

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΤΟ CO-BRANDING ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»



ΒΑΡΣΑΜΗ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ

ΑΕΜ: Mtf18022

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη εποχή, η οποία μαστίζεται από μία ευρεία οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις δέχονται μεγάλες πιέσεις τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τους ανταγωνιστές. Η πίεση αυτή γίνεται όλο και πιο αισθητή και οι επιχειρήσεις καλούνται να τοποθετηθούν εκ νέου στην αγορά, μιας και κάθε κίνηση πρέπει να βρει τρόπους έτσι ώστε να αυξήσει ή έστω να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιχείρησης, αφού καθορίζει τους στόχους της με λεπτομέρεια και στη συνέχεια καθορίζει κάθε της κίνηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι το κλειδί, αφού προσδιορίζουν τη στάση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού, αλλά και τις κατάλληλες πρακτικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μία από αυτές τις στρατηγικές είναι η στρατηγική του co-branding, η οποία βασίζεται στην συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις στη δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί η στρατηγική του co-branding και θα παρουσιαστούν μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που την έχουν εφαρμόσει.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική, co-branding, συμμαχία

ABSTRACT

In modern times, which are plagued by a widespread economic crisis, companies feel more than ever the heavy pressure of both consumers and competitors. This pressure becomes more and more noticeable and every company invited to redefine its purposes and be replaced in the market. In this constant struggle, every business needs to find ways to increase or at least maintain its market share.

Business strategy is the cornerstone of any business, since it determines the goals as well as each move of the company. In this context, competitive strategies are the key, since they determine the attitude of the business towards the competition and suggest the appropriate practices in order to gain competitive advantage.

One of these strategies is the co-branding strategy, which is based the alliance with other companies in creating an innovative product to gain competitive advantage. This dissertation will analyze the co-branding strategy and present case studies of companies that have implemented it.

Key words: strategy, co-branding, alliance

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΜΕΡΟΣ Α΄	6
1.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	6
1.1 Τι είναι το μάρκετινγκ	6
1.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	7
1.3 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ.....	8
1.3.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων	8
1.3.2 Παρουσίαση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών	9
1.3.2.1 Ηγεσία Κόστους και Διαφοροποίηση.....	9
1.3.2.2 Στρατηγικές Δημιουργίας Αξίας	10
1.3.2.3 Στρατηγική Τζούντο	11
1.3.2.4 Στρατηγική «κόκκινων» και «γαλάζιων» ωκεανών	12
1.3.2.5 Στρατηγική «Καμπύλες εμπειρίας».....	13
ΜΕΡΟΣ Β΄	14
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (CO-BRANDING)	14
2.1 Τι είναι το co-branding	14
2.1.1 Συνειδητοποιώντας το co-branding (Reach/Awareness Co-branding)	15
2.1.2 Co-branding Αξιών (Values Endorsement Co-branding)	15
2.1.3 Συστατικό Co-branding (Ingredient Co-branding).....	16
2.1.4 Συμπληρωματικό Co-branding (Complementary Competence Co-branding)	16
2.2 Η ουσία του Co-branding	17
2.3 Οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη στρατηγική co-branding	17
3.1 Co-branding ευκαιρίες και οφέλη	20
4.1 Οι κίνδυνοι και οι παγίδες του Co-branding	22
5.1 Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.....	24
6.1 Σε ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές Συμμαχίες.....	27
7.1. Συμμαχία ή εξαγορά.....	27
8.1 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών	30
8.1.1 Λόγοι Διάλυσης	31
8.1.2 Τρόποι Διάλυσης	33
8.1.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας.....	34

ΜΕΡΟΣ Γ'	35
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	35
9.1. Οι Στρατηγικές Συμμαχίες της ΔΕΛΤΑ	35
10.1 Taligent	37
11.1 Sony – Vodafone.....	37
12.1 Στρατηγική Συμμαχία General Motors και Toyota.....	38
13.1 Η Στρατηγική Συμμαχία της COSMOTE με την NTTDoCoMo στα πλαίσια του «i-mode»	39
14.1.Στρατηγικές Συμμαχίες στην Ελλάδα	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	
Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών.....	12
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	
Σχήμα 1.1. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	9
Σχήμα 2.1. Ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας.....	15
Σχήμα 2.3 Τα 4 (Cs) Σίγμα των Στρατηγικών Συμμαχιών	19
Σχήμα 5.1 Διαδικασία Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών.....	24

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δομή της παρούσας εργασίας έχει διαμορφωθεί κατάλληλα , έτσι ώστε να δίνει μία πλήρη εικόνα στον αναγνώστη για την ανταγωνιστική στρατηγική του co-branding. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος της εργασίας αναφέρονται κάποιες εισαγωγικές έννοιες για το μάρκετινγκ , τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του και για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτήσει μία επιχείρηση εφαρμόζοντας τες.

Στο δεύτερο μέρος αναλύουμε την έννοια του co-branding. Ποια είναι η ουσία του, ποιοι τύποι co-branding υπάρχουν, ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή του αλλά και ποιοι οι κίνδυνοι. Επίσης, αναλύεται πώς εφαρμόζεται, τι χρειάζεται για να εφαρμοστεί σωστά, για ποιους λόγους μπορεί να διαλυθεί μία συμμαχία αλλά και τον τρόπο που μπορεί να συμβεί αυτό. Γίνεται λόγος επίσης, για την σύγκριση συμμαχίας εξαγοράς, δηλαδή ποια από τις δύο στρατηγικές θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τι κόστος.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται μελέτες περιπτώσεων από ελληνικές εταιρίες αλλά και πολυεθνικές που έχουν εφαρμόσει την στρατηγική του co-branding. Τέλος, γίνεται αναφορά για την στρατηγική συμμαχίας στην Ελλάδα και κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι ανοιχτές σε αυτή τη στρατηγική μέθοδο. Σκοπός του τρίτου μέρους είναι η κατανόηση της εφαρμογής της στρατηγικής στην πράξη.

ΜΕΡΟΣ Α΄

1.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 Τι είναι το μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης (Sine Qua Non of Business). Για το μάρκετινγκ υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά: (α) την ικανοποίηση αναγκών/επιθυμιών, (β) τη δημιουργία, προώθηση, παράδοση και τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών και (γ) την ανταλλαγή ωφελειών με στόχο τη μακροχρόνια επικερδή σχέση. Κατά ευρεία έννοια ορίζουμε το μάρκετινγκ (marketing) ως τη διοικητική συστηματική δραστηριότητα που αποβλέπει την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών/επιθυμιών/απαιτήσεων των πελατών με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό), σε μια συγκεκριμένη αγορά που συνολικά ταυτίζεται με την ύπαρξη και αποστολή της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η επιβίωση επιχειρήσεων, κλάδων, κρατών, αλλά και ακόμα και των ίδιων των διοικητικών στελεχών σε έναν κόσμο που ολοένα και περισσότερο με την πάροδο του χρόνου, μεταβάλλεται με ιλιγγιώδη ταχύτητα απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό των στοιχείων της οικονομίας και της ευρύτερης κοινωνίας που χρήζουν αλλαγών. Στοιχεία καθοριστικής σημασίας είναι άλλωστε σήμερα στο διεθνή χώρο η ανάγκη εφαρμογής νέων στρατηγικών και η υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας και νοοτροπίας, προκειμένου να υποβοηθηθεί η υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών που θα βοηθήσουν επιχειρήσεις, κλάδους και ολόκληρες χώρες, όχι απλώς να προσαρμοστούν παθητικά στη σύγχρονη πραγματικότητα, αλλά να αντιδράσουν ενεργά και δημιουργικά στα νέα δεδομένα.

Σ' αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος του μάρκετινγκ ενισχύεται και το **στρατηγικό, τακτικό και εσωτερικό** πρόγραμμα μάρκετινγκ αναδεικνύεται σε κείμενο παράγοντα για την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων και γενικότερα των οργανισμών.

- Στρατηγικό Μάρκετινγκ (Strategic Marketing) : Το στρατηγικό μάρκετινγκ, όπως άλλωστε υποδηλώνει και η ονομασία του, περιλαμβάνει αποφάσεις που αναφέρονται στο **πού** επιθυμεί να βρισκεται η επιχείρηση **σε μακροχρόνιο ορίζοντα**. Αυτό το **πού** δεν αποτελεί αφηρημένη και γενικολογική έννοια, αλλά συγκεκριμενοποιείται σε διάφορα επίπεδα, όπως προϊόντα, αγορές, τεχνολογίες, επιχειρησιακή εικόνα, ποιότητα ανθρώπων και αξιών. Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο του στρατηγικού μάρκετινγκ:
 - Καθορίζεται η επιθυμητή επιχειρησιακή εικόνα (corporate image & positioning) η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

- Αποφασίζεται το είδος των διαφόρων τεχνολογιών που είναι σκόπιμα να υιοθετηθούν σε σχέση με νέα προϊόντα, ή για τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.
 - Καθορίζεται το είδος των αγορών στις οποίες θα πρέπει να διεισδύσει σε διεθνές και εθνικό επίπεδο.
 - Προσδιορίζονται οι νέες μέθοδοι επικοινωνίας που θα βοηθήσουν στην πιο αποτελεσματική επικοινωνία με τους διαφορετικούς παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
 - Αποφασίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα συντελεστεί η αφομοίωση νέων μεθόδων διοίκησης και οργάνωσης.
- Τακτικό Μάρκετινγκ (Tactical Marketing): Στο τακτικό μάρκετινγκ εντάσσονται οι ενέργειες και αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το **πώς** θα πετύχει, σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, η επιχείρηση στην πραγματοποίηση της **στρατηγικής** της. Άρα, σε σχέση με το στρατηγικό μάρκετινγκ που εκφράζει τη μακροχρόνια θέση της επιχείρησης, το τακτικό μάρκετινγκ δείχνει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να δράση άμεσα για να την επιτύχει.
 - Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing): Το εσωτερικό μάρκετινγκ περιέχει όλες τις αναγκαίες ενέργειες για να κατευθυνθεί η επιχείρηση από την παρούσα κατάσταση που βρίσκεται στη διοικητικά, επιθυμητή. Με άλλα λόγια, το εσωτερικό μάρκετινγκ απαντά στο ερώτημα: Με ποιον τρόπο, δηλαδή το πώς θα εξασφαλιστεί η αποτελεσματική μετάβαση από το «σήμερα» στο «αύριο». (Γ. Πανηγυράκης, 2013)

1.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ δημιουργεί αξία (value) για την ίδια την επιχείρηση, δημιουργώντας αξία για τους πελάτες της. Η αξία αποτελεί την ουσία του προσανατολισμού μάρκετινγκ (marketing orientation). Ο προσανατολισμός μάρκετινγκ αντανάκλα, σε μεγάλο βαθμό, αυτό που είναι γνωστό ως **ιδεολογία του στρατηγικού μάρκετινγκ (strategic marketing concept)**, που εστιάζει στον καταναλωτή, στον ανταγωνισμό και στην προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στο δυναμικά μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η **στρατηγική μάρκετινγκ (marketing strategy)** περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει να προσφέρει αξία στην επιλεγμένη αγορά των πελατών της με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών της, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Κατ' αναλογία, λοιπόν, όπως ο σκοπός της στρατιωτικής στρατηγικής είναι η νίκη στον πόλεμο, ο σκοπός της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να κερδίσει πελάτες με τη δημιουργία και τη διατήρηση **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Η αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει:

- Να ορίζει σαφώς την αγορά που η επιχείρηση επέλεξε να εξυπηρετήσει.
- Να τοποθετεί την επιχείρηση και τα προϊόντα και της υπηρεσίες της έτσι ώστε να δίνει έμφαση στα διαφορικά τους πλεονεκτήματα έναντι ανταγωνισμού.
- Να θέτει το σημαντικό πρόβλημα της κατάλληλης χρονικής στιγμής εισόδου στην αγορά και εξόδου από αυτήν.
- Να εστιάζει στις μεταβλητές που αποτελούν τα κρίσιμα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και στο όραμα και στις αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η επιχειρησιακή αποστολή.
- Να παρέχει στην επιχείρηση την προσαρμοστικότητα που απαιτείται για την επιτυχημένη αντίδρασή της στις ενέργειες των ανταγωνιστών και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Να ολοκληρώνει συμπληρώνοντας τις προσπάθειες μάρκετινγκ με τις στρατηγικές των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης.
- Να υιοθετεί μακροπρόθεσμη προοπτική (3-5 χρόνια συνήθως) αντί της βραχυπρόθεσμης (περίπου 1 έτος). (Γ.Σιώμοκος & J. Czerpiel, 2007)

1.3 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ

1.3.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση ανταγωνιστικών στρατηγικών, θα ήταν χρήσιμο να διευκρινίσουμε πρώτα τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για ποιο λόγο είναι τόσο σημαντική η απόκτησή του. Σύμφωνα με τον Grant , «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα».

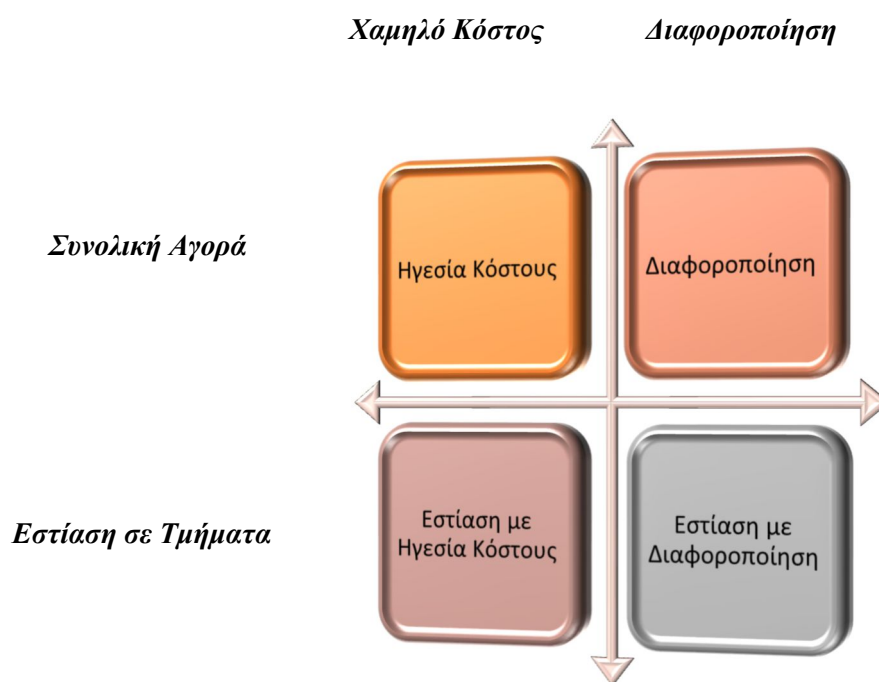
Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει, ταυτόχρονα, και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί σύμφωνα με τον Grant, αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη), για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Β. Παπαδάκης, 2012)

1.3.2 Παρουσίαση των Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

1.3.2.1 Ηγεσία Κόστους και Διαφοροποίηση

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: **η ηγεσία κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και **η διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη, γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει (Σχήμα 1.1.):



Σχήμα 1.1. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Τη στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας
- Τη στρατηγική εστίασης, που μπορεί να διακριθεί :
 - i. Στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

- ii. Στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι **καταναλωτές** (target-group) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά **ΠΟΙΟΥΣ** θα ικανοποιήσει.
- Ποιες θα είναι οι **ανάγκες των καταναλωτών**, ή διαφορετικά **ΤΙ** θα ικανοποιήσει.
- Ποιες **θεμελιώδεις ικανότητες (core competences)** θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά **ΠΩΣ** θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. (Β. Παπαδάκης, 2012)

1.3.2.2 Στρατηγικές Δημιουργίας Αξίας:

1) Επιχειρησιακή Τελειότητα (Operational Excellence)

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική στοχεύουν να παρέχουν αξιόπιστα αγαθά σε ανταγωνιστική τιμή, σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία αγοράς. Στόχος της επιχείρησης που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική είναι να ηγείται της αγοράς σε όρους χαμηλής τιμής και ευκολίας. Τέτοιες επιχειρήσεις δεν προσφέρουν τα πλέον καινοτομικά προϊόντα, ούτε προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάθε ιδιαίτερη ανάγκη των πελατών τους. Απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, όπου οι καταναλωτές ενδιαφέρονται πρωταρχικά για την τιμή του προϊόντος ενώ τα επιμέρους στοιχεία παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην απόφαση τους στην αγορά. Βασικό τους μέλημα για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική αυτή είναι η μείωση του κόστους με κάθε δυνατό τρόπο.

2) Ηγεσία Προϊόντος (Product Leadership)

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την στρατηγική ηγεσίας προϊόντος είναι ιδιαίτερα καινοτομικές και δημιουργικές. Ως πρωταρχικό τους σκοπό έχουν να προσφέρουν συνεχώς προϊόντα και υπηρεσίες που είναι επαναστατικά, καινοτόμα και έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά ώστε να γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως ξεχωριστά.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι μια επιχείρηση – ηγέτης προϊόντος για να αποκτήσει ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να προσφέρει προϊόντα που να ικανοποιούν ανικανοποίητες, μέχρι τώρα, ανάγκες των καταναλωτών της. Επιχειρήσεις όπως η Sony με το Walkman, η Johnson & Johnson με τους φακούς επαφής μιας χρήσης, η Swatch με το ομώνυμο ρολόι, η Nike με τα αθλητικά της παπούτσια είναι εταιρείες-ηγέτες προϊόντος. Οι ηγέτες προϊόντος γνωρίζουν επίσης ότι οι καταναλωτές επιθυμούν να ικανοποιούν και τις ψυχικές ανάγκες τους. Για παράδειγμα η Nike, Reebok και Swatch ικανοποιούν την ανάγκη

των καταναλωτών για ταύτιση με ήρωες από τον χώρο των αθλημάτων ή για αναγνώριση από τις ομάδες αναφοράς τους.

3) Οικειότητα με τον Πελάτη (Customer Intimacy)

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική παράγουν προϊόντα και παρέχουν υπηρεσίες που ικανοποιούν κάθε ξεχωριστή ανάγκη των δυνητικών πελατών τους. Στόχος τους είναι η ύπαρξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες που επιτυγχάνεται μέσα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για κάθε πρόβλημα. Η εταιρεία Home Depot παρέχει ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και επίλυση πιθανών αποριών των πελατών της είτε αγοράζουν μια ηλεκτρική συσκευή που κοστίζει \$10 είτε μια άλλη που στοιχίζει \$1000. Σε αυτή την κατηγορία βρίσκονται εταιρίες από διάφορους κλάδους όπως τα ξενοδοχεία Four Seasons, η IBM, και τα πολυκαταστήματα Nordstrom.

Οι εταιρείες αυτές δεν προσπαθούν να ανταγωνιστούν τις άλλες μέσω της τιμολογιακής πολιτικής, ούτε προσφέροντας προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας. Το ισχυρό τους σημείο έγκειται στην προσφορά καλύτερης εξυπηρέτησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Βασικό τους μέλημα είναι να παίρνει κάθε πελάτης ακριβώς αυτό που θέλει. Παρέχουν πλήθος υπηρεσιών όπως εκπαίδευση προσωπικού και εκσυγχρονισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών. Ειδικότερα, βοηθούν τους πελάτες τους να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους σχετικά με τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος ώστε να λάβουν όλα τα δυνητικά οφέλη. (Γ. Πανηγυράκης, 2003)

1.3.2.3 Στρατηγική Τζούντο

Η στρατηγική Τζούντο χαρακτηρίζεται ως μία στρατηγική που δίνει περισσότερη έμφαση στις ικανότητες των εργαζομένων, παρά στο μέγεθος της επιχείρησης, στη δύναμη ή ακόμα και στο brand name. Ας υποθέσουμε ότι ένας νέος επιχειρηματίας ανοίγει μια μικρή επιχείρηση και πάει κόντρα στον ανταγωνισμό κάνοντας πολλές προσφορές και έχοντας πολύ χαμηλές τιμές. Είναι θέμα χρόνου να αντιδράσουν οι επιχειρήσεις με το μεγάλο μερίδιο αγοράς, «χτυπώντας» τον νέο επιχειρηματία με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Φυσικό επακόλουθο είναι να κερδίσουν την άνιση αυτή μάχη. Τα πράγματα όμως θα ήταν διαφορετικά αν ο νέος επιχειρηματίας απασχολούσε, για αρχή, ένα μικρό target group. Σε αυτή την περίπτωση, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ πιθανό να μην αντιληφθούν την απειλή.

1.3.2.4 Στρατηγική «κόκκινων» και «γαλάζιων» ωκεανών

Το σύνολο των αγορών που υπάρχουν σήμερα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους κόκκινους και τους γαλάζιους ωκεανούς. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των δύο κατηγοριών φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών

Κόκκινοι Ωκεανοί	Γαλάζιοι Ωκεανοί
Η επιχείρηση καλείται να παλέψει σκληρά για να αποκτήσει μερίδιο στην αγορά	Η επιχείρηση δημιουργεί το δικό της μερίδιο στην αγορά ή ακόμη και ένα νέο είδος αγοράς
Έντονος ανταγωνισμός	Μικρός ανταγωνισμός
Η αγορά και τα μερίδια της είναι δεδομένα	Η αγορά και τα μερίδια της είναι σκιώδη ή ακόμη και άγνωστα
Σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Σημαντικό ρόλο παίζει η αξιακή καινοτομία

Με τον όρο «κόκκινοι» ωκεανοί παραλληλίζονται γνωστές αγορές, οι οποίες έχουν γνωστά όρια και σαφείς κανόνες ανταγωνισμού. Η πίτα του ανταγωνισμού είναι δεδομένη και οι εμπλεκόμενοι παίκτες αγωνίζονται σκληρά για μία πιθανή ανακατανομή των κερδών προς όφελός τους, χωρίς όμως να παρουσιάζονται αυξητικοί ρυθμοί κερδοφορίας. Έτσι, λοιπόν, στην περίπτωση των κόκκινων ωκεανών, οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να επικρατήσουν έναντι των αντιπάλων τους αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, οι κόκκινοι ωκεανοί είναι στενά συνυφασμένοι με τον ανταγωνισμό που γίνεται όλο και πιο σκληρός και έχει ως αποτέλεσμα τις συνεχείς μειώσεις του κόστους.

Αντίθετα, οι «γαλάζιοι ωκεανοί» αναφέρονται σε ανεξερεύνητες αγορές του σήμερα. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης και κερδοφορίας, καθώς οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι σαφείς και διαμορφώνονται συνεχώς. Έτσι, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιον γαλάζιο ωκεανό δεν εστιάζουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μιας και ο ανταγωνισμός είτε είναι πολύ μικρός ή ακόμη και ανύπαρκτος. Η καινοτομία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των επιχειρήσεων αυτών, αφού ανοίγουν νέα μονοπάτια και αγορές αφήνοντας πίσω τον ανταγωνισμό. (B. Παπαδάκης, 2012)

1.2.3.5 Στρατηγική «Καμπύλες εμπειρίας»

Οι καμπύλες εμπειρίας έκαναν για πρώτη φορά την εμφάνισή τους το 1935, όταν χρησιμοποιήθηκαν σαν εργαλείο υπολογισμού του κόστους για την κατασκευή των αεροπλάνων. Από τότε έγιναν αντικείμενο μελέτης από πολλούς επιστήμονες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι εργατοώρες που απαιτούνται για την κατασκευή μιας οποιασδήποτε μονάδας, μειώνονται όσο ο αριθμός των μονάδων αυξανόταν. Αρκετά αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η BCG (Boston Consulting Group) κατέληξε στο εξής συμπέρασμα: Κάθε φορά που η συσσωρευμένη εμπειρία μιας εταιρίας διπλασιάζεται, το πραγματικό κόστος μειώνεται κατά 20-30%, όπως υποστηρίζει η θεωρία της καμπύλης εμπειρίας. Αυτό σημαίνει εξαιρουμένου του πληθωρισμού, το κόστος θα πρέπει να μειώνεται συνεχώς, ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη, τόσο μεγαλύτερη είναι η μείωση του κόστους και αντίστροφα. Είκοσι χρόνια αργότερα, το 1989, οι Pattison και Terlitz, περνώντας τα όρια του χώρου παραγωγής και των εργαζόμενων σε αυτόν, έθεσαν για πρώτη φορά το θέμα της καμπύλης εμπειρίας σε άλλους τομείς που σχετίζονται με την μηχανική, την τεχνολογία και την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Ήταν πλέον φανερό ότι οι καμπύλες εμπειρίας μπορούν να έχουν αποτέλεσμα στα περισσότερα τμήματα μιας εταιρίας. Πρόκειται για ένα πολύ ισχυρό «όπλο» στα χέρια μιας πολύ καλά οργανωμένης επιχείρησης.

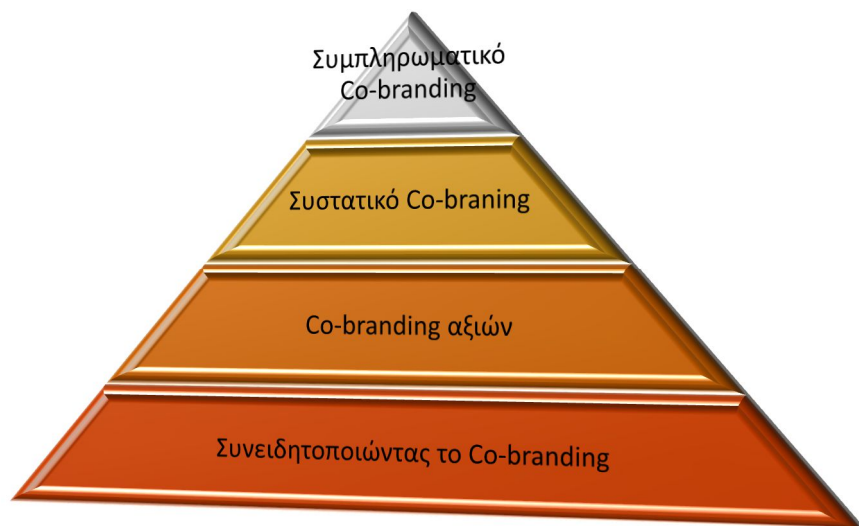
Οι προεκτάσεις της εν λόγω θεωρίας είναι εντυπωσιακές: εάν το κόστος μειώνεται όσο η εμπειρία αυξάνει, και εφόσον η εμπειρία συνδέεται στενά με το μερίδιο αγοράς στον κλάδο, τότε η επιχείρηση κατέχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Υπό αυτή την έννοια, η θεωρία υπαινίσσεται ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να μπουν νέοι παίκτες στην εκάστοτε αγορά και να αναμετρηθούν με τους ηγέτες τους. Στην πράξη, όμως, καινούργιες εταιρίες εμφανίζονται συνεχώς και σε όλους του κλάδους και σε σύντομο χρονικό διάστημα πολλές από αυτές καταφέρνουν να αναδειχθούν στον ηγέτη του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες αυτές κατάφεραν να παρακάμψουν την αναπόφευκτη αρνητική κλίση της καμπύλης. (Γ.Σιώμκος & J. Czerpiel, 2007)

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (CO-BRANDING)

2.1 Τι είναι το co-branding

Για πολλές εταιρίες όταν θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσουν ένα καινούργιο προϊόν σε γρήγορο χρόνο και με χαμηλό κόστος ο σχηματισμός συμμαχιών και κοινοπραξιών με ομοϊδέατες εταιρους τους ανοίγει τον δρόμο. Η στρατηγική co-branding είναι ένας τρόπος για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και την επιρροή των εμπορικών σημάτων τους, να εισέλθουν σε νέες αγορές, να αγκαλιάσουν τις νέες τεχνολογίες, να μειώσουν το κόστος και τελικά να ανανεώσουν την γενικότερη εικόνα τους στην αγορά. Ο σχηματισμός συμμαχίας είναι πλέον μια ευρέως χρησιμοποιημένη επιχειρησιακή στρατηγική στις βιομηχανίες όπως τα τρόφιμα και ποτά, λιανική πώληση, αεροπορικά ταξίδια, προϊόντα πληροφορικής κ.α. ***Σαν ορισμό, επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το co-branding είναι μια μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, στην οποία όμως τα ονόματα των εμπορικών σημάτων όλων των συμμετεχόντων διατηρούνται.*** Είναι συνήθως μεσαίας διάρκειας έως πολύ μεγάλης και η δυνατότητα δημιουργίας αξίας είναι πολύ μικρή για να δικαιολογήσει την δημιουργία ενός νέου εμπορικού σήματος ή/και μιας νόμιμης κοινοπραξίας. Εξετάζοντας την φύση μιας ποικιλίας επιτυχημένων και ανεπιτυχών συνεργασιών μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας και φαίνεται να συνδέονται με τη φύση της συνεργασίας και τον όρο που περιγράφηκε παραπάνω. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει αυτήν την ιεραρχία και ακολουθείται λεπτομερή ανάλυση για καθέναν από τους τέσσερεις τύπους. (Tom Blacket & Bob Boad, 1999)



Σχήμα 2.1. Ιεραρχία τύπων ευκαιριών δημιουργίας κοινής αξίας

2.1.1 Συνειδητοποιώντας το co-branding (Reach/Awareness Co-branding)

Το χαμηλότερο επίπεδο κοινής συμμετοχής, επομένως και η δημιουργία αξίας, συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου η συνεργασία επιτρέπει στις δύο εταιρίες να αυξήσουν γρήγορα την ευαισθητοποίηση, σχετικά με το εμπορικό σήμα τους, μέσω της έκθεσης στην πελατειακή βάση του εταίρου τους. Η American Express, για παράδειγμα, ξεκίνησε μια συν-εμπορική έκδοση της νέας πιστωτικής κάρτας της Optima σε συνεννόηση με το πρόγραμμα Delta Airline SkyMiles και κάλεσε τα μέλη της SkyMiles να εγγραφούν. Για τα μέλη το όφελος τους ήταν ότι κέρδισαν SkyMiles (εξαργύρωση για δωρεάν πτήσεις) σε αντάλλαγμα για τα δολάρια που δαπάνησαν χρησιμοποιώντας την κάρτα. Πολλές άλλες εταιρίες έχουν δημιουργήσει μια παρόμοια σχέση συνεργασίας με μια τράπεζα συνδεδεμένη με μία ή και περισσότερες από τις κύριες εταιρίες επεξεργασίας πιστωτικών καρτών (Visa, MasterCard, Diners Club). Κάθε ένας από τους co-branding εταίρους έχει οφέλη και ευκαιρίες εσόδων που μπορεί να επιτύχει, χωρίς να περιορίζεται μόνο στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας του brand στο ευρύτερο κοινό.

2.1.2 Co-branding Αξιών (Values Endorsement Co-branding)

Η κύρια διαφορά μεταξύ του δευτέρου επιπέδου δημιουργίας αξίας και του προηγούμενου είναι ότι η συνεργασία έχει σχεδιαστεί ειδικά για να συμπεριλαμβάνει την έγκριση των αξιών μιας επωνυμίας και της τοποθέτησης της ή και των δύο. Η ουσία της συν-επωνυμίας για τη δημιουργία αξίας είναι ότι οι δύο συμμετέχουσες εταιρίες συνεργάζονται επειδή έχουν ή

θέλουν να επιτύχουν την ευθυγράμμιση των αξιών της μάρκας τους στο μυαλό του πελάτη. Αυτό μειώνει σημαντικά την ομάδα πιθανών συνεργατών για κάθε συμφωνία συνεργασίας που προβάλλεται και αυξάνει το δυναμικό δημιουργίας αξίας, σε σύγκριση με τον στόχο της αναγνωρισιμότητας σχετικά με την επωνυμία που εμφανίζεται στο co-branding πρώτου επιπέδου.

2.1.3 Συστατικό Co-branding (Ingredient Co-branding)

Η μόνη ξεχωριστή υποκατηγορία συν-επωνυμίας που έχει οριστεί στη βιβλιογραφία είναι το τρίτο επίπεδο δημιουργίας αξίας. Το σκεπτικό εδώ είναι ότι ένα εμπορικό σήμα γνωστό για τις κορυφαίες στην αγορά ιδιότητες του προϊόντος του προμηθεύει το στοιχείο αυτό ως συστατικό ενός άλλου επώνυμου προϊόντος. Η ουσία του συστατικού co-branding είναι ότι ο προμηθευτής / κατασκευαστής που επιθυμεί να μεταδώσει επικεντρωμένα μηνύματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες των προϊόντων του χρησιμοποιεί και προωθεί συστατικά με επώνυμα στοιχεία των οποίων η εικόνα της δικής του μάρκας ενισχύει τα χαρακτηριστικά της μάρκας προϊόντων τους. Ο κατασκευαστής του συστατικού κερδίζει επιβεβαιώνοντας τα χαρακτηριστικά και την εικόνα του προϊόντος του, ενώ μοιράζεται το κόστος μάρκετινγκ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Monsanto και η Intel επανέλαβαν αυτή τη στρατηγική στις αντίστοιχες συμφωνίες με τους κατασκευαστές Coca-Cola και PC. Η ποιότητα των προϊόντων τους ήταν γνωστή, αλλά είχαν δυσκολίες να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους από τους άλλους κατασκευαστές.

2.1.4 Συμπληρωματικό Co-branding (Complementary Competence Co-branding)

Στο τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο συνεργασίας, δύο ισχυρά και συμπληρωματικά εμπορικά σήματα συνδυάζονται για να παράγουν ένα προϊόν που είναι κάτι περισσότερο από το συνδυασμό των τμημάτων και βασίζεται σε κάθε έταίρο που δεσμεύεται με μια σειρά βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του σε αυτό το προϊόν σε διαρκή βάση. Πολλές εταιρίες δεν μπορούν να επιτύχουν μεγάλη δύναμη της μάρκας τους στις αγορές τους, επομένως έχουν περισσότερες δυσκολίες να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών στο πίσω μέρος των σημάτων τους και ίσως προτιμούν να δημιουργήσουν μια επίσημη συμμαχία με μια νέα ταυτότητα μάρκας. Για το λόγο αυτό ο προσδιορισμός συνεργατών για τη συμπληρωματική συνύπαρξη συν επωνυμίας είναι πιθανό να συνεπάγεται ευρύτερη δέσμευση για συνεργασία, συμμαχία, κοινοπραξία ή συν επωνυμία. Το είδος της συμφωνίας που θα επιτύχει τελικά θα εξαρτηθεί από τη λεπτομερή ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς και μια κοινή απόφαση για τον καλύτερο τρόπο προσθήκης στην αγορά. (Tom Blacket & Bob Boad, 1999)

2.2 Η ουσία του Co-branding

Στην πιο απλή του μορφή το co-branding αγκαλιάζει ένα συνεργατικό εγχείρημα που έχει σχεδιαστεί για να προωθήσει τα συμφέροντα δύο (ή περισσότερων) εταιριών με ένα στρατηγικό τρόπο. Νομικά, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ανεξάρτητες οντότητες και η πρόθεσή τους είναι να δημιουργήσουν κάτι νέο (ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια επιχείρηση) το πεδίο εφαρμογής της οποίας δεν εμπίπτει στις ιδιαίτερες ικανότητες ή την τεχνογνωσία τους.

Η δημιουργία του «κάτι καινούργιου» είναι πιθανότατα ένα καθοριστικό ζήτημα και, ως εκ τούτου, πιθανότατα θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε τις IBM-Intel, Diet Coke-NutraSweet και BP Mobil ως παράδειγμα co-branding σε ίσως μία «απλούστερη» μορφή. Η αλληλεξάρτηση, επίσης, είναι ένα ζήτημα που προκαλεί προβλήματα. Κάθε ένα από αυτά τα co-brands έχει αποκτήσει ένα μέτρο διακριτικότητας που είναι προϊόν της προσωπικότητας του εμπορικού σήματος των συνεργατών. Είναι δύσκολο να δούμε πώς αυτό θα μπορούσε να αναπαραχθεί εάν ένας από τους δύο εταίρους εγκαταλείψει την συνεργασία. Αυτός ο ορισμός, όπως αντικατοπτρίζει περισσότερο το «πνεύμα» του branding, το οποίο, τελικά, έχει ουσιαστική σχέση με την καινοτομία και τη δυσκολία.

Ο ορισμός του co-branding έχει πολύ σημαντικές συνέπειες για τα εμπλεκόμενα μέρη. Όσο πιο κοντά ο χαρακτήρας ενός co-brand είναι σε ένα ενιαίο εμπορικό σήμα τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για τους ιδιοκτήτες να διαχειρίζονται την ιδιοκτησία τους σαν να ήταν ένα ενιαίο εμπορικό σήμα. Αυτό συνεπάγεται μια στρατηγική προσέγγιση και έχει σημαντικές νομικές, οικονομικές και διοικητικές επιπτώσεις. (Tom Blacket & Bob Boad, 1999)

2.3 Οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη στρατηγική co-branding

Τα 4 Cs του co-branding

Μία συμμαχία θα πρέπει να πραγματοποιείται όταν υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις παράγοντες:

- **Συμπληρωματικές ικανότητες (complementary skills):** προσφέρονται από τους εταίρους. Πολλές επιχειρήσεις στην επιλογή του εταίρου δίνουν μεγάλη έμφαση στην οικονομική τους δύναμη και το μέγεθος της οικονομικής τους συνεισφοράς. Συχνά αυτό αποδεικνύεται λανθασμένο κριτήριο αξιολόγησης. Η αναζήτηση θα πρέπει να βασίζεται στην εξέταση μιας πλειάδας παραγόντων. Οι συμμαχίες μεταξύ

εταιρειών με συμπληρωματικές ικανότητες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όχι μόνο οι σύμμαχοι θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ο ένας στον άλλον, αλλά πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο. Για παράδειγμα, η JVC βασίστηκε σε μια πλειάδα συμμάχων στην επιτυχημένη προσπάθεια να καθιερώσει το δικό της πρότυπο στον αγώνα για την κυριαρχία στο βίντεο. Έτσι δημιούργησε συμμαχίες με την γερμανική Telefunken και με την αγγλική Thorn-EMI για να βοηθηθεί στην κατασκευή του βίντεο. Επίσης, η συμμαχία της με την Thompson τη βοήθησε να επιτύχει στη δύσκολη ευρωπαϊκή αγορά.

- **Συνεργατικές κουλτούρες (cooperative cultures): υπάρχουν μεταξύ των εταιρειών.** Κλειδί για την δημιουργία συνεργατικής κουλτούρας είναι η έννοια της συμμετρίας. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές όταν υπάρχει μικρή διαφορά στο μέγεθος των εταιρών. Παράλληλα, η αμοιβαία αίσθηση της εμπιστοσύνης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εξέλιξη της συμμαχίας. Συμμετρία θα πρέπει να υπάρχει επίσης και μεταξύ των ανώτατων ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης.
- **Συμβατοί στόχοι (compatible goals):** Η συμμαχία έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει, εάν δεν προκαθοριστούν οι στόχοι των εταιρών. Ασαφείς στόχοι, θολές κατευθύνσεις και ασυντόνιστες δραστηριότητες είναι μεταξύ των [πρωταρχικών λόγων αποτυχίας των συμμαχιών.
- **Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου (commensurate levels of risk):** Η στρατηγική συμμαχία, ως ένας τρόπος επιμερισμού κινδύνου, καθίσταται όλο και πιο αναγκαία. Σε κλάδους όπου η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, μία εταιρεία αναλαμβάνει ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ρίσκου εάν διασπείρει τον κίνδυνο δια μέσου συμμαχίας. Για παράδειγμα, κάθε μια από τις IBM, Siemens και Toshiba είχε από μόνη της την οικονομική επιφάνεια να αναλάβει την παραγωγή ενός μικροεπεξεργαστή (chip), αλλά ο κίνδυνος ήταν αναμφισβήτητα μεγάλος. Με το να σχηματίσουν μία συμμαχία και να μοιραστούν τον κίνδυνο και οι τρεις εταίροι επωφελήθηκαν.



Σχήμα 2.3 Τα 4 (Cs) Σίγμα των Στρατηγικών Συμμαχιών

Τα 8 I's των επιτυχημένων συμμαχιών

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

- **Ατομική τελειότητα (Individual Excellence):** Είναι σημαντικό τα συμβαλλόμενα μέρη να διαθέτουν σημαντικές ικανότητες τις οποίες να συνεισφέρουν για την επιτυχία της συμμαχίας.
- **Σημασία (Importance):** Οι σύμμαχοι έχουν θέσει μακροχρόνιους στόχους προς επίτευξη και η επιτυχία της συμμαχίας θα συμβάλει ενεργά στην υλοποίηση αυτών των στόχων.
- **Αλληλεξάρτηση (Interdependence):** Έχοντας συμπληρωματικές ικανότητες, οι σύμμαχοι χρειάζονται ο ένας τον άλλον. Με την συνεργασία μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και να ικανοποιήσουν καλύτερα τους στόχους τους, από ότι ενεργώντας ο καθένας μόνος του.
- **Επένδυση (Investment):** Τα συμβαλλόμενα μέρη επενδύουν το ένα στο άλλο για να αποδείξουν το σεβασμό που τρέφουν στη σχέση που δημιουργήθηκε.
- **Πληροφόρηση (Information):** Οι σύμμαχοι μοιράζονται οποιοσδήποτε πληροφορίες με στόχο να κάνουν τη συμμαχία πιο αποδοτική.

- **Ολοκλήρωση (Integration):** Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και μοιράζονται τρόπους εφαρμογής λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει ομαλότητα σχέσεων. Παράλληλα, δημιουργούν διασυνδέσεις ατόμων όλων των επιπέδων του οργανογράμματος. Διδάσκουν και μαθαίνουν ταυτόχρονα.
 - **Θεσμοθέτηση (Institutionalization):** Η σχέση δημιουργεί μια επίσημη κατάσταση, με συγκεκριμένους στόχους και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
 - **Ακεραιότητα (Integrity):** Οι συμμετέχοντες στη συμμαχία, συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια, έτσι ώστε να ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Δεν υπάρχει περίπτωση υπονόμευσης και κατάχρησης πληροφοριών.
- (<https://blog.hubspot.com/marketing/best-cobranding-partnerships>)

3.1 Co-branding ευκαιρίες και οφέλη

Οι εταιρίες έχουν βρει πολλούς διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να ωφεληθούν από το co-branding και μέσα από αυτό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τα εδραιωμένα brands προσφέρει την ευκαιρία να δημιουργήσει μια εντελώς νέα ροή εισοδήματος ή να ενισχύσει τις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων και για νέα brands μπορεί να φέρει άμεση αξιοπιστία στην αγορά. Το co-branding μπορεί να μειώσει την ανάγκη των δαπανηρών επενδύσεων για τη στόχευση νέων αγορών ή να αποτελέσει μέσο για την εξάλειψη των μη χρηματοοικονομικών εμποδίων στην είσοδο, την απόκτηση πρόσθετου εμπορικού σήματος, τη μείωση του κινδύνου, την επιτάχυνση της αποπληρωμής των επενδύσεων, την διευκόλυνση της μεγιστοποίησης των τιμών, παρέχοντας νέο τρόπο επικοινωνίας με την αγορά. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κερδίσει βραχυπρόθεσμα τακτικό πλεονέκτημα καθώς και για μακροπρόθεσμους στρατηγικούς σκοπούς. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, ένα brand μπορεί ακόμη και να χρησιμοποιηθεί σε εφαρμογές co-branding προτού καθιερωθεί ως ξεχωριστή οντότητα στην αγορά και είναι ο τρόπος με τον οποίο καθιερώνεται η φήμη του. Ας αναλύσουμε περισσότερο αυτά τα πλεονεκτήματα:

- **Νέες αγορές:** Ένα από τα πιο προφανή οφέλη του co-branding είναι ότι μπορεί να βοηθήσει έναν ιδιοκτήτη του brand να εισέλθει σε νέες αγορές. Αυτές μπορεί να είναι νέες χώρες ή περιφέρειες που ο ιδιοκτήτης του brand αισθάνεται ότι δεν έχει πρόσβαση από μόνος του ή μπορεί να είναι πρόσθετοι τομείς των υφιστάμενων γεωγραφικών αγορών που θεωρεί ότι δεν είναι εφικτές χωρίς βοήθεια. Ακόμα και οι σημαντικές εταιρίες μπορεί να βρουν την πρόκληση να εισέλθουν σε άγνωστες αγορές μια τρομακτική προοπτική και να αποφασίσουν να προσλάβουν την

υποστήριξη ενός καλά εδραιωμένου τοπικού εμπορικού σήματος για να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας.

- **Αύξηση πωλήσεων:** Η προσθήκη ενός co-brand μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις δυνατότητες πωλήσεων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, σε σύγκριση με μια παρόμοια προσφορά που φέρει μόνο μία μάρκα. Ακόμα και ισχυρά και καθιερωμένα εμπορικά σήματα μπορούν να λάβουν σημαντική ώθηση με αυτό το μέσο.
- **Πρόσθετα οφέλη για τον καταναλωτή:** Χρησιμοποιώντας συμβόλαια συν επωνυμίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ευεργετικό πακέτο πλεονεκτημάτων, συχνά με ελάχιστο επιπλέον κόστος για τις βασικές λειτουργίες τους. Για παράδειγμα, ένα πολύ ευρύ φάσμα εταιριών έχουν εισαγάγει εταιρίες λιανικής πώλησης, εταιρίες αεροπορικές, ξενοδοχεία, φιλανθρωπικές οργανώσεις, εταιρίες πετρελαίου και επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, όπως οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών και φυσικού αερίου, για να αναφέρουμε μερικές.
- **Μείωση ρίσκου:** Ένα από τα πλεονεκτήματα του co-branding είναι ότι μειώνει τον κίνδυνο που συνδέεται με την είσοδο σε νέες αγορές, αλλά από την άλλη μειώνονται αναγκαστικά οι ανταμοιβές. Η δρομολόγηση νέων προϊόντων είναι πάντα μια επικίνδυνη επιχείρηση, ιδίως σε νέους τομείς ή σε άγνωστα εδάφη, αλλά με τη συμμετοχή και όχι με τον ανταγωνισμό ενός παγιωμένου παίκτη ο κίνδυνος αποτυχίας μπορεί να μειωθεί. Η αβεβαιότητα σχετικά με την αντίδραση του πελάτη σε μια νέα μάρκα στον τομέα δεν είναι η μόνη ανησυχία. Υπάρχει η πιθανότητα τα υπάρχοντα εμπορικά σήματα να ενδέχεται να δυσκολέψουν με κάποιο τρόπο την είσοδο του νεοεισερχόμενου στην αγορά. Επίσης, ο νεοεισερχόμενος μπορεί να βρει μια ενισχυμένη προσφορά συνεργασίας από ένα γνωστό ανταγωνιστή αλλά πιο δύσκολο να ανταποκριθεί, καθώς γενικά θα σηματοδοτήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει υψηλότερη ποιότητα από ότι προηγουμένως, διατηρώντας παράλληλα τις περισσότερες θετικές ιδιότητες.
- **Ταχύτερη απόδοση:** Το co-branding προσφέρει τη δυνατότητα ταχύτερης απόδοσης των επενδύσεων μάρκετινγκ από ότι θα μπορούσε να συμβαίνει στην περίπτωση παρόμοιων δαπανών για μια νέα προσφορά με ένα brand. Η ένωση αυτή των δύο εμπορικών σημάτων, που χρησιμοποιούνται από κοινού, μεταφράζεται γρήγορα στην ανταπόκριση των καταναλωτών με συνέπεια να φέρει άμεσα απόδοση στην αγορά. Από την άλλη, θα υπάρξει συχνά βραδύτερη αύξηση της αναγνώρισης και της εμπιστοσύνης των καταναλωτών ή η ανάγκη μεγαλύτερης επένδυσης στη διαφήμιση και την προώθηση όταν οι καταναλωτές εκτίθενται σε ένα γνωστό εμπορικό σήμα που εμφανίζεται σε ένα νέο τομέα ως αποτέλεσμα μιας παραδοσιακής επέκτασης brand.
- **Price Premium:** Μια προσεκτικά συνυφασμένη προσφορά co-branding θα πρέπει να διοχετεύει ένα ασφάλιστρο πάνω από τις τιμές που απολαμβάνουν τα αντίστοιχα

προϊόντα που φέρουν μόνο μία μάρκα. Ο κάτοχος του σήματος μπορεί να είναι σε θέση να αντισταθεί στην ανταγωνιστική τιμή υπογραμμίζοντας τα πλεονεκτήματα ποιότητας που συνεπάγεται το προϊόν του co-brand.

- **Διαβεβαίωση πελατών:** Σε ορισμένους τομείς της αγοράς, όπως για παράδειγμα τα ακριβά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας όπως υπολογιστές και συστήματα hi-fi ή προϊόντα και υπηρεσίες όπου η υγεία και η ασφάλεια είναι θέμα, οι πελάτες μπορεί να είναι απρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες ή άγνωστες μάρκες. Ωστόσο, η εμφάνιση ενός πολύ γνωστού σήματος σε ρόλο συν επωνυμίας μπορεί να παρέχει επαρκή διαβεβαίωση ότι το προϊόν ή η υπηρεσία αξίζει να το δοκιμάσουν.
- **Πρόσβαση σε τεχνολογία αιχμής:** Σε τομείς που εμπορεύονται λογισμικά υπολογιστών ή εγκαταστάσεις internet το co-branding αυξάνεται ραγδαία. Η ταχύτητα με την οποία προχωρά η τεχνολογία και η αυξανόμενη εξειδίκευση των συμμετεχόντων καθιστούν το co-branding τη μοναδική πρακτική επιλογή για πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που μεταμοσχεύονται στα υπάρχοντα συστήματα και τεχνολογίες.

4.1 Οι κίνδυνοι και οι παγίδες του Co-branding

Υπάρχουν σημαντικοί κίνδυνοι για την φήμη ενός brand, αν επιλεγθεί ο λάθος συνεργάτης ή εάν το εμπορικό του σήμα υποφέρει πλήγμα στην αγορά ή λαμβάνει κακή δημοσιότητα για κάποιο λόγο. Με την επιλογή του συνεργάτη σε οποιοδήποτε άλλο επιχειρηματικό πλαίσιο, αξίζει να βεβαιωθούμε ότι έχουμε ερευνήσει διεξοδικά το ιστορικό του και τις αξίες του ώστε να παρακολουθούμε τον κίνδυνο αλλά και να προλάβουμε απρόσμενα προβλήματα. Μπορεί να είναι συνετό να διασφαλιστεί ότι ο συνυποψήφιος της συνεργασίας παρέχει την δυνατότητα τερματισμού σε περίπτωση που το εμπορικό σήμα των συνεργατών ή το προϊόν του συν-εμπορικού σήματος υποστεί σοβαρό πρόβλημα φήμης.

- **Οικονομική απληστία:** Ίσως ο μεγαλύτερος κίνδυνος που ανακύπτει σε σχέση με το co-branding είναι να επικεντρωθεί πάρα πολύ στις άμεσες χρηματικές ανταμοιβές που προσφέρει η συμφωνία. Η δραστηριότητα του co-branding πρέπει να θεωρηθεί ως κάτι που συμβάλλει στην ανάπτυξη της μακροπρόθεσμης αξίας του εμπορικού σήματος και όχι ως τρόπος για να καταστήσει ένα «γρήγορο buck» για την υπάρχουσα υπεραξία από την έκθεση του brand σε κινδύνους.
- **Ασυμβίβαστες εταιρικές προσωπικότητες:** Οι επιχειρήσεις έχουν προσωπικότητα και όπως οι άνθρωποι δεν μπορούν να συμβαδίσουν πάντα με την προσωπικότητα των άλλων ανάλογα με τις προτιμήσεις τους. Οι στάσεις και οι αξίες ενός

προτεινόμενου συνεργάτη μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από αυτές της δικής μας εταιρίας και δεν πρέπει να υποτιμάται το ενδεχόμενο τέτοιας απόκλισης που προκαλεί τριβές. Οι συγκρούσεις σε σχέση με τα καθημερινά θέματα, όπως η αντιμετώπιση καταγγελιών των πελατών, οι διαφορές σε ευρύτερα θέματα πολιτικής ή οι περιβαλλοντικές ανησυχίες μπορούν να προκαλέσουν εξίσου μεγάλο ερεθισμό. Αν μία επιχείρηση είναι εκείνη που θέλει να έχει τον πλήρη έλεγχο μιας επιχείρησης τότε θα βρει το co-branding μια δύσκολη ιδέα και προτιμά να επιμείνει σε απλές επεκτάσεις επωνυμίας ή διαφοροποιήσεις που αφορούν μόνο μάρκες που κατέχει.

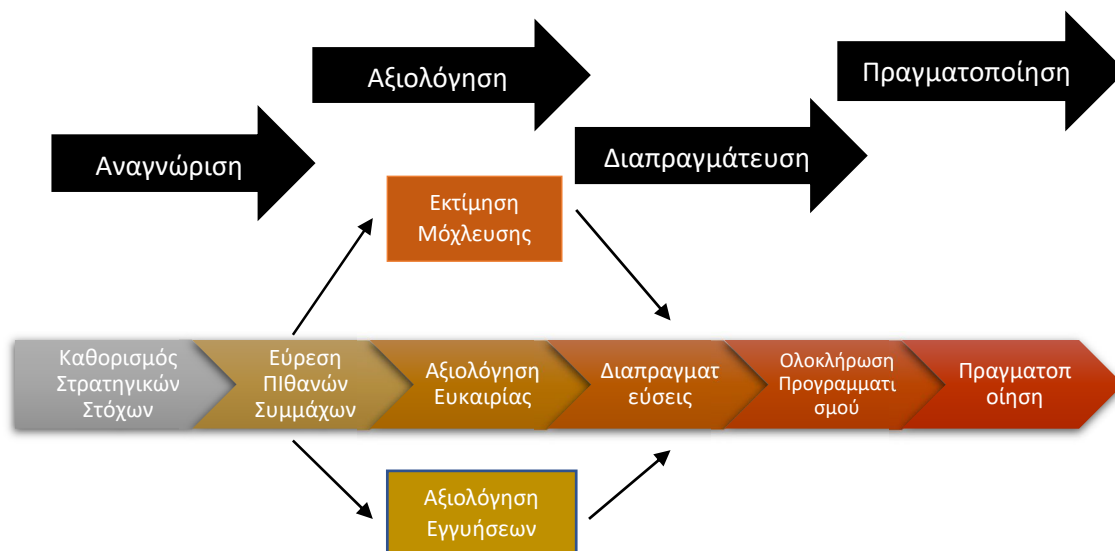
- **Υπερεκτιμημένο Brand Franchise:** Έχουν σημειωθεί πολλές αποτυχημένες προσπάθειες να επεκταθεί η χρήση επιτυχημένων σημάτων σε νέες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών. Η αποτυχία μπορεί συχνά να αποδοθεί σε υπερβολικά φιλόδοξους κατόχους μάρκας, προσπαθώντας να επεκτείνει την αξία της μάρκας σε τομείς που είναι πολύ μακριά από τον τομέα όπου η μάρκα έχει εδραιώσει την φήμη της. Η ίδια αρχή ισχύει και για τις αποφάσεις που αφορούν την επέκταση των εμπορικών σημάτων σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω δραστηριότητας co-branding, ο κάτοχος του σήματος θα πρέπει να είναι πεπεισμένος ότι οι καταναλωτές θα ανταποκριθούν θετικά στο εμπορικό σήμα, στο νέο του ρόλο και θα αισθανθούν ότι τους προσφέρει κάποια χρήσιμα οφέλη.
- **Επανατοποθέτηση μάρκας εταίρου:** Αν ο ιδιοκτήτης μιας μάρκας αποφασίσει να αλλάξει τη θέση ή τη στρατηγική που σχετίζεται με το εμπορικό σήμα στον τομέα της πρωτογενούς αγοράς, τότε αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για τον συνεργάτη του σε μια επιχείρηση συνεργασίας. Είναι ζωτικής σημασίας οι συνολικές στρατηγικές της μάρκας να παραμείνουν συμβατές και τα δύο μέρη να παραμείνουν άνετα στις ευρύτερες πτυχές του μάρκετινγκ των συνεργατών τους και στις άλλες δραστηριότητες που μπορεί να αντικατοπτρίζουν την εικόνα της συνδεδεμένης μάρκας. Τα συμβαλλόμενα μέρη ενδέχεται να επιθυμούν να προβλέψουν στην συμφωνία ότι τα μέρη θα συζητήσουν εκ των προτέρων τα σχέδια για την επανατοποθέτηση ενός εμπορικού σήματος.
- **Αδυναμία εκπλήρωσης στόχων:** Όπου ένας από τους εταίρους διαπιστώνει ότι η δραστηριότητα της συν-επωνυμίας δεν εκπληρώνει τις οικονομικές του προβλέψεις ή άλλους στόχους, υπάρχει κίνδυνος να επιβάλει μια καταγγελία της συμφωνίας και κατά συνέπεια να προκαλέσει ενοχλήσεις ή δυσκολίες για τον άλλο συνεργάτη που μπορεί να έμεινε με απογοητευμένους πελάτες που επιθυμούσαν να αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία του co-brand.
- **Εξαγορές και συγχωνεύσεις:** Εάν ένα από τα μέρη που εμπλέκονται σε μία συνεργασία έχει αναλάβει ή συνάψει μια συγχώνευση, αυτό μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τη σχέση συνεργασίας και οι άβολες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσουν στον άμεσο τερματισμό της συμφωνίας. (Moss Kanter, R. , 1994)

5.1 Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

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

Ακαδημαϊκές μελέτες προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια. Αυτά πρέπει να είναι αμετάβλητα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης και το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησής τους. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.1 και συζητώνται στη συνέχεια.

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



Σχήμα 5.1 Διαδικασία Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

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

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

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

- Κοινή διοίκηση
- «μεταγλώττιση» επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών
- Ανάπτυξη συμβατών και κατανοητών διοικητικών συστημάτων
- Πραγματοποίηση έργων (projects) από κοινού

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

- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών
- Ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων
- Η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στη συμμαχία

- Οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων στο μέλλον.

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

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

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

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

Τερματισμός ή Ανανέωση της Συμμαχίας: Όταν η συμμαχία ολοκληρώσει τους στόχους για τους οποίους είχε δημιουργηθεί, τότε η συνεργασία μεταξύ των μερών τερματίζεται, έχοντας εκπληρώσει και το σκοπό της. Σε αρκετές όμως περιπτώσεις οι συμμαχίες λύνονται πριν οι εταιρείες προλάβουν να αποκομίσουν τα προσδοκώμενα οφέλη. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διάλυση των συμμαχιών πραγματοποιείται με τους προβλεπόμενους όρους που οφείλουν να έχουν θέσει οι σύμμαχοι προς αποφυγή ανεπιθύμητων καταλήξεων. Εμφανίζονται, βέβαια, και περιπτώσεις που οι συμμαχίες ανανεώνονται ή ακόμα και επαναπροσδιορίζονται. Η ικανοποιητική εκπλήρωση των στόχων της συμμαχίας, ραγδαίες μεταβολές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να

είναι σημαντικοί λόγοι για τέτοιες ενέργειες. (<https://www.golegal.co.za/co-branding-considerations/>)

6.1 Σε ποιους Τομείς Δραστηριότητας Αναπτύσσονται Στρατηγικές

Συμμαχίες

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

7.1. Συμμαχία ή εξαγορά

Η συμμαχία και η εξαγορά ή η συγχώνευση αποτελούν δύο διαφορετικούς τρόπους υλοποίησης (οχήματα) της στρατηγικής, οι οποίοι διαφέρουν σε πολλά σημεία. Η εξαγορά έχει ανταγωνιστική και επιθετική δυναμική. Απαιτεί μεγάλη προσφορά κεφαλαίων και εμπεριέχει μεγάλο οικονομικό ρίσκο που λαμβάνεται από την επιχείρηση εξαρχής. Έτσι, η εξαγορά δεν είναι μια εύκολα ανατρέψιμη διαδικασία. Με την εξαγορά η επιχείρηση αποκτά και επιθυμητούς αλλά και ανεπιθύμητους πόρους. Τους τελευταίους καλείται να τους διαχειριστεί για άλλους σκοπούς ή να τους αποδεσμεύσει. Το κύριο πλεονέκτημα της εξαγοράς είναι ότι προσφέρει απόλυτο έλεγχο. Το γεγονός αυτό δίνει σημαντική ελευθερία στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των πόρων.

Αντίθετα, η συμμαχία έχει δυναμική συνεργασίας και πιο αμυντικό χαρακτήρα. Βασίζεται στη διαπραγμάτευση των συμφάχων και εμπεριέχει πολύ μικρότερο αρχικό ρίσκο. Αν και πιο χρονοβόρα από την εξαγορά, η συμμαχία αποτελεί μια ανατρέψιμη και ευέλικτη διαδικασία καθώς οι επιχειρήσεις-σύμμαχοι μπορούν να μεταβάλλουν τους προσφερόμενους πόρους, ανάλογα με την πορεία συνεργασίας και τις συνθήκες της αγοράς. Επίσης, στην περίπτωση της συμμαχίας δεν τίθεται ζήτημα ανεπιθύμητων πόρων, και αυτό γιατί εστιάζει μόνο σε δραστηριότητες και πόρους που αφορούν άμεσα τους στόχους της. Το βασικό όμως μειονέκτημα της συμμαχίας είναι ο μερισμός του ελέγχου τόσο σε θέματα λήψης αποφάσεων, όσο και σε θέματα εκμετάλλευσης των αποτελεσμάτων της συνεργασίας. Τέλος, άλλο ένα στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί

υπόψη είναι ο κίνδυνος καιροσκοπίας και απώλειας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης που μπορεί να υπάρξει όταν οι ρόλοι των συμμαχών δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι.

Η δημιουργία συμμαχίας δεν αποκλείει την μελλοντική εξαγορά. Αντίθετα, πολλές συμμαχίες στην πράξη οδηγούνται σε εξαγορά (π.χ. η επιθετική εξαγορά της Goody's από τη Δέλτα). Και αυτό, γιατί μέσα από την επιλογή της συμμαχίας οι επιχειρήσεις γνωρίζουν καλύτερα την υποψήφια για εξαγορά επιχείρηση.

Επιπλέον, βασικό κίνητρο για τη σύναψη συμμαχιών είναι συχνά η αδυναμία εξαγοράς. Αυτή μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη των απαραίτητων οικονομικών πόρων, στην αντιμονοπωλιακή πολιτική των διαφόρων κυβερνήσεων και ρυθμιστικών αρχών (π.χ. αεροπορικές εταιρείες, τηλεπικοινωνίες κ.τ.λ.) ή σε πιέσεις από τους μετόχους.

Δεν είναι λίγες οι φορές όπου μια συμμαχία μπορεί να δώσει τα ίδια ή και περισσότερα οφέλη από μια εξαγορά με πολύ μικρότερη ανάληψη ρίσκου. Από την άλλη, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που η επιλογή της εξαγοράς αποδεικνύεται πολύ πιο αποτελεσματική. Έτσι, η ικανότητα αποτελεσματικής επιλογής ανάμεσα στη συμμαχία και την εξαγορά μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οποιαδήποτε εταιρεία. Σε έρευνα 200 εταιρειών στις Η.Π.Α. μετρήθηκε η ικανότητα αποτελεσματικής επιλογής ανάμεσα στις δύο στρατηγικές επιλογές και τα αποτελέσματα ήταν αποθαρρυντικά.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία των στελεχών (82%) αναγνωρίζει ότι η εξαγορά και η συμμαχία αποτελούν δύο διαφορετικούς τρόπους επίτευξης στρατηγικών στόχων ανάπτυξης της επιχείρησης. Λίγες όμως είναι οι περιπτώσεις (24%) στις οποίες εξετάστηκαν και οι δύο εναλλακτικοί τρόποι. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να εξετάζουν ολοκληρωμένα τις μελλοντικές τους κινήσεις, έτσι ώστε να διακρίνουν κάθε φορά το βέλτιστο τρόπο υλοποίησης της στρατηγικής τους. Επιπλέον, μόλις το 14% των εταιρειών του δείγματος παρουσίασε οργανωμένη ικανότητα επιλογής ανάμεσα στους δύο τρόπους. Το ποσοστό αυτό σαν σχετικό νούμερο είναι ενθαρρυντικό, γιατί δείχνει ότι οι έξι στις δέκα περίπου επιχειρήσεις που εξετάζουν κάθε φορά και τις δύο εναλλακτικές, το κάνουν με οργανωμένο και μεθοδικό τρόπο. Σαν απόλυτο νούμερο όμως είναι απογοητευτικό, γιατί δείχνει ότι μόνο μία στις δέκα επιχειρήσεις επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ικανότητα αποτελεσματικής επιλογής ανάμεσα σε συμμαχία και εξαγορά.

Εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα της επιλογής ανάμεσα στους δύο τρόπους, θα πρέπει να εξεταστούν πολλές ομάδες παραγόντων εκ των οποίων η πιο βασική είναι το θέμα των πόρων και των συνεργειών. Οι συνέργειες που επιθυμούν οι επιχειρήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο

χρήσεις των πόρων τις οποίες τις αναφέραμε παραπάνω στην ιεραρχία των τύπων ευκαιριών δημιουργίας αξίας.

Εκτός όμως από τον τρόπο χρήσης των πόρων θα πρέπει να εξεταστεί και η ίδια η φύση των πόρων. Σε περίπτωση που οι επιθυμητοί πόροι είναι υλικά στοιχεία (hard resources), όπως εργοστάσια και μονάδες παραγωγής, τότε αυτά είναι εύκολο να εκτιμηθούν και η επιλογή της εξαγοράς αποφέρει συνήθως πιο γρήγορα τις επιθυμητές συνέργειες. Σε περίπτωση όμως που οι επιθυμητοί πόροι είναι οι άνθρωποι ή η μεταφορά γνώσης (soft resources), τότε η επιλογή της συμμαχίας θεωρείται πιο αποτελεσματική.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης ήταν η εξαγορά της Montgomery Securities από την NationsBank (γνωστή σήμερα ως Bank of America). Η NationsBank θεώρησε πως με την εξαγορά της Montgomery θα αποκτούσε σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δεν υπολόγισε όμως τις βασικές της διαφορές σε θέματα κουλτούρας και μισθοδοσίας με τη Montgomery Securities και έτσι δεν κατάφερε να κρατήσει τα στελέχη «κλειδιά» μετά την εξαγορά. Τελικά, η NationsBank δεν επωφελήθηκε ουσιαστικά από αυτήν την κίνηση.

Πέρα από τους πόρους θα πρέπει να εξεταστούν και θέματα που αφορούν την αγορά συγκεκριμένα η αβεβαιότητα και ο βαθμός ανταγωνισμού. Η αβεβαιότητα σε μία συνεργασία περιλαμβάνει την αβεβαιότητα που αφορά την πιθανότητα δημιουργίας αξίας και την αβεβαιότητα που αφορά το τελικό αντίκτυπο της αξίας αυτής στην αγορά. Όταν η πιθανότητα δημιουργίας αξίας δεν είναι υψηλή, τότε η περίπτωση των συμμαχιών είναι προτιμότερη. Και συγκεκριμένα όσο μεγαλύτερο είναι το αντίστοιχο ρίσκο στη δημιουργία αξίας τόσο χαμηλότερη θα πρέπει να είναι η ιδιοκτησιακή σχέση της συμμαχίας. Ξεκινώντας από μία απλή-μη μετοχική συνεργασία (non equity alliance), οι εταιρείες μπορούν να δεθούν ακόμα περισσότερο σε περίπτωση επιτυχημένης πορείας της συνεργασίας ή να τερματίσουν τη σχέση σε περίπτωση αποτυχίας. Με το τρόπο αυτό το ρίσκο για τον κάθε συνεργάτη μειώνεται αισθητά.

Από την άλλη πλευρά, ο βαθμός ανταγωνισμού πολλές φορές αποτελεί βασικό θέμα και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αντίθετη κατεύθυνση από την αβεβαιότητα. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θεωρώντας ότι η συμμαχία είναι κάτι που μπορεί εύκολα να αποτύχει και ότι δεν εξασφαλίζει την εταιρεία πλήρως από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, επιλέγουν την εξαγορά ως μια πιο σίγουρη λύση.

Η εμπειρία και η ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί συμμαχίες ή εξαγορές είναι ένα άλλο ζήτημα που πολλές φορές καθορίζει και την επιλογή ανάμεσα στην εξαγορά και τη συμμαχία. Πράγματι, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η επιλογή μιας εταιρείας βασίζεται στο τι ξέρει καλύτερα και όχι στο τι είναι καλύτερο για αυτή. Η πράξη έχει δείξει ότι πολλές εταιρείες επενδύουν στην ανάπτυξη της ικανότητάς τους είτε στον ένα

είτε στον άλλο τρόπο, με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί να εγκλωβίσει μια επιχείρηση στην αποκλειστική χρήση ενός μόνο τρόπου /οχήματος υλοποίησης στρατηγικής και να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες. Γι' αυτό, το ιδανικό για μία επιχείρηση είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων και στις εξαγορές και στις στρατηγικές συμμαχίες. Κατά την ανάπτυξη μιας εταιρείας η εναλλαγή ανάμεσα στα δύο «οχήματα» υλοποίησης στρατηγικής, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες θεωρείται από πολλούς απαραίτητη.(Πανηγυρακης,2003)

8.1 Λόγοι και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών

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

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

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (Ink Jet). Μάλιστα, το 1996 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο. Το ερώτημα που «βασανίζει» τους αναλυτές αγοράς εκτυπωτών είναι: πόσο μπορεί να διαρκέσει αυτή η στρατηγική συμμαχία, που περισσότερο μοιάζει άβολη αμοιβαία εξάρτηση;

Είναι σημαντικό, κατά συνέπεια, να εξετάσουμε τα αίτια διάλυσης των στρατηγικών συμμαχιών. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι σε αυτό το σκέλος δεν παρατηρείται η ομοιογένεια των κινήσεων που επικρατεί στα στάδια δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών, αλλά αντίθετα υπάρχει πλειάδα δυνατών καταλήξεων. Ακόμα θα θέλαμε να τονίσουμε ότι το γεγονός ότι κάποιες στρατηγικές συμμαχίες διαλύονται δεν πρέπει σε

καμία περίπτωση να μειώσει την αξία αυτής της στρατηγικής επιλογής, αφού τα θετικά αποτελέσματά της είναι εμφανή στην ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα χιλιάδων επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά. (Moss Kanter, R. , 1994)

8.1.1 Λόγοι Διάλυσης

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

1. *Η συμμαχία δεν είναι επιτυχής.* Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε τον στόχο για τον οποίο δημιουργήθηκε. Για παράδειγμα, στις συμμαχίες μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών προκύπτουν συχνά προβλήματα, όπως μεγαλύτερος του προβλεπόμενου χρόνος ανάπτυξης ενός νέου φαρμάκου ή προβλήματα στην έγκρισή του, τα οποία οδηγούν συχνά στη διάλυση των συμμαχιών.
2. *Υπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων* σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της συμμαχίας μεταξύ AT&T και της Olivetti, η οποία τερματίστηκε λόγω διαφορετικών στυλ διοίκησης.
3. *Ρήξη της συμφωνίας*, η οποία συμβαίνει όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνός λόγος ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιοι εταίροι δεν πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνηθεί.
4. *Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών.* Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα που αφορούν στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές εκροές.
5. *Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους.* Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης την οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.
6. *Η στρατηγική συμμαχία επέτελεσε το σκοπό της.* Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν, όταν πραγματοποιούνται στόχοι όλων των μερών, όπως για παράδειγμα εκείνη μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών, Sandoz και Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα. Αυτές αφού πέτυχαν τον βασικό σκοπό τους

(η Sandoz εδραιώνοντας μια ανεξάρτητη επιχείρηση στην Ιαπωνία και η Sankyo πετυχαίνοντας να προωθήσει σειρά κορυφαίων φαρμάκων της Sandoz στην ιαπωνική αγορά), διέλυσαν το 1990 τη συμμαχία. (Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ph. D, 2002)

Άλλες φορές μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί διότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. επιτροπή ανταγωνισμού).

Η ρήξη της συμφωνίας που αναφέρθηκε ως τρίτος λόγος οφείλεται αρκετές φορές σε εξαπάτηση από την πλευρά ενός εκ των συμμάχων. Με άλλα λόγια, ένας σύμμαχος ενδέχεται να μη δρα κατά τρόπο συνεργατικό, ο οποίος μεγιστοποιεί την αξία της συμμαχίας. Η εξαπάτηση ειδικότερα μπορεί να λάβει τρεις μορφές:

- **Δυσμενής Επιλογή (adverse selection):** Αυτή συνίσταται σε εσφαλμένη παρουσίαση από ένα σύμμαχο των ικανοτήτων και λοιπών πόρων που θα συνεισφέρει σε μια συμμαχία. Ο σύμμαχος, δηλαδή, υπόσχεται να εισφέρει στη συμμαχία πόρους, τους οποίους είτε δεν έχει υπό τον έλεγχο του είτε δεν μπορεί να αποκτήσει (για παράδειγμα υπόσχεται να διαθέσει ένα τοπικό δίκτυο διανομής, το οποίο ακόμα δεν υπάρχει). Αυτή η μορφή εξαπάτησης είναι πιθανή όταν είναι δύσκολο ή επαχθές κοστολογικά να εξακριβωθούν οι πόροι ή οι ικανότητες που ένας σύμμαχος συνεισφέρει, κάτι το οποίο δεν είναι σπάνιο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση εξακρίβωσης των πολιτικών διασυνδέσεων ή της γνώσης της αγοράς, που ο σύμμαχος ισχυρίζεται ότι διαθέτει.
- **Ηθικός κίνδυνος (moral hazard):** Αποτελεί μια άλλη μορφή κινδύνου σε μια συμμαχία. Σχετίζεται με την απόκρυψη υψηλής ποιότητας πόρων και σημαντικής αξίας ικανοτήτων από ένα σύμμαχο. Για παράδειγμα, ένας σύμμαχος μπορεί να συμφωνήσει στη χρήση των πιο ταλαντούχων και καλά καταρτισμένων στελεχών του, αλλά στην πράξη να διαθέσει στελέχη όχι μόνο προσφέρουν λιγότερα στη συμμαχία, αλλά ωφελούν και την επιχείρηση που τα στέλνει μέσω της μεταφοράς γνώσεων που αποκομίζουν από ικανά στελέχη άλλων συμμάχων.
- **Εκβιασμός (Holdup):** Όταν συνάπτεται μια συμμαχία, οι σύμμαχοι ενδέχεται να κάνουν επενδύσεις που έχουν αξία μόνο στα πλαίσια της συμμαχίας και σε καμία άλλη οικονομική συναλλαγή (transaction-specific investments). Για παράδειγμα, ένας σύμμαχος μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσει τα παραγωγικά συστήματα, το δίκτυο διανομής και την οργάνωσή του για να συνεργαστεί, κάτι το οποίο έχει ιδιαίτερα σημαντική αξία εντός της συμμαχίας, δε βοηθάει όμως την εταιρεία και μπορεί μάλιστα

και να της κοστίζει. Όταν μια εταιρεία κάνει τέτοιες επενδύσεις, που οι άλλοι σύμμαχοι δεν κάνουν (ή τουλάχιστον όχι στον ίδιο βαθμό), μπορεί να προκύψει το λεγόμενο holdup/ εκβιασμός. Αυτό συμβαίνει όταν μια επιχείρηση, που δεν έχει κάνει αντίστοιχες επενδύσεις απαιτεί κέρδη από τη συμμαχία μεγαλύτερα από τα συμφωνηθέντα. Για να γίνει πιο σαφές, ας υποθέσουμε ότι δυο σύμμαχοι συμφωνούν στην κατά 50% συμμετοχή του καθενός στα κέρδη και κόστη της συμμαχίας. Για να προχωρήσει η συμμαχία επιτυχώς, η εταιρεία A πρέπει να προσαρμόσει την παραγωγική της διαδικασία, ενώ η B δε χρειάζεται να προβεί καμία αλλαγή. Η αξία της αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας της A, εάν χρησιμοποιηθεί στη συμμαχία είναι \$5000, ενώ εκτός της συμμαχίας, μόνο \$200. Άρα η επιχείρηση A έχει κάνει μια επένδυση προσανατολισμένη προς τη συμμαχία. Έτσι ελλοχεύει ο κίνδυνος να πέσει θύμα holdup από τη B ως εξής: Η B μπορεί να απειλήσει την A ότι θα αποχωρήσει από την συμμαχία, εάν η A δεν της δώσει μερίδιο \$5000, που κερδίζει από την αξιοποίηση της προσαρμοσμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η A, φοβούμενη να χάσει όλη την αξία που θα μπορούσε να δημιουργηθεί από την επένδυσή της, μπορεί να είναι πρόθυμη να παραχωρήσει μέρος των κερδών της στη B, για να αποφύγει να κερδίσει μόνο \$200. Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι ενώ μπορεί να έχει συμφωνηθεί κάτι στην αρχή, αυτό μπορεί να τροποποιηθεί, εάν ένας σύμμαχος κάνει τέτοιες επενδύσεις και ο άλλος τις εκμεταλλευτεί.

Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση κάθε εταιρεία που συμμετέχει σε μια συμμαχία θα πρέπει να επαγρυπνεί για τον κίνδυνο καιροσκοπίας και εξαπάτησης από πλευράς των συμμάχων. Πρέπει να σημειώσουμε, ωστόσο, ότι η εξαπάτηση προσφέρει οφέλη σε αυτόν που τη διαπράττει, αλλά μόνο βραχυχρόνια. Και αυτό, γιατί τέτοιου είδους επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο σχηματισμό νέων συμμαχιών λόγω της αφερεγγυότητάς τους, πράγμα που κλείνει το δρόμο σε αρκετές πιθανές ευκαιρίες. Επομένως, μακροχρόνια η εξαπάτηση έχει αντίθετες συνέπειες για τα ανήθικα μέλη, πράγμα που αποτελεί ισχυρό ανασταλτικό παράγοντα σε τέτοιου είδους πρακτικές. (Μ. Παπαδάκης, 2012)

8.1.2 Τρόποι Διάλυσης

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

- *Προγραμματισμένη/ μη προγραμματισμένη*, ανάλογα με το αν έχει οριστεί εξ' αρχής όριο διάρκειας στη συμμαχία (π.χ. με το πέρασμα συγκεκριμένου χρονικού

διαστήματος ή με την εκπλήρωση δεδομένου σκοπού) ή είναι αποτέλεσμα προβλημάτων που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της ζωής της συμμαχίας.

- *Φιλική/μη φιλική, ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί κατά τις διαπραγματεύσεις διαχωρισμού στοιχείων της συμμαχίας.* Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις οι διαπραγματεύσεις συγκλίνουν προς κάποιους διακανονισμούς, ενώ αντίθετα σε άλλες περιπτώσεις η όλη διαδικασία οδηγείται αρχικά στο δικαστήριο για να καταλήξει τελικά σε διαιτησία (arbitration procedures).
- *Αμφότεροι συμφωνούν/ το ένα μέλος αρνείται τη διάλυση.* Σ' αυτή την περίπτωση τα δεδομένα είναι περίπλοκα, γιατί όταν το ένα μέλος αρνείται να συμφωνήσει στη διάλυση της συμμαχίας, τότε αυτή μπορεί να επιμηκυνθεί, με αποτέλεσμα να δεσμεύει το μέλος που επιθυμεί την έξοδο από τη συμμαχία.

8.1.3 Κατάληξη μιας συμμαχίας

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

1. Λήξη με εξαγορά ή συγχώνευση, που είναι η πιο συνήθης, και κατά την οποία, είτε το ένα μέλος εξαγοράζει το μερίδιο του άλλου μέλους, είτε αμφότεροι οι εταίροι πωλούν το μερίδιό τους σε κάποια άλλη εταιρεία.
2. Λήξη με διάλυση, η οποία συμβαίνει συχνά στις διεθνείς συμμαχίες (international equity alliances).
3. Λήξη με ανανέωση του περιεχομένου της συμμαχίας, όπου προωθείται ένας επαναπροσανατολισμός της συμμαχίας, συνήθως με πιο χαλαρούς όρους συμμετοχής και με λιγότερο μεγαλεπήβολα σχέδια.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί το πόσο σημαντικό είναι να έχουν καθοριστεί από το στάδιο των διαπραγματεύσεων βασικά ζητήματα που έχουν να κάνουν με τη συμμαχία και τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Μόνο έτσι μειώνεται η πιθανότητα η συμμαχία να μετατραπεί σε παγίδα για τα μέλη της. Από νομικής πλευράς, τέτοια ζητήματα αφορούν στον προσδιορισμό των συνθηκών και της διαδικασίας διάλυσης, στη διάθεση των κεφαλαίων και τον επιμερισμό των υποχρεώσεων της συμμαχίας μετά τη διάλυση, καθώς και στην προστασία πνευματικών και άλλων δικαιωμάτων που τα μέλη συνεισφέρουν στη συμμαχία. Τέλος, από διοικητικής άποψης, τα βασικά στοιχεία που οφείλουν οι εταίροι να έχουν καθορίσει είναι ο τρόπος παρακολούθησης της πορείας της συμμαχίας και το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σ' αυτή. (Tom Blackett & Bob Boad, 1999)

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

9.1. Οι Στρατηγικές Συμμαχίες της ΔΕΛΤΑ

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

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

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

Από την άλλη πλευρά η DANONE απέκτησε πρόσβαση στο δίκτυο της ΔΕΛΤΑ στην Ελλάδα για προϊόντα που δεν μπορούσε πριν να διακινήσει επιτυχώς μέσω άλλων συνεργασιών. Επιπλέον, εκμεταλλεύτηκε τη γνώση της ΔΕΛΤΑ για τον ιδιαίζοντα βαλκανικό χώρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αγορά φαίνεται να ανταποκρίθηκε θετικά στη συνεργασία. Η πορεία των προϊόντων τα οποία προώθησε η Δέλτα μέσω του δικτύου της ήταν ικανοποιητική.

Παρά ταύτα, τον Φεβρουάριο του 2005 η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ κατέληξε σε συμφωνία με την Danone για την επαναγορά του 30% του μετοχικού κεφαλαίου που η δεύτερη κατείχε στην ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, ώστε η πρώτη να αποκτήσει τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας. Επίσης, συμφώνησαν στη λύση των μεταξύ τους σχέσεων. Ως εκ τούτου διεκόπη η εμπορία και διανομή από την Δέλτα των προϊόντων της DANONE (Danette, Danonito και Actimel). Ακόμη έληξε η συμφωνία τεχνικής υποστήριξης που ίσχυε μεταξύ των δύο εταιρειών.

Η συμφωνία αυτή απήλθε μεταξύ των δύο εταιρειών, αφού πλέον οι στρατηγικοί στόχοι τους δεν ταυτίζονταν. Με την εξέλιξη αυτή η ΔΕΛΤΑ μπορούσε να προχωρήσει με περισσότερη ελευθερία σε λειτουργικές, τακτικές και στρατηγικές αποφάσεις που υπαγορεύουν οι νέες συνθήκες του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού τόσο σε επίπεδο

Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε επίπεδο Νοτιοανατολικής Ευρώπης ως προς την προσπάθειά της για τη διεκδίκηση ευρύτερης ηγετικής θέσης.

Παρόμοια πορεία είχε και η σημαντική στρατηγική συμμαχία με την πολυεθνική ARLA FOODS. Η ARLA FOODS προέρχεται από τη συγχώνευση των εταιρειών ARLA της Σουηδίας και MD FOODS της Δανίας. Και οι δύο εταιρείες είναι συνεταιρικές, με 102 μονάδες παραγωγής και αντιπροσωπίες σε 29 χώρες. Τομέας δραστηριοποίησής της είναι τα γαλακτοκομικά προϊόντα και η προσφορά μεγάλης ποικιλίας τυριών.

Η συνεργασία των ΔΕΛΤΑ-ARLA βασίστηκε στη δημιουργία μιας κοινοπραξίας όπου η ελληνική συμμετοχή κατείχε το 40% του μετοχικού κεφαλαίου. Στόχος ήταν η είσοδος στην ελληνική αγορά με μία νέα πρόταση για τον καταναλωτή, η οποία θα συνδύαζε την τεχνογνωσία και το μάρκετινγκ των δύο εταιρειών, το δίκτυο διανομής (24.000 καταστήματα) και τη γνώση της αγοράς της ΔΕΛΤΑ, η οποία θα χρησιμοποιούσε τα διεθνή δίκτυα της ARLA FOODS, κυρίως για την προώθηση της φέτας.

Όμως, στα τέλη του 2003 η ΔΕΛΤΑ αποφασίζει να επικεντρωθεί η ίδια στην παραγωγή ελληνικών τυροκομικών προϊόντων. Προχωρεί σε ανταλλαγή του ποσοστού συμμετοχής της στην ARLA με το 100% της ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ και ανακτά τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στον κλάδο των τυροκομικών, επωφελούμενη της εμπειρίας της συνεργασίας με την ARLA, τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στο εξωτερικό. Η ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ διαθέτει σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής τυροκομικών στην Ελασσόνα, στις εγκαταστάσεις του οποίου παράγεται η φέτα ΔΕΛΤΑ και άλλα υψηλής προστιθέμενης αξίας τυροκομικά προϊόντα με το σήμα ΔΕΛΤΑ.

Τα τελευταία χρόνια η ΔΕΛΤΑ αποτελεί τμήμα της Vivartia (η οποία με τη σειρά της ανήκει στην MIG). Κάτω από το νέο εταιρικό σχήμα η Vivartia ανακοίνωσε το 2009, τη σύναψη συμφωνίας με την Ιαπωνική γαλακτοβιομηχανία Morinaga Milk Industry Co. Ltd. Η συνεργασία των δύο εταιριών αφορούσε στην προσφορά από τη Vivartia τεχνογνωσίας, με σκοπό την παραγωγή γιαουρτιού ελληνικού τύπου από την Morinaga. Η Morinaga Milk Industry αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο γαλακτοκομικών της Ιαπωνίας, με μακρά ιστορία και παράδοση, η οποία αγγίζει σχεδόν τα 100 χρόνια, και κατέχει τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού. Η παραγωγή της καλύπτει όλο το φάσμα των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και ορισμένους χυμούς, με προϊόντα που τηρούν τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. (www.delta.gr, www.arlafoods.gr)

10.1 Taligent

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

Η απόφαση αυτή των τριών επιχειρήσεων ακολούθησε την απόφαση της IBM και της Apple να τερματίσουν μια άλλη κοινή τους προσπάθεια, την εταιρεία λογισμικού Kaleida Labs Inc., την οποία είχαν δημιουργήσει ταυτόχρονα με την Taligent.

Τόσο η Taligent όσο και η Kaleida ήταν αποτέλεσμα συμμαχιών με σκοπό να αντιπαρατεθούν στην κυριαρχία της Intel και της Microsoft. Στόχος της Taligent ήταν η δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος, το οποίο θα επέτρεπε στο υλισμικό (hardware) να «τρέχει» εφαρμογές λογισμικού σχεδιασμένες για διαφορετικά λειτουργικά συστήματα, ενώ στόχος της Kaleida ήταν η ανάπτυξη λογισμικού βασισμένο στο Unix, για το οποίο στη συνέχεια παραχωρούσαν άδειες χρήσης σε άλλες εταιρείες. Τα πρώτα έτοιμα προϊόντα και των δύο συμμαχιών εμφανίστηκαν το 1995, αλλά ύστερα από την επικράτηση των Windows, έγινε εμφανές ότι δε θα έβρισκαν ανταπόκριση στην αγορά πληροφορικής και συνεπώς δεν εξυπηρετούσαν τους σκοπούς των εταιρειών που τις δημιούργησαν. (www.hp.com, www.ibm.com)

11.1 Sony – Vodafone

Έπειτα από αρκετούς μήνες διαπραγματεύσεων η Sony Computer Entertainment και ο βρετανικός όμιλος τηλεπικοινωνιών Vodafone κατέληξαν το Νοέμβριο του 2001 στην υπογραφή στρατηγικής συμμαχίας. Σκοπός της συμμαχίας αυτής είναι η έρευνα και η ανάπτυξη προϊόντων, καθώς και η τροποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας που θα ενσωματώνουν χαρακτηριστικά της γνωστής παιχνιδομηχανής της Sony, PlayStation.

Αναλυτικότερα, προβλέπονταν να καταβληθούν αμοιβαίες προσπάθειες εύρεσης τρόπων και μεθόδων, έτσι ώστε οι πελάτες της Sony να έχουν τη δυνατότητα να συνδέουν το PlayStation με τις κινητές συσκευές τους για να λαμβάνουν σε μορφή μηνυμάτων ή/ και αλληλογραφίας πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα Sony και να απολαμβάνουν και μιας σειράς νέων, εξειδικευμένων ασύρματων υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, θα καταβαλλόταν προσπάθεια ώστε οι πελάτες της Vodafone να έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ένα μέρος των δυνατοτήτων του PlayStation στα κινητά τους τηλέφωνα με τη μορφή, στα πρώτα αυτά στάδια, της ακρόασης μουσικών κομματιών και προσθήκης νέων διασκεδαστικών επιλογών.

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

Ακολουθούν και άλλες συνεργασίες της Vodafone με εταιρείες του ομίλου Sony (για παράδειγμα με την Sony Pictures Mobile τον Αύγουστο 2003 και με την Sony Music Entertainment το 2004), με στόχο την ενσωμάτωση από κινητό υπηρεσιών ψυχαγωγίας μέσω γνωστού Vodafone Live.

Μέσω ενός μενού με φιλικά γραφικά οι χρήστες του κινητού έχουν πλέον πρόσβαση σε εικονομηνύματα, έγχρωμα παιχνίδια βασισμένα σε γνωστές ταινίες, μικρά βιντεάκια, e-mail, αναζήτηση πληροφοριών για διάφορα προϊόντα, και download πολυφωνικών ήχων.

Έτσι, ο όμιλος της Sony προσφέρει εξατομικευμένη ψυχαγωγία μέσω της Vodafone, ενώ το περιεχόμενο της Sony Pictures Mobile και της Sony Music Entertainment φτάνει σε 15 τουλάχιστον διαφορετικές χώρες. Ταυτόχρονα, η Vodafone, εξασφαλίζοντας μια μακροχρόνια συνεργασία, θα έχει πάντα τη δυνατότητα να βελτιώσει και να αναπτύξει το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών παιχνιδιών και ψυχαγωγίας. Και οι δύο πλευρές φαίνονται ενθουσιασμένες με τη μεταξύ τους συνεργασία που δείχνει να υπόσχεται πολλά.

(www.sony.com, www.vodafone.com)

12.1 Στρατηγική Συμμαχία General Motors και Toyota

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα συμμαχίας αποτελεί αυτό της General Motors (GM) με την Toyota. Στις αρχές του 1990 οι δύο εταιρείες επένδυσαν από κοινού σε ένα εργοστάσιο της GM στο Fremont της California, το οποίο είχε τεθεί εκτός λειτουργίας. Η κοινοπραξία ονομάστηκε NUMI και ο σκοπός της ήταν να κατασκευάζει μικρού κυβισμού αυτοκίνητα, τα οποία θα διοχετεύονταν στην αγορά μέσω δικτύου διανομής της GM. Η GM ενδιαφερόταν να

μάθει πώς η Toyota κατάφερε να κατασκευάζει κερδοφόρα αυτοκίνητα μικρού κυβισμού και υψηλής ποιότητας. Έτσι, η Toyota συμφώνησε να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας στο εργοστάσιο NUMI χρησιμοποιώντας πρώην εργαζομένους της GM. Αυτοί θα έπρεπε να εγκαταστήσουν και να θέσουν σε λειτουργία το δρόμο στο να ηγηθεί από άποψη ποιότητας στο τμήμα των μικρού κυβισμού αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, η Toyota επέτρεψε σε διευθυντικά στελέχη της GM να εργαστούν στο εργοστάσιο και να παρακολουθήσουν την παραγωγική διαδικασία της. Το όφελος της Toyota από αυτή τη συμμαχία θα ήταν η αποκόμιση γνώσεων σχετικά με το πώς να διεισδύσει στην αμερικανική αγορά εγκαθιστώντας εργοστάσια παραγωγής της στις ΗΠΑ με την χρήση Αμερικανών εργαζομένων.

Επιστρέφοντας πάλι στο θέμα του «αγώνα μάθησης» είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε τους δύο συμμάχους και τους στόχους τους. Στο παράδειγμά μας μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιθυμία της Toyota να εφαρμόσει αποτελεσματικά το σύστημα παραγωγής της στην αμερικανική αγορά ήταν κάτι πιο εύκολο και γρήγορο να επιτευχθεί. Και αυτό, διότι για να εφαρμόσει η GM την αποκτηθείσα γνώση θα έπρεπε όχι μόνο να τη μεταφέρει και στις υπόλοιπες εγκαταστάσεις της, αλλά και να αλλάξει τον υπάρχοντα εξοπλισμό της, πράγμα δύσκολο και χρονοβόρο. (Μ. Παπαδάκης, 2012)

13.1 Η Στρατηγική Συμμαχία της COSMOTE με την NTTDoCoMo στα πλαίσια του «i-mode»

Η στρατηγική συμμαχία της NTT DoCoMo με την COSMOTE αποτελεί την όγδοη στη σειρά συνεργασία της ιαπωνικής εταιρείας για την διάδοση της υπηρεσίας “i-mode”. Η NTT DoCoMo λανσάρισε για πρώτη φορά την υπηρεσία “i-mode” στην Ιαπωνία το 1999. Βλέποντας την εντυπωσιακή επιτυχία της στην αγορά, θέλησε να την εκμεταλλευτεί και στο εξωτερικό. Για το σκοπό αυτό συμμαχίσε με πολλές ξένες εταιρείες κινητής τηλεπικοινωνίας και δημιούργησε τη στρατηγική συμμαχία “i-mode alliance”, στην οποία κάθε σύμμαχος αντιπροσωπεύει και μια χώρα και είναι υπεύθυνος για το δικό του προσφερόμενο περιεχόμενο.

Η συνεργασία των δύο εταιρειών ανακοινώθηκε στις 7 Νοεμβρίου 2003. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής η NTT DoCoMo παραχωρεί στην COSMOTE τα αποκλειστικά δικαιώματα για την εμπορική διάθεση και εκμετάλλευση υπηρεσιών “i-mode” στην Ελλάδα. Η COSMOTE θα προσφέρει τις νέες υπηρεσίες τόσο στον ελλαδικό χώρο, όσο και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Ο βραχυπρόθεσμος στόχος της συμμαχίας ήταν η εμπορική διάθεση του “i-mode” πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 στην Αθήνα, τους οποίους η COSMOTE υποστήριξε ως

Μέγας Εθνικός Χορηγός και μέσα από τους οποίους θα ενισχυόταν σημαντικά η προώθηση του προϊόντος. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ο στόχος της συμμαχίας είναι η εμπορική επιτυχία του i-mode στην Ελλάδα και η παράλληλη εξάπλωσή του στην περιοχή των Βαλκανίων, μέσω των εταιρειών AMC στην Αλβανία (θυγατρική εταιρεία της COSMOTE), GloBul στη Βουλγαρία και Cosmofon στη Βουλγαρία και Cosmofon στην ΠΓΔΜ (θυγατρικές του ΟΤΕ που διαχειρίζεται η COSMOTE).

Η χρονική διάρθρωση της συνεργασίας περιλάμβανε 3 βασικά στάδια. Πρώτο στάδιο ήταν η μεταφορά της τεχνολογίας από την DoCoMo και η επιτυχής αφομοίωση και η ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου από την COSMOTE. Τρίτο, το λανσάρισμα και η διοίκηση του προϊόντος καθώς και η παράλληλη ενδυνάμωση του επιχειρηματικού μοντέλου. Η ύπαρξη των παραπάνω σταδίων αποτελούσε ένα χρονικό διάγραμμα ορόσημων, σύμφωνα με τα οποία γινόταν και η αξιολόγηση της απόδοσης της COSMOTE.

Η επιλογή της COSMOTE από την DoCoMo

Ανάμεσα στις τέσσερις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας που υπήρχαν τότε στην Ελλάδα (Vodafone, Cosmote, TIM, Q-Telecom), η COSMOTE αποτελούσε τη μοναδική λύση για την NTT DoCoMo. Και αυτό γιατί οι άλλες εταιρείες κινητής τηλεπικοινωνίας ήταν θεωρητικά αδύνατο να συμμαχήσουν με τη DoCoMo. Συγκεκριμένα, η εταιρεία Vodafone αποτελούσε άμεσο ανταγωνιστική για την ίδια την υπηρεσία (με την παγκόσμια διαδεδομένη, την εποχή εκείνη, υπηρεσία Vodafone Live!), αλλά και εμπόδιο για τη γενικότερη στρατηγική ανάπτυξης της DoCoMo. Αντίστοιχα, η εταιρεία TIM προωθούσε τη δική της ανταγωνιστική υπηρεσία (TIM Imagine) και αντιπροσώπευε (τουλάχιστον στην Ελλάδα) ένα όχι και τόσο ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Τέλος, η Q-Telecom είχε ελάχιστη πελατειακή βάση και εμπορική ισχύ σε σύγκριση με τις άλλες τρεις εταιρείες, γεγονός που θα αποτελούσε σοβαρό εμπόδιο για την επιτυχία της υπηρεσίας. Ευτυχώς όμως για τη DoCoMo, η μοναδική λύση αποτελούσε και μια πολύ καλή λύση. Και αυτό γιατί η COSMOTE αποτελούσε ηγέτιδα εταιρεία κινητής τηλεπικοινωνίας στην ελληνική αγορά, δίοδο σε επιπλέον τρεις ξένες αγορές αλλά και χορηγό των Ολυμπιακών Αγώνων. Επιπλέον, από τεχνολογικής σκοπιάς θα υποστήριζε σύντομα την τρίτη γενιά κινητής τηλεφωνίας, μια υπηρεσία σχεδόν απαραίτητη για τη μελλοντική επιτυχία της υπηρεσίας “i-mode”.

Τα κίνητρα της Cosmote

Η σύνδεση της συμμαχίας με τους στρατηγικούς στόχους της COSMOTE ήταν άμεση. Συγκεκριμένα, η εταιρεία επιδιώκει την ενίσχυση της χρήσης υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (περίπου 10% των εσόδων), τη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό σε όλα τα μέτωπα, τη διατήρηση της πρώτης θέσης στην αγορά (επίπεδο πελατειακής βάσης) και την αύξηση της κερδοφορίας της.

Τα κίνητρα της COSMOTE κατά σειρά σημαντικότητας ήταν η αποκλειστική πρόσβαση στο ήδη επιτυχημένο brand “i-mode”, η πρόσβαση σε τεχνογνωσία για την ανάπτυξη και το λανσάρισμα της υπηρεσίας, η υποστήριξη της DoCoMo σε κάθε επιπλέον εξέλιξη του προϊόντος και η πρόσβαση σε εξειδικευμένες και αποκλειστικές συσκευές και σε νέους προμηθευτές (π.χ. NEC).

Μέσα από το προϊόν η COSMOTE θα μπορούσε να εξασφαλίσει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας στον τομέα των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Η επιτυχία αυτή μεταφράζεται σε ποσοτική (μερίδιο αγοράς) και ποιοτική (περισσότερη χρήση ανά πελάτη) βελτίωση της πελατειακής της βάσης, με παράλληλη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, η εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί το προϊόν και σε άλλες αγορές (Αλβανία, Βουλγαρία και ΠΓΔΜ) ενισχύοντας τη στρατηγική ανάπτυξής της και βελτιώνοντας τα επίπεδα κερδοφορίας της. (Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, 2013)

14.1.Στρατηγικές Συμμαχίες στην Ελλάδα

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

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

- **Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων.** Αυτή εκτιμάται ότι είναι μεταξύ των πιο σημαντικών ανασταλτικών παραγόντων δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών. Συχνά η οικογενειακή δομή και κουλτούρα σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού μανάτζμεντ, και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Αυτό συνήθως έχει ως συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης ως ικανού εταίρου. Έτσι, διεθνείς επιχειρήσεις που θα είχαν ενδιαφέρον για να συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, με μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, συχνά προτιμούν τη λύση της εξαγοράς, αφού με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα μέσα από τη μεταφορά αντίστοιχης διοικητικής πείρας και τεχνογνωσίας. Επίσης, και οι ίδιες οι οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις είναι συχνά απρόθυμες να χάσουν

μέρος του ελέγχου και να μοιραστούν την όποια τεχνογνωσία τους με τους άλλους Έλληνες ή αλλοδαπούς εταίρους.

- Η έλλειψη πολλών αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων **με διεθνή προσανατολισμό και φιλοδοξίες**.
- Οι ιδιομορφίες κάποιων κλάδων όπου μέχρι πρόσφατα υπήρχαν είτε κρατικά μονοπώλια (π.χ. ενέργεια, σταθερή τηλεφωνία), είτε ολιγοπώλια.
- Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά καθώς και τα οικονομικά μεγέθη των περισσότερων κλάδων, τα οποία δεν είναι επαρκή για να προσελκύσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Μία συστηματική μελέτη του οικονομικού τύπου θα έδειχνε ότι εμφανίζεται μια σχετικά δειλή τάση ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα από τις μεγαλύτερες και τις καλύτερα οργανωμένες των ελληνικών επιχειρήσεων ή από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι αποφασισμένες να υιοθετήσουν μια έντονα αναπτυξιακή στρατηγική ακόμα και στη σημερινή Ελλάδα της κρίσης. Αυτές φαίνεται να βρίσκουν στη μέθοδο των στρατηγικών συμμαχιών μια καλή επιλογή για την υλοποίηση των στόχων τους.

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

Ειδικότερα, ο ΔΟΛ και η ΒΙΟΧΑΛΚΟ συμφώνησαν να προχωρήσουν στην από κοινού ίδρυση βιομηχανικής μονάδας παραγωγής λιθογραφικών πλακών για πιεστήρια εφημερίδων και περιοδικών. Η νέα μονάδα απευθύνεται τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά με στόχο να αναδειχθεί σε βασικό προμηθευτή υλικού στη βιομηχανία εκτυπώσεων. Μέσω της συνεργασίας αυτής οι εταίροι προσδοκούσαν να συνδυάσουν την τεχνογνωσία κάθε ομίλου: από την πλευρά του ΔΟΛ στο χώρο των εκτυπώσεων και από την άλλη της ΒΙΟΧΑΛΚΟ στη βιομηχανική παραγωγή μετάλλων. Επιπλέον, η συγκεκριμένη δραστηριότητα θα επωφελείτο των εγχώριων και διεθνών σχέσεων αμφοτέρων των εταιρειών.

Τέλος, θα άξιζε να αναφερθούμε σε μία σχετικά νέα τάση και στην ελληνική αγορά, τις ηλεκτρονικές συμμαχίες (e-alliances). Για παράδειγμα, μια ενδιαφέρουσα συμφωνία συνεργασίας είναι αυτή του ΟΤΕ με το παγκόσμιο portal, Yahoo.com. Η συνεργασία τους αφορά την παροχή υπηρεσιών Internet στους χρήστες κινητής τηλεφωνίας της Cosmote, αλλά και τη δημιουργία πύλης (portal) του Yahoo.com με ελληνικό περιεχόμενο. (Μ. Παπαδάκης, 2012)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ελληνική Βιβλιογραφία
 1. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ph. D, 2002, «*Συμπεριφορά καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ*», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
 2. Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, 2003, «*Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
 3. Γεώργιος Πανηγυράκης, 2013, «*Διεθνές Μάρκετινγκ*», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
 4. Γεώργιος Ι. Σιώμκος & John A. Czerpiel, 2007, «*Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*», Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
 5. Μ. Παπαδάκης, 2012, «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή εμπειρία*», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Ξένη Βιβλιογραφία
 1. Moss Kanter, R. , 1994, “Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, Harvard Business Review
 2. Tom Blacket & Bob Boad, 1999, ” Co-branding: The Science of Alliance”, New York, St. Martin’s Press New York
- Διαδικτυακές Πηγές
 1. www.sony.com
 2. www.vodafone.com
 3. www.hp.com
 4. www.ibm.com
 5. www.delta.gr
 6. www.arlafoods.gr
 7. <https://www.golegal.co.za/co-branding-considerations/>
 8. <https://blog.hubspot.com/marketing/best-cobranding-partnerships>