



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Συνανταγωνισμός, ως Μέθοδος Στρατηγικού Μάνατζμεντ, με την Υποστήριξη Νέων Τεχνολογιών

Άννα Δαδιώτου
Α.Μ.: ΜΔΕ/1002

Διπλωματική Εργασία Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων - MBA

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2014

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA» με τίτλο «Συναρκωνισμός ως Μέθοδος Στρατηγικού Μανατζήμεντ με την...»... «...υπηρετηρήση... Νέων... Τεχνολογιών...»... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Άννα Δαδιώτου.....

Ημερομηνία..... 16-07-2014.....

Στην οικογένειά μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του συνανταγωνισμού, ως μέθοδο του στρατηγικού μάνατζμεντ, με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών. Εδώ, επιχειρείται να παρουσιαστεί σύντομα το επιχειρηματικό μοντέλο του συνανταγωνισμού, καθώς επίσης και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες σε αυτή τη μέθοδο. Ο λόγος που επιλέχτηκε η αναφορά στις νέες τεχνολογίες, είναι ότι το έδαφος για την εφαρμογή του συνανταγωνισμού σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον χώρο, είναι ιδιαίτερα πρόσφορο. Η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών αυτών, επηρεάζεται καθοριστικά από την προσαρμογή τους στις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, αλλά και από την ικανότητά τους να «γυρίζουν» το παιχνίδι προς όφελός τους. Η πρακτική του συνανταγωνισμού δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην Ελλάδα, ωστόσο αν εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις, θα μπορέσει να τις βοηθήσει να αναπτυχθούν υπό τις σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, γίνεται συνοπτικά μια περιγραφή του αντικειμένου της εργασίας. Εξηγείται η ανάγκη η οποία ανέδειξε τη θεωρία του συνανταγωνισμού ως μέθοδο του στρατηγικού μάνατζμεντ και γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ο ορισμός του συνανταγωνισμού όπως υιοθετείται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται επίσης μια γενική εισαγωγή στο θεωρητικό μοντέλο της υπό εξέταση μεθόδου.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή και αναφέρεται επίσης στους εισηγητές του συνανταγωνισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής του συνανταγωνισμού. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται οι συνανταγωνιστικές σχέσεις, το Δίκτυο Αξιών, η Θεωρία Παιγνίων και η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. .

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η συμβολή του συνανταγωνισμού στην βιωσιμότητα. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης του ρόλου που έχει ο συνανταγωνισμός στις νέες τεχνολογίες και την καινοτομία. Περιγράφονται

επίσης ορισμένες μελέτες περίπτωσης που αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των νέων τεχνολογιών και επέλεξαν τον συνανταγωνισμό, ως μέθοδο του στρατηγικού τους μάνατζμεντ. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης και τις προτάσεις για συμπληρωματική έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Κεφάλαιο 1.....	8
Εισαγωγή.....	8
Αντικείμενο εργασίας και εισαγωγή στον συνανταγωνισμό	8
Κεφάλαιο 2.....	12
Συνανταγωνισμός	12
2.1 Σύνομη ιστορική αναδρομή	12
2.2 Αναφορά στους εισηγητές του συνανταγωνισμού	15
2.3 Οι καινοτομίες του Συνανταγωνισμού	16
Κεφάλαιο 3.....	18
Θεωρητική προσέγγιση στρατηγικής συνανταγωνισμού	18
3.1. Συνανταγωνιστικές σχέσεις	18
3.1.1 Κριτήρια σύναψης συνανταγωνιστικών σχέσεων.....	18
3.1.2 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων.....	20
3.1.3 Οφέλη και μειονεκτήματα συνανταγωνιστικών σχέσεων	21
3.2 Το Δίκτυο Αξιών.....	23
3.2.1 Συμπληρωτές	25
3.2.2 Αντικαταστάτες.....	26
3.3 Η Θεωρία Παιγνίων	27
3.4 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.....	29
3.4.1 Οι Παίκτες	30
3.4.2 Η Προστιθέμενη Αξία.....	30
3.4.3 Οι Κανόνες	31
3.4.4 Οι Τακτικές.....	33
3.4.5 Η Εμβέλεια.....	34
Κεφάλαιο 4.....	36

Συνανταγωνισμός και Βιωσιμότητα	36
Κεφάλαιο 5.....	42
Ο ρόλος του συνανταγωνισμού στο πεδίο των νέων τεχνολογιών και της Καινοτομίας .	42
5.1 Εισαγωγή.....	42
5.1.1 Συνανταγωνισμός και Διαδίκτυο.....	45
5.2 Μελέτες Περίπτωσης	47
5.2.1 Amazon.com	47
5.2.2 AT&T, Verizon, T-Mobile and Sprint – Συνανταγωνισμός στο Μάρκετινγκ.....	55
5.2.3 Cytech, M-Stat & NovelTech – Συνανταγωνισμός στο Μάρκετινγκ.....	60
5.2.3 Sony, Samsung – Συνανταγωνισμός για την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών προϊόντων	62
Κεφάλαιο 6.....	71
Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	71
6.1 Γενικά συμπεράσματα	71
6.2 Προτάσεις για συμπληρωματική έρευνα	73

Διαγράμματα

Διάγραμμα 3.1 Δίκτυο Αξιών.....	24
Διάγραμμα 4.1 Επιχειρηματική Βιωσιμότητα – Προτεραιότητες τους επόμενους 12 μήνες, 2009-2013	37
Διάγραμμα 4.2 Τα Σημαντικότερα Σημεία Συνεργασίας, 2013 (% του δείγματος)	38
Διάγραμμα 4.3 Προτεραιότητες vs Απαιτήσεις για συνεργασία, 2013 (% του δείγματος).....	39
Διάγραμμα 4.4 Οι Πιθανότεροι Οργανισμοί για Συνεργασία, 2013 (% του δείγματος).....	40
Διάγραμμα 5.1 Οικονομική Κατάσταση της Amazon.com 1997-2000	49
Διάγραμμα 5.2 Οικονομική Κατάσταση της Amazon.com 2000-2003	51
Διάγραμμα 5.3 Μερίδια Αγοράς Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας στις Η.Π.Α το 1Q 2013.....	55
Διάγραμμα 5.4 Παραγωγή συσκευών τηλεόρασης με τεχνολογία επίπεδης οθόνης (flat panel) το 2011.....	62
Διάγραμμα 5.5 Παραγωγή συσκευών τηλεόρασης ανά τεχνολογία.....	63
Διάγραμμα 5.6 Μερίδιο αγοράς των κορυφαίων κατασκευαστών επίπεδων οθονών....	65

Πίνακες

Πίνακας 5.1 Σύγκριση Ανάμεσα στη Samsung Electronics και τη Sony Corporation.....	65
---	----

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

«Όταν ανεβαίνει η παλίρροια, σηκώνει όλες τις βάρκες».

J.Kennedy

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Αντικείμενο εργασίας και εισαγωγή στον συνανταγωνισμό

Το πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων αντιμετωπίζει σήμερα μια πληθώρα προκλήσεων, οι οποίες είναι αποτέλεσμα των εξελίξεων που συμβαίνουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για την επιβίωση αλλά και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, πλέον δεν αρκεί σε κάθε περίπτωση η εφαρμογή εφαρμοσμένων και γνωστών θεωριών, αλλά απαιτείται η στροφή προς τη μελέτη και υιοθέτηση νέων, οι οποίες θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Ray Noorda¹ εισήγαγε το 1993 στον επιχειρηματικό κόσμο την έννοια του συνανταγωνισμού για να περιγράψει την ανάγκη για συνεργασία και συγχρόνως για ανταγωνισμό. Την ίδια χρονιά, γίνεται λόγος για το «συνεργασιακό πλεονέκτημα»² που έρχεται σε αντιπαράθεση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Porter. Κατά τον Ketelhohn, το μυστικό της επιτυχίας είναι η χρήση στρατηγικών που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επικεντρωθεί στις δικές της ικανότητες, ενώ παράλληλα θα επωφελείται από τις ικανότητες άλλων επιχειρήσεων. Δύο χρόνια αργότερα, ο όρος αυτός χρησιμοποιήθηκε και στην ακαδημαϊκή γλώσσα από τους Nalebuff και Brandenburger, οι οποίοι θεώρησαν τον συνανταγωνισμό ως μια επαναστατική θεωρία. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη

¹ Noorda, 1993. Ο R. Noorda είναι ο ιδρυτής της Novell, μια εταιρία software.

² Συνεργασιακό πλεονέκτημα, Ketelhohn, 1993, EMJ – Vol.11.

θεωρία του συνανταγωνισμού. Στην παρούσα εργασία υιοθετείται ο ορισμός της Μαλλέρου³, ο οποίος με μια προσθήκη περί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ορισμό των Nalebuff και Brandenburger, περιγράφεται ως ακολούθως:

Συνανταγωνισμός είναι η στρατηγική που συνδυάζει τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό για την αύξηση της πίτας (αγοράς) και τη διεκδίκησή της, μέσω της δημιουργίας ή της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρίας, με απώτερο σκοπό την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της στην αγορά».

Ο συνανταγωνισμός, αποτελεί μια σχετικά νέα μορφή σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων και απαιτεί τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό ταυτόχρονα. Υπό αυτή την έννοια, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται όταν πρόκειται να δημιουργήσουν ή να αυξήσουν την «πίτα» της αγοράς και ανταγωνίζονται όταν πλέον έρχεται η ώρα να μοιράσουν τα μερίδια αυτής μεταξύ τους. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο πλέον, υπό το πρίσμα του συνανταγωνισμού που εμφανίζεται ολοένα και συχνότερα τα τελευταία χρόνια, δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση ο στόχος μιας επιχείρησης να είναι η αποτυχία μιας άλλης. Ο συνανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις πέρα από συμβατικές στρατηγικές, σε μια συνεργατική προσέγγιση και θεωρεί τη δομή των σύγχρονων αγορών πολύ πιο σύνθετες από ότι επικρατούσε ως πρόσφατα. Προτείνει λοιπόν τον συνδυασμό της συνεργασίας και του ανταγωνισμού για τη δημιουργία μιας νέας προοπτικής.

Ο συνανταγωνισμός δίνει στους οργανισμούς που τον εφαρμόζουν τη δύναμη να δημιουργήσουν μια μεγαλύτερη σε μέγεθος και αξία αγορά, απ' ό,τι αν προσπαθούσαν ανεξάρτητα η μια από την άλλη. Όταν καταφέρουν αυτό, ανταγωνίζονται στη συνέχεια για να διεκδικήσουν η καθεμία τα μερίδιά της. Σε κάθε περίπτωση, ο νικητής του παιχνιδιού δεν είναι μόνο ένας, καθώς δε χρειάζεται να εξοντωθούν οι υπόλοιποι. Αντιθέτως, επιτρέπεται η ύπαρξη πολλών νικητών και η συνεργασία, από όπου προκύπτει τελικά ως αποτέλεσμα του επιχειρηματικού παιχνιδιού το «κερδίζω-κερδίζεις».

³ (Μαλλέρου, 2006) Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε.

Στα πλαίσια της θεωρίας του συνανταγωνισμού εξετάζονται οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν (είναι παίκτες) σε ένα επιχειρηματικό παιχνίδι, καθώς επίσης και οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Στον επιχειρηματικό τομέα, οι επιτυχίες συνήθως κρίνονται όχι με βάση το ποιος παίζει το παιχνίδι καλύτερα από όλους, αλλά με την ικανότητά ενός παίκτη να αλλάζει το παιχνίδι προς όφελός του και να μπορεί να αποκτήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία 1ου κεφαλαίου

Μαλλέρου, Ν. (2006). Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε! Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). Co-opetition. London: Profile Books LTD.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 2

Συνανταγωνισμός

2.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Οι έννοιες του ανταγωνισμού και της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, θεωρούνταν παραδοσιακά δύο αντίθετες θεωρητικές προσεγγίσεις, σύμφωνα με τις οποίες, οι επιχειρήσεις επιδίωκαν είτε σε «πόλεμο» είτε σε «ειρήνη».

Κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990, επικράτησαν η θεώρηση ότι η συνύπαρξη της συνεργασίας και του ανταγωνισμού στις επιχειρηματικές σχέσεις είναι αδύνατη (Stalk, 1988) και ταυτόχρονα η θεώρηση του ανταγωνισμού (Porter, 1980) επίτασσε την προσπάθεια κατάκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσα σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα. Την ίδια εποχή, δινόταν έμφαση στη σημαντικότητα των προσωρινών και όχι τόσο των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις επιχειρήσεις (Aveni, 1994). Παράλληλα, η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστών, θεωρούταν ότι προκαλούσε μείωση της έντασης του ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των επιχειρήσεων (Smith, 1997), (Porter M. , 1990).

Η ανταγωνιστική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ήθελε τον νικητή να «τα κερδίζει όλα», ενώ δεν ήταν αρκετό για κάποιον να κερδίζει – χρειαζόταν και οι άλλοι «να χάνουν». Η εξασφάλιση πλεονεκτικής θέσης στον κλάδο, (Porter M. E., 1985) η παροχή ανώτερων προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ισχύς και κατάκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς, είναι οι στόχοι που συνήθως θέτει μια επιχείρηση που επιλέγει να βρίσκεται σε «πόλεμο» με τους ανταγωνιστές της.

Από την άλλη πλευρά, αντιπαραβάλλοντας προς τη θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter, οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη συνεργασιακού πλεονεκτήματος (Ketelhohn, 1993). Σύμφωνα με τον τελευταίο, η επιτυχία καθορίζεται από τη χρήση στρατηγικών, που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να συγκεντρωθεί σε συγκεκριμένες δικές της ικανότητες και παράλληλα να επωφεληθεί από ικανότητες άλλων επιχειρήσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επικεντρώνονται στις δικές τους κύριες ικανότητες (Μαλλέρου, 2006) καθώς υπερισχύει ο στόχος για κοινά οφέλη. Οι επιχειρήσεις βλέπουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω της συνεργασίας και ακολουθούν τη θεώρηση ότι οι οργανισμοί είναι εκ φύσεως συνεργατικά συστήματα.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις: η διεθνοποίηση των αγορών ολοένα και αυξάνεται, με αποτέλεσμα να μεγαλώνουν και οι πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πλέον δυσκολεύονται να προστατευθούν από τις συχνότερα παρουσιαζόμενες απειλές από το εξωτερικό τους περιβάλλον και τέλος, οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις, δηλαδή η διάκριση των κύριων ανταγωνιστών όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή τις λειτουργίες τους, είναι πιο δύσκολη και δεν απολαμβάνουν απρόσβλητα οι επιχειρήσεις σήμερα την ηγετική τους θέση στον κλάδο δραστηριοποίησής τους (Γεωργόπουλος, 2010). Εξαιτίας των παραπάνω τάσεων, το σύγχρονο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως ασταθές, ενώ απαιτείται εγρήγορση και προσεκτική αξιολόγηση των παραγόντων που το συνθέτουν. Για να αντιμετωπιστεί η αστάθεια αυτή, αλλά και ακόμα μεγαλύτερες προκλήσεις, αυξάνεται περισσότερο η ανάγκη για προσαρμογή των υπαρχόντων θεωριών και αντιλήψεων, ή ακόμα και η ανάπτυξη ολοκληρωτικά καινούργιων (Dagnino & Padula, 2002).

Έτσι, οι διαστάσεις του ανταγωνισμού και της συνεργασίας να μεν θεωρούνται ως ανεξάρτητες, αλλά ταυτόχρονα και ως αλληλοσχετιζόμενες. Σήμερα λοιπόν, φαίνεται ότι στις επιχειρηματικές δραστηριότητες αρχίζει να κερδίζει έδαφος η συνειδητοποίηση

ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται αλλά και να συνεργάζονται ταυτόχρονα. Οι οργανισμοί πρέπει να ακούνε τους πελάτες τους, να συνεργάζονται και να χαράσσουν κοινές στρατηγικές με τους προμηθευτές και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους (Gummesson, 1997). Περνώντας λοιπόν από την εποχή των παιχνιδιών μηδενικού αθροίσματος, όπου υπάρχουν μόνο νικητές και χαμένοι, στην εποχή των σχέσεων «κερδίζω-κερδίζεις» προκύπτει μια υβριδική μέθοδος από τον συγκερασμό της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, η οποία ονομάζεται συνανταγωνισμός.

Ο συνανταγωνισμός ως μέθοδος του στρατηγικού μάνατζμεντ έγινε γνωστός τα τελευταία χρόνια (Gnyawali, He, & Madhavan, 2006) ενώ μάλιστα σύμφωνα με σχετικές έρευνες, η πλειοψηφία των συνεργατικών σχέσεων συμβαίνουν ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, είτε μεταξύ των ανταγωνιστών (Harbison & Pekar, 1998). Ο συνανταγωνισμός είναι λοιπόν μια σχετικά νέα μορφή διασύνδεσης των επιχειρήσεων, η οποία συνδυάζει τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό, καταρρίπτοντας την αντίληψη ότι η συνεργατική και η ανταγωνιστική θεώρηση, είναι δύο ξεχωριστά ερευνητικά μονοπάτια, που μάλιστα, κινούνται σε αντίθετες κατευθύνσεις. Οι ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση και να πετύχουν μακροπρόθεσμα πολύ καλύτερη απόδοση, εφαρμόζοντας ταυτόχρονα ανταγωνισμό και συνεργασία (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997), όπως επίσης και ότι ο συνανταγωνισμός αποτελεί την πιο πλεονεκτική μορφή σχέσης ανάμεσα σε ανταγωνιστές (Bengtsson & Kock, 2000).

Παρά το γεγονός ότι ο όρος «συνανταγωνισμός» εύκολα παραπέμπει σε κάτι τέτοιο, οι Dagnino και Padula υποστηρίζουν ότι δε θα πρέπει να θεωρείται ως ένα μίγμα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Οι ίδιοι ισχυρίζονται ότι ο συνανταγωνισμός δεν προκύπτει απλώς από τη συγχώνευση των δύο αντίθετων στρατηγικών που προαναφέρθηκαν, αλλά η κεντρική ιδέα αυτού είναι η διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής σχέσης ανάμεσα στους οργανισμούς, το επονομαζόμενο από τους ίδιους, συνανταγωνιστικό σύστημα δημιουργίας αξίας (Dagnino & Padula, 2002).

2.2 Αναφορά στους εισηγητές του συνανταγωνισμού

Η έννοια του συνανταγωνισμού ξεκίνησε να διαμορφώνεται από τον ιδρυτή της εταιρίας ανάπτυξης λογισμικού Novell, Ray Noorda και αναπτύχθηκε από τους Adam Brandenburger και Barry Nalebuff, καθηγητές του Harvard Business School και του Yale School of Management αντίστοιχα. Όπως διατύπωσε ο Noorda το 1993, χρειάζεται ένας ταυτόχρονος συνδυασμός συνεργασίας και ανταγωνισμού, από τον οποίο προκύπτει η σύνθετη λέξη «συνανταγωνισμός» και περιγράφει τη δυναμική αυτή σχέση, καλύτερα από τις λέξεις «συνεργασία» και «ανταγωνισμός» μεμονωμένα. Θέτοντας τις πρώτες βάσεις της νέας αυτής θεώρησης, οι Brandenburger και Nalebuff ισχυρίζονται ότι το «επιχειρείν» είναι συνεργατική διαδικασία σε ότι αφορά τον προσδιορισμό της αγοράς και ανταγωνιστική, σε ότι αφορά τον διαχωρισμό της στα εκάστοτε μερίδια των ανταγωνιστών (Brandenburger & Nalebuff, 2002).

Αποσκοπώντας σε έναν αποδοτικότερο ανταγωνισμό η σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη υποστηρίζει τα παιχνίδια σταθερού αθροίσματος. Η γνωστή, εδώ και πολλά χρόνια, έννοια «κερδίζω-χάνεις», κατά την οποία αυτό που κερδίζει κάποιος είναι ίσο με αυτό που χάνει κάποιος άλλος (μηδενικό άθροισμα), αντιπαραβάλλεται με την έννοια «κερδίζω-κερδίζεις». Η εφαρμογή της πρώτης θεώρησης («κερδίζω-χάνεις») σε επιχειρηματικές στρατηγικές, δεν είχε πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα, καθώς σε πολλές περιπτώσεις, το κόστος της νίκης για κάποιους οργανισμούς ήταν τόσο μεγάλο, που τελικά η ίδια η νίκη κρινόταν ασύμφορη. Παρά το γεγονός αυτό όμως, ορισμένες επιχειρήσεις το προτιμούσαν, αδυνατώντας να αντιληφθούν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν μια άλλη στρατηγική, που θα τους επέτρεπε να βγουν κερδισμένες, χωρίς απαραίτητως να ζημιωθεί και ο ανταγωνιστής.

Σήμερα, τα πλαίσια των συνεργασιών είναι περισσότερο διευρυμένα, η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων είναι κατ' επέκταση εντονότερη, ενώ πολλές αντιλήψεις θεωρούνται πια ξεπερασμένες. Με άλλα λόγια, γίνεται ολοένα πιο επικρατής η αντίληψη του αμοιβαίου οφέλους και πλέον πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν χωρίς να χρειάζεται να εξοντώσουν τους ανταγωνιστές. Άλλωστε, αν ο

ανταγωνισμός-«πόλεμος» καταστρέψει την ίδια την αγορά, δε θα απομείνει τίποτα το ουσιώδες και τελικά όλες οι πλευρές θα είναι χαμένες (στρατηγική «χάνω-χάνεις»).

2.3 Οι καινοτομίες του Συνανταγωνισμού

Ο συνανταγωνισμός, ως μέθοδος του στρατηγικού μάνατζμεντ προσέλκυσε το ενδιαφέρον κατά τα τελευταία μόλις χρόνια, παρά το γεγονός ότι παραδείγματα αυτής της τακτικής υπάρχουν και κατά το παρελθόν. Χωρίς να αποτελεί ο συνανταγωνισμός μια καινούργια έννοια, η θεωρία η οποία τον περιγράφει, εμπεριέχει τέσσερις βασικές καινοτομίες, οι οποίες περιγράφονται στη συνέχεια (Μαλλέρου, 2006).

Αρχικά, προκειμένου να προκύψει μέσα από τη διαδικασία του συνανταγωνισμού ένας αποδοτικότερος ανταγωνισμός, δίνεται έμφαση πρωτίστως στη συνεργασία. Έπειτα, διαμορφώνεται η αγορά υπό την λογική της συμπληρωματικής σκέψης των συνανταγωνιστών, και παράλληλα οργανώνονται οι δυνάμεις (της αγοράς) πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, ο συνανταγωνισμός δεν αποτελεί μια προκαθορισμένη μέθοδο, αποτελούμενη από συγκεκριμένους κανόνες και σαφείς οδηγίες. Σκοπός της συνανταγωνιστικής στρατηγικής δεν είναι να βασιστεί στα υπάρχοντα δεδομένα και να αποτυπώσει μια πρόβλεψη ή να αντιμετωπίσει εκ των υστέρων μια κατάσταση. Αντιθέτως, προτείνει την αλλαγή των δεδομένων, την επιλογή και τη δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού παιχνιδιού, προκειμένου να αποτελέσει η εκάστοτε επιχείρηση μέρος των μελλοντικών αλλαγών με επιτυχημένο τρόπο. Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης που συνανταγωνίζεται με κάποιες άλλες, δεν προϋποθέτει την αποτυχία του αντιπάλου, αλλά επιτρέπει τα παιχνίδια σταθερού αθροίσματος.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Aveni, D. (1994). *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.

Bengtsson, M.; Kock, S. (2000). "Co-opetition" in business networks - To cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, p.411-426.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). *Co-opetition*. London: Profile Books LTD.

Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). *Coopetition Strategy, A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*. Stockholm: The European Academy of Management.

Gnyawali, R. D., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.

Gummesson, E. (1997, Fall). Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers". *Marketing Management*, 6(3).

Harbison, J. R., & Pekar, P. J. (1998). *Smart Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ketelhohn, W. (1993). What do we mean by cooperative advantage? *11(1)*, p. 30-37.

Lado, A.; Boyd, G.; Hanlon, C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*.

Porter. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Smith, A. (1997). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.

Stalk, G. (1988). Time-The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.

Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μαλλέρου, Ν. (2006). *Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!* Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Κεφάλαιο 3

Θεωρητική προσέγγιση στρατηγικής συνανταγωνισμού

3.1. Συνανταγωνιστικές σχέσεις

3.1.1 Κριτήρια σύναψης συνανταγωνιστικών σχέσεων

Παρά το γεγονός ότι ο συνανταγωνισμός παρουσιάζεται ως μια νέα, σχετικά, δελεαστική και καινοτομική στρατηγική, δε θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι δεν αποτελεί πάντα τη βέλτιστη επιλογή για μια επιχείρηση. Ο συνανταγωνισμός, ως μέθοδος του στρατηγικού μάνατζμεντ, δε μπορεί να λειτουργήσει ως πανάκεια για τη διαμόρφωση συνθηκών «κερδίζω-κερδίζεις». Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν λεπτομερώς τα κριτήρια που θα καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία της εφαρμογής αυτής της μεθόδου, όπως επίσης και να αξιολογούν τις συνθήκες και το περιβάλλον τους, πριν επιλέξουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

Καθώς δεν είναι πάντα προφανές το αν μια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τη συνεργασία, τον ανταγωνισμό, ή έναν συγκερασμό των δύο, δηλαδή τον συνανταγωνισμό, τα κριτήρια τα οποία μπορούν να κατευθύνουν μια τέτοια επιλογή, είναι σύμφωνα με τους Ketchen, Snow, & Street, 2004 τα ακόλουθα:

- α) Αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης, για να διαπιστωθεί κατά πόσο μπορεί να συνεργαστεί με κάποια άλλη.
- β) Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.
- γ) Αξιολόγηση πιθανών συνεργατών.

Αναλυτικότερα, καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία ή την αποτυχία του συνανταγωνισμού είναι η επικοινωνία και η δέσμευση των ατόμων που θα εμπλακούν στο εγχείρημα. Θα πρέπει λοιπόν να διερευνηθεί εάν είναι αντιληπτό από τα άτομα της επιχείρησης ότι, μέσα σε αυτήν, θα συνυπάρξουν συνεργατικές και ανταγωνιστικές σχέσεις ταυτόχρονα. Οποιαδήποτε προσπάθεια των στελεχών να επωφεληθούν από μια συνεργατική σχέση εις βάρος άλλης επιχείρησης, καταλήγει σε έντονα ανταγωνιστική σχέση. Τα στελέχη των επιχειρήσεων που θα επιλέξουν να συνανταγωνιστούν μεταξύ τους χρειάζεται να είναι προετοιμασμένα και να κατέχουν μια κοινή κουλτούρα που θα υποστηρίξει τον συνανταγωνισμό. Στο σημείο αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι απαιτείται ισορροπία στη διαφύλαξη και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα εμπλεκόμενα άτομα. Κατά την αυτοαξιολόγηση μιας επιχείρησης, συχνά τα στελέχη της καταλήγουν εύκολα στο συμπέρασμα ότι ο οργανισμός τους κατέχει όλες τις απαραίτητες ικανότητες για την καινοτομική προσέγγιση της αγοράς, αλλά και ότι διαθέτουν τις ικανότητες για την εξισορρόπηση ανάμεσα στη συνεργασία και στον ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό, μπορεί βέβαια να είναι πολλές φορές αποτέλεσμα υπεραισιόδοξων εκτιμήσεων και να μην αποτυπώνει την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης. Για την αποφυγή του, οι Ketchen, Snow και Street (2004), προτείνουν τη δημιουργία ομάδας που θα αξιολογήσει τις ικανότητες της επιχείρησης και μπορεί να αποτελείται από εσωτερικά της μέλη, ή από εξωτερικούς συμβούλους.

Ολοκληρώνοντας επιτυχώς το πρώτο στάδιο της αυτοαξιολόγησης, που αποτελεί και το πρώτο κριτήριο για την επιλογή του συνανταγωνισμού ως στρατηγική, η επιχείρηση πρέπει να κάνει ανάλυση της αλυσίδας αξίας, προκειμένου να διερευνηθούν οι πιθανές ευκαιρίες για συνεργασία.

Το επόμενο στάδιο από την ανάλυση αυτή, είναι η αξιολόγηση των πιθανών συνεργατών. Εδώ, γίνεται προσεκτική μελέτη, αλλά και διαμόρφωση σεναρίων, που αφορούν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων υπό εξέταση, προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ τους ως συνεργάτες. Είναι σαφές, ότι η δημιουργία σχέσεων

εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους, είναι απαραίτητο στοιχείο μιας συνεργατικής σχέσης.

Στην περίπτωση που τα παραπάνω κριτήρια δεν αποδείξουν ότι η επιχείρηση θα έχει όφελος από τη συνεργασία, η ίδια, θα πρέπει να αποφασίσει να ακολουθήσει τη στρατηγική του ανταγωνισμού και όχι να συνεργαστεί με κάποια άλλη.

Μια πιο αναλυτική μορφή των κριτηρίων που θα πρέπει να πληρούνται για τη δημιουργία αμοιβαίων συνανταγωνιστικών σχέσεων συνοψίζεται παρακάτω, από τον Zineldin (Μιχαήλ, 2007) :

1. Δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί, επιθυμούν να εμπλακούν σε μια σχέση ανταλλαγής και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
2. Κάθε εμπλεκόμενο μέρος κατέχει κάτι το οποίο αξίζει για το άλλο μέρος.
3. Η σχέση μεταξύ των μερών στηρίζεται στο αμοιβαίο όφελος.
4. Κάθε μέρος είναι ελεύθερο να αποδεχτεί ή να απορρίψει τους όρους και τις προϋποθέσεις ανταλλαγής για να οδηγηθούν σε καλύτερη οικονομική κατάσταση απ' ότι πριν από τη σύναψη της σχέσης.
5. Τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους.
6. Τα μέρη αναγνωρίζουν ότι οι ηθικές αξίες, τα πρότυπα, η αλληλεξάρτηση, ο συμβιβασμός και η προσαρμογή είναι σημαντικά για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τον εμπλουτισμό μιας υγιούς και μακροπρόθεσμης σχέσης.
7. Τα μέρη τηρούν μια ισορροπία ανάμεσα στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της σχέσης.

3.1.2 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για την έννοια του συνανταγωνισμού, οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να δημιουργήσει συνανταγωνιστικές σχέσεις, μπορούν να περιγραφούν στη συνέχεια:

Στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας, υπάρχουν ποικίλοι οικονομικοί και στρατηγικοί λόγοι για τους οποίους ο συνανταγωνισμός ανάμεσα σε επιχειρήσεις υιοθετείται και υποστηρίζεται. Αρχικά, ο συνδυασμός των πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών και η από κοινού ανάληψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων και του κόστους, προσφέρουν τη δυνατότητα για μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, αλλά και μείωση των εξόδων.

Επιπλέον, μια επιχείρηση συνήθως δε διαθέτει τη βέλτιστη τεχνογνωσία για όλες τις πτυχές δραστηριοτήτων της (τεχνολογία, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, διανομή, εξυπηρέτηση κλπ.) Για τον παραπάνω λόγο, ο συνανταγωνισμός είναι μια χρήσιμη στρατηγική, που θα την ωφελήσει, μέσα από την αξιοποίηση της καλύτερης τεχνογνωσίας των συνανταγωνιστών της.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και επιθυμία των επιχειρήσεων για συνεχή μάθηση και βελτίωση, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων και κατ' επέκταση, σε καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες. Επομένως, η απόκτηση πρόσβασης σε νέα γνώση, τεχνολογίες και πρακτικές που επιτυγχάνεται στις συνανταγωνιστικές σχέσεις, είναι ένας ακόμα σπουδαίος λόγος για την επιλογή του συνανταγωνισμού ως μέθοδο στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Τέλος, σκοπός των οργανισμών που συνανταγωνίζονται μπορεί να είναι ακόμα και η εξάπλωση της αγοράς τους αλλά και η εξάλειψη απειλών από άλλες αγορές. Η συνεργασία με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορεί να προωθήσει την καινοτομία και να δώσει τη δυνατότητα ταχύτερης ανάπτυξης και εισαγωγής προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.

3.1.3 Οφέλη και μειονεκτήματα συνανταγωνιστικών σχέσεων

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από μια επιτυχημένη συνανταγωνιστική σχέση που πληροί τα παραπάνω κριτήρια, είναι αμοιβαία για τα συμβαλλόμενα μέρη. Η συνεργασία μεταξύ των οργανισμών, μπορεί να καταργήσει για ορισμένες εργασίες (projects), χρηματοοικονομικούς, ή άλλους περιορισμούς (έλλειψη χρόνου,

τεχνογνωσίας κλπ.). Κατ' επέκταση, οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται, μπορούν να εμπλακούν σε δραστηριότητες που άλλοτε δεν θα είχαν τη δυνατότητα, ή δε θα αναλάμβαναν μόνες τους τον κίνδυνο να τις υλοποιήσουν.

Οι συνέργιες που δημιουργούνται μέσα από τις συνανταγωνιστικές σχέσεις, έχουν πολλαπλά οφέλη όπως τη μείωση του κόστους, τη βελτίωση της έρευνας και ανάπτυξης, της μεγαλύτερης δυνατότητας διείσδυσης στην αγορά, τη στενότερη παρακολούθηση βέλτιστων πρακτικών και, εν τέλει, την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη συνανταγωνιστικών σχέσεων εμπεριέχει ορισμένους κινδύνους και μειονεκτήματα, τα οποία μια επιχείρηση που θα υιοθετήσει τον συνανταγωνισμό, θα πρέπει να τα έχει αξιολογήσει. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων δεν έχει βέβαιο αποτέλεσμα, απαιτώντας μάλιστα πολλούς πόρους: Η διοίκηση της επιχείρησης που θα επιλέξει τον συνανταγωνισμό ως στρατηγική της μέθοδο, θα πρέπει να εξετάσει με ιδιαίτερη προσοχή, αλλά και να επενδύσει χρόνο και προσπάθεια στην ανάπτυξη και διατήρηση στενών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις.

Παρά το γεγονός ότι ενδεχομένως μειώνεται το κόστος των project που αναπτύσσονται μέσα από τις συνανταγωνιστικές σχέσεις, δημιουργείται νέο, στην προσπάθεια συντονισμού των εμπλεκόμενων μερών. Ειδικά στις περιπτώσεις όπου τα τελευταία, συμμετέχουν σε συνανταγωνιστικές σχέσεις για πρώτη φορά, απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής και ενέργειας. Σε νεοσύστατες συνανταγωνιστικές σχέσεις, χρειάζεται να συντονιστούν οι δραστηριότητες των συμβαλλόμενων μερών και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές στη λειτουργία των οργανισμών. Κάτι τέτοιο, απαιτεί τη διάθεση πόρων και χρόνου, χωρίς ωστόσο να υπάρχει βέβαιο και επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Επιπλέον, η ανάπτυξη ιδιαίτερα στενών συνανταγωνιστικών σχέσεων εμπεριέχει τον κίνδυνο της άσκησης εξουσίας και δύναμης από το ένα συμβαλλόμενο μέρος προς το

άλλο, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις που θα υπονομεύσουν τη σταθερή και αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης των συνανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

3.2 Το Δίκτυο Αξιών

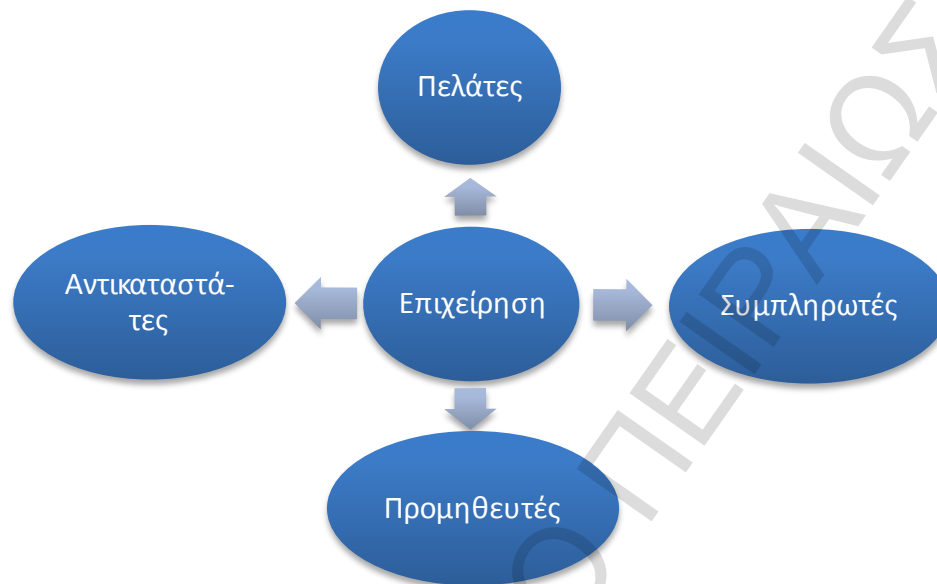
Στα πλαίσια της συνανταγωνιστικής θεώρησης, σε συνδυασμό με τις σημαντικές αλλαγές του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου, οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ένα παιχνίδι είναι πολλοί, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των παικτών διαρκώς μεταβαλλόμενες. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμόζονται και να είναι ευέλικτες, επιτάσσει πολύ συχνά σημαντικές αλλαγές που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Οι αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό, συνοδεύονται φυσικά πάντα με έναν κίνδυνο και συνεπάγονται κάποιο κόστος. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να προκύπτουν έπειτα από προσεκτικούς χειρισμούς και μακροπρόθεσμη σκέψη (Μαλλέρου, 2006).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν ένα παιχνίδι πρέπει αρχικά να εντοπιστούν και στη συνέχεια να εξεταστούν σε ένα συνανταγωνιστικό πλαίσιο. Η ανάλυση της δομής της αγοράς ενός κλάδου θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς παίκτες του παιχνιδιού και μάλιστα, όσο βαθύτερη είναι η γνώση για αυτούς, τόσο καλύτερη είναι και η κατανόηση του παιχνιδιού και η τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα σε αυτό.

Για να απεικονίσουν σχηματικά την πολυπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ των παικτών αλλά και την αλληλεξάρτησή τους μέσα σε ένα παιχνίδι, οι Brandenburger και Nalebuff, καταλήγουν στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί.

Διάγραμμα. 3.1

Το Δίκτυο Αξιών



Πηγή: *Co-opetition*, A. Brandenburger & B.Nalebuff, 2002

Με τον παραπάνω σχηματικό χάρτη, η επιχείρηση σκοπεύει να εντοπίσει αν βρίσκεται στο σωστό παιχνίδι, και αν όχι, ποιες διορθωτικές κινήσεις πρέπει να κάνει. Έτσι, οι συγγραφείς εξηγούν ότι οι αλληλεπιδράσεις που φαίνονται στον χάρτη υφίστανται σε δύο διαστάσεις: α) στην κάθετη διάσταση, όπου τοποθετούνται οι πελάτες και οι προμηθευτές της υπό μελέτη επιχείρησης και με τους οποίους η ίδια συναλλάσσεται και β) στην οριζόντια διάσταση όπου τοποθετούνται οι παίκτες με τους οποίους αλληλεπιδρά αλλά δε συναλλάσσεται: Οι αντικαταστάτες και οι συμπληρωτές ανήκουν σε αυτή την κατηγορία και θα αναλυθούν παρακάτω.

Το διάγραμμα 3.1 διακρίνει κανείς ότι αναπτύσσεται σε δύο συμμετρικούς άξονες, τον κάθετο με τους πελάτες και τους προμηθευτές και τον οριζόντιο με τους συμπληρωτές και αντικαταστάτες. Σχετικά με την πρώτη διάκριση, είναι εύκολο να αντιληφθούμε τις

έννοιες και την αναγκαιότητά τους: μια επιχείρηση για να μεγαλώσει την αγορά της χρειάζεται να επενδύσει στις σχέσεις της με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές, πολλές φορές μάλιστα οι προμηθευτές είναι καλό να αντιμετωπίζονται και ως συνεργάτες καθώς δημιουργούν πιο εύκολα σχέσεις εμπιστοσύνης απ' ό,τι με τους πελάτες. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο συνανταγωνισμός υποστηρίζει τη μεγάλη σημασία που έχουν οι προμηθευτές για μια επιχείρηση και ότι μακροπρόθεσμα η συνεχής προσπάθεια συμπίεσης των κερδών του προμηθευτή για περισσότερα κέρδη δεν έχει πάντα θετικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις. (Μαλλέρου, 2006).

3.2.1 Συμπληρωτές

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνουν οι συγγραφείς και υπό την σκοπιά του πελάτη, ένας παίκτης είναι «συμπληρωτής» μιας επιχείρησης, αν οι πελάτες προτιμούν περισσότερο το προϊόν της όταν κατέχουν και το προϊόν ενός άλλου παίκτη, παρά όταν κατέχουν μόνο το αγαθό της πρώτης. Με άλλα λόγια, οι συμπληρωτές είναι οι παίκτες από τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν τα συμπληρωματικά προϊόντα, ή στους οποίους οι προμηθευτές πωλούν συμπληρωματικά προϊόντα. Με τον όρο συμπληρωματικά προϊόντα, εννοούμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που συμπληρώνουν ένα άλλο αγαθό, με την προσθήκη αξίας στον πελάτη. Οι Brandenburger και Nalebuff, χρησιμοποιώντας τη θεωρία παιγνίων, που αναλύεται σε επόμενη ενότητα, επέκτειναν το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter και πρόσθεσαν σε αυτό μια καινούργια έννοια για να εξηγήσουν το σκεπτικό πίσω από τις στρατηγικές συμμαχίες, την έννοια των συμπληρωματικών προϊόντων.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Porter, αναγνώριζε την ύπαρξη των συμπληρωματικών προϊόντων και μάλιστα τη συμβολή τους στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα αγαθά μιας άλλης εταιρίας. (Μαλλέρου, 2006). Στην εποχή μας, όπου οι ανάγκες των καταναλωτών γίνονται ολοένα και πολυπλοκότερες, συναντάμε τη θεωρία των συμπληρωματικών προϊόντων διαρκώς: Για παράδειγμα, ένα γρήγορο λογισμικό πρόγραμμα έχει σαφώς μεγαλύτερη αξία για τον

καταναλωτή όταν υποστηρίζεται από ισχυρούς επεξεργαστές υπολογιστικών συστημάτων. Αντίστοιχα, άλλα παραδείγματα συμπληρωματικών προϊόντων είναι οι φορητές ηλεκτρονικές συσκευές (tablets) με τα διάφορα αξεσουάρ που υπάρχουν στην αγορά (θήκες μεταφοράς, γραφίδες, είδη καθαρισμού κλπ.), τα αυτοκίνητα με τα προγράμματα δανειοδότησης με το μέτρο της απόσυρσης παλαιών αυτοκινήτων, κ.ά. Στον οριζόντιο άξονα του δικτύου αξιών, τοποθετούνται οι αντικαταστάτες (συχνά αποκαλούμενοι στη βιβλιογραφία και ως «ανταγωνιστές») και οι συμπληρωτές. Οι δύο αυτές ομάδες παικτών λειτουργούν αντίθετα μεταξύ τους.

3.2.2 Αντικαταστάτες

Μαζί με τους συμπληρωτές, όπως προαναφέρθηκε, στον οριζόντιο άξονα του δικτύου αξιών, βρίσκονται οι αντικαταστάτες, οι παίκτες δηλαδή που μπορούν να αντικαταστήσουν μια εταιρία είτε πουλώντας στους πελάτες της, είτε αγοράζοντας από τους προμηθευτές της. Σε αυτούς, περιλαμβάνονται και οι νεοεισερχόμενοι παίκτες και τα υποκατάστατα του Porter. Σύμφωνα με τους εισηγητές της έννοιας του δικτύου αξιών, ένας παίκτης είναι αντικαταστάτης μιας επιχείρησης αν οι πελάτες της προτιμούν λιγότερο το προϊόν της όταν έχουν διαθέσιμο το προϊόν μιας άλλης. Έτσι για παράδειγμα, μια επιχείρηση που κατασκευάζει φορητούς υπολογιστές (laptop) και μια άλλη που κατασκευάζει φορητές ηλεκτρονικές συσκευές (tablets) μπορούν να θεωρηθούν μεταξύ τους αντικαταστάτες, καθώς ο πελάτης που θα έχει το ένα από αυτά, δε θα προτιμήσει εύκολα να αποκτήσει και το άλλο. Αντικαταστάτες ωστόσο, μπορούν να εντοπιστούν και εκτός του ίδιου κλάδου, όπως τα ακόλουθα παραδείγματα: η γυμναστική σε ένα γυμναστήριο με τη γυμναστική από το σπίτι με τη βοήθεια ηλεκτρονικών συσκευών και νέων τεχνολογιών (ανιχνευτές κίνησης, διαδραστικές και έξυπνες τηλεοράσεις, ηλεκτρονικές συσκευές άθλησης κλπ), τα τυπικά βιβλία με τα ηλεκτρονικά βιβλία, οι κάμερες υψηλής ανάλυσης των κινητών τηλεφώνων με τις ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, κ.ά. Παραδοσιακά, ως ανταγωνιστές ή αναπληρωτές, θεωρούνταν ως τώρα οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που

βρίσκονται στον ίδιο κλάδο με την υπό εξέταση επιχείρηση. Πλέον, τα σημερινά δεδομένα των αγορών και της συμπεριφοράς καταναλωτών, είναι τόσο διαφορετικά, που η παραπάνω θεώρηση κρίνεται ήδη ξεπερασμένη. Έτσι, οι επιχειρήσεις για να επιβιώνουν οφείλουν να αναζητούν τους τρόπους με τους οποίους οι καταναλωτές καλύπτουν τις ανάγκες τους, με ποικίλους και μεταβαλλόμενους συνεχώς τρόπους. Αποτέλεσμα αυτής της αναζήτησης, είναι ότι προκύπτει μια ευρύτερη αλλά και διαφορετική βάση ανταγωνιστών από αυτή που εκ πρώτης άποψης ίσως περίμενε κάποιος.

3.3 Η Θεωρία Παιγνίων

Όπως έχει διατυπωθεί στη βιβλιογραφία, (Brandenburger & Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, 1995), ο όρος «παιχνίδι» χρησιμοποιείται πολύ συχνά για να περιγράψει μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Η «Θεωρία Παιγνίων» άλλωστε, σύμφωνα με τον J.F.Nash, τον θεμελιωτή της σύγχρονης θεωρίας παιγνίων, εμπεριέχει τη σύλληψη της έννοιας «στρατηγική». Ο τρόπος προσέγγισης ενός παρόμοιου παιχνιδιού, αντανάκλαται από τη γλώσσα που χρησιμοποιούμε για να το εξηγήσουμε. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η γλώσσα του επιχειρηματικού χώρου δανείζεται πολύ συχνά όρους και εκφράσεις τόσο από το πεδίο των στρατιωτικών επιχειρήσεων, όσο και από αυτό των αθλημάτων. Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό παιχνίδι διαφέρει σε πολλά σημεία από ένα αθλητικό, ή από μια στρατιωτική επιχείρηση. Κατά πρώτο λόγο το τελικό άθροισμα των επιχειρηματικών παιγνίων δεν υπόκειται στην αντίληψη του μηδενικού αθροίσματος (στρατηγική «κερδίζω-χάνεις»). Αντιθέτως η σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη, όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2.2 της παρούσας εργασίας, υποστηρίζει την άποψη ότι μπορούν να υπάρχουν πολλαπλοί νικητές σε ένα παιχνίδι. Έπειτα, το κύριο νόημα μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς η νίκη ή η ήττα, αλλά δεν έχει επίσης σημασία ούτε το πόσο καλά παίζεται ένα παιχνίδι. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν χωρίς να απαιτείται η αποτυχία των υπολοίπων. Μπορεί ακόμα οι επιχειρήσεις να αποτύχουν ολοκληρωτικά, ανεξάρτητα από το πόσο

καλοί παίκτες είναι, σε περίπτωση που έχουν επιλέξει να παίξουν το «λάθος» παιχνίδι. Αυτό που θα κρίνει την επιτυχία σε ένα παιχνίδι, είναι η επιρροή σε αυτό, αλλά και η επιρροή των αντίπαλων υπόλοιπων παικτών που διεκδικούν άλλα κομμάτια της πίτας. Η επιρροή των αντιπάλων, καθορίζεται ουσιαστικά από την ίδια τη δομή του παιχνιδιού. Η θεωρία παιγνίων, εξηγεί πως μπορεί αυτή η επιρροή να ποσοτικοποιηθεί και τότε μια επιχείρηση αποφασίζει να συνεργαστεί και τότε να ανταγωνιστεί με τις υπόλοιπες.

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff, η θεωρία παιγνίων διαμορφώθηκε ως ένας κλάδος των εφαρμοσμένων μαθηματικών, ο οποίος θα μπορούσε να έχει ονομαστεί και «επιστήμη της στρατηγικής». (Brandenburger & Nalebuff, Co-opetition, 2002). Για να απαντήσουν διλήμματα όπως το «πως ξέρουμε αν το παιχνίδι που επιλέξαμε είναι σωστό ή λάθος;», οι συγγραφείς, διαμόρφωσαν ένα πλαίσιο βασικών αρχών που διέπουν τη θεωρία παιγνίων. Σύμφωνα με αυτό, δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ένας παίκτης, όταν η έκβαση του αποτελέσματός του εξαρτάται από τη στρατηγική του αντιπάλου του. Εξάλλου, το νόημα του «παιχνιδιού» βρίσκεται στο ότι η κίνηση ενός παίκτη έχει ως αποτέλεσμα τις κινήσεις των άλλων παικτών (Οικονόμου & Γεωργίου, 2000).

Το θεωρητικό υπόβαθρο της θεωρίας παιγνίων, είχε στηθεί από τον μαθηματικό J.Von Neumann και τον οικονομολόγο O. Morgenstern, το 1923, οι οποίοι στο βιβλίο τους με τίτλο «Η Θεωρία Παιγνίων και η Οικονομική Συμπεριφορά» διατύπωσαν ένα συστηματικό τρόπο για την κατανόηση της συμπεριφοράς των παικτών, σε καταστάσεις όπου οι τύχες τους είναι αλληλεξαρτώμενες (Neumann & Morgenstern, 1953). Κεντρική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι η «στρατηγική ισορροπία του Nash». Σύμφωνα με τον ίδιο, οι παίκτες είναι ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα, με την έννοια ότι αν αλλάξουν τη στρατηγική τους μεμονωμένα, το κέρδος τους δεν θα βελτιωθεί. (Καρμή, 2007). Έχοντας ως ένα βαθμό στις ρίζες του τη Θεωρία Παιγνίων, ο συνανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις επιτρέπει τους πολλαπλούς νικητές, παρ' ότι εκείνοι έχουν διαφορετικά και αλληλοεπηρεαζόμενα συμφέροντα. Ο συνανταγωνισμός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των παιγνίων με μηδενικό ή με

σταθερό άθροισμα, αποφεύγοντας τον ανταγωνισμό που ενδεχομένως να οδηγούσε σε καταστάσεις «χάνω-χάνεις» (Κορωνιός, 2007). Στα πλαίσια αυτής της θεώρησης, προτείνονται αμοιβαίως ωφέλιμες λύσεις με τους ανταγωνιστές, προτείνοντας στρατηγικές «κερδίζω-κερδίζεις».

Οι Brandenburger και Nalebuff, επισημαίνουν τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία που έχει κάθε παιχνίδι: Οι Παίκτες, η Προστιθέμενη αξία, οι Κανόνες που διέπουν το παιχνίδι, οι Τακτικές των Παικτών και τέλος, η Εμβέλεια. Στα ελληνικά, συνηθίζεται να περιγράφονται τα στοιχεία αυτά εν συντομία ως Π.Α.Κ.Τ.Ε. από τα ακρωνύμια των παραπάνω όρων. Αναλυτική αναφορά στα στοιχεία της στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε. θα γίνει σε επόμενη ενότητα της παρούσας εργασίας.

Σύμφωνα με τους Neumann και Morgenstern, τα παιχνίδια κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: Πρώτον, σε «κανονικά» παιχνίδια που βασίζονται σε «κανόνες εμπλοκής» (πχ. συμβόλαια, νόμοι, συμφωνίες κλπ.) και δεύτερον, σε «ελεύθερα παιχνίδια» όπου οι παίκτες δρουν χωρίς να υπόκεινται σε εξωτερικούς περιορισμούς.

3.4 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.

Η ανάλυση των βασικών στοιχείων της στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε. αποσκοπεί στο να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο παιχνίδι για να συμμετάσχει, ή να αλλάξει αυτό στο οποίο συμμετέχει, να μεταβάλλει δηλαδή τις εξελίξεις και τα στοιχεία του παιχνιδιού προς όφελός της. Τα στοιχεία που αναλύονται στη συνέχεια, είναι αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους και στο σύνολό τους, αποτελούν τον συστηματικό τρόπο ανάλυσης και μεταβολής κάθε παιχνιδιού. Η μεταβολή ενός παιχνιδιού προς όφελος μιας επιχείρησης, είναι μια δύσκολη διαδικασία, που απαιτεί μεθοδικότητα αλλά και διαρκή προσπάθεια. Συχνά οι επιχειρήσεις απλώς αποδέχονται το παιχνίδι στο οποίο συμμετέχουν, χωρίς να αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να το μετατρέψουν προς το συμφέρον τους. Στα πλαίσια της συνανταγωνιστικής στρατηγικής μάλιστα, όπου αναγνωρίζονται οι αμοιβαίως επωφελείς ευκαιρίες για δύο ή περισσότερες

επιχειρήσεις, η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. μπορεί να τις βοηθήσει να αποσπάσουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη από τη μεταβολή του παιχνιδιού.

3.4.1 Οι Παίκτες

Είναι προφανές, ότι η απόφαση μιας επιχείρησης να συμμετάσχει σε ένα παιχνίδι, αλλάζει από μόνη της την υπάρχουσα ως εκείνη τη στιγμή κατάσταση. Έτσι, όταν εισέρχεται στο παιχνίδι ένας παίκτης, αυτό ποτέ ξανά δεν είναι το ίδιο που ήταν και πριν. (Brandenburger & Nalebuff, Co-opetition, 2002). Κατ' επέκταση, η είσοδος ή η έξοδος μιας επιχείρησης από το παιχνίδι, μεταβάλλει τις ισορροπίες της αγοράς, ενώ μπορεί να δράσει συνανταγωνιστικά προσελκύοντας νέους παίκτες να μπουν στο παιχνίδι. Οι νέοι αυτοί παίκτες, σύμφωνα με τους συγγραφείς, μπορεί να είναι πελάτες, προμηθευτές, συμπληρωτές ή ακόμα και ανταγωνιστές. Το ζητούμενο για την επιχείρηση είναι να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες για συνεργασία ανάμεσα στους υφιστάμενους παίκτες, αλλά και για τον εντοπισμό και προσέλκυση νέων στο ίδιο παιχνίδι.

3.4.2 Η Προστιθέμενη Αξία

Κατά τους Brandenburger και Nalebuff, τα ελεύθερα παιχνίδια διέπονται από τη γενική αρχή ότι δε μπορεί ένας παίκτης να λαμβάνει κάτι περισσότερο από αυτό που προσφέρει. Έτσι, για να αντιληφθεί κανείς την έννοια της προστιθέμενης αξίας ενός παίκτη στο παιχνίδι, μπορεί να αναλογιστεί την αξία που παράγεται από όλους τους συμμετέχοντες μιας ομάδας και ύστερα να απομακρύνει από το παιχνίδι τον εν λόγω παίκτη για να υπολογίσει την αξία που παράγεται από τους υπόλοιπους. Η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα σε αυτές, είναι η προστιθέμενη αξία του απομακρυσμένου παίκτη. Με άλλα λόγια, η προστιθέμενη αξία είναι το αποτέλεσμα της συνεισφοράς μιας επιχείρησης στο παιχνίδι και ορίζει το μέγιστο πιθανό όφελος που μπορεί αυτή να

προσδοκά. Χωρίς να είναι πάντα δεδομένη η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη, αυτή μπορεί να μεταβληθεί κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού. Καταλήγοντας, η προστιθέμενη αξία μετρά τη συμβολή κάθε παίκτη σε ένα παιχνίδι και αποτελεί μια από τις βασικές αρχές που μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε ποιος κερδίζει τι στα επιχειρηματικά (και μη) παιχνίδια. (Μιχαήλ, 2007).

3.4.3 Οι Κανόνες

Ως κανόνες χαρακτηρίζονται οι νόμοι, τα συμβόλαια, οι συμφωνίες που καθορίζουν τα όρια, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των παικτών σε ένα παιχνίδι. (Μαλλέρου, 2006). Οι κανόνες στους οποίους υφίσταται ένα παιχνίδι έχουν ως σκοπό να εξασφαλίσουν τη δικαιοσύνη των πρακτικών συναλλαγών μεταξύ των παικτών, ότι οι αγορές θα συνεχίσουν να λειτουργούν και τα συμβόλαια να τηρούνται (Brandenburger & Nalebuff, Co-opetition, 2002).

Οι Brandenburger και Nalebuff επισημαίνουν ότι όταν γίνεται λόγος για μεταβολή ενός παιχνιδιού, το πρώτο πράγμα που σκέφτεται πιο εύκολα κανείς, είναι η μεταβολή των κανόνων. Όταν όμως προκύπτει το ερώτημα για το ποιους κανόνες θα αλλάξουν, αλλά και πως, η συζήτηση γίνεται πιο περίπλοκη. Για τις επιχειρήσεις, η ανακολουθία των κανόνων που έχουν συνάψει με τους υπόλοιπους παίκτες, θα είναι επικίνδυνη και θα οδηγήσει είτε σε νομικές ποινές, είτε στον αποκλεισμό της από την αγορά. Ποιοι είναι τότε οι κανόνες που ένας παίκτης θα επιχειρήσει να μεταβάλει προς όφελός του; Χωρίς να υπάρχει κάποιος μηχανισμός ή μέθοδος από όπου πηγάζουν οι κανόνες, δύο είναι οι τρόποι σύμφωνα με τους συγγραφείς, κατά τους οποίους μπορούν να εντοπιστούν οι κατάλληλοι κανόνες και οι μεταβολές που μπορούν να γίνουν πάνω σε αυτούς: Η πρώτη προσέγγιση είναι να βρεθούν κανόνες που λειτουργούν σε κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο (παραδείγματος χάριν σε σχέση με τους πελάτες της) και να εξεταστεί αν μπορούν με την ίδια επιτυχία να λειτουργήσουν και σε κάποιο άλλο (για παράδειγμα με τους προμηθευτές). Η δεύτερη προσέγγιση είναι να εντοπιστούν κανόνες που

λειτουργούν αποτελεσματικά σε άλλες επιχειρήσεις ή περιβάλλοντα και να εφαρμοστούν αναλόγως και στην εν λόγω επιχείρηση.

Μικρές αλλαγές σε έναν κανόνα, είναι δυνατό να αποφέρουν μεγάλα οφέλη στους εμπλεκόμενους και να μετατοπίσουν την ισορροπία της δύναμης μεταξύ των παικτών, εις βάρος του ενός ή του άλλου. Για να εξασφαλιστεί κάποιος παίκτης ότι έχει επιλέξει το σωστό παιχνίδι, από το οποίο θα βγει κερδισμένος, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχει συνάψει στις σχέσεις με τους υπόλοιπους παίκτες τους σωστούς κανόνες.

Οι κανόνες και οι συμφωνίες μιας επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, μπορούν να μεταβληθούν έτσι ώστε η επιχείρηση ενδέχεται να επιλέξει κανόνες που ισχύουν στις σχέσεις με τους πελάτες της και να τους εφαρμόσει στις σχέσεις με τους προμηθευτές της, ή το αντίστροφο. Τεχνικές όπως η ρήτρα του «περισσότερο ευνοημένου πελάτη», είναι συχνά μια λύση που εφαρμόζεται ανάμεσα στην επιχείρηση και σε κάποιους πελάτες της, εξασφαλίζοντας ότι οι δεύτεροι θα λάβουν την καλύτερη τιμή από αυτήν και δε θα βρεθούν σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού τους. Αντίστοιχα, η ρήτρα του «περισσότερο ευνοημένου προμηθευτή δεσμεύει την επιχείρηση να παρέχει σε κάποιον προμηθευτή της τουλάχιστον το ίδιο ποσό που δίνει σε κάποιον άλλο προμηθευτή, με την προϋπόθεση ότι εκείνος θα συνεχίσει να την προμηθεύει. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ακόμα τον κανόνα της «προσφοράς-αντιπροσφοράς», ο οποίος εφαρμόζεται όταν οι ανταγωνιστές προσπαθούν να αποσπάσουν πελατολόγιο της επιχείρησης. Η τελευταία, με τη ρύθμιση της προσφοράς-αντιπροσφοράς, έχει έτσι την ευκαιρία να καταθέσει στους πελάτες της την καλύτερη προσφορά από τους ανταγωνιστές και να μπορεί κατά συνέπεια να τους διατηρεί όσο προσφέρει τις καλύτερες τιμές στους πελάτες της.

Μια ακόμα κατηγορία κανόνων που αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό, είναι οι κανόνες μαζικής αγοράς, όταν το παιχνίδι διαδραματίζεται ανάμεσα σε πολλούς παίκτες ταυτόχρονα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει η ίδια τους κανόνες χωρίς να τους διαπραγματευθεί. Ακόμα και τότε ωστόσο, οι ρήτρες που

αναφέρθηκαν προηγουμένως, είναι δυνατό να εφαρμοστούν και να βελτιώσουν ή να κάνουν πιο ελκυστική την προσφορά της επιχείρησης στους πελάτες της.

Καταλήγοντας, παρά το γεγονός ότι πολλοί από τους κανόνες που ισχύουν στην αγορά είναι αποτέλεσμα χρόνιων συνηθειών και παραδόσεων, στα επιχειρηματικά παιχνίδια όλοι οι παίκτες έχουν το δικαίωμα να παρέμβουν και να επαναδιαπραγματευθούν στους κανόνες. Στην περίπτωση που ένας παίκτης δε μπορεί να ελέγξει έναν κανόνα, θα ήταν λάθος, σύμφωνα με τους συγγραφείς, να στηρίξει και την επιχειρηματική του στρατηγική εκεί. Οι κοινωνικές συνήθειες μπορούν να αποδειχθούν πολύ ισχυρές, αλλά ακόμα και αυτές δε θα πρέπει να θεωρείται αυτονόητο ότι δε θα αλλάξουν ποτέ, στα πλαίσια των επιχειρηματικών παιχνιδιών. Σε ότι αφορά τους κανόνες, εντοπίζουμε τρεις βασικές δυσκολίες (Μαλλέρου, 2006): α) η επιλογή του κατάλληλου κανόνα, του τρόπου και του χρόνου μεταβολής του δεν είναι πάντα ξεκάθαρη, β) η επιβολή οποιασδήποτε αλλαγής δεν είναι εύκολη και κυρίως, γ) κάθε παίκτης μπορεί ανά πάσα στιγμή να αλλάξει τους κανόνες τόσο γρήγορα όσο και κάποιος άλλος.

3.4.4 Οι Τακτικές

Οι τακτικές αφορούν τις κινήσεις και αντιλήψεις που έχουν οι παίκτες για ένα παιχνίδι και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν μέσα σε αυτό. Είναι προφανές ότι οι αντιλήψεις είναι διαφορετικές ανάμεσα στους παίκτες ενός παιχνιδιού, καθώς κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο μια υποκείμενη κατάσταση, ανάλογα με τους σκοπούς, τις εμπειρίες, τις προθέσεις, τη νοοτροπία του κλπ. Χρησιμοποιώντας τη σωστή τακτική, μπορεί ένας παίκτης να εκμεταλλευτεί σωστά μια υπάρχουσα αντίληψη και να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε μια διαπραγμάτευση με τους άλλους παίκτες. (Καρμή, 2007). Η βαθύτερη γνώση των αντιλήψεων άλλων παικτών, συνεισφέρει στην επίγνωση και σύλληψη της συνολικής εικόνας της κατάστασης που επηρεάζει το ίδιο το παιχνίδι.

3.4.5 Η Εμβέλεια

Ο όρος «εμβέλεια» χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει το εύρος, ή την έκταση ενός παιχνιδιού. Τυπικά τουλάχιστον, ένα παιχνίδι υπόκειται σε κάποιους γεωγραφικούς, χρονικούς και άλλους περιορισμούς, οι οποίοι όμως στη σύγχρονη κοινωνία δικτύου, με τόσο μεγάλες αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα επιχειρηματικά παιχνίδια όσο ποτέ άλλοτε, τείνουν να αλλάζουν υπόσταση. Η σημερινή πραγματικότητα επηρεάζει με ποικίλους τρόπους και διαστάσεις ένα παιχνίδι και είναι κοινή για όλους. Κρύβεται επομένως ο κίνδυνος για μια επιχείρηση να χάσει από την οπτική της τη συνολική εικόνα («το δάσος») και να βλέπει μόνο ένα μέρος της («το δέντρο») (Μαλλέρου, 2006). Ανάμεσα στα επιμέρους παιχνίδια, υπάρχουν περίπλοκες αλληλεξαρτήσεις και συνδέσεις, επομένως τα δεδομένα είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα και η ανάλυσή τους θα πρέπει να γίνεται συνολικά. Έτσι, δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ένα επιμέρους παιχνίδι ούτε ως ανεξάρτητο, αλλά ούτε πρέπει να παραβλέπουμε τη συνολική αξία και επίδραση που μπορεί να έχει. Τέλος, η χρονική διάσταση της εμβέλειας ενός παιχνιδιού κρίνεται επίσης σημαντική, καθώς οι στρατηγικές διαφέρουν ως προς τη συχνότητα και διάρκεια εφαρμογής των παιχνιδιών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς της θεωρίας του συνανταγωνισμού, ο καλύτερος τρόπος να γίνει αντιληπτό ένα επιχειρηματικό παιχνίδι είναι να τμηματοποιηθεί, να διαχωριστούν δηλαδή τα επιμέρους παιχνίδια και να οριοθετήσει η επιχείρηση εκείνο στο οποίο θα εμπλακεί.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995, July-August). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 57-71.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). *Co-opetition*. London: Profile Books LTD.

Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Street, V. L. (2004, November). *ACAD Manage Perspect*.

Neumann, J. v., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Καρμή, Ν. Ε. (2007, Ιούνιος). Στρατηγική Συν-Ανταγωνισμού - Εφαρμογή της στρατηγικής στο χώρο των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών. Πειραιάς.

Κορωνιός, Κ. Α. (2007). Η Θεωρία του Συνανταγωνισμού και οι Εφαρμογές του στον Κλάδο της Αυτοκινητοβιομηχανίας. Πειραιάς.

Μαλλέρου, Ν. (2006). *Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!* Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Μιχαήλ, Μ. (2007). Συνανταγωνισμός: Απόκτηση Πλεονεκτημάτων στις Νέες Τεχνολογίες. Πειραιάς.

Οικονόμου, Γ., & Γεωργίου, Α. (2000). *Ποσοτική Ανάλυση για τη Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων*. Αθήνα: Ε.Μπένου.

Κεφάλαιο 4

Συνανταγωνισμός και Βιωσιμότητα

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες αρκετές επιχειρήσεις, κυρίως πολυεθνικές διαμορφώνουν τη στρατηγική τους έχοντας ως έναν από τους πυλώνες ανάπτυξης τη βιωσιμότητα. Οι λόγοι που οι επιχειρήσεις στρέφονται προς τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι αρκετοί: α) οι οικονομικές επιπτώσεις από τις κλιματικές αλλαγές όπως οι πλημμύρες, η ξηρασία, η αύξηση της θερμοκρασίας κ.α. β) η έλλειψη πρώτων υλών και η επακόλουθη αύξηση των τιμών τους., γ) η απειλή από τη νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος και ο κυβερνητικός παρεμβατισμός που απαγορεύει εκείνες τις επιχειρησιακές πρακτικές οι οποίες μέχρι πρότινος επιβάρυναν το περιβάλλον, δ) οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και οι δράσεις τους σε επιχειρήσεις οι οποίες μολύνουν το περιβάλλον και εξαντλούν τους φυσικούς πόρους.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν τη βιωσιμότητα ως στρατηγική τους προτεραιότητα, μερικές φορές συνεργάζονται ακόμη και με ανταγωνιστές του κλάδου τους προκειμένου να κατανοήσουν και να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες της κοινωνίας, να προστατεύσουν το περιβάλλον αλλά και να αναπτύξουν επίσης προϊόντα και υπηρεσίες που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα. Για παράδειγμα, η εταιρεία SAP AG συμμετέχει στο Software Working Group (Ομάδα Εργασιών Λογισμικού) του Business for Social Responsibility (BSR - Επιχειρήσεις με Κοινωνική Ευθύνη) όπου συνεργάζεται με άλλους ηγέτες στη βιομηχανία λογισμικού για το σκοπό αυτό.

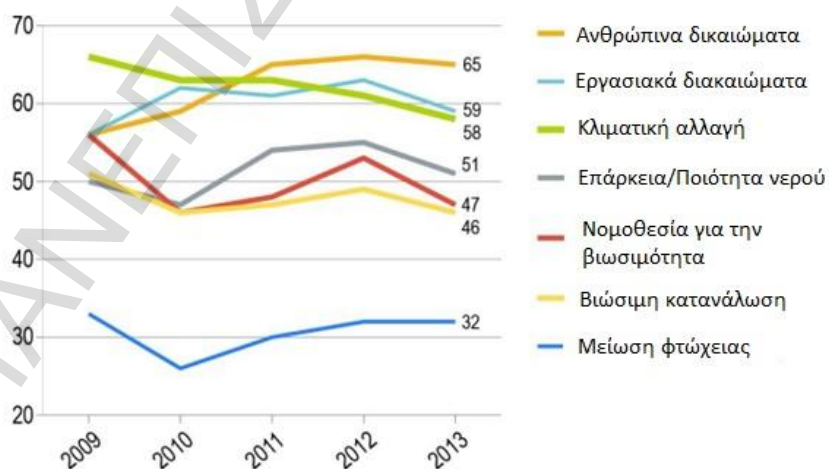
Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός BSR, ο οποίος έχει ως αποστολή τη συνεργασία με επιχειρήσεις για τη δημιουργία ενός βιώσιμου πλανήτη, έχει δημιουργήσει ομάδες εργασίας με εταιρείες του κλάδου των δικτύων, των τηλεπικοινωνιών, του λογισμικού και της πληροφορικής, προκειμένου να σχεδιάσουν από κοινού και εν τέλει να εφαρμόσουν επιχειρησιακές στρατηγικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και

κοινωνικής υπευθυνότητας. Έτσι, για αυτό το σκοπό η SAP AG συνανταγωνίζεται με εταιρείες όπως η IBM Corp., η Microsoft Corp. και Cisco Systems Inc.

Ο οργανισμός BSR πραγματοποίησε μια έρευνα με την ονομασία BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2013 από τις 06 Αυγούστου έως τις 11 Σεπτεμβρίου 2013, με στόχο την εξεύρεση των στρατηγικών βιωσιμότητας που εφαρμόζουν τα μέλη του και των σημείων συνεργασίας ανάμεσά τους. Στην έρευνα συμμετείχαν 711 επαγγελματίες από τις επιχειρήσεις-μέλη του οργανισμού, όπως μη κυβερνητικές οργανώσεις, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις από την Ασία, την Αφρική, την Ευρώπη, τη Βόρεια και Νότια Αμερική.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι επιχειρήσεις έχουν πολύ υψηλά στις προτεραιότητες τους θέματα βιωσιμότητας, όπως την κλιματική αλλαγή, τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα του νερού καθώς και την κατανάλωση των φυσικών πόρων. Στο διάγραμμα 4.1 εμφανίζονται οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων σε θέματα βιωσιμότητας, από την πρώτη φορά που διεξήχθη η έρευνα το 2009 έως σήμερα.

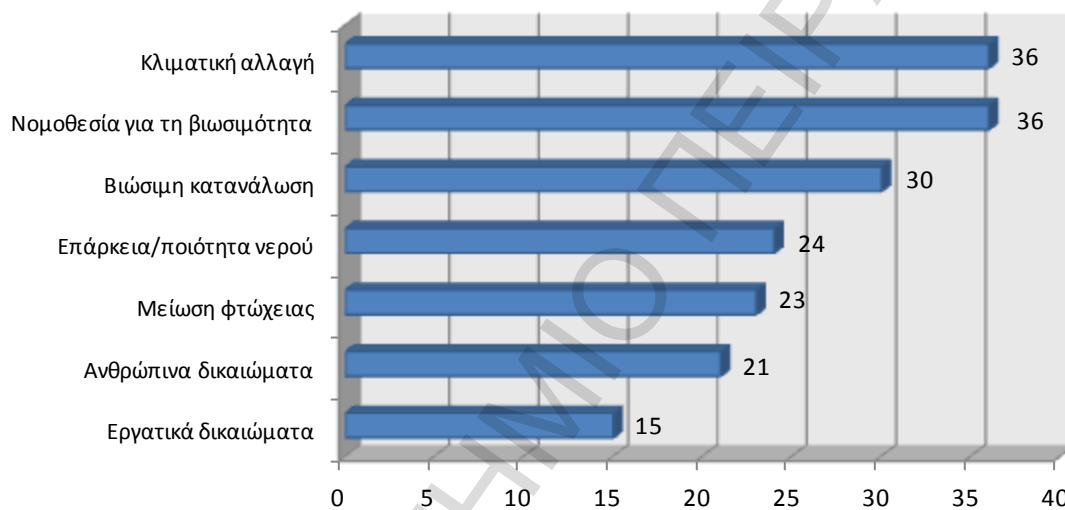
Διάγραμμα 4.1: Επιχειρησιακή Βιωσιμότητα-Προτεραιότητες τους επόμενους 12 μήνες, 2009-2013



Πηγή: BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2013.

Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι για να βελτιωθούν στους ανωτέρω τομείς τα επόμενα πέντε χρόνια χρειάζονται να συνεργαστούν. Στο διάγραμμα 4.2 εμφανίζονται τα σημεία βιωσιμότητας που έχουν αναφερθεί από τις επιχειρήσεις και στα οποία κρίνουν ότι απαιτείται συνεργασία ανάμεσα τους για να υπάρξει πρόοδος.

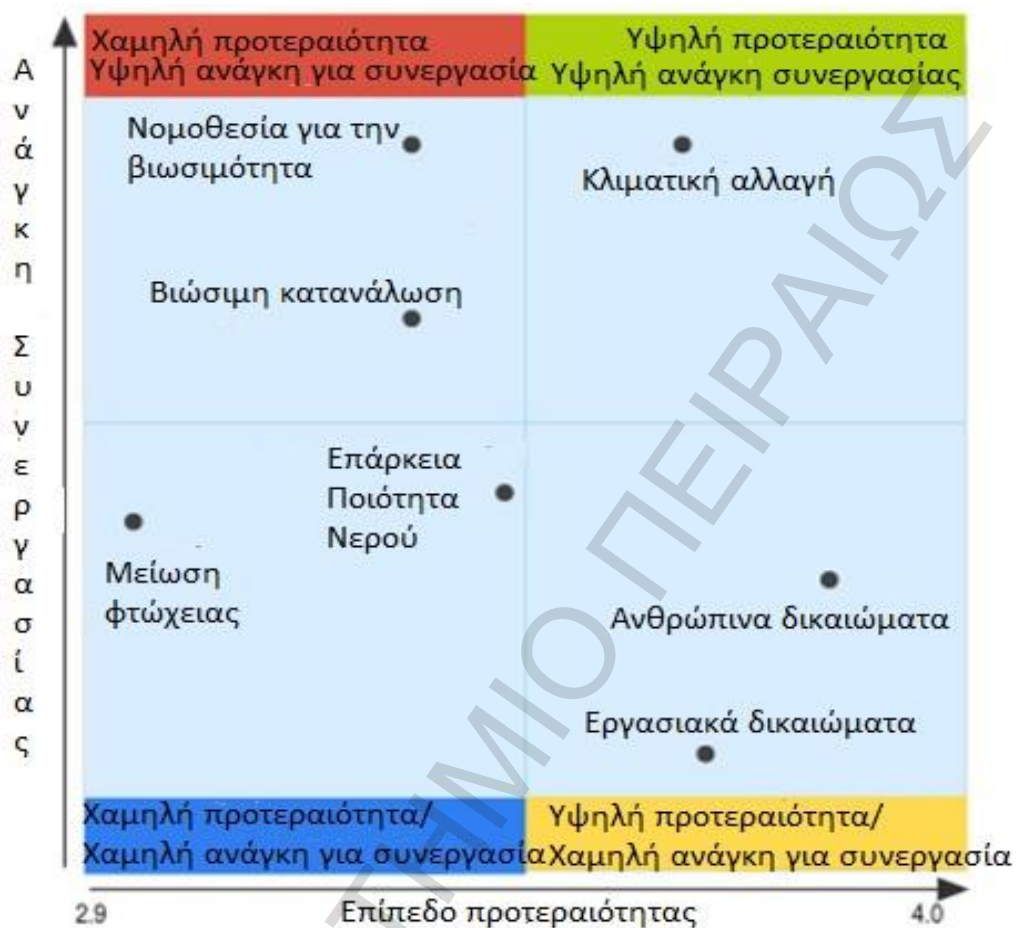
Διάγραμμα 4.2: Τα Σημαντικότερα Σημεία Συνεργασίας, 2013 (% του δείγματος)



Πηγή: BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2013.

Όταν οι επιχειρήσεις ιεραρχούν τα θέματα βιωσιμότητας, θέτοντας το ερώτημα σε ποιο από αυτά απαιτείται να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις τα επόμενα πέντε έτη προκειμένου να υπάρξει κάποια βελτίωση, τότε όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.3 η κλιματική αλλαγή είναι το μόνο θέμα βιωσιμότητας το οποίο αξιολογείται ως άμεσης προτεραιότητας και ταυτόχρονα απαιτεί τη μέγιστη συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

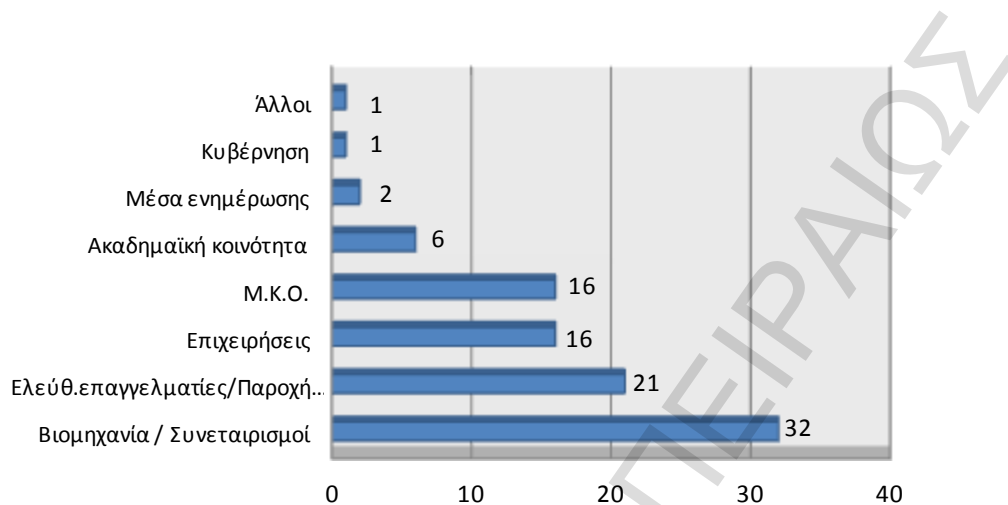
Διάγραμμα 4.3: Προτεραιότητες vs Απαιτήσεις για συνεργασία, 2013 (% του δείγματος)



Πηγή: BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2013

Τέλος, ένα ακόμη ενδιαφέρον συμπέρασμα της έρευνας αυτής, είναι όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4 το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι είναι ευκολότερο να συνεργαστούν σε θέματα βιωσιμότητας με ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με το δημόσιο τομέα.

Διάγραμμα 4.4: Οι Πιθανότεροι Οργανισμοί για Συνεργασία, 2013 (% του δείγματος)



Πηγή: BSR/GlobeScan State of Sustainable Business Poll 2013

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να συνανταγωνιστούν για την προστασία του περιβάλλοντος, την διασφάλιση του ορυκτού πλούτου, όπως και για τη καταπολέμηση της φτώχειας και τα δικαιώματα των εργαζομένων, αποκομίζοντας ταυτόχρονα πολλαπλά οφέλη. Δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα αλλά ταυτόχρονα αυξάνουν τις πωλήσεις τους. Προφυλάσσουν τις επιχειρήσεις τους από πιθανούς κινδύνους, λόγω της κλιματικής αλλαγής στον πλανήτη, των φυσικών καταστροφών, μιας αυστηρότερης νομοθεσίας, των παρεμβάσεων των μη κυβερνητικών οργανώσεων, ακόμη και της ίδιας της φήμης τους (Lash & Wellington, 2007).

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

BSR. (2013). *Information & Communication Technology*. Retrieved Dec 30, 2013, from BSR-The Business of a Better World: <http://www.bsr.org/en/our-work/industry-focus/information-communications-technology>

Lash, J., & Wellington, F. (2007, March). Competitive Advantage on a Warming Planet. *Harvard Business Review*.

SAP. (n.d.). *Δέσμευση Βιωσιμότητας*. Ανάκτηση Dec 12, 2013, από <http://global.sap.com/greece/about/SAP-sustainability/exemplar/index.epx>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 5

Ο ρόλος του συνανταγωνισμού στο πεδίο των νέων τεχνολογιών και της Καινοτομίας

5.1 Εισαγωγή

Στον 21^ο αιώνα, κινούμαστε γρήγορα προς την συχνά πλέον αποκαλούμενη «οικονομία της παγκόσμιας γνώσης» (global knowledge economy)⁴, η οποία χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και αυξανόμενη ασάφεια (Johannessen & Olsen, 2010). Στη μετάβαση από την οικονομία της βιομηχανίας προς την οικονομία της παγκόσμιας γνώσης, η αυξανόμενη σημασία της πληροφορίας, της γνώσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε συνδυασμό με την επανάσταση που φέρνουν οι τεχνολογίες στην πληροφορική και την επικοινωνία, αλλά και τον προβληματισμό του ρόλου του ανταγωνισμού ως κύριο μοχλό για την καινοτομία και τη δημιουργία αξίας, ανοίγονται νέοι ορίζοντες για συνεργασία σε παγκόσμια κλίμακα, υπό συνθήκες νέων συνεργατικών δομών (Luo , 2007), (Pfeffer & Sutton).

Στη σύγχρονη οικονομία, όπου η ανάπτυξη δικτύων κατέχει σημαντικό ρόλο στις προτεραιότητες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο συνανταγωνισμός αποτελεί

⁴ *Global knowledge economy*: Ο όρος «οικονομία της παγκόσμιας γνώσης» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία. Ο όρος αυτός αναδύθηκε από τις συζητήσεις σχετικά με την οικονομία της γνώσης, η οποία προκύπτει από τη συνειδητοποίηση ότι οι ανεπτυγμένες οικονομίες αντλούν ένα σημαντικό ποσοστό της υγείας τους από τη δημιουργία, την εξόρυξη και τη διανομή των πληροφοριών και της γνώσης. Η σημαντικότητα της γνώσης στις οικονομικές δραστηριότητες κέρδισε τη δέουσα προσοχή τα τελευταία 20 χρόνια και η συσχέτισή της με τις τεχνικές παραγωγής, τη διαθεσιμότητα των πόρων και τις συνθήκες αγοράς δεν είναι πρόσφατη. «Η γνώση για τη γνώση» μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο βασικός – ή ακόμα και ο μοναδικός» οικονομικός πόρος που μπορεί να δημιουργήσει ένα επαναλαμβανόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση ή ένα ολόκληρο έθνος (Roberts, 2009).

ένα πολύτιμο εργαλείο για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών στην αγορά και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Μαρούσης, 2007). Ο συνανταγωνισμός φαίνεται ότι είναι πιο κρίσιμη επιλογή σε επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο τις νέες τεχνολογίες, εξαιτίας των μεγάλων προκλήσεων όπως η δραματική μείωση του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, οι μεγάλες απαιτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη, η σύγκλιση πολλαπλών τεχνολογιών αλλά και τα διάφορα τεχνολογικά πρότυπα (Garud, 1993), (Gnyawali & Park, 2009) (Gomes-Casseres, 1994). Καθώς οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις διαθέτουν συχνά παρόμοιους περιορισμένους πόρους και αντιμετωπίζουν επίσης παρόμοιες πιέσεις, η μεταξύ τους συνεργασία τους επιτρέπει να αποκτήσουν και να δημιουργήσουν νέα τεχνογνωσία, αλλά και να τη χρησιμοποιήσουν αναζητώντας την καινοτομία (Quintana & Benavides, 2004). Σύμφωνα με τους ίδιους, ο συνανταγωνισμός συμβάλλει στην ποικιλία των τεχνολογικών λύσεων και επιτρέπει τον συνδυασμό πόρων που αλληλοσυμπληρώνονται ανάμεσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Στην προσπάθεια να συνδεθεί στο σημείο αυτό η έννοια του συνανταγωνισμού με την καινοτομία, αλλά και η αναζήτηση της επίδρασης του πρώτου στις νέες τεχνολογίες, αξίζει να τονιστεί ότι η καινοτομία, από μόνη της είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ των οργανισμών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες, επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας, αλλά και την πρόσβαση σε πόρους, που άλλοτε δε θα ήταν διαθέσιμοι.

Η σημαντικότητα του συνανταγωνισμού, είναι ιδιαίτερη όταν πρόκειται ειδικά για επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση, είναι δυναμικές και πολύπλοκες (Carayannis & Alexander, 1999), αλλά και για επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους (Gnyawali & Park, 2009). Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι εξελίξεις της τεχνολογίας είναι ραγδαίες, αλλά και του ότι η ίδια η τεχνολογία γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις: αυξανόμενο κόστος έρευνας και ανάπτυξης, αύξηση κινδύνου και αβεβαιότητας και μείωση διαθέσιμων

πόρων που θα επιτρέψουν την ανάληψη καινοτόμων και μεγάλων έργων (BarNir & Smith, 2002) (Gomes-Casseres, 1994). Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία (Morris, Kocak, & Ozer, 2007) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζεται να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, να μετριάσουν τους κινδύνους και να χρησιμοποιήσουν από κοινού τους διαθέσιμους πόρους τους, καλύπτοντας παράλληλα η καθεμιά τις δικές της αδυναμίες.

Ωστόσο, ο συνανταγωνισμός εμφανίζεται εξίσου ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους αντιπάλους που ανταγωνίζονται σε παγκόσμιες αγορές (Μαρούσης, 2007). Εξ' ορισμού, η σχέση ανάμεσα στους ανταγωνιστές προϋποθέτει την ταυτόχρονη αλληλεξάρτηση με συνεργασία και ανταγωνισμό, εμπεριέχει δηλαδή συνεργατικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές. Μεταξύ των διευρυμένων πολυεθνικών επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός μπορεί να συμβεί σε πολλαπλά σημεία (γεωγραφικές περιοχές και προϊόντα) ή μέσω πολλαπλών μονάδων (θυγατρικές επιχειρήσεις). Έτσι, σε παγκόσμιο επίπεδο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνίζονται για εισροές (τεχνολογία, πόρους, πληροφορίες κλπ.) ή για εκροές (συμβόλαια, παραγγελίες, μερίδια αγοράς κλπ.).

Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, η συνεργασία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται, «δεν περιορίζονται σε συμμαχίες συνεργασίας όπως διεθνείς κοινοπραξίες, outsourcing, συμφωνίες, licensing, franchising, διεθνείς εταιρικές συνεργασίες για έρευνα και ανάπτυξη, συμφωνίες συμπαραγωγής και μάρκετινγκ, αλλά επεκτείνεται και σε όλους τους τύπους συλλογικών προσπαθειών». Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί κανείς να εντοπίσει παραδείγματα μεγάλων οργανισμών, που έχουν συνεργαστεί για ποικίλους λόγους – πάντα, φυσικά, με σκοπό το αμοιβαίο κέρδος:

- Για να αναπτύξουν κοινές ομάδες παραγωγής (πχ. GM και Toyota που συναρμολογούν αυτοκίνητα, Sony και Philips για να αναπτύξουν τη νέα τεχνολογία ραδιοσυχνοτήτων στο πεδίο των τηλεπικοινωνιών – “Near Field Communication (NFC), 2002).

- Για να αναπτύξουν και να προωθήσουν μια συγκεκριμένη αγορά (πχ. Panasonic, Philips και Sony για να εγκαθιδρύνουν νέα άδεια χρήσης των δίσκων Blu-Ray).
- Για να μοιραστούν τα παγκόσμια κανάλια διανομής (πχ. Apple με την υπηρεσία iTunes για να διανείμει με αποτελεσματικότερο τρόπο τη μουσική που εμπορεύονται οι δισκογραφικές εταιρίες).
- Για να προστατεύσουν το περιβάλλον και να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα (πχ SAP AG, IBM Corp. Microsoft Corp. και Cisco Systems Inc).

5.1.1 Συνανταγωνισμός και Διαδίκτυο

Όπως έχει διατυπωθεί στη βιβλιογραφία, ο συνανταγωνισμός στο πεδίο του ηλεκτρονικού εμπορίου επιτρέπει την ενίσχυση της καινοτομίας και τον συνδυασμό συμπληρωματικών δυνάμεων, προϊόντων και τεχνολογιών (Eikebrokk & Olsen, 2005).

Σύμφωνα με τον Sam Albert, το Διαδίκτυο κάνει τον συνανταγωνισμό πιο απαραίτητο και πιο κρίσιμο από ποτέ (Albert, 1995). Ο ίδιος υποστηρίζει ακόμα ότι οι παράγοντες που καθιστούν αναγκαίο τον συνανταγωνισμό στο πεδίο των νέων τεχνολογιών, περιγράφονται ως ακολούθως (Μαρούσης, 2007):

- Ο εντονότερος ανταγωνισμός και τα μειωμένα περιθώρια. Το γεγονός ότι κάθε προϊόν που διατίθεται στην αγορά μπορεί να απειληθεί από τον ανταγωνισμό χαμηλού κόστους, συμβάλλει στη μείωση του κύκλου ζωής του. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις καλούνται να αποζημιώσουν τις δαπάνες τους πριν επενδύσουν στον επόμενο κύκλο παραγωγής προϊόντων.
- Όλοι οι παίκτες στην αγορά έχουν δυνάμεις και αδυναμίες. Οι αδυναμίες καλύπτονται συνήθως από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι έχουν βέβαια κάποιες άλλες με την σειρά τους.

- Η ανάπτυξη των τεχνολογιών είναι συνεχής. Προκύπτουν λοιπόν διαρκώς νέες, αναδυόμενες αγορές, στις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά, προκειμένου να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών τους.
- Η ανάγκη δημιουργίας προτύπων για τις βιομηχανίες. Στο παρελθόν, έχουν υπάρξει κοινοπραξίες μέσω των οποίων παρέχονται κοινά πρότυπα προδιαγραφών για τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας μεταξύ ηλεκτρονικών υπολογιστών και φορητών συσκευών επικοινωνίας. Σε μια τέτοια κοινοπραξία προχώρησαν για παράδειγμα το 1994 οι IBM, Apple, AT&T και Siemens Rolm, με την επωνυμία “Versit” (ο όρος προέρχεται από τη λέξη diversity που στα ελληνικά σημαίνει ποικιλομορφία, η οποία στην προκειμένη περίπτωση εντοπίζεται στο hardware και software των διαφορετικών κατασκευαστών). Σκοπός αυτής ήταν να παρέχουν αυτές οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους τη δυνατότητα να επικοινωνούν, ανεξαρτήτως της πλατφόρμας και των πρωτοκόλλων επικοινωνιών που χρησιμοποιούν.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, συμπεραίνει κανείς ότι οι νέες επιχειρηματικές ανάγκες αφενός προϋποθέτουν τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, αφετέρου οδηγούν στην αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών. Έτσι, η προσέγγιση των επιχειρήσεων στον τρόπο συνεργασίας τους με άλλες επιχειρήσεις, αλλά και με τους ανταγωνιστές της είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την ενίσχυση της καινοτομίας και της καλύτερης αποτελεσματικότητάς τους.

5.2 Μελέτες Περίπτωσης

5.2.1 Amazon. com

Τον Ιούλιο του 1995 η Amazon.com ξεκίνησε τη λειτουργία της ως διαδικτυακό βιβλιοπωλείο και ως τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους σημείωνε ήδη εβδομαδιαίες πωλήσεις που έφταναν τα 20.000\$. Έπειτα από τρία χρόνια, η επιχείρηση αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της, προσθέτοντας στην γκάμα των προϊόντων της μουσική, video, παιχνίδια, ηλεκτρονικά, κ.ά. Παράλληλα, κατάφερε να επεκταθεί γεωγραφικά, με τη λειτουργία των πρώτων διεθνών ηλεκτρονικών της ιστοτόπων, το Amazon.co.uk και το Amazon.de, εξαγοράζοντας βρετανικά και γερμανικά αντίστοιχα ηλεκτρονικά βιβλιοπωλεία.

Η στρατηγική της επιχείρησης πίσω από αυτές τις κινήσεις, ήταν εξαρχής η γρήγορη και μεγάλη ανάπτυξη, που θα καθιστούσε την Amazon.com τον μεγαλύτερο έμπορο του διαδικτυακού κόσμου. Όταν οι περισσότερες διαδικτυακές επιχειρήσεις λειτουργούσαν βασιζόμενες σε απλά επιχειρηματικά πλάνα, η Amazon.com συνέχισε να εξελίσσει το δικό της επιχειρηματικό μοντέλο, δοκιμάζοντας στην ουσία τα έως τότε «σύνορα» του Διαδικτύου. Η ραγδαία ανάπτυξη του μοντέλου αυτού, βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις συνανταγωνιστικές στρατηγικές που η Amazon.com επέλεξε καθ' όλη την πορεία της ως τότε (Ritala, Golnam, & Wegmann). Οι στρατηγικές αυτές διακρίνονται σε 3 βασικές ομάδες δραστηριοτήτων της επιχείρησης:

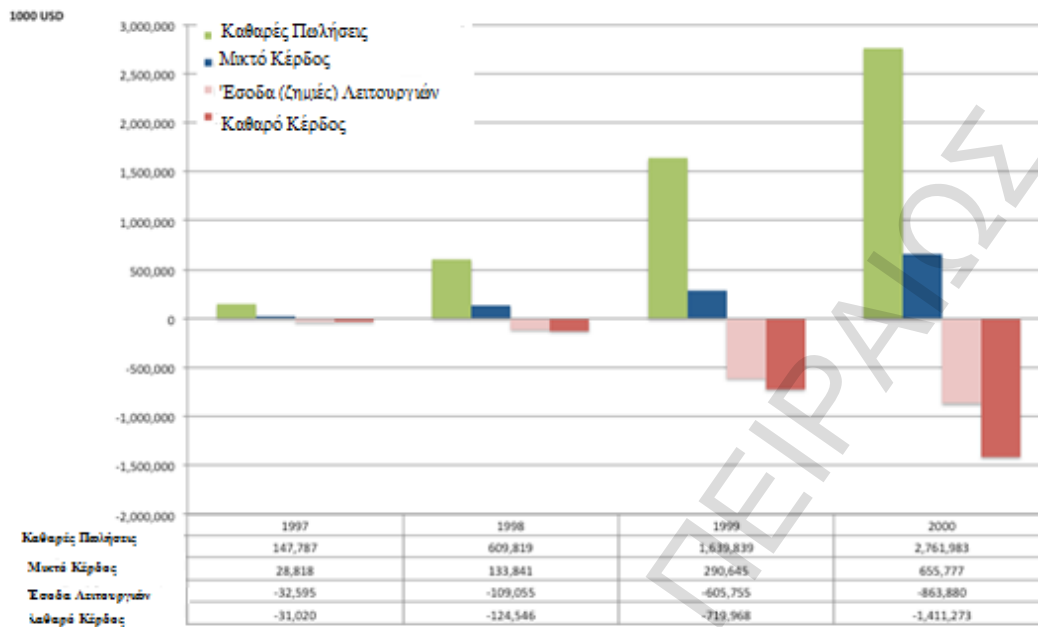
- 1) Η λειτουργία της Αγοράς Amazon («Amazon Marketplace»).
- 2) Η λειτουργία των υπηρεσιών Amazon.com και διαδικτυακών υπηρεσιών Amazon.com («Amazon.com Services» και «Amazon.com Web Services»). Με τις υπηρεσίες αυτές η Amazon.com μετατράπηκε η ίδια σε πάροχο υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και σε μια διαδραστική πλατφόρμα.
- 3) Η συσκευή Kindle της Amazon.com για την ανάγνωση, βοήθησε την Amazon.com να καθιερώσει ένα παγκόσμιο πρωτόκολλο μορφοποίησης στην

ηλεκτρονική αγορά βιβλίων και ανέπτυξε ένα ολόκληρο επιχειρηματικό σύστημα γύρω από αυτό. Το σύστημα αυτό, γνωστό και ως «Πλατφόρμα Ψηφιακού Κειμένου» επιτρέπει στους συγγραφείς να δημοσιεύσουν οι ίδιοι το υλικό τους στο Kindle και να το διαθέσουν στη συσκευή Kindle της Amazon.com, αλλά επίσης και σε φορητές συσκευές της Apple iPod και iPad. Η λειτουργία αυτής της πλατφόρμας συνέβαλλε στη δημιουργία αξίας για τους συγγραφείς διεθνώς, ενσωματώνοντας τα πολλαπλά ενδιάμεσα βήματα που άλλοτε ήταν αναγκαία να γίνονται για τη δημοσίευση και τη διανομή των βιβλίων τους.

Amazon Marketplace

Το Amazon Marketplace που ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Νοέμβριο του 2000, ήταν στην ουσία αποτέλεσμα της εξέλιξης του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon.com, από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, να γίνει μια πλατφόρμα αγοραπωλησιών (Third Party Market Place). Εξετάζοντας την ανάπτυξη της Amazon.com, γίνεται πιο αντιληπτή η συνεισφορά του συνανταγωνισμού στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής από την επιχείρηση. Στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται η εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης για το χρονικό διάστημα 1997-2000. Όπως διαπιστώνει κανείς, για πέντε χρόνια μετά την ίδρυση της Amazon.com η κερδοφορία της επιχείρησης κινήθηκε σε αρνητικά επίπεδα, τα οποία μάλιστα παρουσίαζαν αυξανόμενη επιδείνωση μέσα σε αυτή την πενταετία.

Διάγραμμα 5.1 Οικονομική Κατάσταση της Amazon.com 1997-2000



Πηγή: Amazon.com, ετήσιες εκθέσεις 1997-2000.

Ενώ οι μετοχές της επιχείρησης έχαναν περισσότερο από τα 2/3 της αξίας τους, οι οικονομικοί αναλυτές της Wall Street, πίστευαν είτε ότι η ίδια θα έπεφτε σε καθεστώς χρεωκοπίας, είτε ότι κάποια άλλη επιχείρηση θα την εξαγόραζε. Ωστόσο, η κατάσταση άρχισε να ανατρέπεται όταν η Amazon.com κατάφερε να πάρει ένα δάνειο 680 εκατ. δολαρίων το 2000.

Η πρώτη περίπτωση συνανταγωνιστικής στρατηγικής που εφάρμοσε η Amazon.com, ήταν το Amazon Marketplace. Αυτή η πλατφόρμα αγοραπωλησιών, επιτρέπει στους εμπόρους να χρησιμοποιούν υπηρεσίες και εργαλεία ηλεκτρονικού εμπορίου, προκειμένου να παρουσιάσουν τα προϊόντα τους, στο περιβάλλον της Amazon.com, στο ίδιο μάλιστα σημείο όπου η Amazon.com παρουσιάζει τα δικά της προϊόντα. Υιοθετώντας έτσι μια στρατηγική για «ένα μόνο κατάστημα», όπως ανέφερε ο ιδρυτής της Amazon.com Jeff Bezos, μια ηλεκτρονική σελίδα παρέχει στον καταναλωτή τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα στην αγορά ενός καινούριου προϊόντος από την

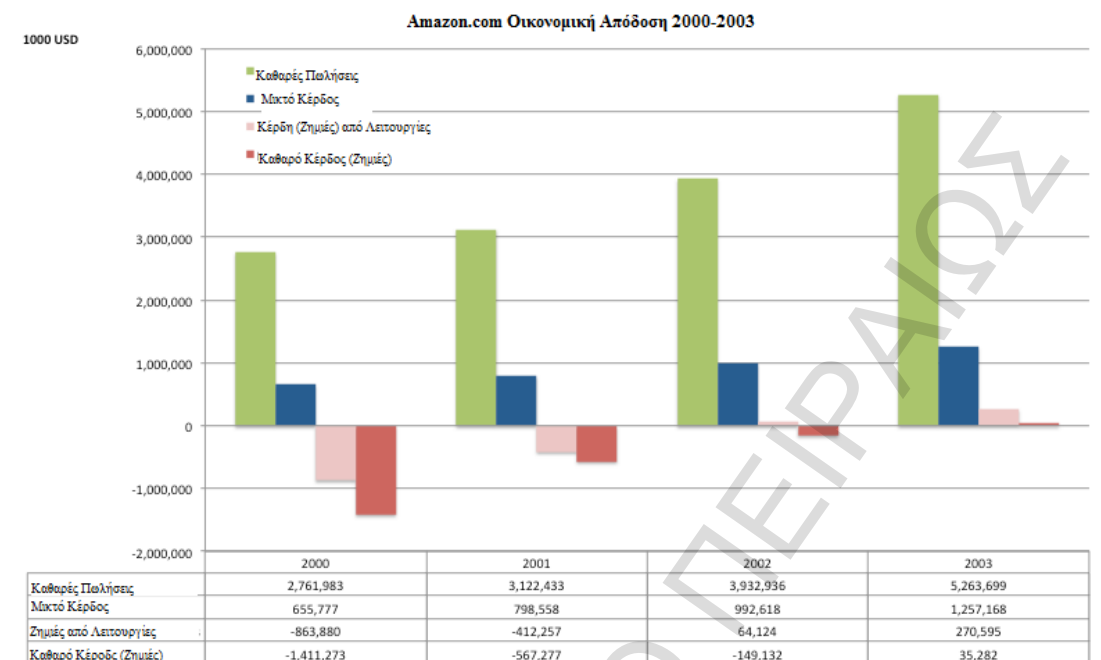
Amazon.com ή στην αγορά ενός καινούριου ή μεταχειρισμένου προϊόντος από κάποιον άλλο έμπορο (ανταγωνιστή της Amazon.com).

Αλλάζοντας δραστικά τον κλάδο του βιβλίου, η Amazon.com αποτέλεσε στην ουσία την επιτομή του συνανταγωνισμού: Συνεργάστηκε με άλλες εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες παρείχε αυτοματοποιημένα εργαλεία για να ενσωματώσουν τους καταλόγους των βιβλίων τους στις σελίδες της Amazon.com όπου μέχρι τότε, πωλούνταν αποκλειστικά προϊόντα της ίδιας. Ενώ η Amazon.com συνεργαζόταν με άλλα βιβλιοπωλεία, παρέχοντάς τους τις υποδομές και τα τεχνικά μέσα για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στο Διαδίκτυο, ταυτόχρονα ανταγωνιζόταν μαζί τους στο Amazon Marketplace σε επίπεδο τιμών, προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους μέσα από τις παραγγελίες των πελατών.

Αδυνατώντας να αποδείξουν εκ των προτέρων με κάποιον τρόπο την επιτυχία ή την αποτυχία που θα είχε μια τέτοια στρατηγική, πολλοί ειδικοί συμβούλευαν τότε τον ιδρυτή της εταιρείας να την αποφύγει, καθώς υπήρχαν ανησυχίες ότι θα λειτουργούσε τελικά εις βάρος των πωλήσεων λιανικής της Amazon.com. Η λογική πίσω από την επιλογή της επιχείρησης να συνανταγωνιστεί με αυτόν τον τρόπο, ήταν ότι στην περίπτωση που κάποιος ανταγωνιστής της πρόσφερε το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, η Amazon.com, ήθελε να δίνει η ίδια πρόσβαση σε αυτή την προσφορά. Έτσι, οι πωλήσεις από τρίτα πρόσωπα κατέλαβαν μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων και από 6% το 2005, αποτελούσαν το 28% το 2008.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2 η συνανταγωνιστική στρατηγική του Amazon Marketplace κατάφερε να αντισταθμίσει για πρώτη φορά τα λειτουργικά έξοδα της Amazon με το μικό της κέρδος, το 2003. Τελικά, η επιχείρηση κατόρθωσε να αποφύγει την πτώχευση και μάλιστα, να αποτελεί το μεγαλύτερο διαδικτυακό κατάστημα λιανικής στον κόσμο.

Διάγραμμα 5.2: Οικονομική Κατάσταση της Amazon.com 2000-2003



Πηγή: Amazon.com, ετήσιες εκθέσεις 1997-2000.

Παράλληλα, ο συνανταγωνισμός που αναλύθηκε παραπάνω, ωφέλησε ιδιαίτερα τα μικρά βιβλιοπωλεία, τα οποία αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες πριν τη συνεργασία τους με το Amazon Marketplace, στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν έναντι των μεγαλύτερων αλυσίδων. Έτσι, ενώ υστερούσαν φανερά εξαιτίας των μεγάλων δικτύων καταστημάτων άλλων βιβλιοπωλείων, το Amazon Marketplace τους έδωσε τη δυνατότητα να έχουν απήχηση σε εκατομμύρια δυνητικών πελατών.

Amazon Services

Ακολουθώντας τη συνανταγωνιστική της στρατηγική, η Amazon.com έρχεται τον Απρίλιο του 2001 σε συμφωνία με την Borders, έναν από τους ισχυρότερους ανταγωνιστές της, για να προωθήσουν τις διαδικτυακές λειτουργίες Borders.com. Έτσι, η Amazon.com παρέχει στην Borders τις λύσεις της για το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις τεχνολογικές της υπηρεσίες που περιλαμβάνουν την καταγραφή εμπορεύματος, το

περιεχόμενο της ιστοσελίδας και την εξυπηρέτηση πελατών, προκειμένου να καθιερώσουν τις υπηρεσίες της Borders.com.

Αναγνωρίζοντας τη δυσκολία εκείνης της εποχής για τους εμπόρους να έχουν μια αποτελεσματική και δυναμική παρουσία στο Διαδίκτυο, η Amazon.com επένδυσε στους πόρους και τις ικανότητές της, προκειμένου να συνεργαστεί με επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τη διαδικτυακή της δραστηριότητα. Έτσι, το 2003 ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Amazon.com, Jeff Bezos, ανακοινώνει τη λειτουργία της θυγατρικής επιχείρησης Amazon.com Services, η οποία παρέχει μια πληθώρα υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου. Μέσω αυτών, οι έμποροι έχουν τη δυνατότητα να ορίζουν οι ίδιοι την τιμολόγηση και τις συνθήκες των αγοραπωλησιών, να διαχειρίζονται και να συντονίζουν τις διαδικασίες διαχείρισης και οργάνωσης των εμπορευμάτων, να εξασφαλίζουν την ποιότητα των αγαθών τους, να επικυρώνουν την αξιοπιστία των αγοραστών και των πωλητών, αλλά και να συντονίζουν τις πληρωμές που προκύπτουν από τις συναλλαγές.

Η πρόβλεψη της Amazon.com για την απήχηση που θα είχαν οι υπηρεσίες αυτές, επιβεβαιώθηκε, όταν πολλές ακόμα επιχειρήσεις, κορυφαίες στον κλάδο τους, υιοθέτησαν τη στρατηγική της Amazon.com Services. Δόθηκε με αυτόν τον τρόπο, η δυνατότητα στην Amazon.com να επεκταθεί πολύ γρήγορα πέρα από τη δική της εξειδίκευση και να αποκτήσει τις τεχνικές εκείνες υποδομές που το 2002 την οδήγησαν στην έναρξη της λειτουργίας των Amazon Web Services και να παρέχει πλέον διαδικτυακές υπηρεσίες, εκτός από απτά υλικά αγαθά στους καταναλωτές της.

Amazon Kindle

Το 2007 η Amazon.com παρουσίασε στην αγορά την ψηφιακή συσκευή ανάγνωσης, το Kindle, η οποία μπορεί να αναγνωρίζει τη μορφοποίηση των ηλεκτρονικών βιβλίων της ίδιας της Amazon.com (format AZW). Δύο χρόνια αργότερα η επιχείρηση είχε ήδη ετοιμάσει την επόμενη γενιά της συσκευής αυτής, το Kindle 2. Η Apple, ένας από τους

μεγαλύτερους ανταγωνιστές της Amazon.com στον τομέα αυτό, παρουσίασε στην αγορά το iPad τον Απρίλιο του 2010, ως μια συσκευή ανάγνωσης/ψηφιακό σημειωματάριο (tablet), που χρησιμοποιούσε την εφαρμογή iBooks που η ίδια είχε αναπτύξει για το περιεχόμενο των ηλεκτρονικών βιβλίων, σε δική της μορφοποίηση (E-Pub format). Η μορφοποίηση αυτή μάλιστα υιοθετήθηκε από άλλες εταιρείες όπως η Sony, που είχαν ήδη αρχίσει να δραστηριοποιούνται στην αγορά της ηλεκτρονικής ανάγνωσης βιβλίων.

Πολύ σύντομα, η Amazon.com και η Apple, ξεκίνησαν μια συνανταγωνιστική στρατηγική, κατά την οποία η Apple διένειμε το περιεχόμενο των ηλεκτρονικών βιβλίων της Amazon.com μέσα από την εφαρμογή Kindle Application της πλατφόρμας του iPad. Ήδη, η εφαρμογή Kindle ήταν διαθέσιμη και στις φορητές συσκευές της Apple, το iPod και το iPhone. Ακολουθώντας τη συνανταγωνιστική της στρατηγική, η Amazon.com ανακοίνωσε σε όλους τους συγγραφείς και εκδότες παγκοσμίως τη δυνατότητα της δημιουργίας περιεχομένου από τους ίδιους, στην ψηφιακή πλατφόρμα επεξεργασίας κειμένου του Kindle (Kindle Digital Text Platform).

Η παραπάνω στρατηγική επέτρεψε στην Amazon.com να αυξήσει τις πωλήσεις των βιβλίων που χρησιμοποιούσαν τη μορφοποίηση AZW και να αυξήσουν τη δημοτικότητα του ανάμεσα σε όλους τους συγγραφείς που μπορούσαν να αναπτύξουν το περιεχόμενό τους στην πλατφόρμα της Amazon.com και να δημοσιεύσουν οι ίδιοι τα βιβλία τους.

Ήταν το 2011 όταν πλέον η Amazon.com ανακοίνωσε ότι οι πωλήσεις των ψηφιακών βιβλίων για το Kindle ήταν περισσότερες από εκείνες των παραδοσιακά τυπωμένων βιβλίων: για κάθε 100 τυπωμένα βιβλία, πωλήθηκαν 105 ηλεκτρονικά βιβλία, συμβατά με τη συσκευή Kindle.

Προς έκπληξη όσων παρατηρούσαν την αγορά του βιβλίου, αλλά κυρίως προς επιβεβαίωση της ίδιας της Amazon.com, αποδείχθηκε με την παραπάνω συνανταγωνιστική στρατηγική η αλματώδης ανάπτυξη από την εποχή της εκτύπωσης, σε μια εποχή ψηφιοποίησης. Η ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας την οποία κατόρθωσε

με το Kindle η εν λόγω επιχείρηση, απαιτούσε υψηλά επίπεδα καινοτομίας αλλά και την ενοποίησή της με μια πληθώρα άλλων οργανισμών και τεχνολογιών, τα οποία η Amazon.com επέδειξε με επιτυχία και ανταποκρίθηκε στην πρόκληση της εποχής της.

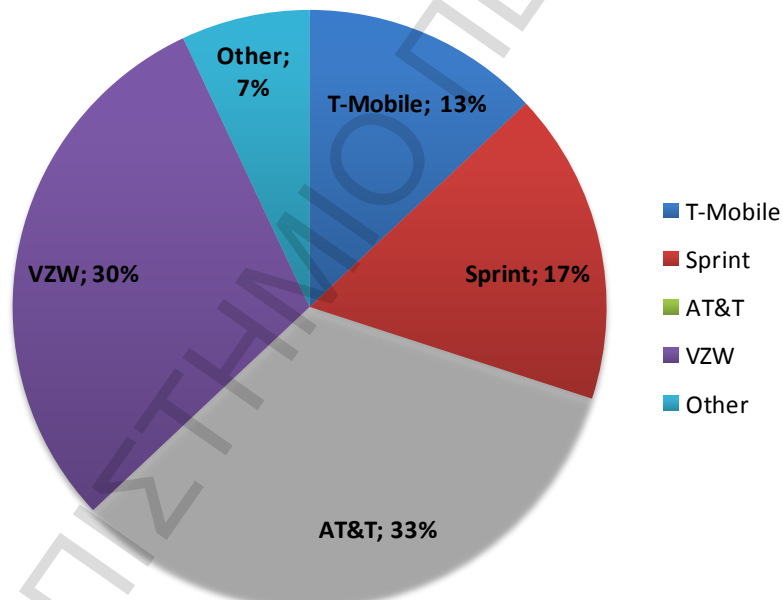
Συμβαδίζοντας με την προτροπή των Brandenburger και Nalebuff, να επιτρέπει κανείς στους ανταγωνιστές του να κερδίζουν και εκείνοι, η Amazon.com ακολούθησε το συνανταγωνιστικό της σχέδιο, μέσα από το οποίο και οι ανταγωνιστές της επωφελήθηκαν, τόσο δημιουργώντας πρόσθετη αξία στους πελάτες τους, όσο και αποκτώντας πρόσβαση σε νέες αναδυόμενες αγορές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

5.2.2 AT&T, Verizon, T-Mobile and Sprint – Συνανταγωνισμός στο Μάρκετινγκ

Μια από τις σημαντικότερες αγορές παγκοσμίως στην κινητή τηλεφωνία είναι αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Εκεί δραστηριοποιούνται κυρίως τέσσερις μεγάλες εταιρείες, η AT&T, η Verizon, η T-Mobile και η Sprint, οι οποίες κατέχουν συνολικά το 93% του μεριδίου αγοράς. Στο διάγραμμα 5.3 φαίνεται η ποσοστιαία κατανομή της αγοράς.

Διάγραμμα 5.3: Μεριδία Αγοράς Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας στις Η.Π.Α το 1Q 2013



Πηγή: Blue Field Strategies, *The US wireless market, 6 years since the iPhone, Part 1: operator consolidation*, 07 May 2013, <http://www.bluefieldstrategies.com/blog/?p=249>.

Η AT&T έχει ιστορία 130 ετών και είναι η εταιρεία που εφηύρε το τηλέφωνο. Δραστηριοποιείται παγκοσμίως προσφέροντας φωνητική κάλυψη σε περισσότερες από 225 χώρες, περιαγωγή δεδομένων σε περισσότερες από 210 χώρες, χρήση 3G και 4G LTE σε περισσότερες από 175 χώρες και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης,

έχοντας παγκόσμια εκατοντάδες εκατομμύρια συνδρομητές και 127 δισ. \$ ενοποιημένα έσοδα το 2012 (AT&T, 2014).

Η Verizon δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε περισσότερες από 150 χώρες προσφέροντας υπηρεσίες φωνητικής κάλυψης, περιαγωγής δεδομένων, χρήση 3G και 4G LTE στο 95% των πολιτών των Η.Π.Α και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, προμηθεύοντας παγκόσμια εκατοντάδες εκατομμύρια συνδρομητές. (Verizon, 2013)

Η T-Mobile ΗΠΑ, Inc είναι μια εισηγμένη, στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, εταιρία κινητής τηλεφωνίας και αριθμεί περισσότερους από 38.000 εργαζομένους. Η γερμανική εταιρεία Deutsche Telekom AG κατέχει το 67% της T-Mobile ΗΠΑ, Inc και είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών στον κόσμο, με σχεδόν 130 εκατομμύρια πελάτες (T-Mobile, 2014).

Η Sprint έχει ιστορία 115 ετών και λειτουργεί στις ΗΠΑ παρέχοντας ασύρματες υπηρεσίες φωνής, μηνυμάτων και internet. Είναι η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα, εξυπηρετώντας περισσότερους από 54 εκατ. πελάτες.

Το 2020 το 55% του πληθυσμού του πλανήτη θα ζει σε μεγαλουπόλεις. Οι χρήστες των κινητών τηλεφώνων θα αυξηθούν από τα 5 δισ. το 2010 σε 6 δισ. (Telefonica, 2011). Στις Η.Π.Α τα συμβόλαια κινητής τηλεφωνίας είναι περίπου 345,3 εκατομ. όταν ο πληθυσμός της χώρας δεν ξεπερνάει τα 314 εκατομ. πολίτες (Mobithinking, 2013). Στις Η.Π.Α προκαλούνται περισσότερες από εκατό χιλιάδες συγκρούσεις αυτοκινήτων ετησίως, από οδηγούς που ενώ βρίσκονται εν κινήσει, ταυτόχρονα γράφουν στο κινητό τους τηλέφωνο.

Έτσι, το 2009, η AT&T έλαβε την πρωτοβουλία να ξεκινήσει μια καμπάνια με την ονομασία «Μπορεί να περιμένει» (It Can Wait) με στόχο την ενημέρωση του κοινού για τις συνέπειες που έχει η χρήση του κινητού τηλεφώνου κατά την οδήγηση. Το 2013 στην καμπάνια αυτή ζήτησαν να συμμετάσχουν και οι άλλες τρεις μεγάλες ανταγωνίστριες εταιρείες, η Verizon, η Sprint και η T-Mobile. Ως αποτέλεσμα ήταν η

συνεργασία των τεσσάρων εταιρειών, η ίση συμμετοχή τους στις προωθητικές ενέργειες αλλά και στα χρηματικά έξοδα (AT&T, 2013).

Τα οφέλη από τον συνανταγωνισμό για τις παραπάνω συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι πολλαπλά. Πρώτον, οι εταιρίες κινητής τηλεφωνίας αναγνωρίζοντας τα ατυχήματα που προκαλούνται από τη χρήση του κινητού τηλεφώνου κατά τη διάρκεια της οδήγησης, λαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενημέρωση των καταναλωτών και ουσιαστικά με το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν, προφυλάσσονται έναντι κάποιας πιθανής κρατικής απαγόρευσης της χρήσης των κινητών κατά τη διάρκεια της οδήγησης. Δεύτερον, οι εταιρείες εμφανίζονται κοινωνικά υπεύθυνες μιας και δεν ενδιαφέρονται για την αύξηση των κερδών τους με κάθε κόστος. Αντιθέτως, εκπαιδεύουν τους καταναλωτές ως προς την ασφαλή χρήση της τεχνολογίας. Τρίτον, οι εταιρείες επωφελούνται οικονομικά διότι τα μεγάλα χρηματικά έξοδα αυτής της δράσης μοιράζονται ισόποσα και στους τέσσερεις συνανταγωνιστές. Ενδεικτικά, η AT&T αναφέρει ότι μόνο κατά το 2013 δαπανήθηκαν «δεκάδες εκατομμύρια» στην ενημέρωση των πολιτών για την αποφυγή χρήσης των προϊόντων και υπηρεσιών της κατά τη διάρκεια της οδήγησης (Hall, 2013). Τέταρτον, οι εταιρείες δημιουργούν νέα προϊόντα, όπως οι συσκευές Bluetooth και hands free τα οποία επιτρέπουν την ασφαλέστερη χρήση των κινητών κατά τη διάρκεια της οδήγησης και ταυτόχρονα αυξάνουν τις πωλήσεις των εταιρειών. Πέμπτον, για να εξασφαλίσει την ασφαλή χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια της οδήγησης, η αυτοκινητοβιομηχανία δημιούργησε νέα προϊόντα, τα οποία επιτρέπουν τη σύνδεση των κινητών τηλεφώνων και τη συνομιλία, μέσω του ηχοσυστήματος και της οθόνης μηνυμάτων του αυτοκίνητου. Τέλος, διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις για τη μεγαλύτερη συνεργασία των ανταγωνιστριών εταιρειών και σε άλλα σημεία (David Hessekiel, 2013).

Ανώτερο στέλεχος της AT&T, η Michelle Kuckelman (Γεν. Διευθύντρια Διαχείρισης Προϊόντων), σημειώνει ότι όπως και στην ίδια την εταιρεία της, έτσι και στις ανταγωνίστριές της, επικράτησε εξ αρχής η αντίληψη ότι αυτή η μορφή συνεργασίας δεν αποσκοπούσε σε μονόπλευρα συμφέροντα μιας εταιρείας. Συγκεκριμένα,

παραδέχεται ότι η Verizon διεύρυνε τους ορίζοντες της AT&T μέσα από τη συνεργασία. Η απόφαση μιας εταιρείας να «ξεφύγει» από το υπάρχον περιβάλλον της άνεσής της (comfort zone) και να συνανταγωνιστεί με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της, αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση, όπως προσθέτει η ίδια, και τελικά, βελτιώνει γρήγορα την προοπτική ενός project, όπως το «It Can Wait». Η διευθύντρια του τμήματος Μάρκετινγκ της AT&T, Cathy Coughlin αναφέρει χαρακτηριστικά πως παρά το γεγονός ότι οι υπόλοιπες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας και τηλεπικοινωνιών που συμμετείχαν στην καμπάνια, είναι οι σκληρότεροι ανταγωνιστές τους, έπρεπε να ασχοληθούν από κοινού με ένα τέτοιο ζήτημα, προκειμένου να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

Οι τέσσερις ανταγωνιστές διέθεσαν εκατομμύρια δολάρια για να καλύψουν τα έξοδα του κοινού τους μάρκετινγκ σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και σε περίπου 2.000 εκδηλώσεις για να ενισχύσουν την καμπάνια αυτή. Η απήχηση ήταν τέτοια, που η καμπάνια αναδείχθηκε σε εθνική υπόθεση, και τελικά συμμετείχαν στις ενέργειες περισσότερες από 1.500 επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς και κοινωνικά ιδρύματα. Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Verizon, αναφέρει για την καμπάνια ότι «άγγιξε» τους ανθρώπους και συσπείρωσε τους εργαζόμενους όλων των εταιρειών που συμμετείχαν, σε έναν κοινό σκοπό.

Συμπερασματικά και κρίνοντας εκ του αποτελέσματος, πρόκειται για μια καλά οργανωμένη καμπάνια, η οποία αποτέλεσε ένα σημαντικό εργαλείο για την ενδυνάμωση της κάθε εταιρείας ξεχωριστά, αλλά και για τη βελτίωση των σχέσεών τους με τους πελάτες. Ως συνανταγωνιστική πρωτοβουλία, αύξησε την αξιοπιστία των οργανισμών που συμμετείχαν και την κοινωνική τους επιρροή, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το κατάφεραν άλλες, μεμονωμένες ενέργειες. Ταυτόχρονα, αποτέλεσε μια στρατηγική που προστατεύει τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας από τη νομοθεσία που προσπαθεί να περιορίσει τη χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά την οδήγηση: Ήδη τα τελευταία χρόνια ορισμένες χώρες (πχ. Ιαπωνία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία) απαγορεύουν ρητά τη χρήση του κινητού κατά την οδήγηση και επιβάλλουν πρόστιμα στους παραβάτες. Επιπλέον, αν λάβει κανείς υπόψη το γεγονός ότι η μέση ώρα

οδήγησης στα μεγάλα αστικά κέντρα τείνει να αυξάνεται συνεχώς, ενώ παράλληλα γίνεται ολοένα και ευκολότερη η πρόσβαση στα κινητά τηλέφωνα και τις τηλεπικοινωνίες, η συνανταγωνιστική στρατηγική που ακολούθησαν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις φαίνεται να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς τους, αλλά και να προλαμβάνει κάποιες πιθανές δυσκολίες που αυτές θα αντιμετώπιζαν στο άμεσο μέλλον.

Η καμπάνια «It Can Wait», στόχευσε λοιπόν στη συνείδηση των καταναλωτών, ως προς την ασφαλή χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια της οδήγησης. Δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες προκειμένου να μην καταστεί απαγορευμένη η χρήση των κινητών τηλεφώνων από οδηγούς, ενώ παράλληλα κέρδισε την εκτίμηση των πελατών όλων των εμπλεκόμενων εταιρειών. Επιδεικνύοντας με έντονο τρόπο τον κοινωνικό τους χαρακτήρα, αυτές οι εταιρείες κατάφεραν να δημιουργήσουν μια ακόμα πιο ισχυρή εικόνα στη συνείδηση των πελατών τους, έχοντας μάλιστα στο πλευρό τους όχι μόνο την κοινή γνώμη, αλλά και τις δημόσιες αρχές. Σε μια αντίθετη περίπτωση, ελλείψει δηλαδή μιας παρόμοιας καμπάνιας που θα απέτρεπε τα τροχαία ατυχήματα, θα ήταν πιθανό οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να αντιμετωπίσουν νομικούς περιορισμούς για την απαγόρευση των υπηρεσιών τους κατά την οδήγηση. Έτσι, οι συνανταγωνιστές της καμπάνιας «It Can Wait» μπορούν να διεκδικήσουν μεγαλύτερα μερίδια σε μια αγορά που έχουν φροντίσει να είναι καλύτερη και με λιγότερα εμπόδια ανάπτυξης.

5.2.3 Cytech, M-Stat & NovelTech – Συνανταγωνισμός στο Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Berg Insight, οι συνολικές διαφημιστικές δαπάνες θα αυξηθούν παγκοσμίως από τα 6,9 δισ. € το 2012 σε € 27.9 δισ. € το 2018, καταγράφοντας έναν ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του 26% περίπου. Αυτό θα αντιστοιχεί στο 19,3% της συνολικής «online» διαφημιστικής αγοράς ή στο 5,9% του συνόλου της παγκόσμιας διαφημιστικής δαπάνης για όλα τα μέσα ενημέρωσης. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η κινητή διαφήμιση αναζήτησης (mobile search ad) εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύει άνω του 50% του συνόλου των δαπανών διαφήμισης για κινητά τηλέφωνα (Berg Insight AB, 2013).

Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται αρκετές ελληνικές αλλά και πολυεθνικές εταιρείες, με το μερίδιο αγοράς των πρώτων να είναι αρκετά σημαντικό. Σύμφωνα με έναν εκ των ιδρυτών της ελληνικής εταιρείας Cytech, Βαγγέλη Αντωνιάδη, η ελληνική αγορά του mobile μάρκετινγκ είναι αρκετά κατακερματισμένη. Σε αυτήν δραστηριοποιούνται περισσότερες από είκοσι ελληνικές εταιρείες, καλύπτοντας ένα σημαντικό μερίδιο αυτής, έχοντας όμως ταυτόχρονα και διεθνή παρουσία. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από τα σημαντικά μερίδια αγοράς στην κατηγορία του Bulk SMS που κάποιες ελληνικές εταιρείες κατέχουν, όπως η M-STAT με μερίδιο στην ελληνική αγορά 15% περίπου, τη Cytech με 7,5% και την NovelTech με 2%.

Η Cytech Ε.Π.Ε. ιδρύθηκε στο Ηράκλειο της Κρήτης το 2001. Είναι μέλος του Επιστημονικού και Τεχνολογικού Πάρκου Κρήτης (ΕΤΕΠ-Κ) και ασχολείται αποκλειστικά με την παροχή καινοτόμων τεχνολογικών προϊόντων και λύσεων με κινητά όπως Bluetooth / proximity μάρκετινγκ, SMS μάρκετινγκ, προωθητικές δράσεις μέσω κινητής τηλεφωνίας (Cytech Ε.Π.Ε, 2011).

Η M-STAT Α.Ε είναι μια τεχνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών για την υποστήριξη επιχειρηματικών διαδικασιών και καναλιών επικοινωνίας. Από την ίδρυσή της, το 2001, προσφέρει σε επιχειρήσεις

λύσεις επικοινωνίας για το περιβάλλον της κινητής τηλεφωνίας και το Διαδίκτυο (M-STAT A.E, 2014).

Η NovelTech ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2005 στο Ηράκλειο Κρήτης και είναι μέλος του Επιστημονικού και Τεχνολογικού Πάρκου Κρήτης. Αναπτύσσει προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες όπως ανάπτυξη portals, εφαρμογές WEBGIS, SMS μάρκετινγκ, e-shops κλπ. (Noveltech, 2014).

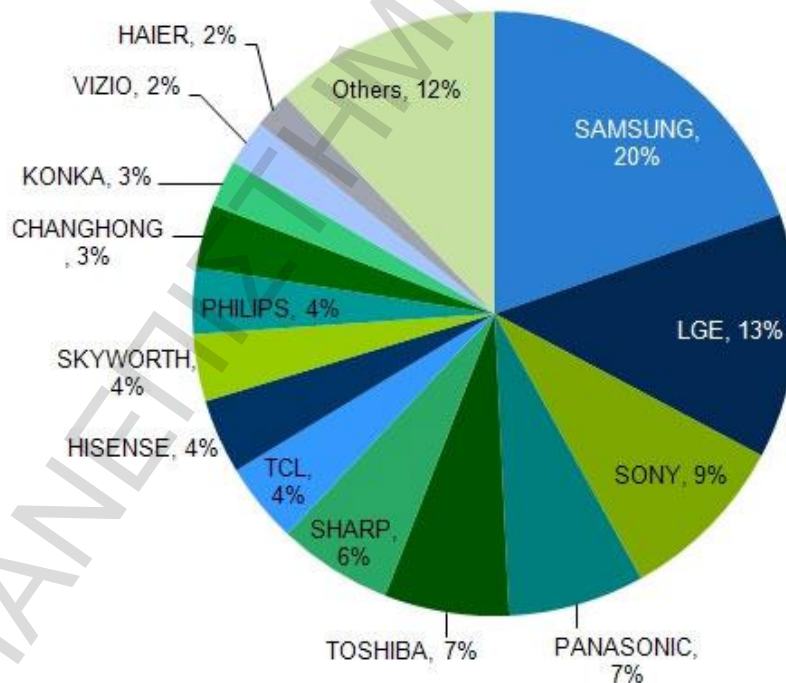
Οι ανωτέρω εταιρείες αν και ανταγωνίζονται καθημερινά στην ελληνική αγορά, επέλεξαν να συνεργαστούν στο τομέα του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα συνεργάστηκαν στην οργάνωση και την προβολή της ελληνικής συμμετοχής στο Mobile World Congress (παγκόσμιο συνέδριο για την κινητή τηλεφωνία, δίκτυα κ.α) το οποίο διεξήχθη από τις 24-27 Φεβρουαρίου 2014 στη Βαρκελώνη.

Οι εταιρείες αυτές αποφάσισαν να συνανταγωνιστούν και τα οφέλη από αυτή τη στρατηγική τους απόφαση είναι σημαντικά. Συμμετείχαν ως ομάδα στην έκθεση και έχοντας ως «όχημα» τη χώρα κάλεσαν τους επισκέπτες (υπολογίζονται σε 72.000) να γνωρίσουν τις λύσεις που μπορούν να τους προσφέρουν. Έτσι η ελληνική συμμετοχή ξεχώρισε ως μία από τις 235 συμμετοχές χωρών, ενώ από την άλλη η αναζήτηση μιας μεμονωμένης εταιρείας ανάμεσα στις περίπου 1.700 συμμετέχουσες, καθίσταται σίγουρα δυσκολότερη. Επίσης, τα έξοδα μάρκετινγκ της ελληνικής συμμετοχής χωρίς να είναι πολλαπλάσια ανάλογα με τον αριθμό των εταιρειών που συμμετείχαν, επιμερίστηκαν σε περισσότερες εταιρείες. Τέλος, καλλιεργήθηκε το κλίμα συνεργασίας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας και πληροφοριών ανάμεσα στους συμμετέχοντες, προήγαγε την καινοτομία και εν τέλει φυσικά, έθεσε τα θεμέλια για περαιτέρω συνέργειες στο μέλλον.

5.2.3 Sony, Samsung – Συνανταγωνισμός για την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών προϊόντων

Ένας από τους κλάδους σχετικούς με νέες τεχνολογίες που παρουσιάζουν μεγάλη ένταση ανταγωνισμού, είναι αυτός των κατασκευαστών τηλεόρασης. Τις τελευταίες δεκαετίες η μάχη για την αύξηση των μεριδίων της αγοράς έχει αναχθεί σε εθνική υπόθεση για τις χώρες της Ασίας και κυρίως της Ιαπωνίας και της Νοτίου Κορέας. Στο διάγραμμα 5.4, παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των εταιρειών στην κατηγορία των επίπεδων οθόνων (flat panels) για το 2011.

Διάγραμμα 5.4: Παραγωγή συσκευών τηλεόρασης με τεχνολογία επίπεδης οθόνης (flat panel) το 2011

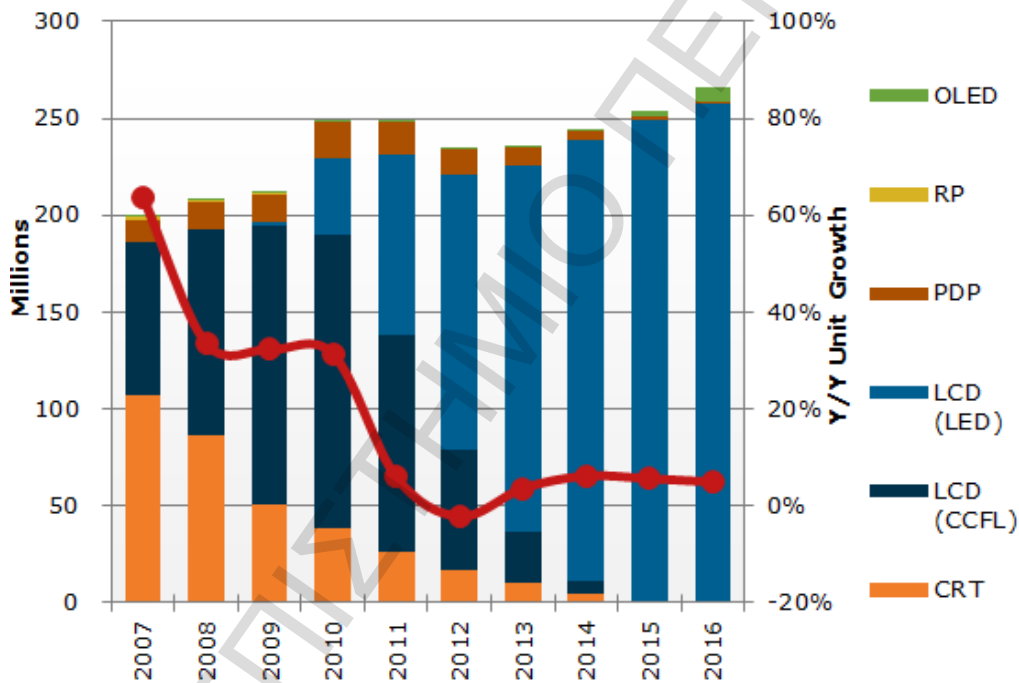


Πηγή: Displaybank, 2011 TV market share report, <http://www.flatpanelshd.com/>.

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια σημαντική ανάπτυξη στην αγορά των τηλεοράσεων, η οποία οφείλεται στην τεχνολογική πρόοδο που έχει επέλθει σε αυτό το

προϊόν. Ενώ για πολλές δεκαετίες κατασκευάζονταν αναλογικές τηλεοράσεις με τεχνολογία CRT, τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν εφαρμοσθεί νέες τεχνολογίες, όπως οι οθόνες LCD, LED, OLED κλπ, οδηγώντας στην ψηφιακή τηλεόραση, στη μείωση τους κόστους παραγωγής και εν τέλει, στην αύξηση των πωλήσεων. Στο διάγραμμα 5.5 απεικονίζεται η αύξηση της παραγωγής των τηλεοράσεων και η εγκατάλειψη της τεχνολογίας CRT από τους κατασκευαστές τηλεοράσεων.

Διάγραμμα 5.5: Παραγωγή συσκευών τηλεόρασης ανά τεχνολογία



Πηγή: NPD DisplaySearch Quarterly Advanced Global TV Shipment and Forecast Report, <http://www.displaysearch.com/cps/rde/xchg/displaysearch/hs.xsl/index.asp>.

Σταθμός στην τεχνολογική ανάπτυξη της τηλεόρασης, αποτέλεσε η συνεργασία δύο εκ των σημαντικότερων ανταγωνιστών του κλάδου, της Sony και της Samsung Electronics.

Η Samsung είναι ο μεγαλύτερος τεχνολογικός όμιλος εταιριών παγκοσμίως και πιο συγκεκριμένα, η Samsung Electronics είναι η μεγαλύτερη θυγατρική εταιρεία του ομίλου. Ο όμιλος απασχολεί 370.000 άτομα σε περισσότερες από 80 χώρες (Bloomberg Business Week, 2013) και οι πωλήσεις του ξεπέρασαν τα 188 δισ. \$ το 2012 (Samsung, 2013), αντιπροσωπεύοντας το 17% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της Νοτίου Κορέας.

Η Sony Group είναι ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους ψυχαγωγίας παγκοσμίως και πιο συγκεκριμένα, η Sony Corp. είναι η θυγατρική εταιρεία του ομίλου που δραστηριοποιείται στην παραγωγή τηλεοράσεων και τηλεοπτικού υλικού. Ο όμιλος απασχολεί 146.300 άτομα παγκοσμίως και οι πωλήσεις του το οικονομικό έτος 2013 ξεπέρασαν τα 67δισ. \$ (Sony, 2013).

Αν και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις δύο εταιρείες για πολλές δεκαετίες υπήρξε σκληρός, διότι παράγουν προϊόντα που διαφοροποιούνται ελάχιστα μεταξύ τους, καλύπτοντας τις ίδιες ανάγκες του καταναλωτή, τον Απρίλιο του 2004 συνέστησαν μια κοινοπραξία με την ονομασία S-LCD, για την παραγωγή της 7^{ης} γενεάς οθονών υγρών κρυστάλλων (LCD), οι οποίες επρόκειτο να χρησιμοποιηθούν στις επίπεδες τηλεοράσεις. Αν και η αρχική επένδυση κάθε εταιρείας ήταν 1 δισ.\$, μέσα σε λίγα χρόνια τριπλασίασαν την επένδυσή τους για τη δημιουργία της 8^{ης} γενεάς οθονών υγρών κρυστάλλων (LCD) (Gnyawali & Park, 2009).

Τα οφέλη από τον συνανταγωνισμό για τις συνεργαζόμενες αυτές επιχειρήσεις είναι πολλαπλά. Πρώτον, οι δύο εταιρείες εμφάνισαν σημαντική αύξηση στις πωλήσεις τους. Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία των δύο εταιριών για τα έτη 2003, δηλαδή πριν την έναρξη της συνεργασίας τους τον Απρίλιο του 2004 και έπειτα από αυτήν, το 2008.

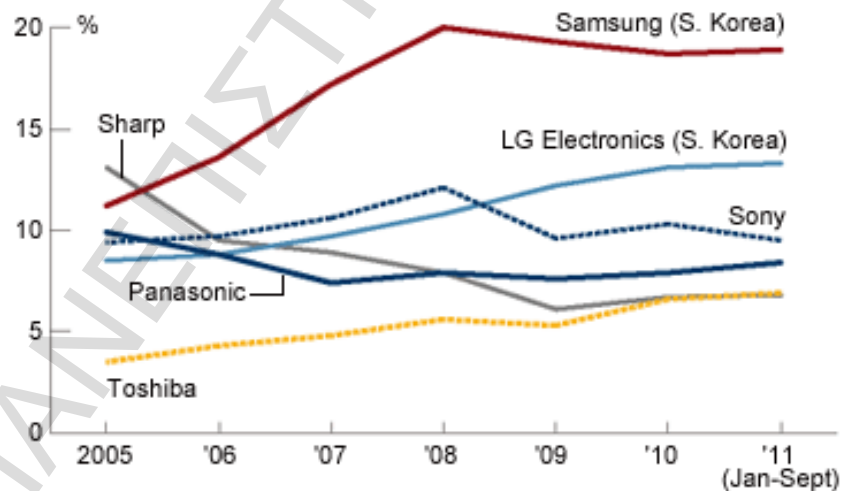
Πίνακας 5.1: Σύγκριση ανάμεσα στη Samsung Electronics & Sony Corporation

	Samsung Electronics		Sony Corporation	
	2003	2008	2003	2008
Σύνολο Ενεργητικού (δισ.ΰ)	32.751	83.771	83.786	126.260
Πωλήσεις (δισ.ΰ)	54.114	96.495	67.178	77.688
Λειτουργικά Έσοδα (δισ.ΰ)	5.258	4.799	1.188	-2.289
Καθαρά Έσοδα (δισ.ΰ)	4.978	4.686	790	-1.027
R&D Επενδύσεις (δισ.ΰ)	2.900	5.489	4.590	4.998
Αρ. Πατέντων στις Η.Π.Α	1.306	4.237	1.513	1.723
Αναγνωρισμότητα του σήματος παγκοσμίως (κατάταξη)	25	21	20	25

Πηγή: Ετήσια Αποτελέσματα της Samsung Electronics & Sony Corporation, USTPO, BusinessWeek
<http://www.management.pamplin.vt.edu/directory/Articles/Gynawali2.pdf>

Δεύτερον, κατάφεραν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.6, από το δεύτερο κιόλας χρόνο της συνεργασίας τους οι δύο εταιρείες κατέλαβαν τις δύο πρώτες θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη των κατασκευαστών επίπεδων οθονών.

Διάγραμμα 5.6: Μεριδίο αγοράς των κορυφαίων κατασκευαστών επίπεδων οθονών



Πηγή: DisplaySearch, <http://www.strata-gee.com/2011/12/29/sony-decides-to-stop-sleeping-with-the-enemy-breaks-off-samsung-partnership/>

Επίσης από το διάγραμμα 5.6 μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η Samsung επωφελήθηκε περισσότερο από τη συνεργασία έναντι της Sony, διπλασιάζοντας τα μερίδια αγοράς της σε σχέση με το 2004. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από το γεγονός ότι μετά το 2008, οπότε και ολοκληρώνεται το έργο της κοινοπραξίας, η Samsung διατήρησε την ηγετική της θέση σταθεροποιώντας σε υψηλά ποσοστά το μερίδιο αγοράς της. Τρίτον, οι δύο εταιρείες μοιράστηκαν τα υψηλά κεφάλαια που χρειάστηκαν για την έρευνα και ανάπτυξη της 7^{ης} και 8^{ης} γενιάς οθονών LCD. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μέσα σε ένα χρόνο να παράγουν τα νέα τους προϊόντα, η Sony τη σειρά Bravia και η Samsung τη σειρά Bordeaux, ξεπερνώντας τον ανταγωνισμό ο οποίος ακόμη βρισκόταν στη φάση της έρευνας (Gnyawali & Park, 2009).

Η συνεργασία των δύο εταιρειών, δεν αύξησε μόνο τις πωλήσεις, την κερδοφορία και τα μερίδια αγοράς τους, αλλά επηρέασε σημαντικά ολόκληρο το κλάδο. Για πολλά χρόνια η αγορά ήταν χωρισμένη σε δύο μέρη. Στην κατηγορία των οθονών μικρότερων των 36 ιντσών, όπου κυριαρχούσαν οι LCD οθόνες, και στην κατηγορία των οθονών άνω των 40 ιντσών όπου κυριαρχούσαν οι οθόνες με τεχνολογία plasma (PDP). Με τη συνεργασία τους οι δύο εταιρίες ανέπτυξαν LCD οθόνες πολύ μεγαλύτερες από 40 ίντσες, υψηλής ποιότητας και κατάφεραν αρχικώς να αμφισβητήσουν την μέχρι πρότεινος πρωτοκαθεδρία της τεχνολογίας plasma σε αυτή την κατηγορία. Εν τέλει, μέσα σε λίγα χρόνια κατάφεραν να την ξεπεράσουν, οδηγώντας την τεχνολογία plasma εκτός αγοράς (διάγραμμα 5.5).

Επίσης, ο υψηλός ανταγωνισμός ανάμεσα στην LCD και PDP τεχνολογία, σε συνδυασμό με την πτώση των τιμών λόγω οικονομικών κλίμακας, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης επίπεδων τηλεοράσεων. Η κοινή παραγωγή των οθονών μείωσε το κόστος τους και έδωσε τη δυνατότητα στη Samsung και στη Sony να προσφέρουν στην αγορά πιο οικονομικά μοντέλα, αναγκάζοντας κατά συνέπεια και άλλες εταιρείες να μειώσουν τις τιμές τους. Τέλος η πτώση των τιμών σε συνδυασμό με την τεχνολογική πρόοδο οδήγησε στην ανάπτυξη νέων αγορών για τις τηλεοράσεις επίπεδης οθόνης.

Σήμερα βλέπουμε τις επίπεδες οθόνες να τοποθετούνται σε μια ιδιαίτερα μεγάλη γκάμα εφαρμογών, όπως για παράδειγμα σε βιτρίνες καταστημάτων για την προώθηση προϊόντων, σε στάσεις λεωφορείων για την ενημέρωση του επιβατικού κοινού, σε αίθουσες σχολείων για εκπαιδευτικούς σκοπούς, στα καθίσματα των αεροπλάνων για την διασκέδαση των επιβατών κ.α.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

- Albert, S. (1995). Moving Forward Through Co-opetition. *Midrange Systems*.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Carayannis, E. G., & Alexander, J. (1999). Winning by Co-opeting in Strategic Government-University- Industry R&D Partnerships: The Power of Complex, Dynamic Knowledge Networks. *Journal of Technology Transfer*, 197-210.
- David Hessekiel. (2013, Sep 17). Cause Marketing Coopetition On The Rise. *Fobes*, p. 2.
- Eikebrokk, R. T., & Olsen, D. H. (2005). Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs". *38th Annual Hawaii International Conference*. Big Island, Hawaii: System Sciences.
- Garud. (1993). Cooperative and Competitive Behaviors During the Process of creative Destruction. *Research Policy*.
- Gnyawali , D. R., & Park, B.-J. R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 308-330.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*(72 (4)), 62-74.
- Gnyawali D.R. & Park B., (2010), Collaboration With Competitors for Technological innovation, Dept. of Management, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- IFR Statistical Department (2013). *Word Robotics 2013 - Industrial Robots*. Frankfurt: IFR.
- International Monetary Fund (IMF) (2013), *Word Economic Outlook.October 2013. Transitions and Tensions*. Washington, DC: IMF.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 502-511.
- Luo , Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.

Morris, H. M., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (n.d.). Knowing what to do is not enough; Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83-108.

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. Coopetition in the Global Book Industry: The Case of Amazon.com's Evolution.

Quintana, G. C., & Benavides, V. C. (2004). Cooperation, Competition and Innovative Capability: a panel data of European Dedicated Biotechnology firms. *Technovation*, 927-938.

Μαρούσης, Μ. (2007). Συνανταγωνισμός: Απόκτηση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων στις Νέες Τεχνολογίες.

Ιστοσελίδες

AT&T. (2013), *Champions*. Retrieved 2014, from It Can Wait: <http://www.itcanwait.com/champions/>

AT&T. (2014), *AT&T Company Information*. Retrieved Jan 08, 2014, from AT&T: <http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=5711>

Berg Insight AB. (2013, Dec 20). *NEWS ARCHIVE/News*. Retrieved Jan 13, 2014, from berginsight.com: http://www.berginsight.com/News.aspx?m_m=6&s_m=1

Cytech Ε.Π.Ε. (2011). *Cytech- Αρχική*. Ανάκτηση Jan 13, 2014, από <http://cytech.gr/>

Deutsche Welle. (2014, Jan 12). *Top Story/Business-Industry*. Retrieved Jan 13, 2014, from Deutsche Welle: <http://www.dw.de/in-industry-40-machines-take-over-factories/a-17357299>

KUKA AG. (2014), *Corporate Profile*. Retrieved Jan 06, 2014, from KUKA: <http://www.kuka-ag.de/en/company/>

KUKA Roboter GmbH. (2013, Sep), *KUKA - News*. Ανάκτηση Jan 06, 2014, από Kuka-Robotics: <http://www.kuka-robotics.com>

M-STAT A.E. (2014), *M-STAT A.E.* Ανάκτηση 2014, από M-STAT design solution: <http://www.m-stat.gr/company-gr>

Noveltech. (2014), *Noveltech*. Ανάκτηση από Noveltech/ Προφύλ:
<http://www.noveltech.gr/el>

Siemens AG. (2014). *Worldwide Presence*. Retrieved Jan 06, 2014, from Siemens AG:
<http://www.siemens.com/about/en/worldwide.htm>

T-Mobile (2014). *About T-Mobile - Company Information*. Retrieved Jan 08, 2013, from
T-Mobile: <http://www.t-mobile.com/Company>

Verizon (2013), *What We DO*. Retrieved JAN 07, 2014, from Verizon:
<http://about.verizon.com/our-company/products-services>

http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200209/02-0905E/

<http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/200902/09-0225E/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΝ

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Γενικά συμπεράσματα

Οι αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων που καλούνται ολοένα και εντονότερα να προσαρμόζονται στις σύγχρονες τάσεις, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες εξελίξεις των τελευταίων ετών στις νέες τεχνολογίες, ανοίγουν νέους ορίζοντες στο στρατηγικό μάνατζμεντ των οργανισμών. Οι τελευταίοι, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των αγορών και να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, αναζητούν αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους θα εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, θα βασιστούν σε βέλτιστες πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα θα προσπαθήσουν να περιορίσουν τους πόρους που χρειάζεται να διαθέσουν στις δραστηριότητές τους.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η μέθοδος του συνανταγωνισμού η οποία αναλύθηκε στην παρούσα εργασία, έχει να επιδείξει σημαντικά και πολλαπλά οφέλη. Εξ' ορισμού, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη μέθοδο, συνδυάζουν τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό με άλλες, για την αύξηση και βελτίωση της συνολικής αγοράς, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και διεκδικούν μεγαλύτερα μερίδια.

Έχοντας στη βάση του τη θεωρία παιγνίων, ο συνανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων επιτρέπει την ύπαρξη πολλαπλών νικητών σε ένα επιχειρηματικό παιχνίδι, δεν προϋποθέτει δηλαδή να ζημιωθεί ένας «παίκτης» (επιχείρηση) προκειμένου να κερδίσει κάποιος άλλος. Για την ίδια την αγορά λοιπόν, η προστιθέμενη αξία όλων των συμμετεχόντων σε μια συνανταγωνιστική σχέση, είναι σπουδαία.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να εξετάσει το ενδεχόμενο του συνανταγωνισμού ως μέθοδο του στρατηγικού της μάνατζμεντ, είναι πολλοί. Ωστόσο, όπως όλες οι στρατηγικές αποφάσεις απαιτούν προσεκτική μελέτη και σχεδιασμό, έτσι και για τον συνανταγωνισμό, χρειάζεται να εξετασθούν μια σειρά παραγόντων, προκειμένου να κριθεί αν η εν λόγω μέθοδος μπορεί να εφαρμοσθεί σε έναν οργανισμό. Η δημιουργία επιτυχημένων συνανταγωνιστικών σχέσεων βασίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση, ενώ απαιτεί από τις επιχειρήσεις να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες. Αυτό προϋποθέτει τη δέσμευση σημαντικού μέρους των διαθέσιμων πόρων της, ενώ τα ακριβή αποτελέσματα αυτής της επενδυτικής προσπάθειας είναι συνήθως αβέβαια.

Στους κλάδους των νέων τεχνολογιών, όπου σημειώνονται συνεχείς και σημαντικές εξελίξεις, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας. Η νέα αντίληψη του συνανταγωνισμού, που αποτελεί στην ουσία έναν καινοτομικό τρόπο επιχειρηματικής δράσης έχει ιδιαίτερη σημασία στο πεδίο των νέων τεχνολογιών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό το πεδίο, χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, μεγάλο κόστος έρευνας και ανάπτυξης, υψηλά εμπόδια εισόδου, περιορισμένο αριθμό προμηθευτών και μικρό κύκλο ζωής προϊόντων. Τα παραπάνω στοιχεία, καθιστούν τη μέθοδο του συνανταγωνισμού ως μια στρατηγική επιλογή επιβίωσης και ανάπτυξης, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο για μια επιχείρηση να αντέξει σε ένα τόσο πολυτάραχο περιβάλλον από μόνη της. Οι επενδύσεις που απαιτούνται για την ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων που θα κερδίσουν την αγορά, είναι συνήθως πολύ μεγάλες για να τις κάνει μεμονωμένα ένας οργανισμός.

Επιλέγοντας να δημιουργήσει συνανταγωνιστικές σχέσεις, μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των νέων τεχνολογιών, δημιουργεί νέα προστιθέμενη αξία στην αγορά. Παράλληλα, μειώνει τα λειτουργικά της έξοδα και το ερευνητικό της κόστος, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, βελτιώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και αποκτά πρόσβαση σε νέες αγορές. Ταυτόχρονα, απολαμβάνει την τεχνογνωσία και τις καινοτομίες των ανταγωνιστών της, προάγει την καινοτομία, τοποθετείται καλύτερα

στην αγορά, συμπαρασύροντας τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου της σε ένα πιο υγιές και κερδοφόρο επιχειρηματικό «παιχνίδι».

6.2 Προτάσεις για συμπληρωματική έρευνα

Σήμερα πλέον είναι κοινά αποδεκτός ο σημαντικός ρόλος που έχει ο συνανταγωνισμός στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Ωστόσο, παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον που σημειώνεται για τον συνανταγωνισμό ως μέθοδο του στρατηγικού μάνατζμεντ, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται μια ανάγκη για αναφορά σε περισσότερα παραδείγματα της εφαρμογής του, με μεγαλύτερη έμφαση στα οφέλη αλλά και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι ίδιοι οργανισμοί επιχειρώντας να συνανταγωνιστούν. Η εξέταση των πλεονεκτημάτων αλλά και των εμποδίων ή δυσκολιών που τυχόν εμφανίζονται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνανταγωνιστούν, φαίνεται χρήσιμη για ποικίλους λόγους που συνοψίζονται παρακάτω.

Η προτεινόμενη έρευνα θα βοηθήσει τα στελέχη των οργανισμών να αντιληφθούν καλύτερα τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να υποβάλουν σε μια τέτοια διαδικασία την επιχείρησή τους (πλεονεκτήματα συνανταγωνισμού), όπως επίσης και τις δυσκολίες (ή τις παγίδες) που πιθανότατα θα αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια αυτού του εγχειρήματος. Σε αυτό το πλαίσιο, τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας κρίνεται σκόπιμο να είναι μετρήσιμα και να αναλύουν τόσο την προηγούμενη κατάσταση της επιχείρησης (πριν τον συνανταγωνισμό), όσο και μετά από αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, η αποτύπωση της οικονομικής κατάστασης των οργανισμών, των διαδικασιών τους, της τοποθέτησής τους στην αγορά, αλλά και δεικτών που σχετίζονται με την καινοτομία, θα αποτελέσουν σημείο αναφοράς για επιχειρήσεις που επίσης θα εξετάσουν το ενδεχόμενο του συνανταγωνισμού. Επιπλέον, μια ανάλογη έρευνα δύναται να συμβάλει στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να εντοπίσει τα σημεία στα οποία χρίζει βελτίωσης και όπου η μέθοδος του συνανταγωνισμού θα μπορούσε να παίξει τον πρωτεύοντα ρόλο.

Σε επίπεδο αξιολόγησης του συνανταγωνισμού ως πιθανή μέθοδο του στρατηγικού μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, κρίνεται σκόπιμο να ληφθούν υπόψη από τα εμπλεκόμενα μέρη της, όλες οι παράμετροι που θα καθορίσουν την επιτυχημένη ή μη, προσπάθεια. Η λεπτομερής ανάλυση των παραμέτρων αυτών, οι οποίες θα πρέπει να καταγραφούν πλήρως και να αξιολογηθούν με αντικειμενικό τρόπο, μπορεί είναι μια διαδικασία χρονοβόρα, ενώ απαιτεί παράλληλα τη διάθεση πόρων από έναν οργανισμό, χωρίς να εγγυάται ως αποτέλεσμα ότι θα υποστηρίξει την υιοθέτηση του συνανταγωνισμού. Έτσι, η καταγεγραμμένη γνώση από άλλα παραδείγματα συνανταγωνισμού, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη σε τέτοιες περιπτώσεις. Με άλλα λόγια, κρίνεται χρήσιμη σε αυτό το σημείο, μια μελλοντική έρευνα σχετικά με την ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, των πιθανών συνανταγωνιστών του και εν τέλει τις πιθανές επιδράσεις από τη συνανταγωνιστική σχέση, τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στο σύνολο της αγοράς.

Βιβλιογραφία

- Albert, S. (1995). Moving Forward Through Co-opetition. Midrange Systems.
- Aveni, D. (1994). Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 57-71.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). Co-opetition. London: Profile Books LTD.
- Carayannis, E. G., & Alexander, J. (1999). Winning by Co-opeting in Strategic Government-University- Industry R&D Partnerships: The Power of Complex, Dynamic Knowledge Networks. *Journal of Technology Transfer*, 197-210.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition Strategy, A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Stockholm: The European Academy of Management.
- David Hessekiel. (2013). Cause Marketing Coopetition On The Rise. *Fobes*, p. 2, Sep 17.
- Eikebrokk, R. T., & Olsen, D. H. (2005). Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs". 38th Annual Hawaii International Conference. Big Island, Hawaii: System Sciences.
- Garud. (1993). Cooperative and Competitive Behaviors During the Process of creative Destruction. *Research Policy*.
- Gnyawali , D. R., & Park, B.-J. R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 308-330.
- Gnyawali, D.R. & He, J., & Madhavan , R. (2006). Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Gnyawali D.R. & Park B., (2010), Collaboration With Competitors for Technological innovation, Dept. of Management, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review* (72 (4)), 62-74.

Gummesson, E. (1997, Fall). Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers". *Marketing Management*, 6(3).

Harbison, J. R., & Pekar, P. J. (1998). *Smart Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

IFR Statistical Department. (2013). *World Robotics 2013 - Industrial Robots*. Frankfurt: IFR.

International Monetary Fund (IMF). (2013). *World Economic Outlook*. October 2013. *Transitions and Tensions*. Washington, DC: IMF.

Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 502-511.

Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Street, V. L. (2004). *ACAD Manage Perspect*, November.

Ketelhohn, W. (1993). What do we mean by cooperative advantage? 11(1), σσ. 30-37.

Lash, J., & Wellington, F. (2007). *Competitive Advantage on a Warming Planet*. *Harvard Business Review*, March.

Luo , Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.

Morris, H. M., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Cooperation as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.

Neumann, J. v., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). Knowing what to do is not enough; Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83-108.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Quintana, G. C., & Benavides, V. C. (2004). Cooperation, Competition and Innovative Capability: a panel data of European Dedicated Biotechnology firms. *Technovation*, 927-938.

Smith, A. (1997). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.

Stalk, G. (1988). Time-The Next Source of Competitive Advantage. Harvard Business Review.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Καρμή, Ν. Ε. (2007). Στρατηγική Συν-Ανταγωνισμού - Εφαρμογή της στρατηγικής στο χώρο των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Κορωνιός, Κ. Α. (2007). Η Θεωρία του Συνανταγωνισμού και οι Εφαρμογές του στον Κλάδο της Αυτοκινητοβιομηχανίας, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μαλλέρου, Ν. (2006). Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε! Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Μαρούσης, Μ. (2007). Συνανταγωνισμός: Απόκτηση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων στις Νέες Τεχνολογίες, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Οικονόμου, Γ., & Γεωργίου, Α. (2000). Ποσοτική Ανάλυση για τη Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων. Αθήνα: Ε. Μπένου.

Ιστοσελίδες

- AT&T. (2013), *Champions*. Retrieved 2014, from It Can Wait: <http://www.itcanwait.com/champions/>
- AT&T. (2014), *AT&T Company Information*. Retrieved Jan 08, 2014, from AT&T: <http://www.att.com/gen/investor-relations?pid=5711>
- Berg Insight AB. (2013, Dec 20). *NEWS ARCHIVE/News*. Retrieved Jan 13, 2014, from berginsight.com: http://www.berginsight.com/News.aspx?m_m=6&s_m=1
- BSR. (2013). Information & Communication Technology. Retrieved Dec 30, 2013, from BSR-The Business of a Better World: <http://www.bsr.org/en/our-work/industry-focus/information-communications-technology>
- Cytech Ε.Π.Ε. (2011). *Cytech- Αρχική*. Ανάκτηση Jan 13, 2014, από <http://cytech.gr/>
- Deutsche Welle. (2014, Jan 12). *Top Story/Business-Industry*. Retrieved Jan 13, 2014, from Deutsche Welle: <http://www.dw.de/in-industry-40-machines-take-over-factories/a-17357299>
- KUKA AG. (2014), *Corporate Profile*. Retrieved Jan 06, 2014, from KUKA: <http://www.kuka-ag.de/en/company/>
- KUKA Roboter GmbH. (2013, Sep), *KUKA - News*. Ανάκτηση Jan 06, 2014, από Kuka-Robotics: <http://www.kuka-robotics.com>
- M-STAT A.E. (2014), *M-STAT A.E.* Ανάκτηση 2014, από M-STAT design solution: <http://www.m-stat.gr/company-gr>
- Noveltech. (2014), *Noveltech*. Ανάκτηση από Noveltech/ Προφίλ: <http://www.noveltech.gr/el>
- SAP. (n.d.). Δέσμευση Βιωσιμότητας. Ανάκτηση Dec 12, 2013, από <http://global.sap.com/greece/about/SAP-sustainability/exemplar/index.epx>
- Siemens AG. (2014). *Worldwide Presence*. Retrieved Jan 06, 2014, from Siemens AG: <http://www.siemens.com/about/en/worldwide.htm>
- T-Mobile (2014). *About T-Mobile - Company Information*. Retrieved Jan 08, 2013, from T-Mobile: <http://www.t-mobile.com/Company>
- Verizon (2013), *What We DO*. Retrieved JAN 07, 2014, from Verizon: <http://about.verizon.com/our-company/products-services>
- http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200209/02-0905E/
- <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/200902/09-0225E/>