασίες μάθησης. Η ατομική εξέλιξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, αποτελεί θεμέλιο λίθο για την οργανωσιακή μάθηση, καθώς η αφοσίωση και η ικανότητα ενός οργανισμού στη μάθηση εξαρτάται από την ικανότητα και επιθυμία για μάθηση των εργαζομένων του (Koh, 1998). Οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν μόνο αν τα άτομα που τους αποτελούν μαθαίνουν. Μέσα από την εξέλιξη και τη βελτίωση των ατόμων θα επιτευχθούν και οι στόχοι του οργανισμού (Appelbaum and Goransson, 1997).

Το *κοινό όραμα* είναι απαραίτητο σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει», προκειμένου να ενώσει, να ενεργοποιήσει και να δεσμεύσει τους ανθρώπους του οργανισμού γύρω από μία κοινή ταυτότητα και την αίσθηση μίας κοινής πορείας, που θα τους οδηγήσει στο να επικεντρωθούν στη μάθηση, όχι επειδή είναι αναγκασμένοι να το κάνουν, αλλά επειδή το θέλουν (Koh, 1998). Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό μαθαίνουν καλύτερα όταν επιδιώκουν να πετύχουν πράγματα που έχουν νόημα για τους ίδιους. Το κοινό όραμα σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει», δεν δημιουργεί μόνο δέσμευση για τους εργαζομένους, αλλά και νέους τρόπους σκέψης και δράσης. Καλλιεργεί τη διάθεση για ανάληψη κινδύνων και πειραματισμό. Για να επιτύχει η ανάπτυξη κοινού οράματος σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο το κοινό αυτό όραμα να μην επιβληθεί από την ανώτατη διοίκηση, αλλά να οικοδομηθεί σε συνεργασία με τους εργαζομένους, στην υποστήριξη των οποίων θα βασιστεί η επιτυχία του (Appelbaum and Goransson, 1997).

Τέλος, η *ομαδική μάθηση* αποτελεί για τους μελετητές, βασικό παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης, καθώς σε ένα σύγχρονο οργανισμό, η ομάδα αποτελεί τη θεμελιώδη μαθησιακή μονάδα. Η μάθηση και η λειτουργία σε ομάδες μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερα θετικά αποτελέσματα, απ' ό,τι θα πετύχαινε το κάθε μέλος της αν εργαζόταν ατομικά. Φυσικά, τα άτομα που απαρτίζουν τις ομάδες αυτές θα πρέπει να διαπνέονται από το κοινό όραμα του οργανισμού και να επιδιώκουν παράλληλα την ατομική τους βελτίωση (Appelbaum and Goransson, 1997). Η ομαδική μάθηση περιλαμβάνει: (1) τον τρόπο διαχείρισης της γνώσης πολλών ατόμων, (2) την ανάγκη για καινοτόμο δράση που προκύπτει από τη συνεργασία και (3) την ικανότητα ενθάρρυνσης και παρακίνησης της μάθησης σε άλλες ομάδες (Koh, 1998).

4.2.2. Χαρακτηριστικά επιτυχίας μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας μάθησης

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας και αυτά είναι τα ακόλουθα: τρόπος σκέψης (mindset), έλεγχος, στρατηγική ολοκλήρωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, συνεισφορά πόρων και ανάπτυξη σχέσεων. Καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά περιγράφεται αναλυτικά στη συνέχεια (Berdrow and Lane, 2003).

A. Τρόπος σκέψης

Ο τρόπος σκέψης είναι το σύνολο των συμπεριφορών, των σκέψεων και των αισθημάτων που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις ενέργειες του κάθε ατόμου. Ο τρόπος σκέψης των επικεφαλής των εταιρειών και των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις επηρεάζει την πορεία της στρατηγικής συμμαχίας. Ο τρόπος σκέψης καθορίζει δύο παράγοντες, που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης και της μάθησης και αυτοί είναι οι *προθέσεις* του κάθε εταίρου για τη συμμαχία και η *άποψη* του για τους υπόλοιπους εταίρους.

Η πρόθεση είναι ο αρχικός σκοπός για τον οποίο ο κάθε εταίρος ενεπλάκη στη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας και πώς ο σκοπός αυτός άλλαξε κατά τη διάρκεια λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας. Η πρόθεση του κάθε εταίρου επηρεάζει το είδος και τον όγκο των πόρων που θα συνεισφέρει στη στρατηγική συμμαχία, τον έλεγχο που θα επιβάλλει στις δραστηριότητες του οργανισμού, την αξιολόγηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του και το βαθμό στον οποίο θα μάθει από τη στρατηγική συμμαχία.

Η άποψη που κάθε εταίρος έχει για τους υπόλοιπους εταίρους μίας στρατηγικής συμμαχίας, είναι πολύ σημαντική, καθώς θετικές σχέσεις και θετικά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν, μόνο όταν μεταξύ των εταίρων υπάρχει σεβασμός και υποστήριξη. Αντίθετα, η άσκηση κριτικής στον εταίρο και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων του, σχετίζονται με αρνητικές σχέσεις μεταξύ των εταίρων και αρνητικά αποτελέσματα. Η ύπαρξη ενός θετικού τρόπου σκέψης, με σεβασμό προς τον εταίρο και με στόχο την ανάπτυξη, θα οδηγήσει σε αποφάσεις και ενέργειες που ενθαρρύνουν τον οργανισμό να μάθει και να βελτιωθεί. Αντίθετα, η κριτική και η απολυταρχική συμπεριφορά θα οδηγήσουν σε αποφάσεις και συμπεριφορές, που περιορίζουν το δημιουργικό τρόπο σκέψης και επίλυσης προβλημάτων και επομένως θα αποθαρρύνουν την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού.

Για να αποτελεί ο τρόπος σκέψης ένα θετικό χαρακτηριστικό για μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει:

- Η γνώση να θεωρείται ως ένας σημαντικός πόρος και η διαχείριση της ανάπτυξης της μάθησης να είναι δυναμική.
- Να αναγνωρίζεται η δυνατότητα να μάθει κανείς νέες ικανότητες από τον εταίρο και τη στρατηγική συμμαχία.
- Να γίνεται προσπάθεια να αποκτηθεί νέα γνώση και αμοιβαίο όφελος για όλους τους εταίρους, μέσα από τις κοινές τους δραστηριότητες.
- Να γίνεται προσπάθεια να βελτιωθούν οι διαδικασίες του οργανισμού, αλλά και των εταίρων.
- Να θεωρούνται οι εταίροι πολύτιμοι συνεργάτες, που συμβάλλουν θετικά στη στρατηγική συμμαχία.
- Να προσφέρονται από τους εταίρους στη συμμαχία δεξιότητες, που θα βοηθήσουν στην επιτυχία της.
- Να αναγνωρίζεται η πιθανότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων μεγάλης αξίας μέσα από τη στρατηγική συμμαχία.

B. Έλεγχος

Όλες οι στρατηγικές συμμαχίες λειτουργούν κάτω από την επίβλεψη ενός διοικητικού συμβουλίου, τα μέλη του οποίου επιλέγονται, ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής του κάθε εταίρου στη στρατηγική συμμαχία. Για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική συμμαχία, ο έλεγχος και η επίβλεψη των δραστηριοτήτων της θα πρέπει να στοχεύει στη στήριξη και την καθοδήγηση της προς τους αμοιβαίους στόχους των εταίρων. Ο έλεγχος δεν θα πρέπει να γίνεται με βάση αυστηρά ελεγχόμενες οδηγίες λειτουργίας, που τίθενται από τον ισχυρότερο από τους εταίρους. Η έννοια της συνεργατικότητας είναι και εδώ πολύ σημαντική. Ο βαθμός του ελέγχου σε μία στρατηγική συμμαχία καθορίζει την ευελιξία του οργανισμού και την προσαρμογή του σε νέες συνθήκες.

Οι διαδικασίες ελέγχου σε επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Οι ηγεσίες των εταίρων εργάζονται πάνω στους κοινούς στόχους και σε ευέλικτα αποτελέσματα για να καθορίσουν τις δραστηριότητες της στρατηγικής συμμαχίας.

- Δίνεται έμφαση στην κοινή μάθηση και υποστήριξη.
- Οι διοικήσεις των εταίρων ενημερώνονται για τις δραστηριότητες του οργανισμού και οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού.

Γ. Στρατηγική ολοκλήρωση

Επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες είναι συνήθως εκείνες που ασχολούνται με δραστηριότητες συμπληρωματικές των βασικών δραστηριοτήτων των εταίρων, οι οποίες όμως είναι αρκετά πρωτοποριακές και καινοτόμες, ώστε να προσθέτουν αξία στις υπάρχουσες δραστηριότητες και να προσφέρουν στους εταίρους νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι στρατηγικές συμμαχίες που δημιουργούν νέα γνώση και έχουν θετικά αποτελέσματα για τις ίδιες και για τους εταίρους τους, έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Οι δραστηριότητες του οργανισμού που προκύπτει από τη στρατηγική συμμαχία είναι συμπληρωματικές των κύριων δραστηριοτήτων των εταίρων.
- Υπάρχει ανοχή και σεβασμός για τις διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές.
- Οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για την υπερκέραση των διαφορών μεταξύ των στρατηγικών των εταίρων, αποδέχονται τις αρχές που είναι ενσωματωμένες στις πρακτικές των εταίρων και επικεντρώνονται στους κοινούς τους στόχους.
- Ο οργανισμός είναι στρατηγικά εναρμονισμένος με τους εταίρους.
- Υπάρχουν προσωπικές σχέσεις και επαφή μεταξύ των στελεχών που λαμβάνουν τις αποφάσεις και των εργαζομένων που εμπλέκονται στις διάφορες λειτουργίες.

Δ. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες έχουν το εξής χαρακτηριστικό:

- Δεσμεύονται για τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, ενοποιώντας βασικές, θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις.

Αν και οι μέθοδοι, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη της μάθησης είναι διάφορες, το κοινό τους χαρακτηριστικό θα πρέπει να είναι η συνεχής και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση σε βασικά θέματα και σε θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις.

E. Συνεισφορά πόρων

Σημαντικές στη συνεισφορά πόρων από τους εταίρους είναι, εκτός από το είδος των πόρων και οι διαδικασίες με τις οποίες οι πόροι αυτοί προσφέρονται στη στρατηγική συμμαχία. Οι διαδικασίες αυτές προϋποθέτουν την εύκολη πρόσβαση στη γνώση και τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους φορείς της γνώσης αυτής. Οι επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες φέρουν τα εξής χαρακτηριστικά, ως προς τη συνεισφορά των πόρων:

- Οι πόροι που προσφέρονται στη στρατηγική συμμαχία βασίζονται στις ανάγκες της και είναι επαρκείς, έτσι ώστε να μπορεί ο οργανισμός να αναπτυχθεί πέρα από τις αρχικές προσδοκίες των εταίρων.
- Αν οι δεξιότητες που προσφέρονται στη συμμαχία δεν είναι οι κατάλληλες, θα πρέπει να αναζητούνται νέοι πόροι κατάλληλοι για τον οργανισμό.
- Οι πόροι θα πρέπει να εντάσσονται μέσα στο νέο πλαίσιο και περιβάλλον που δημιουργείται από τη στρατηγική συμμαχία.

Στη διαδικασία της μάθησης είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική, η συστηματική επένδυση σε νέες τεχνολογίες και δεξιότητες, οι οποίες συχνά απαιτούν μεγάλο χρόνο «ωρίμανσης», πριν να μπορέσουν να αποδώσουν εμπορικά και οικονομικά οφέλη για μία επιχείρηση (Lei *et al.*, 1997).

Στ. Ανάπτυξη σχέσεων

Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία επιτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών είναι η ανάπτυξη στενών, προσωπικών δεσμών μεταξύ των στελεχών των εταίρων, οι οποίες δημιουργούνται από την αρχή της στρατηγικής συμμαχίας και διατηρούνται κατά τη λειτουργία της. Αποτέλεσμα της στενής αυτής επαφής, είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εταίρων και η διάθεση εργασίας για την επίτευξη οφέλους για τον οργανισμό και τους εταίρους. Επιπλέον, για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να υπάρχει μία διαρκής, ισότιμη σχέση εργασίας μεταξύ των εταίρων, μέσω της οποίας μπορούν να επιλυθούν τα όποια προβλήματα προκύπτουν από τη συνεργασία τους. Επομένως, συνοπτικά, η επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας στο θέμα των σχέσεων, προέρχεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Η ηγεσία της κάθε επιχείρησης εμπλέκεται στη διαδικασία εντοπισμού και επιλογής των εταίρων.
- Η επιλογή των εταίρων βασίζεται σε μία διαισθητική αξιολόγηση των ανθρώπων που στελεχώνουν την κάθε εταιρεία.
- Η ανεπίσημη συμφωνία μεταξύ των διοικήσεων των εταίρων δημιουργεί τη βάση της μεταξύ τους σχέσης, με το επίσημο συμβόλαιο να ολοκληρώνει τις νομικές διαδικασίες.
- Υπάρχει μία στενή, προσωπική σχέση μεταξύ των ηγεσιών των εταίρων.

4.2.3. Αποδοτική διαδικασία μάθησης

Για την ανάπτυξη αποδοτικής διαδικασίας απορρόφησης της γνώσης δεν αρκεί μόνο να εκτίθενται τα άτομα σε νέα γνώση. Θα πρέπει να συνυπάρχουν ορισμένοι παράγοντες, ώστε να είναι αποδοτικές οι διαδικασίες μάθησης, οι οποίοι και περιγράφονται στη συνέχεια (Inkpen, 1998):

A. Ευέλικτοι στόχοι μάθησης

Οι στόχοι των εταίρων αποτελούν ένα βασικό στοιχείο για τη δημιουργία μάθησης μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία. Όμως, δεν είναι αρκετό να εισέρχονται οι εταίροι στη συμμαχία με στόχο τη μάθηση. Οι αρχικές προθέσεις είναι σημαντικές για την επίτευξη μάθησης, αλλά θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται και να επαναπροσδιορίζονται κατά τη διάρκεια λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας, προκειμένου η διαδικασία της μάθησης να είναι αποδοτική.

B. Δέσμευση της ηγεσίας

Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της διαδικασίας της μάθησης είναι καταλυτικός. Παρόλο που απαιτείται αφοσίωση στη διαδικασία της μάθησης από όλα τα επίπεδα του οργανισμού, η υποστήριξη της ηγεσίας των εταίρων είναι που καθορίζει την επιτυχία της.

Γ. Εκτίμηση της απόδοσης

Η αποδοτικότητα της διαδικασίας της μάθησης συνδέεται συνήθως με την οικονομική απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας. Μία τέτοια αντίληψη αποτελεί ιδιαίτερα περιοριστικό τρόπο αξιολόγησης της διαδικασίας της μάθησης. Παράλληλα, αν μία

εταιρεία είναι, κατά βάση, επικεντρωμένη στην οικονομική της απόδοση, δεν θα δοθεί βαρύτητα στη μάθηση, με αρνητικά αποτελέσματα για την απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας.

Δ. «Ευθυγράμμιση» της κουλτούρας των εταίρων

Όταν η οργανωσιακή κουλτούρα των εταίρων διαφέρει, τότε είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν οι στόχοι τους και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας και την αξία της μάθησης που προκύπτει μέσα από αυτή. Οι διαφορές αυτές είναι πιθανό να οδηγήσουν τους εταίρους σε σύγκρουση και αποπροσανατολισμό και για να επιτευχθεί μάθηση χρειάζεται συντονισμός και εξεύρεση κοινών κωδίκων επικοινωνίας.

Τέλος, άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας μάθησης είναι (Bruce *et al.*, 1995):

- ✓ Η στρατηγική συμμαχία θεωρείται σημαντική από όλους τους εταίρους.
- ✓ Ένας από τους εταίρους έχει εμπειρία στις συνεργασίες.
- ✓ Υπάρχει μεταξύ των εταίρων μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης.
- ✓ Υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλάνο για τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας και για τα καθήκοντα του κάθε εταίρου.
- ✓ Υπάρχει συχνή επικοινωνία μεταξύ των εταίρων.
- ✓ Τα συνεργαζόμενα μέρη συνεισφέρουν πόρους, σύμφωνα με όσα έχουν συμφωνηθεί.
- ✓ Τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία κατανέμονται δίκαια.

4.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Η διαδικασία της μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να μην αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τους εταίρους, να μην επιτευχθεί, δηλαδή, η δημιουργία σχέσεων μάθησης και η δημιουργία νέας γνώσης μέσα από τη συμμαχία. Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της διαδικασίας μάθησης σε μία διεθνή στρατηγική συμμαχία αναφέρονται στη συνέχεια (Engelhard and Nagele, 2003).

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για τη διαδικασία της μάθησης και την επίτευξη αποτελεσμάτων είναι η *έλλειψη εμπιστοσύνης* μεταξύ των εταίρων. Σε διάφορες μελέτες (Engelhard and Nagele, 2003; Panteli and Sockalingam, 2005), η έλλειψη εμπιστοσύνης παρουσιάζεται ως ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στη διαδικασία της μάθησης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης εμποδίζει τα άτομα να μοιραστούν οποιαδήποτε μορφή γνώσης ή πληροφορία και γι' αυτό περιορίζει τη διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων είναι η διαφορετική αντίληψη που έχουν διαφορετικοί πολιτισμοί και κοινωνίες, σχετικά με το τι συνιστά εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη είναι δηλαδή ένα ζήτημα, το οποίο σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και τη νοοτροπία των ανθρώπων. Για παράδειγμα, στις δυτικές κοινωνίες, η ύπαρξη κοινών επαγγελματικών στόχων και προσδοκιών θεωρείται αρκετή για να εγγυηθεί τη συνεργασία μεταξύ των εταίρων και την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών. Αντίθετα, στις ανατολικές χώρες (π.χ. χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης) σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης παίζουν, εκτός από τους κοινούς στόχους, και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι μία διαδικασία που απαιτεί και από τους δύο εταίρους να επενδύσουν σε χρόνο και προσπάθεια. Το ζήτημα της εμπιστοσύνης, εξαιτίας της σημαντικότητάς του, θα μελετηθεί αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Η *εταιρική κουλτούρα* μπορεί, επίσης, να αποτελέσει εμπόδιο στη διαδικασία της μάθησης, σε περίπτωση που δεν αναγνωρίζεται η αξία της γνώσης, που δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία των εταίρων. Συχνά, η γνώση που δημιουργείται μέσα στη στρατηγική συμμαχία, θεωρείται ασήμαντη από τους εταίρους, επειδή δεν δημιουργήθηκε μέσα στην επιχείρησή τους (not-invented-here syndrome).

Ένα άλλο πρόβλημα, που προκύπτει σε μία στρατηγική συμμαχία και δυσχεραίνει τη διαδικασία της μάθησης, είναι η *ύπαρξη και λειτουργία ανεπίσημων δικτύων (καναλιών) επικοινωνίας* και μετάδοσης πληροφοριών μέσα στον οργανισμό. Η ύπαρξη τέτοιου είδους δικτύων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επικοινωνία και στη μεταφορά γνώσης. Σημαντική πληροφόρηση διαχέεται διαμέσου μη επίσημων καναλιών, με αποτέλεσμα να φτάνει διαστρεβλωμένη στους αποδέκτες. Πληροφορίες που συνήθως μεταφέρονται διαμέσου τέτοιων δικτύων μπορεί να αφορούν το μέλλον της συνεργασίας ή τη θέση και τα καθήκοντα των εργαζομένων και μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Ένα άλλο πιθανό εμπόδιο στην οργανωσιακή μάθηση, το οποίο εμφανίζεται κατά κύριο λόγο στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες και λιγότερο σε στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιρειών της ίδιας χώρας, είναι η *κοινωνική απόσταση* (social distance) των εταίρων. Η αίσθηση της κοινωνικής απόστασης μεταξύ των εταίρων διαχωρίζει τους ανθρώπους σε «εμείς και αυτοί» και δυσχεραίνει τη στενή αλληλεπίδραση και την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων.

Ακόμα μία δυσκολία στη διαδικασία μάθησης, αποτελεί και η πυκνότητα και η ποιότητα της γνώσης, που ανταλλάσσεται μεταξύ των ομάδων εργασίας και των λειτουργικών τμημάτων των εταίρων. Όταν η ποιότητα της γνώσης ή η ποσότητα της γνώσης που «διακινείται» δεν είναι επαρκής, υπάρχει αδυναμία εξέλιξης της συνεργασίας.

Στις στρατηγικές συμμαχίες συναντάται επίσης, συχνά, η επιδίωξη της *ικανοποίησης των προσωπικών συμφερόντων* του κάθε εταίρου. Στην περίπτωση αυτή, η κυριότερη επίπτωση είναι η αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας και η έλλειψη πνεύματος ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Εκείνος από τους εταίρους που διαθέτει τις περισσότερες γνώσεις και ικανότητες, μοιράζεται συνήθως με τον εταίρο του, τις μη σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανισομερής κατανομή εξουσίας και δύναμης στα πλαίσια της στρατηγικής συμμαχίας. Συνήθως, στις συνεργασίες εταιρειών προηγμένης τεχνολογίας, οι εταίροι προσπαθούν να αποκομίσουν όσο το δυνατό γρηγορότερα όσες γνώσεις έχει να τους προσφέρει ο εταίρος τους και στη συνέχεια να αποχωρήσουν από τη στρατηγική συμμαχία (Tsang, 1998).

Ένα από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες είναι η *έλλειψη διαπολιτισμικών ικανοτήτων* (intercultural skills) των εργαζομένων τους. Η αδυναμία χρήσης της γλώσσας του ξένου εταίρου και η άγνοια των ιδιαιτεροτήτων της χώρας του εμποδίζει την επικοινωνία και περιορίζει την ικανότητα «απορρόφησης» και μετάδοσης της γνώσης μεταξύ των εταίρων.

Άλλες αιτίες, οι οποίες μπορεί να θεωρηθεί ότι δυσχεραίνουν τη συνεργασία σε μία στρατηγική συμμαχία, είναι: η περιπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων, ο συγκερασμός εταιρειών με διαφορετική επιχειρηματική κουλτούρα και οι διαφορετικοί ή ακόμα και αντικρουόμενοι στρατηγικοί στόχοι των εταίρων (Hyder and Eriksson, 2005). Ακόμα, ο περιορισμένος χρόνος προετοιμασίας των στρατηγικών συμμαχιών (στάδιο

επιλογής των εταίρων και στάδιο διαπραγματεύσεων) δεν δίνει την ευκαιρία στους εταίρους να προσδιορίσουν και να αντιμετωπίσουν εξ αρχής κάποια από τα ζητήματα που θα προκύψουν κατά τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας.

Συνοπτικά, οι παράγοντες αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών αναφέρονται στη συνέχεια (Duysters *et al.*, 1999):

- Διαφοροποίηση της στρατηγικής ή των στόχων των εταίρων
- Προβλήματα μεταξύ των εταίρων
- Μη ισότιμη σχέση μεταξύ των εταίρων
- Διαφορές κουλτούρας
- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Λειτουργική ή γεωγραφική αλληλοκάλυψη
- Συγκρούσεις του προσωπικού
- Απουσία δέσμευσης
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες
- Διαφορετικά κίνητρα.

Όταν ο στόχος σε μία στρατηγική συμμαχία είναι να επωφεληθούν οι εταίροι, χωρίς να είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν στη στρατηγική συμμαχία, τότε η συμμαχία καθίσταται ασταθής και καταλήγει σε διάλυση.

4.4. ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής μάθησης στην αποδοτικότητα μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι μία δύσκολη διαδικασία. Οι αλληλεπιδράσεις και οι διεργασίες μέσα σε μία στρατηγική συμμαχία είναι συνεχείς και πολύπλοκες, αυξάνοντας ή μειώνοντας την αποδοτικότητα της οργανωσιακής μάθησης μέσα στο χρόνο. Επίσης, η μέτρηση υποκειμενικών μεγεθών, όπως η προσαρμοστικότητα ή η ταχύτητα ανταπόκρισης, αλλά και αντικειμενικών μεγεθών, όπως η δημιουργία πατεντών και εμπορικών σημάτων, οι δαπάνες κεφαλαίων και τα προγράμματα έρευνας και σχεδιασμού, είναι προβληματική. Ιδιαίτερα, σε καταστάσεις κινδύνου και αβεβαιότητας, οι δείκτες οικονομικής απόδοσης δεν είναι κατάλληλοι για να

αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία, σε αντίθεση με ποιοτικούς δείκτες μέτρησης, όπως η παραγωγικότητα ή η ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας. Για τους λόγους αυτούς, η σχέση μεταξύ διαδικασιών μάθησης και αποδοτικότητας θα πρέπει να διαφανεί με άλλους τρόπους. Οποιαδήποτε όμως μεγέθη και αν χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης της μάθησης, θα πρέπει να σχετίζονται με τις στρατηγικές προθέσεις του οργανισμού (Berdrow and Lane, 2003).

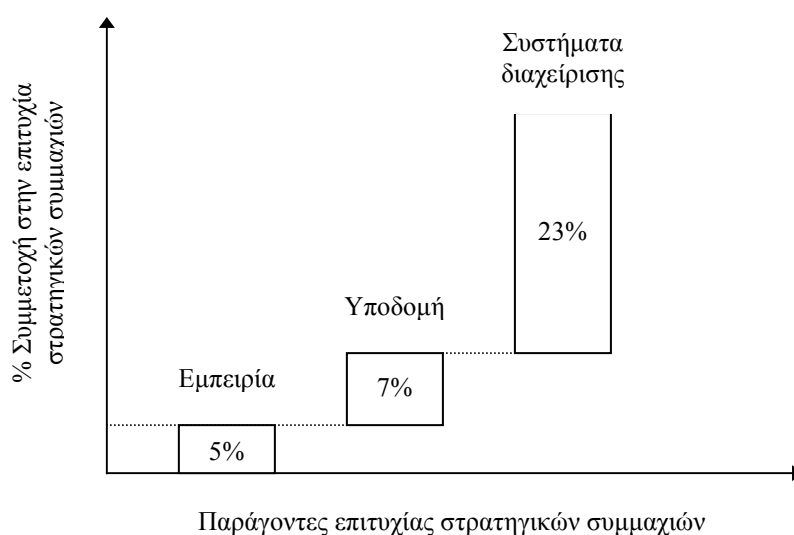
Αν μία επιχείρηση θεωρεί τη στρατηγική συμμαχία ως μία σειρά συγκεκριμένων έργων τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν, τότε είναι πιθανό να αξιολογεί ως σημαντικά το κόστος, το χρόνο και την οικονομική απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας. Όμως, επιχειρήσεις που δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες με κύριο σκοπό να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις, χρειάζονται διαφορετικά μέτρα για να κρίνουν τα αποτελέσματά τους. Για παράδειγμα, μία στρατηγική συμμαχία με στόχο τη μάθηση, ακόμα και αν τερματιστεί, μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική ως προς τη μάθηση, καθώς αποτελεί μία εμπειρία που μπορεί να ωφελήσει τις μελλοντικές συνεργασίες των εταίρων (Tidd and Izumimoto, 2002).

4.4.1. Επιτυχία μίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας

Ορισμένοι μελετητές θεωρούν ως επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας, την επίτευξη των στόχων της συμμαχίας αυτής (Das and Teng, 2000). Μία τέτοια προσέγγιση, αν και σωστή, είναι αρκετά περιοριστική και υποκειμενική. Στη μελέτη των Kale *et al.* (2001), οι παράμετροι που αξιολογήθηκαν για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας, ήταν τέσσερις: ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική συμμαχία πέτυχε τους στόχους της, το μέτρο στο οποίο η επιχείρηση που δημιούργησε τη στρατηγική συμμαχία βελτίωσε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ο βαθμός στον οποίο έμαθε ορισμένες σημαντικές δεξιότητες από τον εταίρο και το επίπεδο αρμονικής συνύπαρξης με τους εταίρους. Οι παραπάνω ερευνητές διαπίστωσαν, ότι το 80% των εταιρειών, που με βάση τα παραπάνω κριτήρια ήταν επιτυχημένες, παρουσίασαν αυξημένα, μακροχρόνια, οικονομικά οφέλη και σημαντική άνοδο των τιμών των μετοχών τους, κατά την ανακοίνωση του σχηματισμού νέων στρατηγικών συμμαχιών.

Επίσης διαπίστωσαν, ότι εταιρείες που διέθεταν υποδομή, ως προς τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και εφάρμοζαν συστήματα διαχείρισης των στρατηγικών

συμμαχιών τους (δομημένες διαδικασίες μάθησης), παρουσίαζαν πολύ μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας από τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν διέθεταν τις ιδιότητες αυτές και δεν έκαναν καμία προσπάθεια να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, βασιζόμενες στην εμπειρία τους από τις στρατηγικές συμμαχίες. Από την ίδια μελέτη προέκυψε επίσης, ότι σημαντικότερος παράγοντας στην επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι τα συστήματα προαγωγής της διαδικασίας της μάθησης και συντονισμού των διαδικασιών διαχείρισής της, κατά δεύτερον η υποδομή σε θέματα στρατηγικών συμμαχιών και η ύπαρξη ομάδας διαχείρισης της στρατηγικής συμμαχίας και τέλος η προηγούμενη εμπειρία στο σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών. Η δημιουργία της ομάδας διαχείρισης των θεμάτων των στρατηγικών συμμαχιών σε μία επιχείρηση, συμβάλλει θετικά στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση της στρατηγικής συμμαχίας, με αποτέλεσμα αυτή να είναι πιο αποτελεσματική. Τα παραπάνω συμπεράσματα παρουσιάζονται διαγραμματικά στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 4.2.: Παράγοντες επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας (Kale *et al.*, 2001)

Άλλες μελέτες (Chang and Huang, 2002; Gupta and Misra, 2000) έχουν δείξει, ότι η δημιουργία πολυπολιτισμικών (διεθνών) στρατηγικών συμμαχιών σχετίζεται με την ανακοίνωση θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων από τις επιχειρήσεις που δημιουργούν τις συμμαχίες αυτές. Τέτοιου είδους στρατηγικές συμμαχίες βοηθούν μία επιχείρηση να εισχωρήσει σε νέες αγορές και να αποκτήσει εμπειρία με εταίρους διαφορετικής λειτουργίας και δομής.

Ακόμα, σε μελέτη που διενεργήθηκε σε στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αμερικανικών και μεξικανικών εταιρειών (Berdrow and Lane, 2003) διαπιστώθηκε, ότι όσες από τις

στρατηγικές συμμαχίες (στη συγκεκριμένη περίπτωση, joint-ventures) κατόρθωσαν να μετασχηματίσουν με επιτυχία τη γνώση που παρέλαβαν από τους εταίρους τους και να δημιουργήσουν νέα γνώση, πέτυχαν αύξηση των πωλήσεων τους και θετικά αποτελέσματα στη λειτουργική και οικονομική τους απόδοση.

Όσον αφορά στην εμπειρία από προηγούμενες συνεργασίες, έχει βρεθεί (Gupta and Misra, 2000; Anand and Khanna, 2000), ότι η προηγούμενη εμπειρία στη δημιουργία διεθνών στρατηγικών συμμαχιών οδηγεί σε μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη και σε μεγαλύτερη ανταπόκριση της αγοράς. Επιπλέον, οι εταιρείες που δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες, αποκτούν μέσα από την εμπειρία αυτή, ικανότητα στο σχηματισμό επιτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών (Simonin, 1997). Άλλοι όμως ερευνητές (Kale *et al.*, 2001) τονίζουν, ότι η εμπειρία δεν αρκεί για την οικονομική επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας, αλλά απαιτείται μία συνολική, σταδιακή προσέγγιση που να καλύπτει όλα τα στάδια δημιουργίας της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς και αναλυτική επεξεργασία των δεδομένων των προηγούμενων εμπειριών τους.

Οι Anand and Khanna (2000) βρήκαν επίσης, ότι η χρηματιστηριακή αγορά και οι επενδυτές αντιδρούν θετικά, όταν επιχειρήσεις με σημαντική εμπειρία δημιουργούν νέες στρατηγικές συμμαχίες. Πιο συγκεκριμένα, αν οι επενδυτές και οι πελάτες πιστεύουν ότι μία επιχείρηση επενδύει πόρους για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και διαθέτει συστήματα για την αξιοποίηση της γνώσης που συγκεντρώνει από τις δραστηριότητες αυτές, τότε είναι πιθανότερο να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, καθώς αυξάνει τις πιθανότητές της για επιτυχία (Kale *et al.*, 2001).

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι, σύμφωνα με στατιστική μελέτη των Swierczek and Dhakal (2004), που πραγματοποιήθηκε σε κοινοπρακτικές επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν στην Ταϊλάνδη και το Νεπάλ, η «ηλικία» της συμμαχίας, ο αριθμός των εταίρων, οι πόροι που επενδύονται σε εκπαίδευση, επικοινωνία και υποστηρικτικά προγράμματα και ο αριθμός των στελεχών που εκπαιδεύονται στις επιχειρήσεις των ξένων εταίρων (εκπαιδεύονται σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές διοίκησης). Όλοι οι παραπάνω παράγοντες, καθώς αυξάνονται, επηρεάζουν άμεσα και θετικά την απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας.

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η ευελιξία της στη θέσπιση των στόχων και στον προσδιορισμό των προσδοκιών της. Είναι προτιμότερο για μία αποδοτική στρατηγική συμμαχία, να υπάρχει ένα αναλυτικό επιχειρηματικό πλάνο για τη λειτουργία της, το οποίο όμως θα επιτρέπει ευελιξία στους στόχους και στη δομή της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς η συνεργασία μεταξύ των εταίρων εξελίσσεται και οι εξωτερικές συνθήκες μεταβάλλονται (Tidd and Izumimoto, 2002).

4.4.2. Μέτρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της διαδικασίας μάθησης

Τα οικονομικά αποτελέσματα και η αποδοτικότητα μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορούν να προσδιοριστούν μέσω μετρήσιμων μεγεθών, όπως η μείωση του κόστους, η αύξηση των κερδών, η αύξηση των πωλήσεων, η είσοδος σε νέες αγορές, η περαιτέρω διείσδυση στις υπάρχουσες αγορές, κ.α., καθώς και με μη μετρήσιμα μεγέθη, όπως η εμπειρία της συνεργασίας, η δυνατότητα σύναψης νέων συνεργασιών και η ενίσχυση των υπαρχόντων, η αυξημένη ανταγωνιστικότητα, κ.α. (Hyder and Eriksson, 2005). Η σύνδεση όμως των οικονομικών αποτελεσμάτων μίας στρατηγικής συμμαχίας με τη διαδικασία της μάθησης, μπορεί να γίνει μόνο με έμμεσο τρόπο και είναι αρκετά περίπλοκη.

Για την προώθηση της διαδικασίας της μάθησης, απαιτείται από τους εταίρους, η επένδυση οικονομικών πόρων στην εκπαίδευση, στην επικοινωνία και στα υποστηρικτικά συστήματα της στρατηγικής συμμαχίας. Οι επενδύσεις αυτές θα αποδώσουν στη συνέχεια κέρδη για την επιχείρηση, μέσα από τα αποτελέσματα της διαδικασίας της μάθησης. Τα οικονομικά οφέλη από τη διαδικασία της μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία προέρχονται κυρίως από την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και μπορούν να μετρηθούν έμμεσα, με ποσοτικούς όρους, όπως οι παρακάτω (Swierczek and Dhakal, 2004):

1. Μείωση των ωρών εργασίας ανά παραγωγική μονάδα της επιχείρησης
2. Μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων
3. Μείωση των α' υλών που χρησιμοποιούνται ανά προϊόν
4. Μείωση του χρόνου επανεπεξεργασίας ανά προϊόν
5. Μείωση του αριθμού των εργαζομένων ανά παραγωγική μονάδα

6. Αύξηση της ποσότητας της παραγωγής
7. Βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής
8. Αύξηση του αριθμού των εξειδικευμένων εργαζομένων
9. Αύξηση της συχνότητας των επαφών με τους προμηθευτές.

Η αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πόρων της στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να εξεταστεί μέσα από αυτές τις συνιστώσες. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας στους παραπάνω παράγοντες, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το ποσοστό βελτίωσης, που επιτυγχάνεται μέσα από τη μάθηση.

4.4.3. Οφέλη από τη διαδικασία μάθησης

Μεταξύ των σημαντικότερων οφελών από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με στόχο τη μάθηση, βρίσκονται η επέκταση σε νέες αγορές και νέα προϊόντα, η εξειδίκευση, η ικανοποίηση των πελατών και οι βελτιώσεις στην ποιότητα. Επιπλέον, οι στρατηγικές αυτές συμμαχίες, προσφέρουν στους εταίρους τη δυνατότητα συμπλήρωσης των γνώσεών τους και τη δυνατότητα συγκέντρωσης και ανταλλαγής μαθησιακών πόρων. Τέτοιου είδους πόροι είναι η τεχνολογία, η τεχνογνωσία παραγωγής και η γνώση της αγοράς και των πελατών.

Μία συνεργασία μάθησης οδηγεί επίσης στην ανάπτυξη ιδιοτήτων, όπως η ικανότητα συστηματικής επίλυσης προβλημάτων, ο πειραματισμός με τη χρήση νέων προσεγγίσεων, η μάθηση μέσω της εμπειρίας της ίδιας της επιχείρησης και μέσω της εμπειρίας και των πρακτικών άλλων επιχειρήσεων και η μεταφορά γνώσης γρήγορα και αποδοτικά μέσα στον οργανισμό (Morrison and Mezentseff, 1997).

Εταιρείες που επιτυγχάνουν στην ανταλλαγή γνώσεων με τους εταίρους τους, προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ελάχιστο, επομένως, αποτέλεσμα που μπορεί να έχει μία εταιρεία από μία στρατηγική συμμαχία με στόχο τη μάθηση, είναι να βελτιώσει την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκρισή της στις εξωτερικές συνθήκες. Μεγαλύτερα οφέλη προκύπτουν, όταν η μάθηση οδηγεί τη στρατηγική συμμαχία σε νέες ευκαιρίες (Berdrow and Lane, 2003). Τα οφέλη είναι σημαντικά ακόμα και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες μάθησης, όπως έχει δείξει σχετική μελέτη (Van Gils and Zwart, 2004).

Ακόμα σημαντικότερη για τη στρατηγική συμμαχία και την εξέλιξή της, είναι η ικανότητα να ξεπερνούν οι εταίροι τη γνώση που ο καθένας τους συνεισφέρει στη συμμαχία και να δημιουργούν νέα γνώση και αξία για τον οργανισμό. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη επιτυχημένων εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εταίρων και την αμοιβαία υποστήριξή τους (Berdrow and Lane, 2003). Η νέα γνώση, που δημιουργείται μέσα στη στρατηγική συμμαχία, όταν είναι ακριβής και εφαρμόζεται με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και να οδηγήσει σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας (Beamish and Berdrow, 2003).

4.5. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και γενικότερα οι συνεργασίες ενέχουν κινδύνους. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση που δημιουργεί στρατηγικές συμμαχίες μάθησης, είναι η πιθανότητα απώλειας του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και η δημιουργία ανταγωνιστών μεταξύ των εταίρων της. Κάτι τέτοιο ενδέχεται να προκύψει, όταν η επιχείρηση συνεργάζεται με εταίρους τους οποίους δεν εμπιστεύεται ή όταν πολύτιμη γνώση και τεχνογνωσία δεν προστατεύονται επαρκώς από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν «διαρροές» πολύτιμων πληροφοριών. Στην ενότητα αυτή εξετάζονται τα ζητήματα της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, της προστασίας της γνώσης τους και της διαχείρισης των διαφορών που προκύπτουν κατά τη συνεργασία.

4.5.1. Ζητήματα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί το ζήτημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων. Ως εμπιστοσύνη μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων, ορίζεται η αμοιβαία πεποίθηση, ότι σε μία ανταλλαγή μεταξύ τους, καμία πλευρά δεν θα συμπεριφερθεί καιροσκοπικά και δεν θα εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες του άλλου (Hyder and Eriksson, 2005).

Η εμπιστοσύνη θεωρείται ότι είναι απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη ποιοτικών επιχειρηματικών σχέσεων και ομαδικών δραστηριοτήτων. Τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης είναι βασικά για την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ

των εταίρων, καθώς η εμπιστοσύνη βελτιώνει την ποιότητα του διαλόγου και συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσης. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων (Panteli and Sockalingam, 2005), ενώ συσχετίζεται θετικά με την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας (Nielsen, 2005).

Μέσω της ανάπτυξης εμπιστοσύνης και της ανταλλαγής πόρων, ένας εταίρος μπορεί να αναπτύξει ικανότητες σε κάποιο κρίσιμο τομέα, που πριν ήταν άγνωστος γι' αυτόν. Υπάρχει δηλαδή άμεση σχέση μεταξύ των πόρων, της εμπιστοσύνης και της ανάπτυξης ικανοτήτων (Hyder and Eriksson, 2005). Οι πόροι παρέχουν ένα αντικείμενο για μάθηση και η μάθηση αυτή μπορεί να λάβει χώρα, μόνο όταν οι εταίροι επιδεικνύουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και είναι πρόθυμοι να παρέχουν ο ένας στον άλλο τους απαραίτητους πόρους.

Κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων μίας στρατηγικής συμμαχίας, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων μπορεί να μειώσει την ανάγκη δημιουργίας επίσημων και δαπανηρών συμβολαίων. Το συμβόλαιο σύναψης συνεργασίας μεταξύ των εταίρων είναι απίθανο να καλύπτει όλα τα ζητήματα της στρατηγικής συμμαχίας και συνήθως δεν επιδιώκεται κάτι τέτοιο. Το κύριο συμβόλαιο, το οποίο μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο, παρέχει γενικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργεί η συμμαχία και αναφέρεται στις κυριότερες δραστηριότητές της. Πολλά ζητήματα, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο, προκύπτουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας και πρέπει να αντιμετωπιστούν με κατανόηση και στενή συνεργασία των εταίρων. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, ακόμα και ευαίσθητα θέματα μπορούν να διευθετηθούν με μικρότερη προσπάθεια. Η ανάπτυξη όμως κλίματος εμπιστοσύνης είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, αρκετά αβέβαιη και εξαρτάται σημαντικά από το πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας, καθώς και από τα χαρακτηριστικά και τις προηγούμενες εμπειρίες των εταίρων. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων απαιτεί χρόνο και βασίζεται σε μία σειρά θετικών εμπειριών μεταξύ τους.

Η εμπιστοσύνη θεωρείται ένα δυναμικό φαινόμενο, το οποίο παίρνει διαφορετική μορφή στο αρχικό στάδιο δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας και διαφορετική μορφή κατά την εξέλιξη και «ωρίμανσή» της. Στα πρώτα στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων είναι ιδιαίτερα εύθραυστη, οπότε η γνώση που ανταλλάσσεται μεταξύ τους είναι κατά κύριο λόγο

επίσημη και αντικειμενική. Αυτή η μορφή εμπιστοσύνης βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ανταμοιβή που μπορεί να προκύψει από τη δημιουργία και τη διατήρηση μίας επιχειρηματικής σχέσης (calculus-based trust) και στο φόβο για τις συνέπειες και τις ποινές της αθέτησης της συμφωνίας (Panteli and Sockalingam, 2005).

Στη συνέχεια, με το πέρασμα του χρόνου, αναπτύσσεται μία μορφή εμπιστοσύνης που βασίζεται στη γνώση για τον εταίρο (knowledge-based trust), η οποία δημιουργείται από την αλληλεπίδραση των εταίρων. Στη φάση αυτή, οι εταίροι έχουν αποκτήσει εμπειρία από τη μεταξύ τους συνεργασία και μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά του άλλου. Αυτή η βαθύτερη μορφή εμπιστοσύνης διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσης σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ παράλληλα οι κοινές αξίες και οι κοινοί κώδικες επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ των εταίρων βοηθούν στην περισσότερο αποδοτική ανταλλαγή γνώσεων, καθώς και στη μεταφορά υποκειμενικής γνώσης (Panteli and Sockalingam, 2005).

Τέλος, το ανώτερο επίπεδο εμπιστοσύνης που μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ των εταίρων, είναι η εμπιστοσύνη που προκύπτει από την ταύτιση τους (identification-based trust), όπου οι εταίροι έχουν φτάσει πλέον σε τέτοιο σημείο κατανόησης και ταύτισης, που ο καθένας μπορεί να ενεργεί αποδοτικά εκ μέρους του άλλου. Στο επίπεδο αυτό, οι εταίροι νιώθουν ότι τα συμφέροντά τους είναι απολύτως προστατευμένα και δεν υπάρχει ανάγκη για επιτήρηση και έλεγχο μεταξύ τους. Φυσικά στο στάδιο αυτό, όπου υπάρχει πλήρης ταύτιση αναγκών, προτιμήσεων και συμπεριφορών, η διαδικασία μάθησης είναι ιδιαίτερα αποδοτική και η γνώση που ανταλλάσσεται μεταξύ των εταίρων είναι υψηλής αξίας και πολύτιμη. Στην πράξη, αυτό το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι δύσκολο να επιτευχθεί μεταξύ επιχειρήσεων. Στις περισσότερες όμως στρατηγικές συμμαχίες δεν απαιτείται τόσο υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης για την εύρυθμη λειτουργία τους (Panteli and Sockalingam, 2005).

Για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων απαιτείται οικειότητα, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως με προσωπική επικοινωνία των εργαζομένων των εταίρων, με την ανταλλαγή e-mail, τις τηλεδιασκέψεις και με τη χρήση άλλων τεχνολογιών επικοινωνίας. Ο συνδυασμός της προσωπικής επαφής και της επικοινωνίας με ηλεκτρονικά μέσα, είναι ζωτικός για την αύξηση της οικειότητας μεταξύ των εταίρων, όχι μόνο για την ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και για την ανάπτυξη κατανόησης μεταξύ τους (Panteli and Sockalingam, 2005). Ιδιαίτερα, στις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, όπου οι διαφορές μεταξύ των εταίρων είναι

μεγαλύτερες και η επικοινωνία μεταξύ τους δυσκολότερη, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσω της διαρκούς επαφής (προσωπικής και εξ' αποστάσεως) των εργαζομένων είναι απολύτως απαραίτητη για τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας.

Στην περίπτωση δημιουργίας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ ανταγωνιστών, για να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης, είναι απαραίτητο να δηλωθούν εξ' αρχής οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία που θα προσφέρει ο καθένας από τους εταίρους στη στρατηγική συμμαχία, καθώς και οι στόχοι στους οποίους αποσκοπούν. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται ρεαλιστικές προσδοκίες από τους εταίρους και περιορίζεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους (Tsang, 1999).

4.5.2. Προστασία της γνώσης των εταίρων

Η συνεργασία επιχειρήσεων στις στρατηγικές συμμαχίες προσφέρει στους εταίρους πλεονεκτήματα από την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης, αλλά και από την πιθανή μείωση του κόστους. Παρά τα θετικά της συνεργασίας αυτής, είναι πιθανό να υπάρξουν ορισμένα προβλήματα, που σχετίζονται με τις ιδιαίτερες ικανότητες των συνεργαζόμενων εταιρειών. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις συνεργαζόμενες εταιρείες είναι η απώλεια των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων (Morrison and Mezentseff, 1997).

Κατά τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας και την ανταλλαγή γνώσεων και σημαντικών πληροφοριών, κάθε επιχείρηση εκτίθεται σε πιθανές προσπάθειες οικειοποίησης ή μίμησης της γνώσης που προσφέρει στη στρατηγική συμμαχία. Η δυσκολία και το παράδοξο έγκειται στο γεγονός, ότι ενώ μία επιχείρηση που συμμετέχει σε μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να διατηρεί ανοικτά τα κανάλια επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων, ταυτόχρονα θα πρέπει να εφαρμόζει μέτρα για την προστασία της κρίσιμης για την επιχείρηση γνώσης.

Οι γνώσεις οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για μία επιχείρηση και με τις οποίες μία επιχείρηση είναι περισσότερο προστατευτική, είναι οι βασικές γνώσεις που κατέχει. Οι γνώσεις αυτές αποτελούν τον πυρήνα των δραστηριοτήτων της και από αυτές η επιχείρηση αποκομίζει τα μεγαλύτερα κέρδη της. Επίσης, η γνώση που προστατεύουν περισσότερο οι επιχειρήσεις, είναι η υποκειμενική γνώση, η οποία αν και εξαιτίας της φύσης της είναι δύσκολο να αντιγραφεί, περιέχει πολύτιμες πληροφορίες. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, η ιδιαίτερη γνώση

που κατέχουν αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αν η γνώση αυτή αντιγραφεί, τότε η επιχείρηση χάνει τη μοναδικότητά της για τους πελάτες της, την ελκυστικότητά της για πιθανούς μελλοντικούς εταίρους και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Norman, 2002).

Η «διαρροή» γνώσεων μπορεί να οφείλεται είτε σε ηθελημένη καιροσκοπική συμπεριφορά του εταίρου και στην αθέτηση των όρων της συμφωνίας, είτε στην έντονη επιθυμία του να εκμεταλλευτεί τη δυνατότητα να μάθει. Καιροσκοπική συμπεριφορά εμφανίζεται συνήθως, όταν οι εταίροι διεκδικούν τις ίδιες αγορές. Επιπλέον, ο κίνδυνος της οικειοποίησης της γνώσης είναι μεγαλύτερος, όταν οι εταίροι αναπτύσσουν παρόμοιες δραστηριότητες, προϊόντα ή υπηρεσίες, καθώς έχουν την ικανότητα να κατανοήσουν την αξία μίας πληροφορίας και να τη χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους (Norman, 2002).

Σε ορισμένες στρατηγικές συμμαχίες, οι εταίροι μπορεί να χάσουν την ανταγωνιστικότητα και το όραμα για την επιχείρησή τους, όταν εξαρτηθούν από τις δραστηριότητες και τις ικανότητες των εταίρων τους. Αν κάτι τέτοιο συμβεί, είναι πολύ πιθανό ο λιγότερο εξαρτημένος και περισσότερο αυτόνομος εταίρος να αποτελεί απειλή για τους υπόλοιπους εταίρους και να γίνει άμεσος ανταγωνιστής τους. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τροφοδοτούν τη στρατηγική συμμαχία με αρκετό όγκο πληροφορίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της, χωρίς όμως να διακυβεύεται η ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης (Norman, 2002).

Στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, μία επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική, ιδιαίτερα όταν επεκτείνεται σε χώρες, όπου ο κίνδυνος για επιζήμια και μη ηθελημένη «διαρροή» γνώσεων και πληροφοριών είναι μεγάλος και όπου δεν υπάρχουν ή δεν εφαρμόζονται οι νόμοι σχετικά με τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, όπως για παράδειγμα στην Κίνα (Tsang, 1999).

Η προστασία της γνώσης των εταίρων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Πρώτα απ' όλα με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ τους, με τη χρήση εγγυήσεων στη συμφωνία τους, με τη θέσπιση διαδικασιών διαχείρισης της μάθησης και τέλος με τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, όπου ο κάθε εταίρος θα συμμετέχει ισότιμα στην επιχείρηση και στην προσφορά πόρων (π.χ. δημιουργία join-ventures, όπου ο κάθε εταίρος μετέχει με ποσοστό 50%). Επίσης, όταν μία εταιρεία δημιουργεί στρατηγικές συμμαχίες με εταίρους τους οποίους γνωρίζει από προηγούμενες

συνεργασίες, είναι συνήθως περισσότερο ασφαλής σε ζητήματα προστασίας της γνώσης (Norman, 2002).

Επιπλέον, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος απώλειας της κρίσιμης γνώσης των εταίρων θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, έτσι ώστε να είναι προκαθορισμένη και «ανοικτή» η επικοινωνία μεταξύ τους, αλλά ταυτόχρονα να προστατεύονται το όραμα και οι ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αποτελεί μέρος του σχεδιασμού της στρατηγικής συμμαχίας, έτσι ώστε όλοι οι εταίροι να επωφεληθούν από την ανταλλαγή γνώσης (Lei *et al.*, 1997). Όταν υπάρχουν τέτοιου είδους μηχανισμοί σε λειτουργία, οι εταίροι είτε δεν έχουν την ευκαιρία για να δράσουν καιροσκοπικά, είτε οι ποινές που αντιμετωπίζουν είναι τόσο μεγάλες, που δεν τους συμφέρει να δράσουν με τέτοιο τρόπο (Norman, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων και να προστατευθεί η γνώση τους, μπορούν να δημιουργηθούν πρωτόκολλα συνεργασίας, στα οποία θα αναφέρονται τα θέματα για τα οποία κάθε εταίρος μπορεί να ζητάει πληροφορίες από τον άλλο και ποιες τεχνολογίες ή διαδικασίες θεωρούνται πνευματική ιδιοκτησία του κάθε εταίρου. Αυτού του είδους τα πρωτόκολλα δημιουργούν έναν αδιόρατο «φράκτη», που καθορίζει τα όρια μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού. Τέλος, θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες καταγραφής και ελέγχου των λειτουργιών, ώστε να αποφευχθεί η παραβίαση των παραπάνω ορίων (Lei *et al.*, 1997).

4.5.3. Διαχείριση διαφορών και συγκρούσεων

Τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά τη δημιουργία και λειτουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας προκαλούν διαφωνίες και συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων, οι οποίες αν δεν διαχειριστούν με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και στη λύση της συνεργασίας.

Μία μορφή σύγκρουσης που μπορεί να προκύψει στα πλαίσια μίας επιχειρηματικής σχέσης, όπως είναι μία στρατηγική συμμαχία, είναι η συναισθηματική διαμάχη ή διαμάχη σχέσεων (affective conflict ή relationship conflict), η οποία αφορά συνήθως συναισθήματα και επικεντρώνεται σε διαπροσωπικές διαφορές και διαφωνίες. Αυτή η μορφή σύγκρουσης, όταν εμφανίζεται μέσα σε μία ομάδα, έχει συνήθως αρνητικές

συνέπειες, συμβάλλοντας στην αναποτελεσματικότητα και στη μείωση της αποδοτικότητάς της. Σε μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να οδηγήσει στον αποπροσανατολισμό από τους στόχους, να περιορίσει την ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης, εκτίμησης και επεξεργασίας της γνώσης, να περιορίσει τη δημιουργικότητα και να μειώσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων της.

Άλλη μορφή σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθηκόντων (task ή cognitive conflict), όπου η διαφωνία προκύπτει από διαφορές στην εκτίμηση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των οργανωσιακών στόχων και αποτελεσμάτων. Αυτή η μορφή σύγκρουσης, εφόσον διαχειριστεί κατάλληλα, με κριτική σκέψη, δημιουργικότητα, ανοιχτή συζήτηση, έρευνα και χωρίς θυμό, απειλές και προσβολές, μπορεί να οδηγήσει τους εταίρους σε μεγαλύτερο βαθμό κατανόησης και ενδυνάμωσης της σχέσης τους, σε μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης, σε μεγαλύτερη ευελιξία και τελικά στη δημιουργία νέας γνώσης.

Τέλος, η σύγκρουση διαδικασιών (process conflict) αφορά διαφορές των εταίρων σχετικά με τους ρόλους, τις αρμοδιότητες, τα χρονοδιαγράμματα και τις απαιτήσεις σε πόρους. Αυτή η μορφή σύγκρουσης συνδέεται συνήθως με μείωση της αποδοτικότητας, εξαιτίας της ανεπαρκούς εκτέλεσης των καθηκόντων και της έλλειψης ικανοποίησης, και μπορεί να οδηγήσει σε αποχώρηση κάποιου εταίρου. Αν εμφανιστεί κατά το πρώτο στάδιο δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς συμβάλλει στο να καθοριστούν οι ρόλοι, οι διαδικασίες και οι πόροι που θα προσφέρει κάθε εταίρος. Παρά το θεωρητικό διαχωρισμό μεταξύ αυτών των τριών ειδών συγκρούσεων, η σχέση και η αλληλεξάρτηση τους είναι ισχυρή και στην πράξη είναι συνήθως δύσκολο να εξακριβωθεί ποια μορφή σύγκρουσης δημιουργεί προβλήματα σε μία στρατηγική συμμαχία (Panteli and Sockalingam, 2005).

Τα αίτια των συγκρούσεων που εμφανίζονται σε μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να είναι διάφορα. Βασική αιτία σύγκρουσης και διαμάχης μεταξύ των εταίρων μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η διαφορά στους στρατηγικούς στόχους που θέτει καθένας από αυτούς. Οι εταίροι μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους ως προς το προϊόν που θα προωθήσουν, την αγορά στην οποία θα απευθυνθούν και τις στρατηγικές τιμολόγησης. Οι διαφορές αυτές είναι σημαντικές, καθώς επηρεάζουν τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και καθορίζουν τα δίκτυα διανομής.

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων μπορεί να οδηγήσουν σε προσπάθεια ελέγχου της στρατηγικής συμμαχίας από τον ένα από αυτούς (π.χ. με εξαγορά του άλλου εταίρου), προκειμένου να εφαρμοστούν οι επιλογές του στη στρατηγική συμμαχία. Μία άλλη προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων μπορεί να είναι η επένδυση περισσότερων πόρων στη στρατηγική συμμαχία (π.χ. αύξηση του αριθμού των ατόμων που εργάζονται στη στρατηγική συμμαχία ή εντατικοποίηση στις δραστηριότητες πώλησης), έτσι ώστε να αυξηθεί η επιρροή κάποιου εταίρου. Μία τρίτη αντίδραση μπορεί να είναι η αναζήτηση ενός νέου εταίρου για τη δημιουργία μίας νέας στρατηγικής συμμαχίας, ώστε να απεξαρτηθεί από την προηγούμενη συνεργασία του (Tidd and Izumimoto, 2002).

Όλοι οι παραπάνω τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε περιορισμό της λειτουργικότητας και της μάθησης, σε απάθεια και τελικά στη διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας. Αντίθετα, όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται κατάλληλα, ευνοείται η ανάπτυξη πραγματικής εμπιστοσύνης, ο καταμερισμός των κινδύνων και η αποδοτικότερη μάθηση. Η σωστή διαχείριση των διαφορών είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας και περιλαμβάνει ανοικτή συζήτηση, εμπλοκή από όλους τους εταίρους και δίκαιες διαδικασίες (Panteli and Sockalingam, 2005).

4.6. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά μία στρατηγική συμμαχία μάθησης. Στους παράγοντες επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας περιλαμβάνονται η δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης, η δέσμευση των ηγεσιών των εταίρων, αλλά και των εργαζομένων τους, η δημιουργία σχέσεων μάθησης, η ευελιξία των στόχων, η κουλτούρα μάθησης και η συνεισφορά πόρων από όλους τους εταίρους. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των εταίρων (εταιρική και εθνική), η έλλειψη εμπιστοσύνης και η υπαρξη προσωπικών συμφερόντων.

Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό, εξετάστηκε ο τρόπος αξιολόγησης και αποτίμησης της διαδικασίας της μάθησης σε μία στρατηγική συμμαχία και τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία αυτή. Επειδή, η μάθηση είναι ένα μέγεθος που δεν μπορεί να

μετρηθεί άμεσα, αναφέρθηκαν δυνατότητες άμμεσης μέτρησης των αποτελεσμάτων της. Τέλος, διατυπώθηκαν οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει μία στρατηγική συμμαχία, όταν αδυνατεί να διαχειριστεί τα προβλήματα και τις διαφορές που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της, καθώς και ο κατάλληλος τρόπος χειρισμού τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα αναφερθούν παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών από τον ελληνικό και διεθνή χώρο και θα εξεταστεί κατά πόσο οι στρατηγικές αυτές συμμαχίες εφάρμοσαν διαδικασίες μάθησης ή πέτυχαν αποτελέσματα στον τομέα της μάθησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί συνήθη τρόπο επέκτασης μίας επιχείρησης σε ένα νέο επιχειρηματικό κλάδο, καθώς και τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξησης των κερδών της. Επιπλέον, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών δίνει σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες αγορές, αλλά και την ευκαιρία για περιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων. Προκειμένου να είναι επιτυχής μία στρατηγική συμμαχία απαιτείται η ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των διοικήσεων και των εργαζομένων των συνεργαζόμενων εταιρειών, καθώς μέσα από τις στρατηγικές συμμαχίες μεταφέρονται σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις. Ακόμα και όταν πρωτεύων, άμεσος ή εκφρασμένος στόχος μίας στρατηγικής συμμαχίας δεν είναι η απόκτηση γνώσης, η μάθηση λαμβάνει χώρα. Κάθε στρατηγική συμμαχία, ακόμα και όταν δημιουργείται χωρίς άμεσο στόχο της τη μάθηση, δεν μπορεί να «αποφύγει» τη δημιουργία γνώσης και την απόκτηση εμπειριών.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται αρχικά η περίπτωση μίας στρατηγικής συμμαχίας από το διεθνή χώρο, για την οποία δίνονται αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες που οδήγησαν στη δημιουργία της και στην εξέλιξή της. Μελετώνται επίσης οι διαδικασίες μάθησης που εφαρμόστηκαν στη συγκεκριμένη στρατηγική συμμαχία και τα αποτελέσματά τους για τους δύο εταίρους. Στη συνέχεια, γίνεται σύντομη αναφορά σε σημαντικές στρατηγικές συμμαχίες που δημιουργήθηκαν τόσο στον ελληνικό, όσο και στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο και οι οποίες είχαν ως στόχο τους – άμεσο ή έμμεσο – τη μάθηση και την απόκτηση νέας τεχνογνωσίας και εμπειρίας. Τα συγκεκριμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν στρατηγικές συμμαχίες διάφορων μορφών, όπως μη μετοχικές στρατηγικές συμμαχίες, κοινοπραξίες, εξαγορές, ακόμα και συγχωνεύσεις εταιρειών.

5.2. ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η περίπτωση της δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας από το διεθνή χώρο και θα εξεταστούν η λειτουργία και τα στάδια εξέλιξής της, καθώς και οι διαδικασίες μάθησης που εφαρμόστηκαν στη στρατηγική αυτή συμμαχία ή που έλαβαν χώρα κατά τη λειτουργία της. Η στρατηγική συμμαχία που θα εξετασθεί είναι αυτή των πολυεθνικών, σουηδικών, κατασκευαστικών εταιρειών Sandvik και Atlas Copco, η οποία περιγράφεται στο άρθρο των Hyder and Eriksson (2005).

5.2.1. Sandvik και Atlas Copco

Η στρατηγική συμμαχία των δύο σουηδικών πολυεθνικών εταιρειών αποτέλεσε ένα σημαντικό οικονομικό φαινόμενο της σουηδικής και παγκόσμιας αγοράς και ο ξαφνικός τερματισμός της μακρόχρονης συνεργασίας τους, η οποία διήρκησε περισσότερα από 40 χρόνια, προκάλεσε έκπληξη στη διεθνή αγορά, όπου κατά κύριο λόγο αναπτύσσονταν οι δραστηριότητες των δύο εταίρων. Στην ενότητα αυτή διερευνώνται τα κίνητρα που οδήγησαν στη δημιουργία αυτής της στρατηγικής συμμαχίας, αλλά και τα αίτια που οδήγησαν τελικά στη λύση της, οι διαδικασίες μάθησης που εφαρμόστηκαν, οι πόροι που ανταλλάχθηκαν μεταξύ των δύο εταίρων κατά τη διάρκεια της πολύχρονης συνεργασίας τους, τα ζητήματα εμπιστοσύνης και οι διακυμάνσεις της κατά τη συνεργασία τους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απέκτησαν οι εταίροι μέσα από τη στρατηγική συμμαχία, καθώς και η απόδοση και τα αποτελέσματα που πέτυχαν και τα οφέλη που αποκόμισαν.

Όλα τα παραπάνω ζητήματα – τα κίνητρα, οι πόροι, η εμπιστοσύνη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η απόδοση – αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία για την επιτυχία των διαδικασιών μάθησης μίας στρατηγικής συμμαχίας, αλλά και παράγοντες που καθορίζουν την εξέλιξή της. Επιπλέον, σε τόσο μακροχρόνιες συνεργασίες, οι διαδικασίες μάθησης γίνονται καθημερινή ρουτίνα και διαδικασία που λαμβάνει χώρα διαρκώς και αποτελεί έναν από τους κύριους πόρους που ανταλλάσσονται με τη μορφή τεχνογνωσίας, τεχνολογίας, μεθόδων παραγωγής, γνώσης της αγοράς, επαφής με τους πελάτες, ανταλλαγής προσωπικού μεταξύ των δύο εταιρειών, κ.α. Η ανταλλαγή των πόρων αυτών απαιτεί υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των

εταίρων, ενώ οι πόροι αυτοί συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον κάθε εταίρο και βελτιώνουν την απόδοσή του.

Η Sandvik είναι σήμερα μία κατασκευαστική εταιρεία υψηλής τεχνολογίας, η οποία δραστηριοποιείται σε 130 χώρες και απασχολεί περίπου 37.000 εργαζομένους. Η εταιρεία ασχολείται με μεταλλικές κατασκευές, καθώς και με την πώληση μετάλλου για την κατασκευή πλοίων, σιδηροδρόμων και άλλων κατασκευών. Η εταιρεία ήδη από τη δεκαετία του 1860 (στις αρχές της οποίας ιδρύθηκε) δραστηριοποιήθηκε στη διεθνή αγορά μέσω αντιπροσώπων και στη συνέχεια με την ίδρυση θυγατρικών εταιρειών. Παρά την επιμονή της στην ίδρυση θυγατρικών εταιρειών, στις οποίες η Sandvik είχε τον πλήρη έλεγχο, η εταιρεία δημιούργησε επίσης κατά τη διάρκεια των χρόνων λειτουργίας της περί τις 30 διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, συνήθως με τη μορφή κοινοπρακτικών επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα της διεθνούς επέκτασής της, το 95% των πωλήσεών της προέρχονται σήμερα από δραστηριότητες εκτός της Σουηδίας.

Η Atlas Copco ιδρύθηκε το 1873 και ασχολείται με την κατασκευή και την τεχνολογία συμπιεστών, με την ανάπτυξη βιομηχανικών και κατασκευαστικών τεχνολογιών και τεχνικών εξόρυξης. Η Atlas Copco έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε 150 χώρες και απασχολεί 26.000 άτομα. Όμοια με τη Sandvik, το 98% των πωλήσεών της προέρχεται από αγορές εκτός της σουηδικής, ενώ και αυτή ιδρύει συνήθως θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό, εκτός μερικών εξαιρέσεων σε χώρες, όπου κάτι τέτοιο δεν επιτρέπεται από την τοπική νομοθεσία.

Η συνεργασία των δύο σουηδικών εταιρειών ξεκίνησε το 1943, καθώς οι δύο εταιρείες αναγνώρισαν ότι τα προϊόντα τους ήταν συμπληρωματικά και αποφάσισαν να συνεργαστούν σε περιορισμένη, αρχικά, βάση. Η αρχική συνεργασία των δύο εταιρειών αφορούσε μόνο τη σουηδική αγορά, η οποία εκβιομηχανιζόταν με γρήγορους ρυθμούς εκείνη την περίοδο και έδωσε στους δύο εταίρους τη δυνατότητα να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο και να αναπτυχθούν μεταξύ τους δεσμοί εμπιστοσύνης. Στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο εταίρων συνέβαλλε σημαντικά η κοινή τους κουλτούρα, αλλά και η γεωγραφική τους γειτνίαση, που βοηθούσε στη συνεχή τους επικοινωνία. Όσον αφορά στην ανταλλαγή πόρων και στην ανταγωνιστικότητα, και οι δύο εταίροι θεωρούσαν πολύ σημαντική και αποδοτική τη μεταξύ τους συνεργασία.

Μετά το επιτυχημένο ξεκίνημά τους, οι εταιρείες Sandvik και Atlas Corco αποφάσισαν να επεκτείνουν τη συνεργασία τους τόσο σε βάθος, όσο και σε έκταση, δημιουργώντας μία επίσημη στρατηγική συμμαχία που απευθυνόταν στην παγκόσμια αγορά. Το πιο επιτυχημένο προϊόν της συγκεκριμένης συνεργασίας ήταν η δημιουργία ενός μηχανήματος διάτρησης για χρήση σε εργασίες διάνοιξης και κατασκευής, στο οποίο χρησιμοποιούνται τα εργαλεία διάτρησης και κοπής της Sandvik και ο ελαφρύς μηχανολογικός εξοπλισμός της Atlas Corco. Ο συνδυασμός αυτός δημιούργησε ένα προϊόν με τεχνολογικά και οικονομικά πλεονεκτήματα για την παγκόσμια αγορά κατασκευών, που ήταν γνωστό ως «η Σουηδική Μέθοδος». Η επιτυχία του προϊόντος τους είχε ως αποτέλεσμα την περαιτέρω σύνδεση των δύο εταιρών, καθώς και την κοινή αίσθηση της σημαντικότητας της συνεργασίας τους. Το Σεπτέμβριο του 1947 υπογράφηκε η επίσημη συμφωνία των δύο εταιρειών, η οποία περιελάμβανε θέματα τεχνολογικά και εμπορικά, καθώς και στρατηγικές ανάπτυξης και προώθησης.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, τα βασικά κίνητρα δημιουργίας της στρατηγικής αυτής συμμαχίας ήταν:

- η δημιουργία μίας ισχυρής βάσης εξεύρεσης πόρων και για τις δύο εταιρείες
- τα αλληλοσυμπληρούμενα προϊόντα τους, που έδιναν τη δυνατότητα δημιουργίας τεχνολογικά και οικονομικά ανταγωνιστικών λύσεων
- η χρήση του αναπτυγμένου δικτύου πωλήσεων της Atlas Corco και της προηγμένης τεχνολογίας της Sandvik
- η επικερδής εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και η διάδοση του βασικού προϊόντος τους («Σουηδική Μέθοδος»).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής της νέας φάσης συνεργασίας των δύο εταιρών ήταν ότι η Atlas Corco ανέλαβε τα πλήρη και αποκλειστικά δικαιώματα της προώθησης της «Σουηδικής Μεθόδου» σε όλο τον κόσμο, εκτός από τη σουηδική αγορά, ενώ ήταν αποκλειστικά υπεύθυνη για τις διαπραγματεύσεις και τα συμβόλαια με τους πελάτες. Η Sandvik διατήρησε την εξυπηρέτηση και τεχνική υποστήριξη των πελατών της σουηδικής αγοράς, καθώς και τη δυνατότητα να επισκέπτεται και να επικοινωνεί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, κάτι όμως που πρακτικά δεν εφάρμοσε. Η τιμή των εργαλείων διάτρησης καθοριζόταν από τη Sandvik, η οποία φρόντιζε για την παραγωγή και την τεχνολογική ανάπτυξη τους, ενώ η Atlas Corco

ήταν ο διανομέας τους. Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους, οι δύο εταιρείες δεν έκαναν ποτέ κάποια κοινή επένδυση, φρόντιζαν ανεξάρτητα για τις δαπάνες τους και μοιράζονταν τα κέρδη των πωλήσεων. Μέσα σε λίγα χρόνια από την επίσημη υπογραφή της, η στρατηγική συμμαχία κατόρθωσε να κερδίσει πάνω από το 50% της παγκόσμιας αγοράς στον τομέα των κατασκευών και αποτελούσε ηγέτη της αγοράς αυτής.

Όσον αφορά στην εμπιστοσύνη μεταξύ των στρατηγικών εταίρων, αυτή ήταν ιδιαίτερα αυξημένη στα πρώτα χρόνια της συνεργασίας τους και η ραγδαία επιτυχία των προϊόντων τους ενέτεινε περαιτέρω τη μεταξύ τους εμπιστοσύνη. Χάρη στο θετικό κλίμα που επικρατούσε στις σχέσεις των δύο εταίρων, οι εταιρείες επέτρεπαν στους μηχανικούς τους να ανταλλάσσουν ιδέες και τεχνογνωσία και να εμπλέκονται η μία στην παραγωγική διαδικασία της άλλης. Στην ουσία, οι δύο εταιρείες λειτουργούσαν από κοινού, αντάλλασσαν μεγάλο όγκο πληροφοριών, οι διαδικασίες μάθησης ήταν κοινές και στήριζαν τη συνεργασία τους.

Κατά τη δεκαετία του '70 οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος άρχισαν να αλλάζουν. Η τεχνολογία είχε εξελιχθεί και οι ανταγωνιστές είχαν αναπτύξει νέα συστήματα, με αποτέλεσμα να επανακτήσουν μέρος της αγοράς. Την περίοδο αυτή ξεκίνησαν να αναπτύσσονται αμφιβολίες και από τις δύο πλευρές σχετικά με τα κίνητρα του άλλου εταίρου και τη δίκαιη κατανομή των κερδών. Επιπλέον, η επέκταση της Sandvik σε διάφορες χώρες με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών για την εμπορία των υπόλοιπων προϊόντων της, θεωρήθηκε ως απειλή από την Atlas Corco. Για να ξεπεράσουν τις αμφισβητήσεις αυτές, οι δύο εταιρείες αποφάσισαν να εντατικοποιήσουν τη μεταξύ τους επικοινωνία, θεσπίζοντας τακτές συναντήσεις των ομάδων παραγωγής, εμπορίας και σχεδιασμού των δύο εταιρειών, ενώ αναπροσάρμοσαν τις πολιτικές τιμολόγησης των κοινών τους προϊόντων.

Το 1985, η Atlas Corco αποφάσισε ότι η «Σουηδική Μέθοδος» είχε χάσει το τεχνολογικό της πλεονέκτημα, ενώ οι δύο εταιρείες αποφάσισαν από κοινού ότι θα έπρεπε στο εξής να μην συνεχίσουν την παραγωγή και εμπορία κοινών προϊόντων, αλλά να δημιουργούν επιμέρους συμβόλαια για έργα σε κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιούνταν. Παράλληλα, η Sandvik διαπίστωσε ότι ήταν εις βάρος της η έλλειψη άμεσης επικοινωνίας και επαφής με τους πελάτες, οπότε και αποφασίστηκε να αρχίσει να λαμβάνει ενεργά μέρος στις διαπραγματεύσεις και στις επαφές μαζί

τους. Την περίοδο εκείνη, το μερίδιο αγοράς των δύο εταιρειών είχε μειωθεί στο 25%.

Στα 40 χρόνια της κοινής τους συνεργασίας, το αρχικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο εταιρειών αναθεωρήθηκε ή συμπληρώθηκε αρκετές φορές και οι αλλαγές αφορούσαν κυρίως θέματα τιμών, τεχνολογικής ανάπτυξης και συνεργασίας, ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών αλλαγών και εξελίξεων που πραγματοποιούνταν στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι αναθεωρήσεις αυτές προκλήθηκαν εν μέρει και από την πεποίθηση της Atlas Corco ότι η Sandvik κέρδιζε περισσότερο από τη μεταξύ τους συμφωνία, ενώ στη Sandvik πίστευαν ότι δεν έφτανε στην εταιρεία τους αρκετή πληροφόρηση σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών, προκειμένου να διαμορφώσουν εκ νέου τα προϊόντα τους. Έτσι, το 1986, παρουσιάστηκαν πλέον οι πρώτες σημαντικές συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των δύο εταιρών, οι οποίες οδήγησαν στη λεπτομερή αναθεώρηση, για μία ακόμα φορά, του συμβολαίου της στρατηγικής συμμαχίας τους, καθορίζοντας νέους, αναλυτικούς όρους συνεργασίας.

Στο σημείο αυτό, οι δύο εταιρείες άρχισαν επίσης να διαπιστώνουν τις μεταξύ τους διαφορές. Η Atlas Corco ήταν προσανατολισμένη στις πωλήσεις, ενώ η Sandvik στην παραγωγή. Για τη Sandvik τα θέματα της ανάπτυξης των προϊόντων, της τεχνολογικής εξέλιξης και της παροχής υπηρεσιών ήταν κρίσιμα, ενώ για την Atlas Corco η πώληση και η τεχνολογία των προϊόντων ήταν τα πιο σημαντικά. Επιπλέον, η εταιρική κουλτούρα των δύο εταιρειών είχε διαφοροποιηθεί. Η Atlas Corco ήθελε να διαθέτουν οι εκπρόσωποι και οι θυγατρικές της αυτονομία, σε αντίθεση με τη Sandvik η οποία επιθυμούσε να ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο, προκειμένου να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των προϊόντων της. Επιπλέον, οι δύο εταιρείες χρησιμοποιούσαν διαφορετική μέθοδο υπολογισμού των κερδών και της απόδοσης της στρατηγικής συμμαχίας, ενώ και η εμπιστοσύνη στις ικανότητες του άλλου, η ειλικρίνεια και η επιθυμία για συνεισφορά πόρων μειώθηκαν απότομα.

Τελικά και ενώ οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιρειών είχαν αλλάξει ριζικά, η αφορμή για τη διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας δόθηκε το 1988 με τη συμμετοχή μίας ακόμα σουηδικής εταιρείας, της Secoroc, η οποία ήταν ανταγωνίστρια της Sandvik στον τομέα της κατασκευής εργαλείων διάτρησης. Η συγκεκριμένη εταιρεία έκανε προσφορά για την εξαγορά της στη Sandvik. Η κίνηση αυτή θορύβησε την Atlas Corco, η οποία φοβήθηκε την περαιτέρω επέκταση του εταίρου της και την πιθανότητα αυτόνομης

δραστηριοποίησής του, και έτσι όταν η Sandvik απέρριψε την προσφορά της Secoroc, η Atlas Corco έσπευσε να την αγοράσει η ίδια. Η κίνηση αυτή προκάλεσε μεγάλη αναστάτωση στις σχέσεις των ηγεσιών των δύο εταιρειών, με τη Sandvik να διερωτάται σχετικά με τις προθέσεις του εταίρου της. Τελικά, η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο εταίρων εξέλειπε, με αποτέλεσμα η στρατηγική συμμαχία να φτάσει στο τέλος της τον Ιούνιο του 1988.

Παρά τα σημαντικά κέρδη – οικονομικά, φήμης και ανταγωνιστικότητας – που αποκόμισαν και οι δύο εταίροι από τη σαραντάχρονη στρατηγική τους συμμαχία, όταν αυτή έληξε, οι δύο εταιρείες βρέθηκαν αντιμέτωπες με ορισμένα πολύ σημαντικά προβλήματα. Στην αγορά και τους πελάτες των δύο εταιρειών επικράτησε αρχικά σύγχυση με αποτέλεσμα την απώλεια κερδών. Επιπλέον, η Sandvik δεν διέθετε δίκτυο πωλήσεων εκτός της Σουηδίας, ενώ η Atlas Corco λάνσαρε ξαφνικά εργαλεία με τη δική της επωνυμία, ενώ επί 40 χρόνια προωθούσε αυτά της Sandvik. Η Sandvik ήταν εξαρτημένη από την Atlas Corco για την προώθηση και πώληση των προϊόντων της, ενώ η Atlas Corco εξαρτώνταν από τον εταίρο της σε θέματα τεχνολογίας και πρώτων υλών. Και οι δύο εταιρείες, παρά τα προβλήματα που προέκυψαν από τη διάλυσή τους και τη σύγκρουση που ξέσπασε στη συνέχεια μεταξύ τους, κατόρθωσαν να επανακάμψουν και να πετύχουν ανεξάρτητα, με περισσότερο επιτυχημένη τη Sandvik, η οποία κατείχε το 2003 μερίδιο 25% της παγκόσμιας αγοράς προϊόντων διάτρησης.

Συνοψίζοντας, όπως προκύπτει από το παραπάνω παράδειγμα, οι δύο εταιρείες διέθεταν αρχικά πολλά κοινά χαρακτηριστικά, ενώ είχαν και ορισμένες διαφορές, οι οποίες όμως ήταν απαραίτητες για τη δημιουργία μίας επιτυχημένης στρατηγικής συμμαχίας. Οι δραστηριότητες των δύο εταιρειών ήταν αλληλοσυμπληρούμενες, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τους δύο εταίρους. Για όσο χρονικό διάστημα οι εταίροι παρέιχαν νέους πόρους και νέες ικανότητες στη στρατηγική συμμαχία διατήρησαν το ενδιαφέρον τους γι' αυτή. Όσο, δηλαδή, χρονικό διάστημα υπήρχε δυνατότητα ανταλλαγής νέων πληροφοριών, γνώσης και δεξιοτήτων που οδηγούσαν σε θετικά αποτελέσματα, η συνεργασία των δύο εταίρων ευημερούσε.

Εξαιτίας της στενής τους συνεργασίας, οι δύο εταιρείες εγκατέλειψαν μέρος των δραστηριοτήτων τους, τις οποίες ανέλαβε εξ' ολοκλήρου ο άλλος εταίρος. Έτσι, η Sandvik δεν διέθετε δίκτυο πωλήσεων και η Atlas Corco εναπόθεσε τα θέματα της

τεχνολογικής ανάπτυξης στη Sandvik. Παρόλο που η συνεργασία στους τομείς των πωλήσεων και της τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι γενικά μία δύσκολη διαδικασία, οι δύο εταίροι κατόρθωσαν να είναι επιτυχημένοι, όσο διατηρούσαν στενές τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ηγεσιών και των εργαζομένων τους και τις επίσημες συμφωνίες τους σε δευτερεύουσα θέση. Επιπλέον, η κοινή κουλτούρα των δύο εταιρειών και η φυσική τους εγγύτητα διευκόλυνε τη μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία.

Με την πάροδο του χρόνου, τα αρχικώς ισχυρά κίνητρα της στρατηγικής συμμαχίας έπαψαν να ισχύουν, ενώ και η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων σταδιακά μειώθηκε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι πόροι που ανταλλάσσονταν μεταξύ τους, καθώς και οι πληροφορίες και η γνώση που μεταδίδονταν από τη μία εταιρεία στην άλλη. Η διαδικασία της μάθησης μεταξύ των δύο εταιρειών σταδιακά περιορίστηκε και έληξε με τη διάλυση της στρατηγικής συμμαχίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των δύο εταιρειών έπαψε να υφίσταται και τα αποτελέσματα και η απόδοση των δύο εταιρειών μειώθηκε. Ταυτόχρονα, όμως και οι εξωτερικές συνθήκες της αγοράς άλλαξαν και επηρέασαν τη σχέση μεταξύ των δύο εταίρων, που κατέληξαν ανταγωνιστές. Τέλος, οι managers των δύο εταιρειών που είχαν δημιουργήσει την αρχική στρατηγική συμμαχία δεν ήταν πλέον παρόντες για να συμβάλλουν στη μη διάλυσή της.

5.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες προέρχονται από τον ελληνικό, αλλά και από το διεθνή χώρο. Σε ορισμένα από τα παραδείγματα αυτά αναφέρονται συνθήκες και κίνητρα μάθησης που οδήγησαν στη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας, είτε διαδικασίες μάθησης που εφαρμόζονται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Σε άλλα παραδείγματα εντοπίζονται παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας και αναφέρονται αποτελέσματα διαδικασιών μάθησης και ανταλλαγής πληροφοριών.

5.3.1. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή θα περιγραφούν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ σημαντικών ελληνικών επιχειρήσεων και θα εξεταστούν οι στόχοι τους και ο βαθμός δημιουργίας και παραγωγής γνώσης μέσα από τις συνεργασίες αυτές. Οι στρατηγικές συμμαχίες μάθησης μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθες:

- **Marfin Bank – Εγνατία Τράπεζα – Λαϊκή Τράπεζα.** Η δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των δύο πρώτων τραπεζών (Marfin και Εγνατία) ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2006, ως προσπάθεια επιθετικής εξαγοράς μέρους των μετοχών της Εγνατίας Τράπεζας από τη Marfin Bank. Στη συνέχεια (Μάρτιος 2006), οι διοικήσεις των δύο τραπεζών ήρθαν σε συμφωνία για την απόκτηση από τη Marfin Bank σημαντικού ποσοστού των μετοχών της Εγνατίας Τράπεζας, προκειμένου η πρώτη να αποκτήσει τον έλεγχο της δεύτερης. Στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής συμμαχίας ήταν η δημιουργία ενός πόλου συγκέντρωσης των μικρότερων τραπεζών και κοινή επιθυμία τους η αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (ανταλλαγή γνώσης), αλλά και του αριθμού των καταστημάτων τους, προκειμένου να αντιμετωπίσουν το διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό στον τραπεζικό χώρο (Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ»).

Συμπληρωματικά, στην παραπάνω στρατηγική συμμαχία, η Marfin Bank σύναψε στρατηγική συμμαχία με τη Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου, η οποία κατέληξε τον Οκτώβριο στην εξαγορά της Marfin και της Εγνατίας Τράπεζας από τη Λαϊκή (www.naftemporiki.gr).

Η συγκεκριμένη στρατηγική συμμαχία δημιουργήθηκε μεταξύ τριών εταιρειών του ίδιου κλάδου, με κύριο στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και οδήγησε τελικά στη συγχώνευση τους. Το σημαντικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης στρατηγικής συμμαχίας είναι ότι και οι τρεις εταίροι διαθέτουν τεχνογνωσία σε θέματα τραπεζικής, την οποία συνδυάζοντας μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Δέλτα – Chipita – Goody's – Γενική Τροφίμων «Μπάρμπα Στάθης».** Η συγκεκριμένη στρατηγική συμμαχία οδήγησε σε συγχώνευση των τεσσάρων αυτών σημαντικών εταιρειών του κλάδου των τροφίμων και στη δημιουργία του ομίλου Vivartia (ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης το

Σεπτέμβριο του 2006). Η δημιουργία του ομίλου αυτού θα οδηγήσει στην είσοδό του σε νέες αγορές τροφίμων και στην παρασκευή και διάθεση νέων προϊόντων. Οι εταιρείες του ομίλου διαθέτουν συμπληρωματικά δίκτυα διανομής (ξηρού φορτίου και ψυγεία), γεγονός που θα τους βοηθήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων. Εκτός από το συνδυασμό των δικτύων τους, οι εταιρείες Chirita και Δέλτα θα συνεργαστούν και σε επίπεδο παραγωγής, συνδυάζοντας την τεχνογνωσία τους, η μεν Δέλτα στον τομέα των γαλακτοκομικών και η δε Chirita στις ξηρές τροφές και τα σοκολατοειδή. Η συμμαχία αυτή, που περιλαμβάνει την ανταλλαγή υπάρχουσας και τη δημιουργία νέας γνώσης, δίνει τη δυνατότητα στον όμιλο να επιδιώξει την έξοδό του στις διεθνείς αγορές, καθώς διαθέτει το απαραίτητο μέγεθος και την ποικιλομορφία στην προσφορά προϊόντων (Εφημερίδα «Ισοτιμία», <http://ta-neo.dolnet.gr>).

- **Δέλτα – GOODY'S A.E.** Η συνεργασία των εταιρειών Δέλτα και Goody's ξεκίνησε το 2000 (σήμερα αποτελούν τμήμα του ομίλου Vivartia). Στην περίπτωση αυτή, συνδυάστηκαν η τεχνογνωσία που διαθέτει η Δέλτα στη βιομηχανική παραγωγή και στη διανομή τροφίμων, με την τεχνογνωσία της Goody's στην παρασκευή ετοιμών φαγητών. Η συγκεκριμένη στρατηγική συμμαχία ξεκίνησε με την απόκτηση μικρού ποσοστού των μετοχών της Goody's από τη Δέλτα και έχει φτάσει σήμερα στη συγχώνευση των δύο εταιρειών. Σύμφωνα με δελτίο τύπου που εξέδωσαν οι δύο εταιρείες κατά τη συγχώνευσή τους, αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό τους η προσήλωσή τους στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (κοινή εταιρική κουλτούρα), ενώ κύριος στόχος τους είναι ο συνδυασμός των δυνατοτήτων τους σε έρευνα και ανάπτυξη και των χρηματοοικονομικών και διοικητικών τους ικανοτήτων (<http://www.pressreleases.gr>).
- **Υγεία – Μητέρα.** Συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας σύναψαν οι δύο εταιρείες το Μάρτιο του 2006, με στόχο την ανάπτυξη κοινών δραστηριοτήτων και δράσεων στους τομείς της νοσοκομειακής διοίκησης και τεχνολογίας (ανταλλαγή τεχνογνωσίας). Οι δύο εταίροι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο στις δραστηριότητες και στους τομείς που ο καθένας υστερεί, είτε πρόκειται για γνώση είτε για τεχνικά μέσα. Απώτερος σκοπός τους είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και η μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ οι στρατηγοί τους στόχοι

είναι παράλληλοι και συμπληρωματικοί. Οι διοικήσεις των δύο κλινικών αποφάσισαν, προκειμένου να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους, τη συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο της κάθε κλινικής ενός μέλους του άλλου εταίρου. Μελλοντικό ενδεχόμενο αποτελεί για τις δύο κλινικές η συγχώνευσή τους (<http://www.euro2day.gr>).

- **CIVITAS – Novus Finance.** Η στρατηγική συμμαχία των δύο εταιρειών ξεκίνησε στα τέλη του 2005, με τη συμμετοχή της πρώτης στο μετοχικό κεφάλαιο της δεύτερης (εξαγορά ποσοστού 51%). Αντικείμενο της εταιρείας CIVITAS είναι η παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα στρατηγικής επικοινωνίας, ενώ η εταιρεία Novus Finance ασχολείται με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα επενδύσεων. Οι δύο εταιρείες, που κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα τους, επιδιώκουν μέσα από τη συνεργασία τους, το συνδυασμό της τεχνογνωσίας τους για τη δημιουργία νέων ολοκληρωμένων προϊόντων εταιρικής επικοινωνίας. Οι δραστηριότητες των δύο εταιρειών είναι αλληλοσυμπληρούμενες και μπορούν να οδηγήσουν σε πρωτοποριακές και καθιερωμένες υπηρεσίες (<http://www.euro2day.gr>).
- **Compucon – TIM Hellas.** Οι δύο εταιρείες σύναψαν στρατηγική συμμαχία τον Οκτώβριο του 2005 με σκοπό την παροχή υπηρεσιών διαχείρισης στόλου οχημάτων. Οι δύο εταιρείες συνδυάζοντας την τεχνολογία και την τεχνογνωσία τους παρέχουν στους πελάτες της Compucon υπηρεσίες για τον εντοπισμό των οχημάτων τους, κάνοντας χρήση των εφαρμογών τηλεματικής και του δικτύου GPRS της TIM (<http://www.euro2day.gr>).
- **Όμιλος Μυτιληναίου – ΕΛΤΕΧ – ΕΛΠΕ.** Ο όμιλος Μυτιληναίου και η ΕΛΤΕΧ συνεργάστηκαν στην ανάληψη έργων ενέργειας (Σεπτέμβριος 2006) και η θετική εμπειρία της συνεργασίας τους οδήγησε και σε επόμενες συνεργασίες. Παράλληλα, οι δύο όμιλοι συζητούν για συνεργασία και σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με τα ΕΛΠΕ προκειμένου να επεκταθούν σε όλους τους τομείς της ενέργειας (λιγνίτης, φυσικό αέριο, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας). Η σύμπραξη των τριών αυτών εταιρειών, εφόσον ευοδωθεί, θα δημιουργήσει μία ισχυρή στρατηγική συμμαχία στα ευρωπαϊκά πρότυπα στο χώρο της ενέργειας. Οι τρεις εταιρείες θα συνδυάσουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους, που καλύπτει όλο το φάσμα των ενεργειακών δραστηριοτήτων (www.reporter.gr, www.naftemporiki.gr).

- **OTE (OTEnet) – Multichoice Hellas.** Η στρατηγική συμμαχία των δύο εταιρειών (Ιούλιος 2006) αφορά στην έρευνα και ανάπτυξη για την παροχή τηλεοπτικού προγράμματος (αντικείμενο της Multichoice Hellas) μέσω τηλεφωνικών γραμμών (OTE). Με αυτό τον τρόπο, θα δοθεί η δυνατότητα παροχής interactive υπηρεσιών μέσω των τηλεοπτικών προγραμμάτων. Συνδυάζοντας τις τεχνολογίες τους, οι δύο εταιρείες θα προσφέρουν στους πελάτες ένα νέο, καινοτόμο προϊόν, που συμβάλλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη της ψηφιακής αγοράς στην Ελλάδα (Εφημερίδα «Ισοτιμία», <http://tech.pathfinder.gr>).
- **Louis plc – easyCruise.** Οι δύο κυπριακές εταιρείες παρέχουν υπηρεσίες στο ναυτιλιακό τομέα, απευθυνόμενες όμως σε διαφορετική πελατειακή ομάδα και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η συνεργασία τους ξεκίνησε τον Αύγουστο του 2006 με τη συμφωνία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών (μεταφορά γνώσης) της Louis plc προς την easyCruise. Οι δύο εταιρείες, σύμφωνα και με τις ανακοινώσεις τους, θα επωφεληθούν σημαντικά από τη συνεργασία τους, η μεν easyCruise από την εμπειρία και τις γνώσεις της Louis plc σχετικά με τον τομέα των κρουαζιέρων στην Ανατολική Μεσόγειο, η δε Louis από την επαφή της με τους πελάτες της easyCruise, που είναι κατά κύριο λόγο νεαρής ηλικίας. Αποτέλεσμα της συνεργασίας τους θα είναι επίσης η επέκταση του στόλου τους με την κατασκευή νέων πλοίων (<http://www.stockwatch.com.cy>, <http://www.traveldailynews.gr>).

5.3.2. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή αναφέρονται παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων που προέρχονται από άλλες χώρες, ευρωπαϊκές και μη.

- **Inform Λύκος - @rrowUp.** Πρόκειται για συνεργασία με εξαγορά πακέτου μετοχών από την Inform Λύκος της βελγικής εταιρείας @rrowUp, η οποία πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2006. Η ελληνική εταιρεία θα συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο της βελγικής, η οποία ασχολείται με την παραγωγή «έξυπνων» καρτών, προγραμμάτων loyalty και γενικότερα με έργα

πληροφοριακών συστημάτων. Η Inform Λύκος θα επωφεληθεί από την εμπειρία της @powUp στους παραπάνω τομείς, καθώς η τελευταία προέρχεται από μία χώρα ιδιαίτερα αναπτυγμένη σε ότι αφορά θέματα πληροφορικής. Σκοπός της στρατηγικής συμμαχίας είναι η μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των δύο εταιρειών, ενώ η ελληνική εταιρεία θεωρεί ότι μέσα από τη συνεργασία αυτή θα επαναπροσδιορίσει τους στόχους και τη στρατηγική της και θα ενισχύσει τη θέση της στον τομέα της Πληροφορικής στην Ελλάδα (<http://www.isotimia.gr>).

- **Τράπεζα Πειραιώς – ING.** Η στρατηγική συμμαχία της Τράπεζας Πειραιώς και του ολλανδικού τραπεζο-ασφαλιστικού ομίλου ING ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2001. Η συμφωνία των δύο εταιρειών προέβλεπε την ανάπτυξη τραπεζο-ασφαλιστικών προϊόντων στην Ελλάδα. Η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τεχνογνωσία στον τομέα αυτό μέσα από τη στρατηγική συμμαχία και επωφελήθηκε από την εμπειρία της ING. Για την ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των δύο εταιρειών αποφασίστηκε η αμοιβαία μετοχική συμμετοχή τους. Οι δύο εταιρείες έθεσαν επίσης ως στόχο τους την επέκταση σε νέες αγορές (NA Ευρώπη), μέσω της αποκλειστικής συνεργασίας τους, που οδήγησε σε ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους (<http://www.credit.gr>). Η επιτυχημένη συνεργασία των δύο εταιρειών οδήγησε στην απόφαση να εντείνουν τη στρατηγική τους συμμαχία το Δεκέμβριο του 2005, με την ανάπτυξη νέων, κοινών προϊόντων. Παράλληλα, οι δύο εταίροι αποφάσισαν τη ρευστοποίηση των αμοιβαίων μετοχικών συμμετοχών, καθώς το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας που αναπτύχθηκε μεταξύ τους, καθιστούσε περιττή τη δέσμευση κεφαλαίων (<http://www.euro2day.gr>).
- **Μότορ Όιλ – Iberdrola και Ρόκας – Iberdrola.** Η απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα έχει οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις ενέργειας στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ή σε συζητήσεις για συνεργασία με ξένες εταιρείες του ενεργειακού κλάδου, μεταξύ των οποίων και η ισπανική εταιρεία Iberdrola. Η μία συμφωνία (Ιούλιος 2006) αφορά τη συνεργασία της Μότορ Όιλ με την ισπανική εταιρεία, μέσω της οποίας η Μότορ Όιλ θα αντλήσει γνώσεις σχετικά με την τεχνολογία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς η ισπανική εταιρεία διαθέτει την απαραίτητη

εμπειρία (η ετήσια παραγωγή της είναι 2,5 φορές μεγαλύτερη από αυτή της ΔΕΗ) (<http://www.isotimia.gr>).

Η συνεργασία της Iberdrola με την εταιρεία Ρόκας χρονολογείται από το 2004 και στην περίπτωση αυτή υπάρχει και μετοχική συνεργασία των δύο εταιρειών. Τα οφέλη της ελληνικής εταιρείας εστιάζονται στην άντληση τεχνογνωσίας και υποστήριξης από την ισπανική εταιρεία, καθώς και στην αύξηση της υπεραξίας της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, σκοπός του ισπανού εταίρου ήταν η είσοδος στην αναπτυσσόμενη, στον τομέα της ενέργειας, ελληνική αγορά (<http://www.express.gr>).

- **iVen – GorillaPark.** Η ελληνική εταιρεία iVen σύναψε τον Αύγουστο του 2003 στρατηγική συμμαχία με την πολυεθνική εταιρεία GorillaPark που εξειδικεύεται στον εντοπισμό επενδυτικών ευκαιριών στον κλάδο της τεχνολογίας και ασχολείται με την ανάπτυξη τους κατά τη διάρκεια των πρώτων κρίσιμων σταδίων τους. Η εταιρεία αυτή έχει παρουσία σε διάφορες χώρες της Ευρώπης και προσφέρει στην ελληνική εταιρεία επιχειρηματική τεχνογνωσία στο αντικείμενο της δημιουργίας και χρηματοδότησης εταιρειών νέας τεχνολογίας. Αξίζει επίσης να αναφερθεί, ότι υπάρχει προηγούμενη συνεργασία των δύο εταιρειών στα πλαίσια ενός πανευρωπαϊκού προγράμματος, οπότε και διαπιστώθηκε η δυνατότητα περαιτέρω συνεργασίας (<http://www.crm2day.gr>).
- **COSMOTE – NTT DoCoMo.** Η συνεργασία της ελληνικής με την ιαπωνική εταιρεία παροχής υπηρεσιών i-mode[®] ξεκίνησε με την υπογραφή συμφωνίας στρατηγικής συμμαχίας το Νοέμβριο του 2003. Στόχος της ελληνικής εταιρείας ήταν η πρόσβαση σε γνώση και τεχνολογίες σχετικές με τις υπηρεσίες ασύρματου Internet και σε προηγμένες multimedia υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, στις οποίες εξειδικεύεται η ιαπωνική εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, στόχος της NTT DoCoMo ήταν η πρόσβαση στην ελληνική αγορά, στην οποία το 2003 δεν είχαν εισαχθεί ακόμα υπηρεσίες i-mode[®] (<http://www.cosmote.gr>). Αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής συνεργασίας ήταν να εισάγει πρώτη η COSMOTE στην ελληνική αγορά τις υπηρεσίες αυτές, ενώ και παγκοσμίως ήταν η δεύτερη εταιρεία στον κόσμο, μετά την ιαπωνική NTT DoCoMo που εισήγαγε στην αγορά την εξελιγμένη και πρωτοποριακή αυτή τεχνολογία (<http://www.presspoint.gr>).

- **METKA – ALSTOM.** Μία στρατηγική συμφωνία που υπογράφηκε πρόσφατα (Οκτώβριος 2006) είναι αυτή της ελληνικής εταιρείας METKA και της γαλλικής ALSTOM. Στόχος της στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί ο τομέας της παραγωγής ενέργειας και πραγματοποίησης περιβαλλοντικών έργων. Η στρατηγική συμφωνία των δύο εταιρειών περιλαμβάνει τη δημιουργία κοινοπρακτικής εταιρείας. Μέσα από τη συνεργασία αυτή, η ελληνική εταιρεία θα ωφεληθεί από τη γνώση που διαθέτει η γαλλική εταιρεία στον ενεργειακό τομέα, καθώς και από τον προηγμένο εξοπλισμό της. Μεταξύ των δύο εταιρειών υπήρχε τριακονταετής συνεργασία με αποτέλεσμα την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων και την εξεύρεση κοινών στοιχείων και χαρακτηριστικών, η οποία οδήγησε τελικά στη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Στους μελλοντικούς στόχους των δύο εταίρων βρίσκονται σχέδια επέκτασης σε χώρες της Βαλκανικής και της ΝΑ Ευρώπης (<http://www.globalenergy.gr>, <http://www.euro2day.gr>).
- **Δέλτα – Danone.** Η στρατηγική συμμαχία των δύο εταιρειών έληξε το Φεβρουάριο του 2005, μετά από δωδεκαετή συνεργασία. Η γαλλική εταιρεία συμμετείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της ελληνικής και ο στόχος των δύο εταιρειών ήταν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία τους, η μεν πρώτη στο γιαούρτι και τα επιδόρπιά του, η δε δεύτερη στο χώρο του γάλατος. Ο στόχος των δύο εταιρειών ήταν να επεκταθούν σε όλη την Ευρώπη και τα Βαλκάνια, κάτι που τελικά δεν επιτεύχθηκε, με αποτέλεσμα τη λύση της στρατηγικής συμμαχίας. Οι λόγοι της διάλυσης της στρατηγικής συμμαχίας, σύμφωνα με ανακοινώσεις της ελληνικής εταιρείας, συνοψίζονται στην αδυναμία μεταφοράς νέας τεχνολογίας από τη Danone προς τη Δέλτα, αλλά και στην έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, στην προσπάθεια αποκλεισμού του έλληνα εταίρου από ορισμένες αγορές, στη δυσκαμψία του εταιρικού σχήματος, στην ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ τους, καθώς και στην προσπάθεια της γαλλικής εταιρείας να εξαγοράσει τη Δέλτα. Το όφελος της Δέλτα από τη συγκεκριμένη συμμαχία ήταν η μάθηση νέων τρόπων και συστημάτων διοίκησης και οργάνωσης, καθώς και ορισμένα οικονομικά οφέλη (<http://tovima.dolnet.gr>).

5.3.3. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ διεθνών επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ σημαντικών διεθνών εταιρειών. Οι στρατηγικές αυτές συμμαχίες είναι οι ακόλουθες:

- **Boeing – VSMPO-Avisma.** Στρατηγική συμμαχία σύναψαν οι δύο διεθνείς εταιρείες (Αύγουστος 2006), μέσα από τη σύσταση κοινοπραξίας, για την κατασκευή αεροσκαφών. Η ρωσική εταιρεία VSMPO-Avisma αποτελεί ήδη προμηθευτή τιτανίου για την αμερικανική Boeing, υπάρχει δηλαδή μεταξύ των δύο εταιρειών προηγούμενη συνεργασία, γεγονός που διευκόλυνε τη δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας (Εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ»). Στόχος των δύο εταιρειών είναι η ανταλλαγή τεχνογνωσίας προς όφελος και των δύο εταιρειών.
- **Nortel – Microsoft.** Η στρατηγική συμμαχία μεταξύ της Nortel και της Microsoft, που υπογράφηκε το Σεπτέμβριο του 2006, αποτελεί την απαρχή της συνεργασίας μεταξύ μίας ισχυρής εταιρείας τεχνολογίας υπολογιστών και μίας εταιρείας πληροφορικής. Κοινό όραμα των δύο εταιρειών αποτελεί η δημιουργία ενοποιημένων επικοινωνιών με τη χρήση της πληροφορικής. Η συνεργασία των δύο εταιρειών θα πραγματοποιηθεί στους τομείς της τεχνολογίας, του marketing, αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Οι δύο εταιρείες θα συνδυάσουν τις προηγμένες τεχνολογίες τους με σκοπό, μέσα από τη μεταφορά γνώσης από τη μία εταιρεία στην άλλη, να επιτευχθεί η δημιουργία νέας τεχνολογίας και νέων εφαρμογών. Κάθε μία από τις δύο εταιρείες διαθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την καθιστούν ηγέτιδα στον κλάδο της (η Nortel στον τομέα των επικοινωνιών και η Microsoft στον τομέα του λογισμικού και της τεχνολογίας των υπολογιστών) και από τη συνεργασία τους θα προκύψουν σημαντικά αποτελέσματα και νέα τεχνολογία. Επιπλέον, οι δύο εταιρείες διαθέτουν αλληλοσυμπληρούμενες τεχνολογίες, τις οποίες θα ενσωματώσουν η μία στα προϊόντα της άλλης. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο εταιρείες θα συστήσουν κοινές ομάδες συνεργασίας για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων, ενώ θα ανταλλάξουν δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Ακόμα, πρόκειται να αναπτύξουν κοινό δίκτυο πωλήσεων και να πραγματοποιήσουν κοινά προγράμματα εκπαίδευσης για τα στελέχη τους (<http://www.microsoft.com/hellas>).

- ***Fiat Auto – Microsoft.*** Οι γνώσεις των δύο εταιρειών, της μεν Fiat σε θέματα τηλεματικής και της Microsoft σε εφαρμογές και συστήματα πληροφορικής, συνδυάστηκαν προκειμένου συσκευές, όπως κινητά τηλέφωνα, μικροϋπολογιστές, κ.α. να ενσωματωθούν στις λειτουργίες του αυτοκινήτου. Στόχος της στρατηγικής συμμαχίας των δύο εταιρειών, η οποία δημιουργήθηκε τον Αύγουστο του 2004, είναι η ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων στον τομέα των σύγχρονων εφαρμογών τηλεματικής για τους χρήστες των αυτοκινήτων. Οι δύο εταιρείες στοχεύουν στην επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας με σημαντικά οικονομικά οφέλη και για τα δύο μέρη. (<http://www.ewenw.gr>). Μέχρι σήμερα, αποτέλεσμα της συμμαχίας των δύο εταιρειών είναι η δημιουργία τεχνολογίας με την οποία ο έλεγχος του κινητού τηλεφώνου και άλλων συσκευών μπορεί να γίνει από το ταμπλό ή το τιμόνι του αυτοκινήτου (<http://news.softpedia.com>).
- ***BT – Vodafone.*** Η στρατηγική συμμαχία των δύο βρετανικών εταιρειών τηλεφωνίας (Απρίλιος 2004), σταθερής και κινητής αντίστοιχα, στοχεύει στη σύγκλιση των δύο μορφών τηλεφωνίας. Μέσα από αυτή τη συνεργασία και τη μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των δύο εταιρειών θα δημιουργηθεί μία συσκευή για επικοινωνία μέσα από τα διαφορετικά δίκτυα. Μεταξύ των εταιρειών υπήρχε ήδη προηγούμενη συνεργασία με αποτέλεσμα να είναι ευκολότερη η σύναψη στρατηγικής συμμαχίας (<http://www.euro2day.gr>).
- ***Samsung – Vodafone – Qualcomm.*** Η στρατηγική συμμαχία των τριών εταιρειών, η οποία πραγματοποιήθηκε το Δεκέμβριο του 2005, δημιουργήθηκε από τρεις εταιρείες, οι οποίες θεωρούνται κορυφαίες στον τομέα στον οποίο κάθε μία αναπτύσσεται και βασίστηκε στην προηγούμενη επιτυχημένη και αρμονική συνεργασία τους, η οποία χρονολογείται από το 2003. Οι τρεις εταιρείες διαθέτουν προηγμένη τεχνολογία μέσω της οποίας επιθυμούν να αναπτύξουν καινοτόμες εφαρμογές και υπηρεσίες στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των multimedia (<http://samsung.com>).
- ***Fiera Milano SpA – Deutsche Messe AG.*** Τον Αύγουστο του 2006 συνάφθηκε στρατηγική συμμαχία μεταξύ των δύο κορυφαίων ευρωπαϊκών εκθεσιακών οργανισμών, με στόχο την επέκτασή τους σε νέες αγορές μέσω της διοργάνωσης εκθέσεων σε αναπτυσσόμενες χώρες. Μέσα από τη στρατηγική συμμαχία οι δύο οργανισμοί θα μοιραστούν την τεχνογνωσία που

ο καθένας διαθέτει, καθώς και τους πόρους τους. Η στρατηγική συμμαχία περιλαμβάνει τη δημιουργία κοινοπραξίας, που θα αποτελέσει το φορέα της συνεργασίας τους (<http://www.kerdos.gr>).

- **Fujitsu – Cisco.** Το Δεκέμβριο του 2004 η Fujitsu και η Cisco υπέγραψαν συμφωνία στρατηγικής συμμαχίας για την ανάπτυξη προηγμένων συστημάτων σε θέματα δικτύων. Οι δύο εταιρείες συνδύασαν τους πόρους τους και τις τεχνολογίες τους, προκειμένου να επιτύχουν την ανάπτυξη των νέων προϊόντων τους. Η Cisco συνεισέφερε στη συμμαχία την τεχνολογία της σε θέματα δικτύων, ενώ η Fujitsu πρόσφερε την εμπειρία και τη γνώση της στις προηγμένες τεχνολογίες. Οι δύο εταιρείες εκτός από τη συνεργασία τους σε ερευνητικό επίπεδο και επίπεδο ανάπτυξης νέων προϊόντων, διαθέτουν τα νέα προϊόντα με κοινό εμπορικό σήμα (<http://www.cisco.gr>).

5.4. ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφηκαν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων. Στόχος ή αποτέλεσμα αυτών των στρατηγικών συμμαχιών είναι η δημιουργία νέων προϊόντων, η ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας, αλλά και η χρήση των πόρων και των μέσων που διαθέτουν. Στην ουσία δηλαδή, μέσα από τις συνεργασίες οι οποίες περιγράφηκαν παραπάνω, επιτυγχάνεται μεταφορά και δημιουργία νέας γνώσης.

Όπως προκύπτει από τις εξεταζόμενες περιπτώσεις (οι οποίες αποτελούν ένα μικρό δείγμα στρατηγικών συμμαχιών και πρόκειται συνήθως για νέες συνεργασίες), στις στρατηγικές συμμαχίες που δημιουργούνται μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να προτιμάται η προσχώρηση της μίας εταιρείας στην άλλη, μέσα από την εξαγορά μετοχών ή ακόμα και με τη συγχώνευση τους. Σ' αυτή την περίπτωση, η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εταίρων δεν συνεπάγεται κινδύνους αρνητικής διαχείρισής της, καθώς οι συνεργαζόμενες εταιρείες αποτελούν έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τα παραδείγματα των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ ξένων εταιρειών που περιγράφηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι προτιμάται συνήθως η δημιουργία κοινοπραξιών ή μη μετοχικών στρατηγικών συμμαχιών.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφερθούν εν συντομία τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διερεύνηση της εφαρμογής διαδικασιών μάθησης σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, καθώς και κατά πόσο οι διαδικασίες αυτές συμβάλλουν στην επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι στρατηγικές συμμαχίες παρουσιάζουν άνθηση τα τελευταία χρόνια και αποτελούν σχηματισμούς που βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν την αυξημένη πολυπλοκότητα της δημιουργίας και της μάθησης νέων πρακτικών και ικανοτήτων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς το κόστος και ο επιχειρηματικός κίνδυνος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διεργασιών αυξάνεται, οι στρατηγικές συμμαχίες θα γίνουν όλο και περισσότερο μέρος του οικονομικού τοπίου, ιδιαίτερα εκείνες που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και τις εθνικές κουλτούρες.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διερεύνηση των διαδικασιών μάθησης που εφαρμόζονται σε στρατηγικές συμμαχίες, προκειμένου αυτές να πετύχουν τους προαναφερόμενους στόχους.

6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μελέτη των στρατηγικών συμμαχιών ως φορέων δημιουργίας και μεταφοράς γνώσης βασίζεται στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης. Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης αναφέρεται στους τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης ως ενός κοινωνικού σχηματισμού, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να μαθαίνει και να μεταλλάσσεται. Βασικές παράμετροι στη διαδικασία της μάθησης των οργανισμών αποτελούν η κουλτούρα (εταιρική και εθνική), οι στρατηγικές και οι στόχοι του οργανισμού, οι δομές και λειτουργίες που εφαρμόζει, καθώς και το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται.

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, οι μορφές γνώσης που μπορούν να αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό είναι η ρητώς εκφραζόμενη ή αντικειμενική γνώση και η εμμέσως υποδηλούμενη ή υποκειμενική γνώση. Η αντικειμενική γνώση σχετίζεται με μεταφορά και ανταλλαγή απτών πληροφοριών, σε αντίθεση με την υποκειμενική γνώση, που περιλαμβάνει νοοτροπίες και συμπεριφορές και η μετάδοσή της είναι συνήθως πιο χρονοβόρα. Η γνώση δεν εξασφαλίζεται μόνο με δομημένες

και συγκεκριμένες διαδικασίες μεταξύ των εταίρων, αλλά και μέσα από την καθημερινή συνεργασία των εργαζομένων τους και την επαφή των ηγεσιών τους. Σύμφωνα με την ίδια θεωρία, η μάθηση σχετίζεται με την προσπάθεια που καταβάλλεται για την απόκτηση της γνώσης και διαχωρίζεται σε μάθηση μονού βρόγχου ή μάθηση χαμηλού επιπέδου και σε μάθηση διπλού βρόγχου ή υψηλού επιπέδου.

Οι στρατηγικές συμμαχίες μάθησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως «οργανισμοί που μαθαίνουν». Όλοι οι οργανισμοί, σε κάποιο βαθμό, μαθαίνουν, καθώς οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται μεταβάλλονται, αλλά και λόγω των αλλαγών στο εσωτερικό τους. Όμως, ο «οργανισμός που μαθαίνει» διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους οργανισμούς, επειδή σ' αυτόν οι διαδικασίες μάθησης και δημιουργίας γνώσης είναι ουσιαστικές, αποτελούν κύριο στοιχείο της κουλτούρας του και βασική επιδίωξη και στόχο του. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός «οργανισμού που μαθαίνει» είναι η επιδίωξη για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και προϊόντων που παρέχονται στους πελάτες μέσα από την καταγραφή στοιχείων και αποτελεσμάτων, την αξιολόγησή τους και την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών και βελτιώσεων. Επιπλέον, σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει» η μάθηση αποτελεί κοινό πόρο όλων των εργαζομένων του, οι προσπάθειες εξέλιξης και ανάπτυξης επιβραβεύονται και η ομαδική εργασία αποτελεί την κύρια μέθοδο απόκτησης γνώσης.

Οι κύριες μορφές στρατηγικών συμμαχιών που εμφανίζονται στο διεθνή χώρο είναι οι συνεργασίες έργου, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι κοινοπρακτικές επιχειρήσεις και οι μη μετοχικές στρατηγικές συμμαχίες. Οι διαδικασίες δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας περιλαμβάνουν τα στάδια της ανάπτυξης στρατηγικής, τη διερεύνηση και αξιολόγηση των εταίρων, τις διαπραγματεύσεις και τελικά τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Κατά τα πρώτα στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας συζητούνται και καθορίζονται οι διαδικασίες μάθησης και το είδος των γνώσεων και πληροφοριών που θα ανταλλάξουν οι εταίροι, καθώς και τρόποι προστασίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Ο εταίρος που θα επιλεγεί είναι προτιμότερο να διαθέτει συμπληρωματικές δεξιότητες και τεχνολογίες, έτσι ώστε από το συνδυασμό τους να προκύψουν νέες ιδέες και γνώσεις.

Στο στάδιο της λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας αναπτύσσονται περαιτέρω οι διαδικασίες μάθησης και αξιολογούνται τα αποτελέσματά τους. Κάτι τέτοιο απαιτεί

τη συστηματοποίηση και ανάλυσή των διαδικασιών, προκειμένου αυτές να χρησιμοποιηθούν περισσότερο παραγωγικά. Εργαλεία συστηματοποίησης και διαχείρισης της μάθησης αποτελούν η δημιουργία ομάδων εργασίας, η συστημική σκέψη, η συστηματική επίλυση προβλημάτων, η πραγματοποίηση διαπολιτισμικών σεμιναρίων, ο πειραματισμός, η ανάλυση σεναρίων και τα προγράμματα εξέλιξης και ανάπτυξης ικανοτήτων των εργαζομένων. Ακόμα, για να είναι επιτυχημένη μία στρατηγική συμμαχία μάθησης είναι απαραίτητο να επικρατεί μεταξύ των εταίρων κλίμα και κουλτούρα μάθησης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο και να υπάρχουν υποστηρικτικές δομές για συνεχή μάθηση. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η συνεχής αξιολόγηση των αντιλήψεων και απόψεων των συμμετεχόντων σε μία στρατηγική συμμαχία, έτσι ώστε να προσαρμόζονται κάθε φορά στα νέα δεδομένα και να προωθούν τη μάθηση.

Μία στρατηγική συμμαχία για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες ιδιότητες και χαρακτηριστικά, τα κυριότερα από τα οποία είναι η αναγνώριση της σημαντικότητας της συνεισφοράς του εταίρου, η δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, η ανοχή και ο σεβασμός της διαφορετικότητας των εταίρων, η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων, η στενή διαπροσωπική επαφή τους, η αμοιβαία και ισότιμη προσφορά πόρων. Ακόμα, ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η συμμετοχή και ο βαθμός εμπλοκής στις διαδικασίες μάθησης των ηγεσιών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, που καλούνται να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν, εμπνέοντας και τους εργαζομένους τους.

Για να είναι αποδοτικές οι διαδικασίες μάθησης θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται από τους εταίρους να είναι ευέλικτοι και να αναπροσαρμόζονται διαρκώς, να υπάρχει διαρκής επικοινωνία μεταξύ τους, δέσμευση των ηγεσιών τους, «ευθυγράμμιση» της κουλτούρας τους, δημιουργία ξεκάθαρων διαδικασιών λειτουργίας και δίκαιη κατανομή των οφελών. Μία τέτοια προσπάθεια απαιτεί σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοστήριξης μεταξύ των εταίρων, οι οποίες μπορούν να συντηρηθούν μέσα από κατάλληλη διαχείριση των συγκρούσεων και των διαφορών που ενδεχομένως θα προκύψουν, προκειμένου η στρατηγική συμμαχία να εξελιχθεί και να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Τα οφέλη που μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από τις διαδικασίες μάθησης είναι η επέκταση σε νέες αγορές, η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, η απόκτηση εμπειρίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και λειτουργιών της, καθώς και οικονομικά οφέλη.

Τέλος, παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία τις διαδικασίες μάθησης μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, η αδυναμία διαχείρισης της διαφορετικότητάς τους, η έλλειψη διαπολιτισμικών ικανοτήτων, η επιδίωξη ικανοποίησης των προσωπικών συμφερόντων του κάθε εταίρου, οι αντικρουόμενοι στόχοι και η εκμετάλλευση της κρίσιμης γνώσης των εταίρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anand, B., Khanna, T. (2000), “Do firms learn to create value?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295 – 316.
2. Appelbaum, S., Goransson, L. (1997), “Transformational and adaptive learning within the learning within the learning organization: a framework for research and application”, *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 3, pp. 115 – 128.
3. Beamish, P., Bedrow, I. (2003), “Learning From IJVs: The Unintended Outcome”, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 285 – 303.
4. Berdrow, I., Lane, H. W. (2003), “International joint ventures: creating value through successful knowledge management”, *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 15 – 30.
5. Bruce, M., Leverick, F., Littler, D. (1995), “Complexities of collaborative product development”, *Technovation*, Vol. 15, No. 9, pp. 535 – 552.
6. Buckler, B. (1996), “A learning process model to achieve continuous improvement and innovation”, *The Learning Organization*, Vol. 3, No. 3, pp. 31 – 39.
7. Buckler, B. (1998), “Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes”, *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, pp. 15 – 23.
8. Cahill, D.J. (1997), “The real “real world” as classroom: the learning organization and innovation”, *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 3, pp. 106 – 108.
9. Chang, S.-C., Huang, P.-C. (2002), “Corporate multinationalism, organizational learning, and market reaction to international joint ventures: Evidence from Taiwan”, *Global Finance Journal*, Vol. 13, pp. 181 – 194.
10. Das, T., Teng, B. (2000), “Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective”, *Organization Science*, Vol. 11, pp. 77 – 101.
11. Drew, S., Smith, P. (1995), “The learning organization: “change proofing” and strategy”, *The Learning Organization*, Vol. 2, No. 1, pp. 4 – 14.
12. Duysters, G., Kok, G., Vaandrager, M. (1999), “Crafting successful strategic technology partnerships”, *R&D Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 343 – 351.

13. Engelhard, J., Nagele J. (2003), "Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia", *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 262 – 277.
14. Francis, S. (1997), "A time for reflection: learning about organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 4, pp. 168 – 179.
15. Grant, R.M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109 – 122.
16. Gupta, A., Misra, L. (2000), "The value of experiential learning by organizations: evidence from international joint ventures", *Journal of Financial Research*, Vol. 33, pp. 77 – 102.
17. Holmqvist, M. (2003), "Intra- and interorganisational learning processes: an empirical comparison", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, pp. 443 – 466.
18. Holt, G. D., Love, P. E. D., Li, H. (2000), "The learning organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances", *International Journal of Project Management*, Vol. 18, pp. 415 – 421.
19. Hyder, A.S., Erikson, L.T. (2005), "Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 783 – 796.
20. Inkpen, A. (1998), "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 223 – 229.
21. Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2001), "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 463 – 471.
22. Koh, A. (1998), "Organizational Learning in Successful East Asian Firms: Principles, Practices, and Prospects", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 58, pp. 285 – 295.
23. Lei, D., Slocum, Jr. J. W., Pitt, R. A. (1997), "Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning", *Journal of World Business*, Vol. 32(3), pp. 203 – 223.

24. Morrison, M., Mezentseff, L. (1997), "Learning alliances – a new dimension of strategic alliances", *Management Decision*, Vol. 35, No. 5, pp. 351 – 357.
25. Nielsen, B. B. (2005), "The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1194 – 1204.
26. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14 – 37.
27. Norman, P. M. (2002), "Protecting knowledge in strategic alliances – Resource and relational characteristics", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, pp. 177 – 202.
28. Panteli, N., Sockalingam, S. (2005), "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing", *Decision Support Systems*, Vol. 39, pp. 599 – 617.
29. Pekar, P., Allio, R. (1994), "Making Alliances Work – Guidelines for success", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 54 – 65.
30. Pett, T., Dibrell, C. (2001), "A process model of global strategic alliance formation", *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 349 – 364.
31. Rifkin, W., Fulop, L. (1997), "A review and case study on learning organizations", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 4, pp. 135 – 148.
32. Senge, P.M., Roberts, C.R., Ross, R.B., Smith, B.J., and Kleinter, A. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York, N.Y.
33. Simonin, B. (1997), "The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1150 – 1174.
34. Sleuwaegen, L., Schep, K., Hartog, G., Commandeur, H. (2003), "Value Creation and the Alliance Experiences of Dutch Companies", *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 6, pp. 533 – 542.

35. Swierczek, F. W., Dhakal, G. P. (2004), "Learning and its impact on the performance of manufacturing joint ventures in developing countries", *Technovation*, Vol. 24, pp. 53 – 62.
36. Tidd, J., Izumimoto, Y. (2002), "Knowledge exchange and learning through international joint ventures: an Anglo-Japanese experience", *Technovation*, Vol. 22, pp. 137 – 145.
37. Tsang, E. W. K. (1998), "Motives for Strategic Alliance: A Resource-based Perspective", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 207 – 221.
38. Tsang, E. W. K. (1999), "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances", *Journal of World Business*, Vol. 34(3), pp. 211 – 229.
39. Van Gils, A., Zwart, P. (2004), "Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: The Role of Strategic Alliances", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 685 – 692.
40. Whipple, J., Frankel, R. (1998), "The Alliance Formation Process", *International Food and Agribusiness Review*, Vol. 1(3), pp. 335 – 357.
41. Xu, T., Bower, D.A., Smith, N.J. (2005), "Types of collaboration between foreign contractors and their Chinese partners", *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 45 – 53.
42. Χατζηδημητρίου, Ι. (2003), «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.