

# Modalități strategice de reducere a riscului internaționalizării firmei: alianțele



**Valentina Golea**

*Lector universitar doctor*

Universitatea „Politehnica” București

**Abstract.** *Market globalization and impressive market growth force a lot of companies to declare themselves in the position of not having the critical strategic dimension, necessary for a successful competition gigantic markets. As a consequence, companies may be forced to resort more and more, to newer cooperation types, which were inconceivable in traditional economic development and when national markets prevailed. Signing alliances among companies may change the force field on national and international markets and may profoundly reconfigure the respective markets.*

**Key words:** markets globalization; strategic alliances; competitive advantages; competitiveness; excellence areas.



## Introducere

Din cauza dificultăților pe care le presupune munca la un nivel multicultural, a necesității de asimilare de noi cunoștințe, precum și din cauza vitezei de schimbare a pieței concurențiale, alianțele strategice au devenit un mecanism major în afacerile multinaționale. Astfel, în ultimii ani sute de firme, din dorința de a se extinde rapid pe plan mondial, au folosit alianțele strategice drept cale eficientă de a intra în țări diferite, într-o manieră adaptabilă și flexibilă. Companiile folosesc adesea aceste alianțe pentru a stabili rapid un pachet cuprinzător de puncte de pornire, incluzând marketingul și producția, organizarea, partea financiară și contabilitatea, telecomunicațiile, sistemul de operații informaționale. De obicei, companiile caută prin alianțe să soluționeze anumite probleme de moment. Marea majoritate a alianțelor sunt încheiate pe termen scurt, pentru atingerea

unor obiective limitate și imediate, fiind subestimate implicațiile strategice ale acestora pe termen lung. Dacă, în anumite situații, o alianță a unei organizații cu concurenții săi nu va afecta situația sa decât într-o măsură nesemnificativă, în alte cazuri, o asemenea alianță poate avea consecințe mult mai importante, chiar dramatice.

Astfel, anticiparea corectă a evoluției și a rezultatelor unei alianțe, precum și determinarea implicațiilor strategice pe termen lung a participării organizației la această alianță sunt aspecte esențiale. În acest sens, potrivirea strategică definește gradul în care alianța a creat sau este capabilă să creeze un avantaj competitiv durabil. Indiferent de partener, acesta trebuie să dețină anumite atuuri complementare, adică să furnizeze resurse sau competențe necesare pentru atingerea obiectivelor alianței.

## Alianțele strategice, o posibilă formă de protecționism pentru firma transnațională

O caracteristică a organizațiilor care operează la nivel global o constituie necesitatea dezvoltării unor relații de cooperare de tipul licențelor, „joint venture”, parteneriatelor de cercetare-dezvoltare sau chiar de tipul cooperării tacite. Toate acestea constituie forme ale unor alianțe realizate de obicei între marile firme multinaționale al căror număr crește continuu.

Dicționarul Webster definește *strategic* ca „important” și *alianță* ca „asociere de interese”. În afacerile multinaționale, alianțele strategice sau asocierile importante formate în interes comun pot include franciza și agrementele de licență, contractele de parteneriat, aporturile de capital la societățile cu capital mixt deja existente sau în formare și consorțiile.

Strategia de cooperare este una dintre căile principale alese de către corporațiile multinaționale în vederea reducerii riscului afacerilor. Interesant este faptul că reducerea riscului poate duce la pierderea unor profituri potențiale sau chiar a unui anumit segment de piață. Strategia de cooperare a devenit rapid contraponderele strategiei concurențiale, fiind un principal instrument al managementului strategic.

Situația poate fi analizată prin analogie cu „problema prizonierilor” din teoria jocurilor. Fiecare dintre cei doi prizonieri aflați în închisoare poate alege între a denunța pe celălalt și a păstra tăcerea. Dacă niciun prizonier „nu vorbește”, cei doi vor fi liberi. Dacă amândoi „vorbesc”, vor fi amândoi spânzurați. Dacă doar unul dintre prizonieri vorbește acesta este liber, în schimb colegul lui va fi spânzurat.

Prin translatarea acestei probleme în situația de oligopol, dacă companiile cooperează, toate pot obține un profit rezonabil, dacă una dintre organizații are interese strategice proprii, care nu pot fi influențate de cealaltă, aceasta poate obține un profit mult mai mare, iar dacă competitorii reacționează negativ la schimbare, atunci toate întreprinderile pot înregistra pierderi în comparație cu situația înregistrată în cazul cooperării.

Companiile au la dispoziție trei căi de acțiune. O primă cale constă în a îmbunătăți poziția propriei întreprinderi, dar și a altora, chiar dacă acestea nu au stabilit ca prioritate acest lucru. O a doua cale este de a asigura avantaje propriei întreprinderi, dar și altor companii, în măsura în care acestea din urmă investesc în acest sens. A treia cale constă în îmbunătățirea poziției propriei întreprinderi, deoarece celelalte organizații nu sunt în măsură să reacționeze în timp util la schimbare.

Prima cale prezintă cel mai redus risc și poate fi întâlnită în practică sub forma publicității nepersonalizate. A doua

cale poate apărea, de exemplu, în cazul în care o întreprindere reduce perioada de garanție a produselor sale, în vederea scăderii costurilor și a majorării profitului. Acest pas nu este oportun pentru toate întreprinderile. Astfel, unele dintre acestea nu vor obține beneficii în urma luării acestei măsuri. În categoria acțiunilor la care competitorii nu pot reacționa imediat se înscriu atacurile propriei întreprinderi pe alte piețe (de exemplu pe un alt segment de piață sau pentru atragerea unor noi clienți).

Problema care trebuie soluționată nu constă în a alege între competiție și cooperare, ci de a găsi soluții în vederea valorificării optime a resurselor și competențelor organizațiilor.

Alianțele strategice pot fi definite drept o coaliție între două sau mai multe organizații în vederea atingerii unor obiective strategice relevante pentru obținerea de avantaje mutuale.

Apariția alianțelor strategice se datorează faptului că în prezent întreprinderile nu mai au capacitatea de a fi lideri de necontestat cum a fost General Motors în anii '40, care și-a dezvoltat toată tehnologia pe baze proprii. Prin alianțe, organizațiile își regroupează forțele pentru a ține mai ușor piept concurenței, dar și în vederea consolidării poziției deținute pe piață și reducerii costurilor prin utilizarea mai rațională a mijloacelor disponibile. Strategia de cooperare prin alianțe permite întreprinderilor, aflate în imposibilitatea alocării unor mijloace financiare necesare fuziunii, să-și mențină sau să-și consolideze poziția lor pe piață. De asemenea, ele pot renunța la afacere, dacă apare o altă oportunitate mai profitabilă. Alianța apare drept o formulă de tranziție, o „fuziune virtuală”, care se poate transforma într-o formă reală de integrare.

Alianțele strategice sunt instrumente bine cunoscute, folosite pe scară largă de managerii multinaționali. De exemplu, din mai mult de 167.000 de investiții cu capital străin din China la mijlocul anilor '90, 64% au fost societăți cu capital mixt și 15% parteneriate de colaborare; în industria auto, mai mult de 250 de alianțe au fost create; în industria aviatică, numărul depășește 300. Problema nu este dacă societățile cu capital mixt ar trebui folosite, ci cum ar trebui dezvoltate și conduse eficient. Alianțele strategice sunt importante nu numai pentru companiile interne, dar și pentru cele multinaționale – companiile care au apelat la astfel de alianțe au înregistrat, în medie, rezultate superioare în ceea ce privește recuperarea investițiilor și dividendele – și pentru economiile țărilor implicate.

Alianțele strategice pot facilita adaptarea mai rapidă a schemelor globale la necesitățile locale diverse. De exemplu, compania Gillette face și vinde unele dintre cele mai cunoscute mărci și produse pe plan mondial și are sisteme de informații avansate tehnologic. Dorința de a se

extinde rapid pe plan mondial a condus compania Gillette să folosească alianța strategică, o cale eficientă de a intra repede în țări diferite, într-o manieră adaptabilă și flexibilă. Sute de alte corporații multinaționale au procedat la fel.

Alianțele strategice au trei caracteristici principale:

- Două sau mai multe entități se unesc pentru a îndeplini un set de obiective importante, stabilite de comun acord, în timp ce într-un grad mai mare sau mai mic rămân independente după formarea alianței.
- Partenerii împart beneficiile alianței și controlul asupra realizării sarcinilor desemnate (poate cea mai importantă caracteristică a alianțelor și ceea ce le face atât de dificil de condus).
- Partenerii contribuie în mod regulat la una sau mai multe zone-cheie strategice (adică importante pentru ei), de exemplu tehnologie, produse sau altele de acest gen.

Deși definiția este simplă, există multe feluri de alianțe și multe feluri în care pot fi conduse. Când alianțele trec de granițele naționale, multe aspecte multiculturale complexe au impact asupra eficienței lor. Succesul, prin urmare, depinde de deschiderea spre neprevăzut și de abilitățile antreprenoriale, precum și de chimia personală pentru a putea rezolva problemele inevitabile variate care se ivesc. Acest lucru este cu atât mai adevărat pe măsură ce se dezvoltă noi feluri de alianțe.

Înțelegerea alianțelor strategice necesită, de asemenea, înțelegerea a ceea ce ele nu sunt. Fuzionările și achizițiile nu sunt considerate alianțe strategice, și nici filialele corporațiilor multinaționale, căci ele nu implică două sau mai multe societăți independente care împart beneficiul și controlul pe o perioadă de timp îndelungată. Un acord prin care o societate acordă o licență de folosire a unei tehnologii în schimbul unei sume de bani nu este considerat o alianță strategică decât dacă există o contribuție și un control pe termen lung între cele două sau mai multe societăți independente.

Conceptul esențial de împărțire a controlului și a managementului pe termen lung este ceea ce face din conducerea alianțelor strategice o sarcină atât de critică, dificilă și provocatoare. Conceptul este relativ nou pentru multe companii. De exemplu, multe companii, precum General Motors (GM), au insistat pe păstrarea majorității controlului, când acest lucru era posibil, pentru a proteja tehnologia, pentru a facilita integrarea și pentru a simplifica managementul și controlul. Astfel de atitudini s-au schimbat radical, în anii '80 și '90, GM a format multe societăți cu capital mixt și companii auto de prim rang s-au alăturat pentru a forma sute de alte companii.

Cu toate că alianțele strategice pot fi o cale eficientă de dezvoltare pe plan internațional, multe societăți, cum ar fi Siemens (Germania), preferă filialele cu capital în întregime propriu în țări precum Marea Britanie și Columbia, ceea ce

permite un control 100% al societăților străine. Multe companii, în special cele din domeniul telecomunicațiilor, folosesc o strategie mixtă, care implică achiziția și alianța strategică.

Modelul anilor '90 pare să fie caracterizat de o atitudine mai sobră a marilor corporații, în special a celor japoneze față de achiziții de întreprinderi. Întreprinderile japoneze fac tot posibilul pentru a evita preluările ostile, pentru simplul motiv că este lipsit de sens să investești sume importante pentru o întreprindere la care echipa managerială va căuta oricând prilejul favorabil de a pleca din organizație. Într-o lumină mult mai favorabilă apare alternativa de a începe o nouă activitate pe un teren „verde” (nou), unde investitorul nu moștenește cultura vechii corporații care, de multe ori, este incompatibilă cu cultura propriei organizații.

Acest fenomen nu trebuie să fie privit numai în extremitatea sa, există situații normale în care companiile japoneze achiziționează alte întreprinderi. În anul 1987 Sony a plătit 2 miliarde de dolari SUA pentru compania americană de înregistrări CBS, iar în anul 1989 Sony a plătit 3,4 miliarde de dolari SUA pentru compania Columbia Film.

O caracteristică a actualelor strategii de creștere, a valului de fuziuni și achiziții este crearea organizațiilor multitehnologie. Spre deosebire de acestea, organizațiile multiprodus din anii '80 erau rezultatul strategiilor de creștere extensivă, așa-numita creștere prin conglomerare.

Alianțele strategice pot fi analizate din perspectiva unei noi forme de protecționism economic privat. Aceasta apare în cazul în care prin reunirea forțelor mai multor competitori scade presiunea competitivității internaționale și apare o nouă coordonare a intereselor între marile companii.

Strategia națională de dezvoltare a României pe termen lung evidențiază însemnătatea sporirii potențialului concurențial prin intermediul promovării alianțelor strategice. În perspectiva aderării la Uniunea Europeană este necesară intensificarea eforturilor în vederea constituirii unei structuri raționale din punctul de vedere al gradului de concentrare a producției, similară celor din țările dezvoltate prin crearea de noi întreprinderi, redimensionarea eficientă a celor existente și promovarea alianțelor strategice.

### **Importanța alianțelor strategice în dezvoltarea firmei transnaționale**

Alianțele strategice sunt, din multe motive, utile ca metodă sau instrument pentru creșterea transnațională. În primul rând, concurența mondială a crescut. Satisfacerea cererilor mondiale din ce în ce mai mari necesită capacități noi, resurse, legături multinaționale, acces la furnizori și piețe, cunoștințe. În al doilea rând, companiile sunt adesea

înfrânate de resursele limitate. În al treilea rând, magnitudinea și viteza de schimbare a lumii este în creștere, mai ales pe măsură ce se schimbă gusturile clienților și tehnologia avansează. În al patrulea rând, în acest context global, factorii multinaționali diverși trebuie integrați și controlați. În al cincilea rând, alianțele strategice sunt obligatorii prin lege și prin urmare sunt o metodă obligatorie de a intra și de a face afaceri în mai multe țări.

Aceste aspecte și tendințe forțează companiile să învețe și să se adapteze rapid, să dezvolte abordări antreprenoriale în managementul strategic.

Alianțele strategice sunt un mod-cheie de a satisface cerințele mondiale ale unei piețe concurențiale în continuă schimbare. Ele pot ajuta o companie să dezvolte legături multiple pe teritoriul multor țări, repede și simultan.

De exemplu, Rupert Murdoch, președinte și deținător a 30% din acțiunile News Corporation din Australia, descrie obiectivul companiei sale ca „o căsătorie a programelor News Corporation cu mijloacele de a le distribui” în lumea întreagă: „să deții toate formele principale de program – știri, sport, filme și spectacole pentru copii – și să le aduci via satelit sau cu stații TV în casele din SUA, Europa, Asia și America de Sud”.

Pentru a îndeplini acest obiectiv rapid, din 1995 până în 1997 R. Murdoch a intrat în parteneriate în Statele Unite, Europa, America Latină și Asia. În niciun caz particular, compania sa nu a lucrat singură.

Liniile aeriene, chiar cele concurente, folosesc adesea alianțele strategice pentru a satisface nevoile unei piețe în schimbare. În septembrie 1995, Delta Airlines a primit aprobare și imunitate antitrust pentru a continua parteneriatul cu Austrian Airlines, Sabena și Swissair. Această relație a fost extinsă și întărită în 1997 și 1999 cu adăugarea liniei Air France și o combinare a departamentelor operaționale ale Swissair și Sabena, formând societatea cu capital mixt Airline Management Company (AMC). O imunitate similară a fost acordată de asemenea liniilor United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Scandinavian Airlines și Thai Airways. Imunitatea permite liniilor aeriene să treacă dincolo de integrarea pasagerilor în zborurile selecționate; ea le permite să integreze programări de zbor, planuri de marketing și reduceri de prețuri, pentru a concura cu principalele linii aeriene din lumea întreagă.

Alianțele strategice între companiile aeriene permit liniilor partenere să funcționeze ca transportator fără să investească unul în celălalt. Firmele rămân separate și își păstrează capitalul. Astfel de alianțe nu sunt însă întotdeauna de condus, după cum se poate observa din disputele dintre KLM și Northwest și dintre KLM și Continental Airlines, și întâmpină adesea greutăți ce provin din regulamentele guvernamentale și din schimbarea

necesităților companiilor, ducând la schimbarea frecvență a partenerului. Uneori, alianțele majore pot fi adesea primul pas într-o fuzionare, cum ar fi KLM și Alitalia în 1999 (Skapinger, 1999, p. 6).

Firmele de automobile au format alianțe cu concurenți, neconcurenți, concurenți potențiali și furnizori.

Consortiul Airbus s-a format astfel încât țările europene să poată să câștige masa de resurse vitale necesare pentru a putea concura cu Boeing/McDonnell-Douglas. Coca-Cola a folosit societăți mixte pentru a-și stabili poziția rapid în Rusia și Europa Centrală.

În 1999, Deutsch Bank a folosit alianțe strategice cu parteneri locali în loc de fuzionări majore, pentru a se extinde în Europa, cu scopul de a evita manevrele politice generate de o expansiune prea agresivă.

Citigroup a cumpărat pachetul majoritar al celei mai bune bănci corporale din Polonia, Bank Handlowy, pentru suma de un miliard de dolari, la începutul anului 2000 (Wagstyl, 2000, p. 1).

A fost o activitate frenetică de a forma alianțe externe în Europa în 1999, pe măsură ce firmele mici de comunicații și telecomunicații și-au unit forțele pentru a acoperi costurile trecerii la sistemul digital „și pentru a face marketingul pachetelor de programe TV, telefoane și servicii de Internet (Tagliabue, 1999, pp. C1, C5). De asemenea, la mijlocul anului 1999, compania franceză Hachette a intrat într-o alianță cu Pacific Publications din Australia pentru a publica revistele *Elle* și *Elle Cuisine* (Hachette) în Australia și Noua Zeelandă (Robinson, 1999, p.16)

Guvernele din lumea întreagă au folosit alianțele strategice cu afaceri multinaționale în mai multe feluri: pentru a privatiza firme de stat în timp ce continuau să obțină profit și, într-un anumit grad, să păstreze controlul; pentru a atrage capital în timp ce încercau să dezvolte companiile locale; să aducă tehnologie nouă în țară și mai ales în țările în curs de dezvoltare, să îmbunătățească performanța economică generală, fără a pierde controlul asupra afacerilor locale în favoarea investitorilor străini.

De exemplu, în 1997, Guvernul Boliviei a privatizat Samapa, compania de furnizare a apei din capitală, printr-un consorțiu cu capital mixt dominat de o filială a companiilor Comercial del Plata din Argentina și Lyonnaise des Eaux din Franța. Nii proprietari au investit 360 milioane de dolari în retehnologizarea utilităților. Ungaria a adus doi parteneri, Ameritech Corp. (SUA) și Deutsche Telekom AG (Germania) când Matav, compania de telefoane de stat din Ungaria, a fost privatizată. Acest aranjament reciproc avantajos a permis Ungariei, care și-a păstrat o parte din capitalul noii societăți, să continue să participe la profiturile din afacere, să achiziționeze capital din procentul vândut al companiei Matav și să introducă un sistem tehnologic avansat în țară.

La sfârșitul anului 1997, cei din afara Ungariei controlau aproape 50% din sistemul bancar de stat al Ungariei. Instituții financiare din Belgia, Germania, Austria, Irlanda, America, Japonia și Franța au stabilit toate o formă sau alta de societate mixtă cu băncile de stat din Ungaria.

Toți acești bani străini au fost o rampă de lansare pentru companiile și clienții maghiari, pe măsura ce investitorii au adus capital proaspăt și know-how, au scos noi servicii și au împins ratele de dobândă incredibil de jos.

Nu toate companiile sau guvernele au nevoie de alianțe strategice. Citibank, de exemplu, s-a extins cu succes în Asia prin forțe proprii, atât datorită naturii afacerii bancare, cât și datorită sistemului suport de calculatoare și telecomunicații. Resursele capitale ale Citibank i-au ajutat să își deschidă și să opereze puncte de lucru fără sprijin din partea unui partener local. Spre deosebire de situația din Ungaria, băncile de stat din Estonia, un stat baltic cu o concurență redusă în ceea ce privește băncile străine, prosperă (mai mult de 11% creștere anuală), deoarece o economie în creștere le asigură un mediu propice bine reglementat. Industria, piața și necesitățile companiei, prin urmare, nu indică doar tipul de alianță strategică, ci și dacă ele sunt sau nu necesare.

Fiecare firmă are nevoi specifice, care dictează dacă sau cum pot fi utile alianțele strategice în implementarea schemei sale strategice. Acestea pot varia de la o folosire strategică semnificativă, cum ar fi în cazul Motorola, până la crearea unei unități importante de afaceri, ca în cazul expansiunii mondiale a firmei Gillette.

Rolul alianțelor în cadrul schemei strategice a unei firme depinde de mai mulți factori. De exemplu, alianțele strategice au jucat un rol integral în schema strategică a companiei Motorola, care s-a conturat pe o perioadă de peste 20 de ani, pe măsură ce firma răspundea condițiilor schimbătoare ale pieței. Motorola reprezintă un exemplu de firmă multinațională ce a folosit alianțele pentru a-și echilibra resursele, a penetra mai repede pe alte piețe, a se înscrie în cadrul legal și pentru a achiziționa tehnologii avansate.

### Evaluarea alianțelor strategice

În contextul globalizării, întreprinderile au început să se îndepărteze tot mai mult de la o structură simplă aflată în proprietatea integrală a unui grup restrâns de persoane și să accepte forme federative de organizare, fenomen care a căpătat o amploare deosebită odată cu proliferarea sistemului de alianțe și de rețele strategice.

Specialiștii societății de consultanță McKinsey au cercetat o serie de alianțe strategice încheiate de marile companii multinaționale și au constatat că jumătate dintre acestea au fost profitabile pentru toți partenerii, iar o treime nu au adus beneficii niciunui participant la alianță. Interesant este faptul că aceleași procente se mențin și în

cazul achizițiilor de întreprinderi de companiile multinaționale.

Firma McKinsey a identificat câteva principii comune tuturor alianțelor încheiate între firmele multinaționale:

- Alianțele sunt profitabile în cazul în care se dorește pătrunderea pe noi piețe sau în domeniile înrudite anumitor activități de bază ale companiei;
- Alianțele dintre companii puternice și companii slabe rareori sunt profitabile;
- Alianțele de succes se disting prin capacitatea acestora de a se dezvolta dincolo de așteptările inițiale;
- Alianțele în care capitalul este împărțit în mod egal între parteneri au mai multe șanse de succes decât cele corespunzătoare unor raporturi inegale între parteneri.
- Mai mult de trei sferturi dintre alianțele care se „dizolvă” au ca motiv achiziționarea uneia dintre părți de către cealaltă.

Trebuie remarcat faptul că o formulă de succes general valabilă pentru o alianță strategică probabil nu va fi găsită. Cu toate acestea sunt studii care au descoperit o serie de elemente care ajută la încheierea unei alianțe strategice.

Alianțele strategice între un partener puternic și unul slab sunt doar în cazuri izolate eficiente. De obicei partenerul slab reprezintă o povară pentru menținerea competitivității parteneriatului. În linii generale, experiența sugerează că fuziunile și achizițiile nu trebuie demarate, dacă scopul principal este creșterea productivității. Eșecurile înregistrate de multe achiziții și fuziuni de a crește productivitatea pot fi atribuite dificultăților de a combina diferite stiluri manageriale și culturi organizaționale.

Un parteneriat de succes trebuie să prezinte autonomie și flexibilitate. Autonomia presupune că alianța strategică deține o echipă managerială proprie, deci un corp de directori propriu alianței, măsură care contribuie la eficientizarea procesului decizional, permițând soluționarea rapidă a eventualelor conflicte care pot apărea. Flexibilitatea apare necesară în condițiile unui mediu dinamic, când este necesară adaptarea rapidă la modificările mediului.

Egalitatea referitoare la raportul de putere de exemplu 50%-50% în cazul unei alianțe strategice la care participă doi parteneri motivează și impulsionează egal partenerii, constituind de cele mai multe ori cea mai eficientă formă de participare. Astfel, strategia de cooperare nu reprezintă o alternativă la strategia concurențială, ci doar un mijloc de a obține un avantaj concurențial durabil în relația cu rivalii din afara alianței.

Strategiile globale sunt foarte bine prefigurate de președintele corporației japoneze Sony, care a afirmat că „cea mai bună cale de a deveni global ar fi aceea de a deveni local peste tot în același timp”, iar acest lucru, în condițiile dezvoltării actuale, nu poate fi realizat decât prin cooperarea între organizații.

---

## Bibliografie

---

- Kotler, Ph., Saunders, J., Armstrong, G., Wong, V. (1999). *Principiile Marketingului*, Editura Teora, București
- Mockler, R. (2001). *Management strategic multinațional*, Editura Economică, București
- Robinson, G., „Hachette in Australian Magazine Joint Venture”, *Financial Times*, July 7, 1999
- Skapinger, M., „Airlines Bent on Bigamy Ruffle Alliances”, *Financial Times*, June 23, 1999
- Tagliabue, J. „A Media World to Conquer”, *The New York Times*, July 7, 1999
- Wagstyl, S., „Citigroup to Pay \$1Bn for Poland’s Top Corporate Bank”, *Financial Times*, February 11, 2000