

## Elementele definitorii ce contribuie la succesul alianțelor strategice în mediul global

Liliana Grigore  
REI- ASE

*A recent study conducted by Accenture revealed that 30% of the strategic alliances are considered to be a success. Why are these companies not fulfilling their expectations? Among the subjects debated in this article we can find those referring to integrating in the partner's value chain, selecting the right partner, choosing the type of alliance best suited, options for developing the alliance and the importance of building trust and dedication in order to become successful.*

Deoarece alianțele strategice sunt modalități rapide și flexibile de a câștiga resurse complementare, ele se numără printre cele mai populare strategii de dezvoltare a noilor produse și de extindere pe noi piețe. Un studiu recent Accenture a evidențiat faptul că doar 30% dintre alianțe sunt considerate a fi un succes. De ce aceste alianțe nu se ridică la nivelul așteptărilor? Motivul cel mai des invocat este acela al unei structuri organizatorice deficitare sau al unei echipe slabe de management. Partenerii străini au de cele mai multe ori cele mai atractive resurse sau capacități, transformându-i în parteneri perfecți. Printre subiectele discutate sunt și cele referitoare la integrarea în lanțul valoric al partenerului, selectarea partenerului potrivit, alegerea tipului de alianță, opțiunile pentru dezvoltarea alianței și importanța construirii încrederii și dedicării.

Alianțele strategice și cooperările internaționale au în vedere stabilirea de relații durabile pentru realizarea unei strategii comune de management în domenii determinate de activitate.

O alianță strategică reprezintă un aranjament de cooperare între două sau mai multe companii în cadrul căruia:

- Se dezvoltă o strategie comună având la bază o atitudine de tip „win-win”
- Relația este reciprocă, fiecare partener fiind gata să comunice punctele sale tari, astfel dând putere companiei
- Se vor ivi resurse, investiții și riscuri care concură la câștigul comun.

Alianțele sunt o alternativă benefică atunci când există imposibilitatea dezvoltării unor capacități performante datorită costului sau timpului îndelungat necesar dezvoltării interne; de asemenea sunt potrivite atunci când se dorește accesul la capacitățile partenerilor.

Competiția nu mai este restrânsă la granițele naționale, făcând astfel firmele vulnerabile la amenințările provenite din cadrul strategiilor cooperative. Schimbările

tehnologice și adaptarea rapidă la inovație forțează managementul să acționeze rapid și inteligent cu resurse minime.

În aceste condiții, companiile trebuie să selecteze, construiască și dezvolte acele capacități care să le permită să câștige avantaje competitive, să atragă valoare și să ajungă numărul unu în domeniu. Scopul este de a se concentra asupra capacităților pe care firma le poate folosi pentru a-și reînnoi și extinde constant poziția.

Avantajele competitive provin din activitatea firmei bazată pe inovație.

Alianțele sunt soluții excelente pentru a completa acele domenii în care firma are lipsă de resurse și/sau timp pentru a-și construi propriile capacități la nivel înalt. Alianțele nu trebuie privite static. Legătura strategică este importantă atunci când ne gândim la nevoile în schimbare de know-how și la procesele critice care afectează viitorul firmei.

Există multe motive pentru a alege formarea unei alianțe, motive ce trebuie înțelese din perspectiva tuturor partenerilor. Dintre aceste motive se pot enumera următoarele:

➤ Împărțirea riscului - în cazul în care firma nu își mai poate permite riscul unor investiții

➤ Economii de scală - industria în care operează firma are costuri fixe ridicate și firma are nevoie de mai multe economii de scală pentru a fi competitiv la nivel global.

➤ Acces la anumite segmente de piață - compania nu înțelege clienții și nu are infrastructura necesară pentru a distribui produsul către clienți.

➤ Acces la tehnologie - există anumite diferențe tehnologice și firma nu își permite să dezvolte singură noi tehnologii.

➤ Acces geografic - firma nu poate intra pe piețe străine unde există oportunități atractive și are un produs viabil.

➤ Constrângeri financiare - firma se confruntă cu costuri mari de dezvoltare

➤ Abilități manageriale - firma are nevoie de o infuzie de management de calitate

➤ Bariere în calea valorii adăugate - firma dorește să ridice nivelul competitivității în industrie

➤ Bariere în calea achiziției - oportunitățile de achiziție sunt limitate datorită mărimii restricțiilor geografice și aversiunea proprietarului față de pierderea controlului

Uneori aceste motive sunt identice pentru ambii parteneri, dar deseori sunt diferite (cum ar fi căutarea accesului la tehnologie din partea unui partener, în timp ce celălalt caută acces la piețe). Relevanța motivațiilor variază în funcție de industrie și de companie.

Au fost identificate șapte capcane care trebuie evitate în cadrul alianțelor și cooperărilor:

1. Comportamentul posesiv – cheia depășirii sindromului copilului posesiv este schimbarea direcției de la control la crearea valorii. De exemplu, Apple, AT&T, Motorola, Sonz, Matsushita și Philips NV sunt competitori puternici, care își urmăresc foarte atent afacerile. Dar ei au hotărât să coopereze pentru a beneficia de cunoștințele fiecărui partener în parte prin deținerea unor părți egale din General Magic (crearea de software pentru parteneri individuali în domeniul comunicării wireless).

2. Privirea alianței cu suspiciune – unele alianțe eșuează datorită lipsei de încredere. Trebuie să se conștientizeze faptul că circumstanțele se pot schimba pe perioade lungi de timp și că trebuie să rămână flexibili în astfel de situații.

3. Diferențele culturale – întarea într-o alianță fără a înțelege clar în prealabil dinamica culturală și forțele organizaționale, care rezistă la schimbare, presupune asumarea unor riscuri mari. Fără comunicare clară, deschisă și periodică, multe alianțe crează o prăpastie între parteneri, ceea ce duce la tensiune, frustrări și în final la suspiciune.

4. Evitarea planificarilor – alianțele de succes necesită anumite angajamente personale și de aceea trebuie avută în vedere întocmirea unor planuri de început.

5. Alegerea greșită a partenerilor – de cele mai multe ori se greșește pentru că nu se acordă suficient timp decizive de alegere a partenerilor potriviți. În cadrul oricărei alianțe este important să se cunoască cultura partenerilor și cum influențează ea comportamentul în mediul de afaceri intern și extern.

6. Lipsa unui acord clar – nu se stabilesc cu exactitate obiectivele și scopul alianței.

7. Conviețuirea – managerii alianței se confruntă cu diferite provocări și pentru rezolvarea acestora trebuie să apeleze la structuri, procese și culturi variate. Organizația trebuie modelată în așa fel încât să fie satisfăcute toate nevoile alianței.

Alianțele care combină aceleași activități ale lanțului valoric câștigă eficiență în cadrul desfășurării activităților, combină talente și împart riscul. Un exemplu este alianța dintre IBM, Toshiba și Siemens, care combina talentul ingineresc din trei națiuni pentru a descoperii chip-urile viitoarei generații. De ce nu au acționat singure? Pentru că activitatea de cercetare și dezvoltare în domeniul computerelor este extrem de riscantă și costisitoare, și nici o companie nu s-ar fi încumetat singură la o astfel de provocare.

În cadrul alianțelor operaționale, companiile multinaționale combină activitățile de producție sau de asamblare pentru a atinge un volum profitabil de activitate. Un exemplu îl constituie cazul alianței dintr-un General Motors și Renault, care intenționează să construiască împreună camioane comerciale de tonaj mic pentru piața din Europa.

Alianțele din domeniul marketingului și vânzărilor duc la creșterea numărului de produse vândute. Deasemenea permit partenerilor să folosească același sistem de distribuție.

Alianțele care fac legătura între componentele lanțului valoric din amonte și cele din aval pot servi scopului de a găsi furnizori la costuri minime sau de a produce la costuri minime. Alianțele de operare/ marketing mai pot oferi și acces la piețe. Aceste tipuri de alianțe apar atunci când firma producătoare are nevoie de un partener local cu un sistem de distribuție și vânzări bine pus la punct.

Succesul sau eșecul unei alianțe strategice este atribuit de cele mai multe ori înțelegerii dintre parteneri. Chiar de la începutul relației, fiecare partener trebuie să fie convins că a ales acel partener care îi va asigura succesul pe viitor. Există o serie de elemente cheie pentru alegerea celui mai potrivit partener în cadrul unei alianțe.

- Complementaritatea strategică - partenerii potențiali trebuie să înțeleagă obiectivele strategice ale alianței. Obiectivele umărâte nu trebuie să fie aceleași, însă trebuie să fie complementare.
- Complementaritatea abilităților – partenerii trebuie să contribuie cu mult mai mult decât partea financiară, și anume cu anumite capabilități și resurse complementare cu cele ale partenerului ales.
- Asemănarea stilului de management – partenerii cu același stil de management au șanse mai mari de a înregistra succes, deoarece există o înțelegere a nevoilor și a abordării strategiei.
- Nivelul de dependență mutuală – dependența mutuală presupune ca partenerii să se bazeze pe aportul fiecăruia în cadrul alianței. Ambii parteneri vor vedea contribuția lor ca fiind critică pentru succesul relației și al alianței.
- Evitarea partenerului de tip „ancoră” – partenerii de tip „ancoră” pot încetini dezvoltarea alianței deoarece nu pot contribui cu tot ceea ce au promis.
- Complexul „elefantul-și-furnica” – complexul apare atunci când companiile nu sunt comparabile din punctul de vedere al dimensiunii. Pentru realizarea unei alianțe între doi parteneri de dimensiuni diferite, managerii trebuie să ia în considerare potențialele probleme. Firma cea mare poate să domine firma mai mică, controlând strategiile și managementul alianței. Culturile organizaționale sunt diferite: birocrăția și procesul de decizie lung sunt caracteristice pentru compania de mari dimensiuni, pe când o firmă mai mică este caracterizată de cele mai multe ori prin informalitate și spirit antreprenorial.

După găsirea partenerului potrivit, managerii companiilor implicate în alianța strategică trebuie să decidă forma și designul alianței. Tipurile de alianțe îmbracă forme variate de la cele flexibile și informale, care necesită investiție minimă, până la cele care necesită investiție majoră și sunt foarte greu de dizolvat. Alegerea formei depinde de intenția strategică a firmei, natura produselor firmei și industriei în care operează, resursele firmei, și cerințele țării în care își desfășoară activitatea.

Companiile părinte trebuie să ia în considerare două aspecte importante ale procesului de luare a deciziei: luarea deciziei operaționale și luarea deciziei strategice. Deciziile operaționale cuprind acele decizii asociate funcționării zilnice a companiei (mărimea producției zilnice, numărul angajaților de pe o linie de producție). Deciziile strategice se concentrează asupra evenimentelor care sunt importante pe termen lung dezvoltării organizației (deschiderea unei noi fabrici, introducerea unui nou produs).

Mixul de control strategic sau operațional este complex și unic pentru fiecare alianță în parte și depinde foarte mult de gradul de încredere și dăruire demonstrat de parteneri. Pentru formalizarea controlului procesului de luare a deciziei, partenerii vor alege o structură de management, care precizează exact gradul de control al fiecăruia. Există cinci tipuri de structuri folosite în cadrul alianțelor strategice:

- Părintele dominant: părintele dominant este acționarul majoritar sau cel care contribuie cu cele mai multe resurse critice. În cadrul acestei structuri, un partener

controlează sau domină procesul de luare a deciziilor strategice sau operaționale, iar managerii săi dețin cele mai importante poziții în cadrul alianței.

- Management comun: în cadrul structurii de management comun ambii parteneri contribuie în aceeași măsură la managementul alianței.

- Control divizat: structura de management divizat este similară cu cea a managementului comun deoarece partenerii contribuie în aceeași măsură în cadrul procesului de luare a deciziilor strategice.

- Management independent: managerii alianței se comportă ca și cum ar conduce companii diferite. Această structură se întâlnește în cazul alianțelor mature și care nu ridică probleme strategice.

- Structură rotativă: pozițiile de top management se rotesc de la un partener la altul, schimbându-se de la un an la altul.

Structurile de management se pot modifica în funcție de nevoile companiilor sau în funcție de schimbarea contribuției lor în cadrul alianței. Alegerea structurii unei alianțe mai depinde și de caracteristicile strategice și organizaționale ale partenerilor și de natura industriilor din care provin. Caracteristicile companiilor și industriilor transformă structurile de management, făcându-le mai eficiente și mai atractive. Există o serie de factori care influențează designul alianței, printre care se numără și următorii:

- Dacă partenerii dețin tehnologii similare și contribuie în mod egal în cadrul alianței, vor prefera o structură comună de management.

- Dacă partenerii dețin tehnologii diferite și contribuie în mod egal în cadrul alianței, vor prefera o structură de control divizat.

- Dacă alianța are o importanță strategică mai mare pentru un partener, se preferă o structură dominantă.

Managerii alianțelor de succes sau al celor care au eșuat au subliniat importanța unui element comun: construirea încrederii și devotamentului între parteneri. Fără încredere și devotament alianța nu va avea rezultatul scontat sau va fi chiar un eșec total.

Devotamentul presupune participarea fiecărui partener și depunerea eforturilor pentru a face ca afacerea să funcționeze la capacitate maximă. Partenerii își vor dedica resursele și efortul pentru a înfrunța riscurile afacerii și pentru a atinge scopurile și obiectivele strategice ale alianței.

Arta de a participa în cadrul alianțelor strategice presupune cunoașterea momentului retragerii și a momentului în care este necesară o implicare mai profundă, folosind mai multe resurse pentru a face ca alianța să funcționeze. O strategie recomandată pentru formarea alianțelor este și cea de a preconiza modalitățile de ieșire din alianță. Contractele pot conține clauze „prenuptiale”, care precizează modalități de dizolvare a parteneriatului. Un avantaj al acestor clauze este momentul negocierii lor, și anume la începutul parteneriatului, când relația este prietenoasă și pozitivă, evitându-se stările conflictuale și neîncrederea de la sfârșitul unei alianțe.

Moartea unei alianțe nu trebuie confundată cu o relație eșuată. Multe alianțe se formează pe termen scurt; odată ce partenerii își ating obiectivele strategice, ambii pot

merge pe drumurile lor separate. De exemplu, o alianță se poate termina după dezvoltarea unei noi tehnologii, după intrarea pe o nouă piață, sau remedierea unei deficiențe a lanțului de distribuție. Companiile experimentate folosesc experiența acumulată de-a-lungul parteneriatelor pentru a dezvolta modele de succes.

Folosirea alianțelor strategice ca metode de parteneriat și dezvoltare de afaceri continuă să crească ca importanță în mediul internațional de afaceri. Poate cea mai importantă decizie este cea a alegerii partenerului potrivit pentru formarea unei alianțe, deoarece aceasta poate determina soarta parteneriatului. Alianțele strategice nu au o structură determinată a managementului sau a procesului de luare a deciziei, partenerii determinând structura potrivită în funcție de scopurile strategice comune. Alianțele strategice sunt instabile, și multe dintre ele vor eșua. În consecință, când o alianță nu își îndeplinește obiectivele strategice, managerii trebuie să fie pregătiți să îmbunătățească eforturile de implementare a strategiilor sau să abandoneze alianța. Cu toate acestea, multe alianțe vor avea o moarte naturală după atingerea obiectivelor sau sunt achiziționate de către una dintre companiile partenere.

### **Bibliografie:**

1. Cullen, John B., *Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliances management.* Journal of World Business 35(3)/2000
2. Killing J.D., *Understanding alliances: the role of task and organizational complexity,* Lexington, 2001
3. Lorange Peter and Johan Roos, *Strategic alliances,* Cambridge, Blackwell, 2000
4. G. Hurduzeu, *Les alliance stratégique de la globalisation du marches,* Revista Studii Internationale nr. 77/ Decembrie 2000, Tunisia
5. [www.accenture.com](http://www.accenture.com) (studii efectuate de compania Accenture in anul 2003 cu privire la evolutia aliantelor strategice in lume)