

ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Μελέτη του θεωρητικού υποβάθρου του συνανταγωνισμού, των δυνατοτήτων και του πλαισίου εφαρμογής του από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις υπό το πρίσμα των συνθηκών και των παραμέτρων της παγκοσμιοποίησης και παρουσίαση πρακτικών εφαρμογών και παραδειγμάτων από τους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Καλής Αλέξανδρος

**Πτυχιούχος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης
Παντείου Πανεπιστημίου**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2007

Πειραιάς

Στους γονείς μου, Μανώλη και Μαίρη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Καλής Αλέξανδρος

Σημαντικοί όροι: Συνανταγωνισμός, Θεωρία Παιγνίων, προτυποποίηση, συμπληρωματικά προϊόντα, δίκτυο αξίας, εξωτερικότητες, παίκτες, προστιθέμενη αξία, κανόνες, τακτικές, εμβέλεια, PARTS, MFC, MCC, ROFR, ROFO, bundling, versioning, vaporware, take or pay, συμβατότητα, πιστότητα, δεικνότητα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα πρωτοπόρου, vintage effects, switching costs, outsourcing, οικονομίες κλίμακας, δίκτυα συμμαχιών, συνανταγωνιστική ένταση, συνανταγωνιστική ποικιλομορφία, ομορτοουνισμός, στρατηγικές συμμαχίες, ιδιωτικός έλεγχος, συλλογικός έλεγχος, αλληλεξάρτηση πόρων, οργανωσιακή υποδομή, συνανταγωνιστικό μίγμα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της θεωρίας του συνανταγωνισμού ως μέθοδος στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού. Αρχικά αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του συνανταγωνισμού και ο τρόπος αλληλεπίδρασης,

όσον αφορά τα στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, των συμμετεχόντων στη αγορά.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο συνεισφέρει η θεωρία παιγνίων στην ανάλυση, στην κατανόηση και στην πρακτική εφαρμογή του συνανταγωνισμού καθώς και οι μέθοδοι με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να αλλάξει το «παιχνίδι» προς το συμφέρον της.

Τέλος, περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται ταυτόχρονα με τους ανταγωνιστές τους, τους συμμάχους τους, τις φιλοξενούσες κυβερνήσεις καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί αυτό να επιτευχθεί. Επίσης, διευκρινίζεται ο τρόπος συνανταγωνισμού μεταξύ των εταιρικών μελών, εντός της πολυεθνικής επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια της περιγραφής και της ανάλυσης παρουσιάζονται παραδείγματα από τους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα οποία εικονογραφούν τη θεωρία του συνανταγωνισμού και ταυτόχρονα αποδεικνύουν τη δυναμικότητα και την προσαρμοστικότητά του.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού.....	1
1.1 Μία Νέα Προσέγγιση.....	1
1.2 Τα Συμπληρωματικά Προϊόντα.....	9
1.3 Το Δίκτυο Αξίας και η Θεωρία των Παιγνίων.....	16
Παραπομπές Κεφαλαίου 1.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τα Θεμελιώδη Στοιχεία του Παιγνίου: Κατανόηση, Ανάλυση και Αλλαγή.....	32
2.1 Εισαγωγή.....	32
2.2 Κατανόηση.....	35
2.2.1 Οι παίκτες.....	35
2.2.2 Οι προστιθέμενες αξίες.....	37
2.2.3 Οι κανόνες.....	39
2.2.4 Οι τακτικές.....	43
2.2.5 Η εμβέλεια.....	53
2.3 Ανάλυση και Αλλαγή.....	56
2.3.1 Οι παίκτες.....	56
2.3.2 Οι προστιθέμενες αξίες.....	58
2.3.2.1 Ανάλυση και έμμεση αλλαγή.....	58
2.3.2.2 Ανάλυση και άμεση αλλαγή.....	64
2.3.3 Οι κανόνες, οι τακτικές και η εμβέλεια.....	72
Παραπομπές Κεφαλαίου 2.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συνανταγωνισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις – Μέρος Ι.....	88
3.1 Εισαγωγή.....	88
3.2 Συνανταγωνισμός με ανταγωνιστές.....	91
3.2.1 Λόγοι υιοθέτησης και ενισχυτικοί παράγοντες.....	91
3.2.2 Συνανταγωνιστικά μίγματα.....	99
3.2.2.1 Συνανταγωνιστική ένταση.....	99
3.2.2.2 Συνανταγωνιστική ποικιλομορφία.....	112
3.3 Συνανταγωνισμός με στρατηγικούς συμμάχους.....	120
3.3.1 Ιδιωτικός έλεγχος και συνεργασία.....	128
3.3.2 Συλλογικός έλεγχος και συνεργασία.....	133
3.3.3 Ξένοι προμηθευτές: Μια ιδιαίτερη στρατηγική συμμαχία.....	140
Παραπομπές Κεφαλαίου 3.....	147

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συνανταγωνισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις – Μέρος ΙΙ.....	151
4.1 Εισαγωγή.....	151
4.2 Συνανταγωνισμός εντός των πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	155
4.2.1 Συνανταγωνιστικό πλαίσιο.....	155
4.2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συνανταγωνισμού.....	161
4.2.3 Οργανωσιακή υποδομή και συνανταγωνιστικά μίγματα.....	164
4.3 Συνανταγωνισμός με κυβερνητικές αρχές.....	176
4.3.1 Συνανταγωνιστικό πλαίσιο.....	176
4.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συνανταγωνισμού.....	186
4.3.3 Συνανταγωνιστικά μίγματα και συνθήκες του περιβάλλοντος.....	191
Παραπομπές Κεφαλαίου 4.....	201

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα.....205

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....216

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Αναπληρωτή Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την παρακίνηση και το ενδιαφέρον του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού

*“You have to compete
and cooperate at the same time”*

Ray Noorda, Novell

1.1 Μία Νέα Προσέγγιση

Η παραδοσιακή στρατηγική θεωρία και σκέψη, σαφώς επηρεασμένη από τη θεωρία των συγκρούσεων και της διεξαγωγής του πολέμου αλλά και από τα έργα του Michael Porter και των υπολοίπων εξίσου σημαντικών ακαδημαϊκών των δεκαετιών του '70 και του '80, εστιάζει στον ανηλεή ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και στην προσπάθεια κατάκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, εντός ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος.

Κάποιοι συγγραφείς της δεκαετίας του '80 (Stalk, 1988) θεωρούσαν σχεδόν ασυμβίβαστη την ταυτόχρονη ύπαρξη στοιχείων συνεργασίας και ανταγωνισμού στις επιχειρηματικές σχέσεις, ενώ κάποιοι άλλοι της δεκαετίας του '90 (D'Aveni, 1994), αναγνωρίζοντας τις νέες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας και την επίδρασή τους στις επιχειρηματικές πρακτικές και στον ανταγωνισμό, υπογράμμιζαν τη σημαντικότητα των προσωρινών και όχι των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη σπουδαιότητα της ταχύτητας και της τεχνογνωσίας. Θεωρούσαν όμως ταυτόχρονα ότι η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών σε υπέρ-ανταγωνιστικούς κλάδους, όπως ο

κλάδος της πληροφορικής, αποτελεί απλά μέσο για την περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνιστικού κλίματος.

Σύμφωνα με τον D'Aveni, η συνεργασία αποτελεί μόνο μία παύση στη δράση, η οποία οδηγεί τον ανταγωνισμό σε υψηλότερα επίπεδα έντασης. Οι Dixit και Nalebuff (1991) όπως και οι Hamel και Prahalad (1994), μεταξύ άλλων συγγραφέων, αναγνώρισαν τις δυνατότητες και τις θετικές συνέπειες της συνύπαρξης συνεργασίας και ανταγωνισμού στις επιχειρηματικές σχέσεις.

Ο κόσμος του επιχειρείν, είναι σήμερα πολύ διαφορετικός από εκείνον του 1980 ή του 1990. Οι σημαντικότερες αλλαγές είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο μετασχηματισμός των βιομηχανικών οικονομιών και του τρόπου διοίκησης των επιχειρηματικών μονάδων. Οι παράγοντες αυτοί, λόγω του πλήθους αλλά και της σημαντικότητας των επιδράσεών τους, δημιουργούν συνεχείς αλλαγές και πολλές φορές απρόβλεπτους μετασχηματισμούς. Η επιτυχία οποιουδήποτε λοιπόν μοντέλου στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού, όπως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, δεν εξαρτάται μόνο από το πόσο αντέχει στο χρόνο αλλά πολύ περισσότερο από την προσαρμοστικότητά του στις κρατούσες συνθήκες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτές διαμορφώνονται κάθε στιγμή.

Ο συνανταγωνισμός (Brandenburger and Nalebuff, 1996), προσφέρει έναν εναλλακτικό, δυναμικό και σύγχρονο τρόπο στρατηγικής σκέψης, ένα θεωρητικό πλαίσιο με υπόβαθρο τη θεωρία παιγνίων, σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται ταυτόχρονα. Μέσω της συνεργασίας τους δημιουργούν νέες αγορές ή επεκτείνουν τα όρια ήδη υπαρχόντων, ενώ την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται ώστε να αποσπάσουν,

η κάθε μία για λογαριασμό της, όσο το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη. Πόλεμος και Ειρήνη. Ταυτόχρονα. Με τη βοήθεια της θεωρίας των παιγνίων θα δούμε πως τα επιχειρηματικά παίγνια δεν αποτελούν πάντα παίγνια μηδενικών αθροισμάτων, στα οποία ο ένας χάνει και ο άλλος κερδίζει, αλλά αποτελούν παίγνια στα οποία μπορούν να κερδίσουν όλοι οι συμμετέχοντες. Η συμβολή της θεωρίας παιγνίων είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιπτώσεις κατά τις οποίες αλληλεπιδρούν πολλοί παράγοντες ώστε να μην μπορεί να ληφθεί καμία απόφαση χωριστά από ένα πλήθος άλλων αποφάσεων. Η επιχειρηματική δραστηριότητα σήμερα, διεξάγεται σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερης πολυπλοκότητας και είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο, να προσδιορίσουμε όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχειρηματική απόφαση. Ακόμα και αν τα καταφέρουμε, οτιδήποτε επηρεάσει κάποιον από αυτούς, πιθανότατα θα επηρεάσει και πολλούς από τους υπόλοιπους. Με τη βοήθεια της θεωρίας παιγνίων, μπορούμε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις πολύπλοκες και πολλές φορές χαστικές συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Ο συνανταγωνισμός σαν έννοια, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Raymond Noorda, πρώην διευθύνοντα σύμβουλο και πρόεδρο (1982 – 1994) της αμερικάνικης εταιρείας υψηλής τεχνολογίας Novell, η οποία ειδικεύεται στα λειτουργικά συστήματα δικτύων, όπως το Novell Netware και το Linux, στα συστήματα ασφάλειας δικτύων και προστασίας προσωπικών δεδομένων και στην ενσωμάτωση και τον συντονισμό διαφόρων εφαρμογών λογισμικού.

Ο Noorda επινόησε τη λέξη «συνανταγωνισμός», θέλοντας να εκφράσει τις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει να πράττουν οι επιχειρήσεις του κλάδου του. Σήμερα, η έννοια του συνανταγωνισμού, βρίσκει εφαρμογές και

σε πολλούς άλλους κλάδους, πέραν των κλάδων των υψηλών τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα στον τουριστικό κλάδο (Grangsjö, 2003) ή ακόμα στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων (Bagshaw, M. and Bagshaw, C., 2001), λόγω των νέων συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στον κλάδο του τουρισμού, οι τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να συνεργάζονται για την αναβάθμιση και την ανάδειξη της περιοχής τους με σκοπό την προσέλκυση τουριστών και να ανταγωνίζονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου από τη διευρυμένη τουριστική αγορά. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η σύγκλιση των καταναλωτικών προτύπων, οι αλληλεξαρτήσεις και οι συνέργιες, οι συνεχείς αλλαγές της τεχνολογίας, έχουν δημιουργήσει πολλές νέες ευκαιρίες για win – win στρατηγικές, ακόμα και μεταξύ ανταγωνιστών και έχουν αλλάξει τον παραδοσιακό ανταγωνιστικό τρόπο σκέψης του «ζήσε και άσε τους άλλους να πεθάνουν» σε «ζήσε και άσε και τους άλλους να ζήσουν». Η λογική του συνανταγωνισμού έχει εφαρμογή σε πολλούς άλλους τομείς της ανθρώπινης ύπαρξης πέραν των επιχειρήσεων. Εφαρμόζεται στις σχέσεις μεταξύ κρατών αλλά και στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Τα τελευταία χρόνια, μέσω των τηλεοπτικών reality παιχνιδιών τύπου «Survivor», παρατηρούμε μία ακόμα έκφανση της εφαρμογής της θεωρίας του συνανταγωνισμού, όπου οι παίκτες συνεργάζονται και σχηματίζουν συμμαχίες προκειμένου να προχωρήσουν στο παιχνίδι αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται τόσο για τη νίκη στις διάφορες δοκιμασίες όσο και για το τελικό έπαθλο.

Τα νέα δεδομένα της οικονομίας της Πληροφορίας, ενθαρρύνουν και υποβοηθούν τον συγκεκριμένο τρόπο στρατηγικής σκέψης από την πλευρά

των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονοι τρόποι δημιουργίας και διάχυσης της πληροφορίας, αναπτύσσουν ένα νέο γιγάντιο σύστημα το οποίο αποτελείται από πολλά επιμέρους τμήματα. Λογισμικό, εξαρτήματα υπολογιστών, δίκτυα και υπολογιστές εξυπηρετήσής τους, φυλλομετρητές ιστοσελίδων, προτυποποίηση. Έτσι, γίνεται ολοένα και δυσκολότερο για έναν «παίκτη» να συγκεντρώσει τα απαραίτητα κεφάλαια και να ελέγξει το σύστημα. Πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από άλλες επιχειρήσεις, πολλές φορές ανταγωνιστικές. Οι σχέσεις τους με αυτές, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη βιωσιμότητά τους. Αυτό λοιπόν το πλαίσιο, επιβάλλει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τα κοινά τους συμφέροντα. Η συνειδητοποίηση αυτής της αλληλεξάρτησης αναδεικνύεται σε έναν από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Η «Wintel», η πολύχρονη συνεργασία της Microsoft και της Intel, τουλάχιστον μέχρι πρότινος, αποτελεί ένα μόνο παράδειγμα. Οι δύο εταιρείες αναγνώρισαν τη στενή αλληλεξάρτηση των προϊόντων τους και το γεγονός της μεγαλύτερης αξίας που απολάμβαναν οι καταναλωτές από την ταυτόχρονη ύπαρξη και εξέλιξη αυτών των προϊόντων. Η ζήτηση για επεξεργαστές της Intel αυξάνει όταν η Microsoft αναπτύσσει μία βελτιωμένη και ισχυρότερη έκδοση των Windows ή του Office. Από την άλλη πλευρά, η βελτιωμένη έκδοση των Windows ή του Office αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν η Intel κατασκευάζει ισχυρότερους επεξεργαστές. Οι δύο εταιρείες, ενώ συνεργάζονται ως παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων για τη διεύρυνση της αγοράς της πληροφορικής, συνεχίζουν να ανταγωνίζονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αυτής της αγοράς.

Η συνεργασία μεταξύ της Microsoft και της Intel φαίνεται πλέον ότι ίσως φτάνει στη δύση της, αφού και οι δύο στρέφονται προς νέους συνεργάτες. Η Microsoft φαίνεται να στρέφεται προς την AMD, υποστηρίζοντας τους επεξεργαστές της, Opteron και Athlon 64, ενώ η Intel αναλαμβάνει την υποστήριξη της Apple, κατασκευάζοντας τους επεξεργαστές για τους νέους Macintosh. Οι εταιρείες ακολουθώντας το θεωρητικό πλαίσιο του συνανταγωνισμού αναζητούν διαρκώς νέες, αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις, με όλους τους «παίκτες» του δικτύου αξίας τους, είτε πρόκειται για πελάτες, είτε για προμηθευτές, είτε για παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων ή είτε ακόμα και για ανταγωνιστές τους.

Οι επιχειρήσεις σήμερα, δεν χρειάζεται να ενσωματώνουν όλες τις νέες δραστηριότητες της σύγχρονης οικονομίας που χρειάζονται. Μπορούν πολύ εύκολα να απευθύνονται σε εξωεπιχειρησιακές πηγές. Καθώς το κόστος της επικοινωνίας πλέον είναι χαμηλό, έχει καταστήσει σχεδόν αδιάφορη μία από τις σημαντικές τριβές της αγοράς. Οι επιχειρήσεις, για παράδειγμα, είναι πλέον ικανές να συνεργαστούν δημιουργώντας κοινές αγοραστικές ενώσεις με σκοπό να αυξήσουν την αγοραστική τους δύναμη, ή ενώσεις έρευνας και ανάπτυξης με σκοπό την ανάπτυξη και την εγκαθίδρυση συγκεκριμένων προτύπων και τεχνολογιών (Axelrod, Mitchell, Thomas, Bennett and Bruderer, 1995). Στους κλάδους της υψηλής τεχνολογίας είναι πλέον σχεδόν αδύνατο για μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να εγκαθιδρύσει πρότυπα χωρίς τη συνεργασία άλλων επιχειρήσεων. Ακόμα και σκληροί ανταγωνιστές όπως η Microsoft και η Netscape, συνεργάστηκαν επανειλημμένως στο παρελθόν για την εγκαθίδρυση προτύπων και την εξασφάλιση της συμβατότητας, η οποία

αποτελούσε απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της αγοράς (Shapiro and Varian, 1999).

Στις περιπτώσεις που η εγκαθίδρυση κάποιου προτύπου δεν απαιτεί τη δημιουργία κάποιας συμμαχίας, οι επιχειρήσεις βρίσκουν απέναντί τους, τους παραγωγούς οι οποίοι δεν είναι υπέρμαχοι της δημιουργίας μονοπωλιακών καταστάσεων στην παροχή των διάφορων προτύπων. Κάτι τέτοιο έχει σαν αποτέλεσμα τη συμπίεση των κερδών τους λόγω του υψηλού κόστους των αδειών χρήσης. Ακριβώς αυτό συνέβη με την Toshiba, τη Matsushita και πολλές άλλες εταιρείες, οι οποίες υποχρεώθηκαν να πληρώσουν υπέρογκα ποσά στη Sony και τη Philips για την άδεια χρήσης της τεχνολογίας των CD.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα προτυποποίησης μέσω της συνεργασίας διάφορων εταιρειών, αποτελεί η ένωση Motion Picture Experts Group (MPEG), η οποία συστήθηκε το 1988 με στόχο το σχεδιασμό συγκεκριμένων τεχνικών προτύπων για τη συμπίεση δεδομένων ψηφιακής εικόνας και ήχου. Ενδεικτικά, μεταξύ των συμμετεχόντων εταιρειών, βρίσκονται η Apple Computers, η Compaq, η Hewlett Packard, η Philips, η Sony, η IBM, η Intel, η Hitachi, η NEC, η Siemens, η Toshiba. Οι διάφορες εκδόσεις του προτύπου και κυρίως η δεύτερη (MPEG-2), χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων στις ψηφιακές τηλεοράσεις, στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στη μετάδοση δορυφορικών τηλεοπτικών προγραμμάτων, στην αναπαραγωγή των CD και των DVD. Η ένωση, απαρτιζόταν έως το τέλος του 2005, περί τα 350 μέλη στα οποία εκτός από επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους, περιλαμβάνονται και Πανεπιστήμια αλλά και Ερευνητικά Ιδρύματα. Πολλές από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν συνεργαζόμενες στη συγκεκριμένη ένωση, ανταγωνίζονται

ταυτόχρονα προσπαθώντας να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερα οφέλη από την αγορά των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ της Nokia, της Sony Ericsson, της Motorola, της Panasonic, της Samsung και της Siemens AG. Οι εταιρείες αυτές ενώ ανταγωνίζονται στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, συμμετέχουν σε μία κοινοπραξία ονόματι Symbian, με σκοπό την εγκαθίδρυση συγκεκριμένων προτύπων για τα λειτουργικά συστήματα των κινητών τηλεφώνων και τη διεύρυνση της αγοράς των συσκευών ασύρματης κινητής επικοινωνίας. Το λειτουργικό σύστημα της Symbian βρίσκεται αυτή τη στιγμή στην έκδοση 9.3 (Ιούλιος 2006) και μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, παρέχει υποστήριξη HSDPA (High-Speed Downlink Packet Access). Η τεχνολογία αυτή επιτρέπει τη σημαντική αύξηση του ρυθμού μεταφοράς των δεδομένων και τη βελτιστοποίηση της χωρητικότητας σε δίκτυα WCDMA (Wideband Code-Division Multiple Access). Πολλές φορές αναφέρεται και ως τεχνολογία 3.5G, αφού ουσιαστικά πρόκειται για αναβάθμιση των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς (3G).

Απέναντι στη Symbian, βρίσκεται η Microsoft, η οποία τα τελευταία χρόνια συνεργαζόμενη με την AT&T, τη British Telecom, τη France Telecom και τη Qualcomm, προωθεί το δικό της λειτουργικό σύστημα κινητών τηλεφώνων, το Microsoft Windows Mobile OS.

1.2 Τα Συμπληρωματικά Προϊόντα

Δύο προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν, εφόσον παρέχονται μαζί, αυξάνουν την αξία του κάθε ενός προϊόντος χωριστά, για τον καταναλωτή. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών βασίζονται στους κατασκευαστές οικιακών φωτογραφικών εκτυπωτών, ώστε να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Δύο συμπληρωματικά προϊόντα, είναι δυνατό να παράγονται από μία εταιρεία ή και από δύο ανεξάρτητες. Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων, είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και το λογισμικό. Οι κατασκευαστές των κεντρικών μονάδων επεξεργασίας βασίζονται στους κατασκευαστές λογισμικού ώστε να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αλλά και το αντίστροφο. Οι χρήστες δηλαδή που απαιτούν λογισμικό υψηλών επιδόσεων χρειάζονται ταχύτερους επεξεργαστές και οι ταχύτεροι επεξεργαστές που είναι διαθέσιμοι δείχνουν τις δυνατότητες τους όταν οι χρήστες χρησιμοποιούν πιο απαιτητικό, σε επεξεργαστική ισχύ, λογισμικό.

Για παράδειγμα, τα επερχόμενα Windows Vista, θα είναι πολυτιμότερα σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή βασισμένο σε έναν διπύρηνο επεξεργαστή της Intel ή της AMD, από ότι θα είναι σε έναν υπολογιστή βασισμένο σε επεξεργαστή Celeron ή Sempron. Αντίστοιχα, ένας διπύρηνος επεξεργαστής Core 2 Duo ή ένας Athlon 64 X2, είναι πολυτιμότερος για κάποιον που θα χρησιμοποιεί Windows Vista, παρά για κάποιον που θα χρησιμοποιεί τα Windows XP.

Οι δυνατότητες των επεξεργαστών ανέκαθεν οδηγούσαν και οδηγούνταν από τις εξελίξεις στον χώρο του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών, πολλές φορές όμως, τέτοιου είδους σχέσεις, κατασκευαστών

συμπληρωματικών προϊόντων είναι συγκρουσιακές. Τα συμφέροντα δηλαδή της μιας εταιρείας δεν είναι συμβατά με τα συμφέροντα της άλλης. Ας πάρουμε για παράδειγμα την Apple και την εταιρεία λογισμικού Intuit. Η Apple, χρειάζεται την Intuit για την παραγωγή λογισμικού για τους υπολογιστές της. Το χαμηλό όμως μερίδιο αγοράς της Apple, περίπου 4% σε σχέση με τους κατασκευαστές προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών οι οποίοι είναι βασισμένοι στα Windows όπως η Dell και η Hewlett Packard, δεν είναι τόσο ελκυστικό για την Intuit η οποία βασίζεται στον όγκο των πωλήσεων για να αντισταθμίσει τα υπέρογκα ποσά που δαπανά στην έρευνα και ανάπτυξη.

Μια εταιρεία που βρίσκεται σε τέτοια θέση μπορεί να χρησιμοποιήσει δύο ειδών τακτικές ή κάποιο συνδυασμό αυτών (Yoffie and Kwak, 2006). Το πρώτο είδος τακτικής που είναι δυνατό να ακολουθήσει είναι η τακτική «σκληρής δύναμης», είτε μέσω της παραγωγής συμπληρωματικών προϊόντων από την ίδια την εταιρεία, είτε μέσω χρήσης της ισχυρότερης θέσης της, εάν τη διαθέτει, εκμεταλλευόμενη για παράδειγμα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ασυμμετρίες, όπως το μερίδιο αγοράς της, το όνομά της, τον έλεγχο των καναλιών διανομής, την οικονομική της κατάσταση ή την τεχνογνωσία της. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος βέβαια μιας τέτοιας τακτικής, είναι μία ξαφνική βίαιη αντίδραση από την άλλη εταιρεία.

Αναφέρθηκε παραπάνω η «Wintel», η συνεργασία της Microsoft με την Intel. Μία από τις συγκρούσεις μεταξύ των εταιρειών αφορούσε την ανάπτυξη της τεχνολογίας MMX από την Intel, στα μέσα της δεκαετίας του '90. Το MMX, αποτελούσε ένα σύνολο 57 νέων οδηγιών το οποίο θα έδινε στους νέους επεξεργαστές της Intel, τη δυνατότητα ταχύτερης επεξεργασίας των πολυμέσων (εικόνας, βίντεο και ήχου). Η Intel όμως χρειαζόταν τη

συμβατότητα των Windows ώστε αυτά να εκμεταλλεύονται τις νέες οδηγίες. Το ίδιο ακριβώς χρειαζόταν και η AMD (Advanced Micro Devices) η οποία είχε έτοιμο το δικό της σύνολο οδηγιών, το 3DX.

Αυτό που δεν ήθελε η Microsoft, ήταν να βρεθεί αντιμέτωπη με δύο διαφορετικές πλατφόρμες οδηγιών για τις εφαρμογές πολυμέσων, κάτι που θα την οδηγούσε στη διάθεση δύο διαφορετικών εκδόσεων των Windows. Αυτό θα είχε σαν αποτέλεσμα πολύ υψηλότερα κόστη για την ίδια και ενδεχόμενη σύγχυση των καταναλωτών.

Έτσι, αποφάσισε να πιέσει την Intel να παραχωρήσει τα δικαιώματα χρήσης της τεχνολογίας MMX και στους υπόλοιπους κατασκευαστές επεξεργαστών, με αντάλλαγμα την υποστήριξη της τεχνολογίας από τα Windows. Η Intel, παρά το ότι αναγνώριζε πως θα έχανε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο οποίο είχε επενδύσει μεγάλα χρηματικά ποσά, αποδέχθηκε τους όρους της Microsoft αναλογιζόμενη ότι θα είχε μεγαλύτερο κέρδος αν όλοι χρησιμοποιούσαν την τεχνολογία MMX και είχαν την υποστήριξη των Windows, παρά αν δεν τη χρησιμοποιούσε κανείς.

Έτσι λοιπόν η Intel, αισθανόμενη περιορισμένη και δεσμευμένη, ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του '90 να υποστηρίζει ανοιχτά το Linux, τον κύριο ανταγωνιστή των Windows, αντιλαμβανόμενη την ενίσχυση της δύναμης των προτύπων ανοιχτού κώδικα (Open Source Standards). Η συνεργασία αυτή ονομάζεται «Lintel», σε αντιδιαστολή με την «Wintel». Επένδυσε τόσο στη Red Hat όσο και στη VA Software, δύο από τους κυριότερους διανομείς εφαρμογών Linux. Το 2000 μάλιστα, η Intel έγινε ιδρυτικό μέλος και υποστηρικτής του Open Source Development Labs (OSDL), ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, ο οποίος προωθεί την ανάπτυξη και την

υιοθέτηση των λειτουργικών συστημάτων Linux από τις επιχειρήσεις και αριθμεί περίπου 70 μέλη. Η Intel πλέον εξοπλίζει το μεγαλύτερο ποσοστό των υπολογιστών εξυπηρέτησης δικτύων οι οποίοι είναι βασισμένοι στο Linux, με επεξεργαστές δικής της κατασκευής και ταυτόχρονα έχει ισχυροποιήσει τη διαπραγματευτική της δύναμη απέναντι στη Microsoft.

Παράδειγμα μιας ηπιότερης προσέγγισης αποτελεί η τακτική που ακολούθησε η Intel βοηθώντας στην εγκαθίδρυση του Wi-Fi ως το πρότυπο των ασύρματων επικοινωνιών των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το 2003, η Intel παρουσίασε την τεχνολογία Centrino για φορητούς υπολογιστές, η οποία περιλάμβανε έναν νέο μικροεπεξεργαστή, κυκλώματα ασύρματης επικοινωνίας Wi-Fi και το κατάλληλο λογισμικό. Θεωρώντας ότι η τεχνολογία Wi-Fi, αποτελούσε τον ιδανικό τρόπο σύνδεσης των φορητών υπολογιστών με το Διαδίκτυο και διαπιστώνοντας επίσης ότι κανείς δεν ήταν διατεθειμένος να αγοράσει έναν φορητό υπολογιστή Centrino, εάν αυτός δεν ήταν εξοπλισμένος με την κατάλληλη Wi-Fi τεχνολογία, επένδυσε μεγάλα ποσά στη διαφήμιση, ώστε να δείξει τη δέσμευσή της στην προώθηση του προτύπου Wi-Fi. Η στρατηγική αυτή επιλόγησε και έτσι διάφοροι πάροχοι της συμπληρωματικής Wi-Fi τεχνολογίας, από την T-mobile έως τα Starbucks και διάφορα αεροδρόμια, άρχισαν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες ασύρματης επικοινωνίας Wi-Fi, αντιλαμβανόμενες την τάση και εκμεταλλευόμενες τις θετικές εξωτερικότητες δικτύου (network externalities) που προκύπτουν σε τέτοιου είδους περιπτώσεις. Όσοι περισσότεροι χρήστες υιοθετούσαν το συγκεκριμένο πρότυπο, τόσο αύξανε η αξία της χρήσης του προτύπου για όλους είτε άμεσα είτε έμμεσα (Katz and Shapiro, 1985). Η υψηλότερη αξία με τη σειρά της, προωθούσε ακόμα περισσότερο την

υιοθέτηση του προτύπου από νέους χρήστες. Σε κλάδους όπως οι κλάδοι της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών όπου η επίδραση των εξωτερικοτήτων είναι πολύ ισχυρή, οι χρήστες δίνουν τη μεγαλύτερη σημασία στη συμβατότητα, στις δυνατότητες διασύνδεσης με άλλους χρήστες και στο κόστος της αλλαγής (switching cost) σε κάποιο άλλο πρότυπο.

Ένα ακόμα πολύ καλό παράδειγμα, αποτελεί η περίπτωση της IBM. Η επιδεξιότητα της στην εφαρμογή της «ήπιας τακτικής» που αναφέρθηκε παραπάνω, της έδωσε τη δυνατότητα να διαδραματίζει πλέον ηγετικό ρόλο, στην εγκαθίδρυση των λειτουργικών συστημάτων Linux στο χώρο της πληροφορικής των εταιρειών. Η IBM, ύστερα και από την αποτυχία του OS/2, εκμεταλλεύτηκε το Linux το οποίο θα της έδινε τη δυνατότητα να απεξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη Microsoft, να επεκτείνει την επιρροή της και να αλλάξει τη δυναμική του κλάδου. Αναγνωρίζοντας ότι η «σκληρή τακτική» σε αυτή την περίπτωση δεν αποτελούσε βιώσιμη λύση, αφού οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του Linux ήταν όχι μόνο φανατικά ανεξάρτητοι αλλά και καχύποπτοι με τις «μεγάλες» εταιρείες, επέλεξε να ακολουθήσει τη στρατηγική της «ήπιας τακτικής». Πράγματι, η προσπάθεια άρχισε το 2000 και τα αποτελέσματά της, ήταν εντυπωσιακά. Η IBM, επένδυσε σε πολλές νέες επιχειρήσεις ανάπτυξης του Linux, όπως η Red Hat και λόγω του οράματός της για ένα ισχυρό λειτουργικό σύστημα που θα ήταν ικανό να υποσκελίσει τις δυνάμεις της Microsoft και της Sun, προσέλκυσε πολλούς ικανούς προγραμματιστές από την κοινότητα του Linux.

Εν συνεχεία, η IBM ένωσε τις δυνάμεις της με εταιρείες όπως η NEC, η Intel, η Hewlett-Packard και η Computer Associates, με σκοπό την ίδρυση του Open Source Development Labs και παράλληλα συμμετείχε ενεργά σε οργανισμούς

προτυποποίησης, όπως το World Wide Web Consortium (W3C) και η Ecma International.

Οι συνολικές επενδύσεις της IBM, για την ανάπτυξη του Linux, υπερσκελίζουν κατά πολύ τις αντίστοιχες επενδύσεις άλλων εταιρειών. Πολλοί προγραμματιστές της, έχουν εργαστεί κυρίως πάνω σε εφαρμογές Linux, ανοιχτού κώδικα, όπως για παράδειγμα το Eclipse, το οποίο αποτελεί ένα περιβάλλον δοκιμής και εκσφαλμάτωσης λογισμικού βασισμένου στο Linux.

Η IBM αποτελεί πλέον έναν πολύτιμο συνεργάτη για την ανάπτυξη, την προώθηση και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των εφαρμογών του Linux. Παράδειγμα αυτής της νέας δυναμικής αποτελεί η πρόσφατη συνεργασία της IBM Global Services με τη SAP, εταιρεία που αποτελεί ανταγωνιστή της IBM, πάνω σε ερευνητικά έργα της δεύτερης σχετικά με το Linux.

Με αυτή τη στρατηγική η IBM έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη της κοινότητας του Linux, είναι ισχυρό μέλος του OSDL και η επιρροή της στους οργανισμούς προτυποποίησης έχει αυξηθεί σημαντικά. Επίσης, κατάφερε να ενισχύσει την αξιοπιστία του Linux και να αποδυναμώσει τη Microsoft.

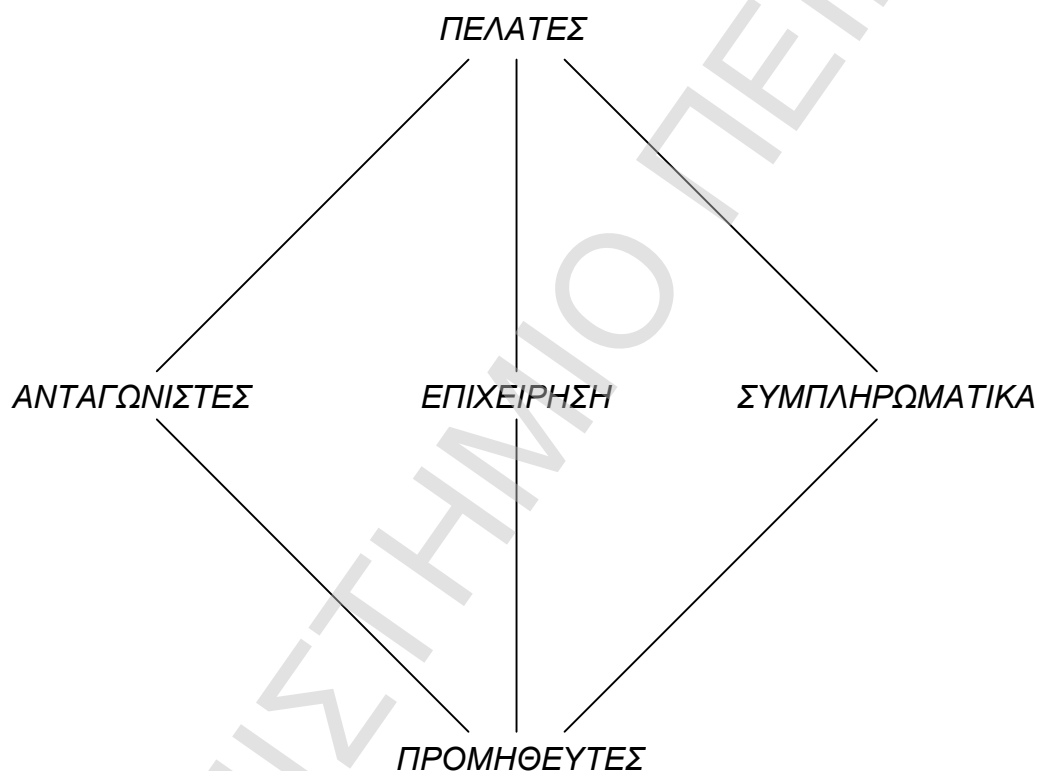
Μειονέκτημα βέβαια αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρεία δεν ελέγχει άμεσα τους κρίσιμους πόρους. Η ανάπτυξη του Linux, σε κάποιο μεταγενέστερο σημείο της πορείας της, μπορεί να αποδειχθεί ασύμβατη με τα συμφέροντα της εταιρείας. Ακόμα, η ηγετική θέση της IBM στην κοινότητα, την καθιστά καταφανή στόχο στους ανταγωνιστές του Linux.

Όπως είδαμε, η σύγκρουση μεταξύ παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων είναι αναπόφευκτη. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για δημιουργία win – win σεναρίων, αλλά οι εταιρείες δεν θα πρέπει να περιμένουν αφελώς,

ακόμα και από τους στενότερους συνεργάτες τους να εγκαταλείψουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, τις τεχνολογικές τους προτιμήσεις και την επιθυμία τους για την κατάκτηση του μεγαλύτερου μεριδίου της πίτας. Ακόμα και στις πιο επιτυχημένες συνεργασίες, ανακύπτουν προβλήματα και δημιουργούνται συγκρουσιακές καταστάσεις. Συνδυάζοντας όμως «σκληρές» και «ήπιες» τακτικές, υπάρχει η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διαχείρισης των «σκοτεινών» πλευρών των συνεργασιών μεταξύ παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται ευνοϊκότερες συνθήκες για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που δίνουν αυτού του είδους οι επιχειρηματικές σχέσεις.

1.3 Το Δίκτυο Αξίας και η Θεωρία των Παιγνίων

Το δίκτυο αξίας (Brandenburger and Nalebuff, 1996) παρουσιάζει τους παίκτες του παιχνιδιού των επιχειρήσεων και τους ρόλους τους (διάγραμμα 1.1). Οι παίκτες του παιχνιδιού είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών.



Διάγραμμα 1.1: Το δίκτυο αξίας (Value Net)

Κατά μήκος της κάθετης διάστασης του δικτύου αξίας βρίσκονται οι πελάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης. Οι προμηθευτές προμηθεύουν την επιχείρηση με τους απαραίτητους πόρους και η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει στους πελάτες της. Οι χρηματικές

ροές κατευθύνονται από τους πελάτες προς την επιχείρηση και από την επιχείρηση προς τους προμηθευτές.

Κατά μήκος της οριζόντιας διάστασης του δικτύου αξίας βρίσκονται οι ανταγωνιστές της εταιρείας και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η παραδοσιακή προσέγγιση, ορίζει τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης ως τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου της. Τα όρια όμως αυτής της προσέγγισης είναι πολύ στενά για τα σημερινά δεδομένα της οικονομίας και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσαν οι καταναλωτές να ικανοποιήσουν διαφορετικά, συγκεκριμένες ανάγκες. Αυτού του είδους η αναζήτηση, οδηγεί σε έναν ευρύτερο κατάλογο ανταγωνιστών και σε μία περισσότερο διορατική αναγνώριση εν δυνάμει ανταγωνιστών. Με αυτή την έννοια, η Polycorn Worldwide και η American Airlines μπορούν να θεωρηθούν ανταγωνίστριες εταιρείες καθώς αναπτύσσεται συνεχώς η τεχνολογία των τηλεδιασκέψεων με χρήση ζωντανής εικόνας, υποκαθιστώντας σε κάποιο βαθμό τα επιχειρηματικά ταξίδια. Ανταγωνίστριες θα μπορούσαν να θεωρηθούν επίσης, η Microsoft ή η Sun Microsystems και η MasterCard Worldwide όσον αφορά τις «έξυπνες κάρτες» (smart cards), την εξέλιξή τους και τη μάχη για την επικράτηση συγκεκριμένου προτύπου. Η Sun για παράδειγμα, έχει αναπτύξει τη Java Card η οποία είναι μια smart card η οποία βασίζεται στην τεχνολογία Java και είναι συμβατή με υπάρχοντα διεθνή πρότυπα όπως το ISO7816 και το EMV. Άδεια χρήσης της συγκεκριμένης τεχνολογίας από τη Sun έχουν πάρει, μεταξύ άλλων, εταιρείες όπως η Fujitsu, η IBM, η SAGEM, η Sharp και η ARM.

Από την άλλη πλευρά, η MasterCard συμμετέχει στη MULTOS, η οποία αποτελεί μια διεθνή εταιρική συνεργασία, για την ανάπτυξη, προώθηση και προτυποποίηση του ομώνυμου λειτουργικού συστήματος ανοιχτού κώδικα για «έξυπνες κάρτες». Μέλη της MULTOS, μεταξύ άλλων, είναι εταιρείες όπως η Hitachi, η Datacard Group, η Discover Financial Services, η Keycorp, η Samsung SDS και η StepNexus.

Οι σχέσεις όμως μεταξύ όλων αυτών των εταιρειών είναι πολλές φορές δυαδικές. Υπάρχουν δηλαδή στοιχεία συνεργασίας και ανταγωνισμού. Η Hitachi και η Samsung, μπορεί να συνεργάζονται στα πλαίσια της MULTOS αλλά την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται στον κλάδο των ηλεκτρονικών και των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας.

Αναφέρθηκε παραπάνω η ανταγωνιστική σχέση μεταξύ της Polycorn Worldwide και της American Airlines. Προσφάτως η American Airlines ένωσε τις δυνάμεις της με τη Regus Group, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως που δραστηριοποιούνται στην παροχή επαγγελματικών χώρων εργασίας και οι οποίοι προσφέρουν υψηλών προδιαγραφών δυνατότητες τηλεπικοινωνίας και τηλεδιάσκεψης με χρήση ζωντανής εικόνας. Το δίκτυό της απαρτίζεται από 750 κέντρα σε 60 χώρες, στρατηγικά χωροθετημένα σε πρωτεύουσες, επιχειρηματικά κέντρα και αναπτυσσόμενες αγορές.

Μέσω αυτής της συνεργασίας, τα μέλη του Admiral's Club της American Airlines έχουν πλέον απεριόριστη πρόσβαση στα πολυτελή γραφεία συσκέψεων της Regus Group. Επιπλέον θα έχουν τη δυνατότητα μίσθωσης διάφορων υπηρεσιών και ειδικά διαμορφωμένων χώρων τηλεδιασκέψεων με χρήση ζωντανής εικόνας, σε προνομιακές τιμές. Σε συνδυασμό με τα ήδη υπάρχοντα επαγγελματικά γραφεία συσκέψεων του Admiral's Club τα οποία

βρίσκονται εντός των αεροδρομίων, οι εταιρείες στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των μελών και στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Στην κάθετη διάσταση του δικτύου αξίας μιας επιχείρησης, βρίσκονται οι πελάτες και οι προμηθευτές της. Όπως ακριβώς αναφέρθηκε παραπάνω η διαδικασία με την οποία μία επιχείρηση αναγνωρίζει τους ανταγωνιστές της και τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των καταναλωτών με τον ίδιο τρόπο πρέπει να ανιχνεύσει τους προμηθευτές της ώστε να ολοκληρώσει τη διαδικασία της αναγνώρισης.

Όλοι οι υπόλοιποι παίκτες της αλυσίδας αξίας μπορεί να λειτουργούν ανταγωνιστικά ή συμπληρωματικά με κάποια επιχείρηση όσον αφορά την προσέλκυση των πόρων των προμηθευτών. Ένας παίκτης είναι συμπληρωματικός με μια επιχείρηση εάν είναι περισσότερο ελκυστική για έναν προμηθευτή, η διάθεση πόρων και στις δύο επιχειρήσεις ταυτόχρονα.

Αντίθετα, ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής με μία επιχείρηση εάν είναι λιγότερο ελκυστική για έναν προμηθευτή, η ταυτόχρονη διάθεση πόρων και στις δύο επιχειρήσεις.

Πολλές επιχειρήσεις είναι ταυτόχρονα και ανταγωνιστικές αλλά και συμπληρωματικές μεταξύ τους, σε σχέση με τους προμηθευτές τους. Η Asus και η MSI για παράδειγμα, ανταγωνίζονται για την περιορισμένη διαθεσιμότητα των επεξεργαστών γραφικών τελευταίας τεχνολογίας της ATI και της NVIDIA. Ταυτόχρονα όμως είναι και συμπληρωματικές ως προς την ATI και την NVIDIA. Το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης αλλά και της κατασκευής των νέων επεξεργαστών, θα επιμεριστεί μεταξύ της Asus, της

MSI και των υπολοίπων εταιρειών hardware, που σημαίνει ότι σε κάθε μία από τις εταιρείες αυτές θα κοστίζει λιγότερο η αγορά των νέων επεξεργαστών. Στις νέες συνθήκες της οικονομίας της πληροφορίας και της γνώσης, αυτού του είδους οι συμπληρωματικές σχέσεις αποτελούν τον κανόνα. Χρειάζονται μεγάλα ποσά επενδύσεων ώστε να μάθει να κατασκευάζει κάτι, μικροεπεξεργαστές για παράδειγμα, μία εταιρεία. Από εκεί και έπειτα όμως, το μεταβλητό κόστος της είναι σχετικά χαμηλό. Όσοι περισσότεροι επιθυμούν να αγοράσουν το προϊόν, τόσο πιο εύκολο γίνεται για την εταιρεία να το διαθέσει.

Το δίκτυο αξίας έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιμετωπίζει τις προκαταλήψεις των επιχειρήσεων οι οποίες πολλές φορές εστιάζουν σε ένα μέρος μόνο των επιχειρηματικών αλληλεπιδράσεων και χάνουν κάποιο άλλο. Απεικονίζει και τους τέσσερις τύπους των παικτών με τους οποίους αλληλεπιδρά μια επιχείρηση και τονίζει τις μεταξύ τους συμμετρίες.

Όπως είδαμε βέβαια και στην περίπτωση της Asus και της MSI παραπάνω, κάποιοι παίκτες μπορούν να παίζουν πολλούς ρόλους ταυτόχρονα. Αυτό φυσικά κάνει το παιχνίδι περισσότερο πολύπλοκο. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της AT&T και της Motorola. Η Motorola μπορεί να αποτελεί οποιαδήποτε στιγμή ανταγωνιστή, παραγωγό συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, πελάτη ή προμηθευτή της AT&T. Ο Jack Welch, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της General Electric από το 1981 έως το 2001, αναγνώριζε και αντιλαμβανόταν αυτές τις πολυδιάστατες επιχειρηματικές σχέσεις σαν το σύγχρονο «αίνιγμα της Σφίγγας», διερωτώμενος ποιος είναι πελάτης του το πρωί, ανταγωνιστής το απόγευμα και προμηθευτής το βράδυ (Carlin, Dowling, Roering, Wyman, Kalinoglou and Clyburn, 1994).

Οι επιχειρήσεις όμως συνήθως αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους σαν ένα πεδίο μάχης και πολλές φορές, ακόμα και όταν κάποιοι παίκτες διαδραματίζουν ποικίλους ρόλους τείνουν να αναγνωρίζουν μόνο την ανταγωνιστική διάσταση. Ακόμα όμως και όταν αναγνωρίζουν κάποια συμπληρωματική διάσταση, κάποιες εταιρείες επιλέγουν να την αγνοήσουν ή να την απορρίψουν. Η Citibank για παράδειγμα, ήταν η εταιρεία που εισήγαγε πρώτη στην αγορά τα ATMs το 1977. Όταν λοιπόν και οι υπόλοιπες τράπεζες δημιούργησαν τα δικά τους ATMs, η Citibank αρνήθηκε να συμμετάσχει στο κοινό δίκτυο που εξελισσόταν, επιδιώκοντας να μην ενισχύσει με κανέναν τρόπο τους ανταγωνιστές της. Αυτή της η απόφαση όμως, λειτούργησε εις βάρος των ίδιων της των πελατών. Λόγω της περιορισμένης πρόσβασης των ATM της, η Citibank έχασε μερίδιο αγοράς και τελικά το 1991 ακολουθώντας αντίστροφη πορεία συνενώθηκε με το κοινό δίκτυο των υπόλοιπων τραπεζών.

Ένας σημαντικός παίκτης ο οποίος καταλαμβάνει περισσότερες από μία θέσεις στο δίκτυο αξίας, είναι η κυβέρνηση. Μπορεί να είναι πελάτης όταν αναθέτει σε επιχειρήσεις την κατασκευή δρόμων ή κτιρίων, προμηθευτής όταν παρέχει δικαιώματα χρήσης του ραδιοηλεκτρικού φάσματος, παραγωγός συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών όταν παρέχει πρόσβαση στο τηλεπικοινωνιακό και το μεταφορικό δίκτυο ή ανταγωνιστής.

Σαν ανταγωνιστής για παράδειγμα, ανταγωνίζεται με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στους τομείς της εκπαίδευσης και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Τα δημόσια πανεπιστήμια σε πολλές χώρες ανταγωνίζονται με τα ιδιωτικά. Η αμερικάνικη δημόσια ταχυδρομική υπηρεσία ανταγωνίζεται με ιδιωτικές εταιρείες όπως η FedEx (Federal Express) ή η UPS (United Parcel Service).

Εν κατακλείδι, όλες οι σχέσεις μιας επιχείρησης με τους υπόλοιπους παίκτες του δικτύου αξίας, χαρακτηρίζονται από ένα μίγμα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους για τη δημιουργία αξίας αλλά ανταγωνίζονται μαζί τους για την απόσπαση μεγαλύτερου μέρους της «πίτας». Οι πελάτες ασκούν πιέσεις για μείωση των τιμών και φυσικά οι προμηθευτές πιέζουν ποικιλοτρόπως ώστε να έχουν μεγαλύτερα οφέλη.

Από την άλλη πλευρά, η δυαδικότητα που περιγράψαμε στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, χαρακτηρίζει και τις σχέσεις της με τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και με τους ανταγωνιστές της. Όταν ένας παραγωγός συμπληρωματικού προϊόντος ή συμπληρωματικής υπηρεσίας μιας επιχείρησης, εισέρχεται στο παιχνίδι, η «πίτα» μεγαλώνει. Αυτή η περίπτωση συνεπάγεται κέρδος και για τις δύο επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα όμως, οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται, για το ποια από τις δύο θα αποσπάσει το μεγαλύτερο κέρδος. Μεγαλύτερο κέρδος για τη μία, συνεπάγεται μικρότερο κέρδος για την άλλη, δεδομένων των περιορισμένων διαστάσεων της «πίτας». Αυτή η σχέση μπορεί να σκιαγραφηθεί μέσω ενός παραδείγματος από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Οι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων αποτελούν συμπληρωματικές εταιρείες ως προς τη Vodafone. Έτσι λοιπόν, η είσοδος νέων εταιρειών στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας, ωφελεί τη Vodafone. Η Vodafone όμως, επωφελείται ακόμα περισσότερο όταν οι εταιρείες αυτές ξεκινούν έναν πόλεμο τιμών μεταξύ τους. Ο πόλεμος τιμών, θα έχει σαν αποτέλεσμα την γενική πτώση των τιμών των κινητών τηλεφώνων, την αύξηση των πωλήσεών τους και την

αύξηση των πωλήσεων των υπηρεσιών της Vodafone. Ακόμα και αυτοί που ούτως ή άλλως θα αγόραζαν κινητά τηλέφωνα στις παλαιότερες υψηλότερες τιμές, έχουν πλέον διαθέσιμο μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους για αγορά νέων υπηρεσιών. Αυτό συνεπάγεται μικρότερο κομμάτι της «πίτας» για τους κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων και μεγαλύτερο κομμάτι για τη Vodafone.

Επίσης, μία επιχείρηση, όπως είδαμε και στα παραδείγματα της MPEG και της Symbian, μπορεί να συνεργαστεί με ανταγωνιστές της με σκοπό την προώθηση και την εγκαθίδρυση τεχνολογικών προτύπων. Υπάρχουν πολλές αμοιβαίως επωφελείς ευκαιρίες όπως και περιπτώσεις που ένας ακμάζων ανταγωνιστής είναι λιγότερο επικίνδυνος από έναν απελπισμένο. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι συνήθως προς το συμφέρον μίας επιχείρησης να αφήνει, ελεγχόμενα βέβαια, τον ανταγωνιστή της να επιτυγχάνει, αποφεύγοντας την εμπλοκή σε έναν αμοιβαία καταστροφικό ανταγωνισμό.

Μπορούμε, σύμφωνα με τα παραπάνω παραδείγματα, να παρατηρήσουμε τις ισχυρές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διάφορων παικτών του δικτύου αξίας μιας επιχείρησης. Το θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση αυτών των σχέσεων μας το παρέχει η θεωρία των παιγνίων, «πατέρες» της οποίας θεωρούνται οι John von Neumann και Oscar Morgenstern. Η θεμελιώδης και μεθοδική σύλληψη της θεωρίας παιγνίων σαν μέρος της οικονομικής θεωρίας οργανώθηκε για πρώτη φορά στο κλασικό πλέον έργο τους «*Theory of Games and Economic Behavior*» (1944).

Η θεωρία των παιγνίων αποτελεί παρακλάδι των εφαρμοσμένων μαθηματικών και αναλύει καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από ισχυρές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των παικτών. Το αποτέλεσμα δηλαδή σε αυτές τις

περιπτώσεις, για τον έναν παίκτη, εξαρτάται όχι μόνο από τις δικές του επιλογές και αποφάσεις αλλά και από τις επιλογές και αποφάσεις των υπόλοιπων παικτών και από την αλληλεπίδραση των επιλογών και των αποφάσεων όλων των παικτών μαζί. Η θεωρία παιγνίων με πολλές εφαρμογές στη στρατηγική των επιχειρήσεων, αποτελεί τη συστηματική μέθοδο μέσω της οποίας μία επιχείρηση μπορεί να αναλύσει και να «αλλάξει» το επιχειρηματικό παιχνίδι προς το συμφέρον της.

Τα πέντε στοιχεία που χαρακτηρίζουν οποιοδήποτε παίγνιο (Brandenburger and Nalebuff, 1996) είναι οι παίκτες του, η προστιθέμενη αξία των παικτών, οι κανόνες του παιγνίου, οι τακτικές των παικτών και η εμβέλεια του παιγνίου.

Η προστιθέμενη αξία του κάθε παίκτη καθορίζει τη σχετική δύναμη και το κέρδος του στο παιχνίδι και ισοδυναμεί με τη συνολική αξία της «πίτας» όταν αυτός συμμετέχει στο παιχνίδι μείον τη συνολική αξία της «πίτας» όταν αυτός δε συμμετέχει στο παιχνίδι. Συνήθως το κέρδος του κάθε παίκτη δεν υπερβαίνει την προστιθέμενη αξία του.

Πηγή δύναμης αποτελεί και το σύνολο των κανόνων του παιχνιδιού. Κάποια παιχνίδια εξελίσσονται ελεύθερα, χωρίς συγκεκριμένους κανόνες, ενώ κάποια άλλα όχι. Κάποιοι κανόνες μπορεί να ευνοούν συγκεκριμένους παίκτες ενώ κάποιοι παίκτες μπορεί να είναι σε θέση να αλλάξουν κάποιους από τους κανόνες του παιχνιδιού προς το συμφέρον τους.

Σημαντική διάσταση των παιγνίων αποτελεί και η αντίληψη των παικτών για το παιχνίδι, η οποία επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Η σωστή στρατηγική κίνηση ενός παίκτη, λαμβάνει πάντα υπόψη της την αντίληψή του για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το παιχνίδι οι άλλοι παίκτες.

Τέλος, το τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό στοιχείο οποιουδήποτε παιγνίου, είναι η εμβέλεια του, ή αλλιώς τα όριά του. Θεωρητικά, ένα παιχνίδι δεν έχει όρια. Ένα τέτοιο όμως παιχνίδι θα ήταν πολύ δύσκολο να αναλυθεί λόγω της μεγάλης πολυπλοκότητάς του. Στην πράξη, σε κάθε παιχνίδι, καθορίζονται όρια στο νου των συμμετεχόντων ώστε να μπορούν αυτοί να αναλύουν τα δεδομένα του. Στον επιχειρηματικό κόσμο, λόγω της πολυπλοκότητάς του, έχουν δημιουργηθεί και σε αυτόν τεχνητά όρια, όπως για παράδειγμα οι διάφοροι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας. Όπως αναφέρθηκε όμως και παραπάνω, τόσο οι εθνικές οικονομίες των διάφορων χωρών όσο και οι διάφοροι κλάδοι, χαρακτηρίζονται σήμερα από στενές αλληλεξαρτήσεις. Η ανάλυση λοιπόν ξεχωριστών παιγνίων, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι σχετικές αλληλεξαρτήσεις, μπορεί να οδηγήσει σε επικίνδυνα λανθασμένες αποφάσεις.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Epson και η είσοδος της το 1989 στην αγορά των εκτυπωτών laser. Οι κρουστικοί εκτυπωτές ακίδας (dot-matrix printers) κατείχαν το 80% του συνόλου των πωλήσεων εκείνη την περίοδο με τους εκτυπωτές laser να κατέχουν το 15% και τους εκτυπωτές ψεκασμού μελάνης να καταλαμβάνουν το υπόλοιπο 5%.

Η Epson ήταν ηγέτης της αγοράς στους κρουστικούς εκτυπωτές ακίδας, ενώ η Hewlett-Packard ηγούνταν των εκτυπωτών ψεκασμού μελάνης και των εκτυπωτών laser. Η Epson θεώρησε ότι βρίσκεται στο λάθος παιχνίδι ανάμεσα στα τρία, αφού το τμήμα των εκτυπωτών laser χαρακτηριζόταν από υψηλές τιμές και ραγδαία ανάπτυξη. Με αυτό το σκεπτικό λοιπόν, λανσάρισε έναν νέο εκτυπωτή laser σε πολύ ανταγωνιστική τιμή πυροδοτώντας έναν

πόλεμο τιμών τόσο με τη Hewlett-Packard, όσο και με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου.

Το αποτέλεσμα ήταν να περιοριστούν δραματικά τα κέρδη της Epson αφού το σημαντικότερο τμήμα της παραγωγής της που αφορούσε τους κρουστικούς εκτυπωτές ακίδας δεχόταν ιδιαίτερα επικίνδυνες πιέσεις, εξαιτίας της σύγκλισης των τιμών τους με τις τιμές των άλλων τύπων εκτυπωτών.

Το λάθος της ήταν ότι απέτυχε να συνειδητοποιήσει την αλληλεξάρτηση των τριών διαφορετικών παιχνιδιών και να προβλέψει τον κανιβαλισμό του προϊόντος στο οποίο είχε την υπεροχή. Δεν υπολόγισε σωστά την αλυσιδωτή αντίδραση που πυροδότησε η ίδια «μπαίνοντας» στο παιχνίδι των εκτυπωτών laser με ένα μοντέλο χαμηλής τιμής. Και φυσικά δεν περίμενε τις κινήσεις που πραγματοποίησαν οι ανταγωνιστές της με αποτέλεσμα να θέσει σε άμεσο κίνδυνο το πιο σημαντικό κομμάτι της παραγωγής της.

Τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία λοιπόν οποιουδήποτε παιχνιδιού είναι οι παίκτες του (**Players**), η προστιθέμενη αξία κάθε παίκτη (**Added Value**), οι κανόνες (**Rules**), η αντίληψη κάθε παίκτη για το παιχνίδι και οι τακτικές με τις οποίες μπορεί ένας παίκτης να διαμορφώσει την αντίληψη κάποιου άλλου παίκτη (**Tactics**) και τέλος η εμβέλεια (**Scope**), ή αλλιώς τα όρια του παιχνιδιού. Και τα πέντε αυτά στοιχεία μαζί (**PARTS**), τα οποία χαρακτηρίζονται από στενές αλληλεξαρτήσεις, αποτελούν τον συστηματικό τρόπο ανάλυσης, κατανόησης και αλλαγής οποιουδήποτε παιχνιδιού.

Το να αλλάξει βέβαια μία επιχείρηση το παιχνίδι προς το συμφέρον της είναι εξαιρετικά δύσκολο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν, λανθασμένα, δεδομένες τις συνθήκες του παιχνιδιού στο οποίο συμμετέχουν και απλώς τις αποδέχονται. Ακόμα όμως κι όταν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ευκαιριών

αλλαγής, πιστεύουν ότι μία αλλαγή υπέρ τους θα πρέπει να γίνει εις βάρος κάποιων άλλων. Το θεωρητικό πλαίσιο του συνανταγωνισμού το οποίο αναγνωρίζει την ύπαρξη αμοιβαίως επωφελών ευκαιριών, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποσπάσουν μεγαλύτερα οφέλη από την αλλαγή του παιγνίου.

Συχνές είναι και οι περιπτώσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν είτε να συλλάβουν το παίγνιο στην ολότητά του είτε να χρησιμοποιήσουν μεθοδικούς τρόπους για να το αλλάξουν. Φυσικά, η διαδικασία αλλαγής του παιχνιδιού είναι μία διαρκής διαδικασία. Διάφοροι παίκτες μπορεί να προσπαθούν να αλλάξουν το παιχνίδι και κάποιες φορές οι αλλαγές μπορεί να μην αποδεικνύονται επωφελείς για όλους. Αυτό όμως είναι ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός παιγνίου και οι επιχειρήσεις που θίγονται θα πρέπει να ανιχνεύσουν εκ νέου το περιβάλλον, για την ύπαρξη νέων ευκαιριών για αλλαγή.

Παραπομπές Κεφαλαίου 1

Afuah, A. (2000). "How Much Do Your "Co-Opetitors" Capabilities Matter in the Face of Technological Change?" Strategic Management Journal (Special Issue: Strategic Networks), **21**(3): 387-404.

Aggarwal, N. and Walden, E.A. (2003). "Monopoly Power in Standards is a Myth." MIS Quarterly Special Issue on: Standard Making – A Critical Research Frontier for Information Systems, Washington, Pre-Conference Workshop, International Conference on Information Systems.

Axelrod, R.; Mitchell, W.; Thomas, R.E.; Bennett, D.S. and Bruderer, E. (1995). "Coalition Formation in Standard-Setting Alliances." Management Science, **41**(9): 1493-1508.

Bagshaw, M. and Bagshaw, C. (2001). "Co-opetition Applied to Training: A Case Study." Industrial and Commercial Training, **33**(5): 175-177.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. New York, Currency Doubleday.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1995). "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy." Harvard Business Review, Product Number: 95402.

Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management, **29**: 411-426.

Carlin, B.A.; Dowling, M.J.; Roering, W.D.; Wyman, J.; Kalinoglou, J. and Clyburn G. (1994). "Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor." Business Horizons, **37**(5): 9-15.

Carayannis, E.G. and 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, **24**: 197-210.

Cimon, Y. (2004). "Knowledge-related Asymmetries in Strategic Alliances." Journal of Knowledge Management, **8**(3): 17-30.

Dagnino, G.B. and Padula, G. (2002). "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation." The European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference – "Innovative Research in Management", Stockholm.

D'Aveni, R.A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, The Free Press.

Dedrick, J. and West, J. (2003). "Why Firms Adopt Open Source Platforms: A Grounded Theory of Innovation and Standards Adoption." MIS Quarterly Special Issue on: Standard Making – A Critical Research Frontier for Information Systems, Washington, Pre-Conference Workshop, International Conference on Information Systems.

Dixit, A.K. and Nalebuff, B.J. (1991). Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life. New York, W.W.Norton & Company, Inc.

Garraffo, F. (2002). "Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies." Working paper, Department of Business Economics & Management, University of Catania, Italy.

Grangsjö, Y. (2003). "Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, **33**(5): 427-448.

Hamel, G.; Doz, Y.L. and Prahalad C.K. (1989). "Collaborate With Your Competitors – and Win." Harvard Business Review, Product Number: 89104.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996). Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press.

Hess, M. and Ricart, J.E. (2002). "Managing Customer Switching Costs: A Framework for Competing in the Networked Environment." Research Paper No. 472, Spain, University of Navarra, Research Division IESE.

Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." Harvard Business Review, Product Number: 94405

Katz, M.L. and Shapiro, C. (1985). "Network Externalities, Competition and Compatibility." The American Economic Review, **75**(3): 424-440.

Lado, A.A.; Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997). "Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model." The Academy of Management Review, **22**(1): 110-141.

Ma, H. (2004). "Toward Global Competitive Advantage – Creation, Competition, Cooperation and Co-option." Management Decision, **42**(7): 907-924.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press.

Shapiro, C. (2000). "Setting Compatibility Standards: Cooperation or Collusion?" Revised Paper, Conference of the Engelberg Center on Innovation Law and Policy, La Pietra, Italy, June 25-28, 1998.

Shapiro, C. and Varian H.R. (1999). "The Art of Standards War." California Management Review, **41**(2): 8-32

Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Harvard Business School Press.

Stalk, G. (1988). "Time – The Next Source of Competitive Advantage." Harvard Business Review, Product Number: 88410.

Yoffie, D. B. and Kwak, M. (2006). "With Friends Like These: The Art of Managing Complementors." Harvard Business Review, Product Number: R0609E.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τα Θεμελιώδη Στοιχεία του Παιγνίου: Κατανόηση, Ανάλυση και Αλλαγή

*“The hard part about playing chicken
is knowing when to flinch”*

The Hunt for Red October (1990)

2.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, το κάθε παίγνιο αποτελείται από πέντε στοιχεία. Τα πέντε αυτά στοιχεία είναι οι παίκτες, η προστιθέμενη αξία του κάθε παίκτη, οι κανόνες, οι τακτικές των παικτών και η εμβέλεια του. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία επιχείρηση, με σκοπό την αλλαγή του παιγνίου. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο από τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία του παιγνίου, αλλάζει ολόκληρο το παιχνίδι. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσει τις συνθήκες προκειμένου να αλλάξει το παίγνιο προς το συμφέρον της, αφού πρώτα κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο δρουν και αλληλεπιδρούν τα θεμελιώδη στοιχεία του.

Οι παίκτες περιλαμβάνουν τους προμηθευτές της επιχείρησης, τους πελάτες της, τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και τους ανταγωνιστές της. Κάθε μία ομάδα παικτών αντικατοπτρίζει και μία από τις τέσσερις διαστάσεις του δικτύου αξίας της επιχείρησης.

Η προστιθέμενη αξία αφορά την επιπρόσθετη αξία που προσδίδει κάποιος παίκτης με τη συμμετοχή του, στη συνολική αξία του παιγνίου. Η αξία αυτή

συνήθως ισοδυναμεί και με το συνολικό κέρδος που μπορεί να αποσπάσει ο παίκτης από το παίγνιο. Με άλλα λόγια, είναι δύσκολο κάποιος παίκτης να αποσπάσει κέρδος, υψηλότερο από την προστιθέμενη αξία του. Το ύψος αυτής της αξίας μπορεί να μεταβληθεί τόσο με άμεσους όσο και με έμμεσους τρόπους. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία να επισημανθεί είναι ότι η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη, αποτελεί κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της διαπραγματευτικής του δύναμης.

Οι κανόνες επηρεάζουν τα όρια του παιγνίου και προσδιορίζουν το εύρος και το είδος των κινήσεων των παικτών. Κάποιοι κανόνες είναι υπονοούμενοι, με την έννοια ότι έχουν προκύψει μέσω μακροχρόνιων επιχειρηματικών συνηθειών και πρακτικών και άλλοι κανόνες είναι σαφείς και θεσμοθετημένοι από το κράτος ή / και από άλλες αρμόδιες εθνικές, ευρωπαϊκές ή παγκόσμιες αρχές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και τα δύο είδη κανόνων, ως δεδομένα. Πολλές φορές όμως, όταν υφίσταται η σχετική διαπραγματευτική δύναμη, κάποιοι από αυτούς τους κανόνες μπορούν να αλλάξουν, επηρεάζοντας έτσι το σύνολο του παιγνίου.

Οι τακτικές των παικτών μπορούν να διαμορφώσουν την αντίληψη των υπολοίπων, επηρεάζοντας συνεπώς και τις ενέργειές τους. Η εφαρμογή των κατάλληλων τακτικών και ο επηρεασμός της αντίληψης των υπόλοιπων παικτών ενός παιγνίου, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τέλος, η εμπέλεια καθορίζει τα όρια του συνολικού παιγνίου, μέσω των ενδεχόμενων αλληλεξαρτήσεων των επιμέρους διαφορετικών παιγνίων. Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορούν να συνδέονται μέσω οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου τους. Μπορεί δηλαδή να συνδέονται μέσω της

ύπαρξης ενός κοινού παίκτη ή μέσω της αλληλεξάρτησης της προστιθέμενης αξίας ενός παίκτη ο οποίος συμμετέχει σε δύο ή περισσότερα παίγνια. Στη τελευταία περίπτωση, μια κίνηση του παίκτη που θα επηρεάσει το ύψος της προστιθέμενης αξίας του στο ένα παίγνιο, θα επηρεάσει και το ύψος της προστιθέμενης αξίας του στα υπόλοιπα παίγνια που συμμετέχει.

Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορεί ακόμα να συνδέονται μέσω των κανόνων ή των τακτικών. Οι κανόνες μπορούν να αποκόπτουν ή να ενώνουν δύο ή περισσότερα διαφορετικά παίγνια, ενώ οι τακτικές μπορούν να δημιουργούν υπαρκτούς ή πλασματικούς συνδετικούς κρίκους μεταξύ δύο ή περισσότερων παιγνίων, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των υπόλοιπων παικτών.

2.2 Κατανόηση

2.2.1 Οι παίκτες

Μια επιχείρηση θα πρέπει να αναρωτηθεί αρχικά με ποιον τρόπο μία αλλαγή του αριθμού των παικτών σε ένα παίγνιο, στην αγορά της κινητής τηλεφωνίας για παράδειγμα, μπορεί να αλλάξει ολόκληρο το παιχνίδι. Η είσοδος ενός νέου παίκτη στην αγορά, μεταβάλλει τις ισορροπίες και μπορεί να προκαλέσει ισχυρές αλλαγές λόγω των ισχυρών αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των θεμελιωδών στοιχείων του παιγνίου. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, μία επιχείρηση που θέλει να εισέλθει σε μία αγορά, να εισέλθει δηλαδή σε ένα παιχνίδι, είναι αναγκασμένη να επενδύσει. Το ύψος αυτών των επενδύσεων θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί το αντίτιμο για τη συμμετοχή της στο παιχνίδι και προσδιορίζεται από τα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών παραδείγματος χάρη, μία νεοεισελθείσα εταιρεία θα πρέπει να κατέχει συγκεκριμένη τεχνογνωσία και λοιπούς συμπληρωματικούς πόρους, όπως εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, παραγωγική δυναμικότητα και δυνατότητες προώθησης και διανομής. Το ύψος των επενδύσεων αυτών μπορεί να είναι αρκετά υψηλό, δεδομένων των χαρακτηριστικών του κλάδου αυτού. Φυσικά, μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται ήδη στο συγκεκριμένο κλάδο μπορεί να επιθυμεί να επεκταθεί σε ένα άλλο τμήμα της αγοράς. Μπορεί για παράδειγμα να επιθυμεί να εισέλθει στην αγορά της παροχής υπηρεσιών φωνής μέσω πρωτοκόλλου Internet (VoIP: Voice over Internet Protocol) ή να θέλει να προσφέρει νέες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας όπως η αυτόματη εναλλαγή γραμμών (automatic line switching) ή να σκοπεύει να υιοθετήσει μία νέα τεχνολογία, όπως ο προσδιορισμός ραδιοσυχνότητας (RFID: Radio Frequency

Identification). Σε αυτή την περίπτωση είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει σαν μοχλό το υπάρχον κεφάλαιο αλλά και τους υπόλοιπους υλικούς και άυλους πόρους της, εκμεταλλευόμενη τη θέση της στην καμπύλη μάθησης και περιορίζοντας έτσι το κόστος επένδυσης (He, Lim and Wong, 2006).

Προκειμένου λοιπόν να συμμετάσχει μία επιχείρηση σε ένα παίγνιο και δεδομένου του κόστους του «εισιτηρίου εισόδου και συμμετοχής», θα πρέπει να υπολογίσει την προστιθέμενη αξία της και να έχει εκτιμήσει ότι θα έχει κάποιο κέρδος. Η είσοδος της μπορεί να ωφελεί κάποιους παίκτες ενώ ταυτόχρονα μπορεί να ζημιώνει κάποιους άλλους. Έτσι λοιπόν, εάν δε διαθέτει υψηλή προστιθέμενη αξία ώστε να στοχεύει σε υψηλά κέρδη, θα πρέπει να προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί το όφελος που θα έχουν κάποιοι παίκτες από την είσοδό της στο παίγνιο. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο, ίσως πλέον να μην κρίνεται συμφέρουσα η συμμετοχή.

Μία επιχείρηση που ήδη είναι παίκτης κάποιου παιγνίου, μπορεί να επιθυμεί την επέκτασή του, μέσω της προσέλευσης άλλων παικτών. Αυτοί οι παίκτες μπορεί να προέρχονται από οποιαδήποτε διάσταση του δικτύου αξίας της επιχείρησης. Μπορεί να είναι δηλαδή πελάτες, προμηθευτές, παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών ή ακόμη και ανταγωνιστές της. Μία τέτοια κίνηση, όπως για παράδειγμα ο σχηματισμός μίας αγοραστικής ένωσης επιχειρήσεων, προκειμένου να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό προμηθευτών περιορίζοντας την προστιθέμενη αξία του καθενός, μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική.

2.2.2 Οι προστιθέμενες αξίες

Κάθε αλλαγή στο σύνολο των παικτών ενός παιχνιδιού έχει άμεσο αντίκτυπο και στις προστιθέμενες αξίες αυτών των παικτών. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Sony και του PlayStation στον κλάδο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Η προστιθέμενη αξία της κονσόλας της Sony, από τα μέσα της δεκαετίας του '90 που παρουσιάστηκε έως και το τέλος της χιλιετίας, ήταν πολύ υψηλή. Ανταγωνιστικές κονσόλες, όπως το Nintendo64, το Jaguar, το Saturn και το 3DO, είχαν πολύ μικρότερη δύναμη και προστιθέμενη αξία, με αποτέλεσμα το PlayStation να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο κυρίαρχο της αγοράς. Αυτό άλλαξε το 2001, με την εισαγωγή του Xbox στην αγορά από τη Microsoft. Η νέα αυτή κονσόλα, ενισχυμένη από την προωθητική δυνατότητα της Microsoft, αμφισβητώντας την κυριαρχία της Sony, υιοθετώντας πρωτοποριακές τεχνολογίες σε σχέση με τις υπόλοιπες κονσόλες και έχοντας μεγάλη υποστήριξη από τίτλους, κατάφερε να μειώσει την προστιθέμενη αξία του PlayStation και τα κέρδη της Sony από την «πίτα» της αγοράς.

Η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη μπορεί επίσης να μεταβληθεί μέσω της προσπάθειας του για αναβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και της ταυτόχρονης αποτελεσματικότερης χρήσης των πόρων, ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας χωρίς μεγάλη αύξηση του κόστους παραγωγής. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν οι καταναλωτές αξιολογούν τη βελτίωση στην ποιότητα περισσότερο από όσο πραγματικά κοστίζει στην επιχείρηση και από όσο προσαυξάνεται η τιμή του τελικού προϊόντος (Brandenburger and Nalebuff, 1996). Βέβαια, ακόμα θετικότερες επιπτώσεις έχει η περίπτωση στην οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει

υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος ταυτόχρονα. Η υιοθέτηση της μεθόδου Lean Six Sigma για παράδειγμα, συνδυάζει την ταχύτητα (Lean) και τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων στα 3,4 ανά εκατομμύριο (Six Sigma). Αυτός ο συνδυασμός έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την ταυτόχρονη μείωση του κόστους διαχείρισης των ελαττωματικών και την ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων στην παραγωγική διαδικασία.

Ένας ακόμη τρόπος αύξησης της προστιθέμενης αξίας είναι η ανάπτυξη της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών (customer and supplier loyalty). Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, οι επιχειρήσεις μάχονται ακατάπαυστα για την επέκταση και τη διασφάλιση των πελατειακών τους βάσεων και του μεριδίου αγοράς τους. Το 2000 η Deutsche Telekom πλήρωσε για κάθε έναν πελάτη της VoiceStream περίπου δεκατέσσερις χιλιάδες δολάρια, προκειμένου να εισέλθει στην αμερικάνικη αγορά. Την ίδια περίοδο η Vodafone πλήρωσε για κάθε έναν πελάτη της Mannesmann, περίπου δεκαπέντε χιλιάδες δολάρια έπειτα από μία σκληρή μάχη. Από την άλλη πλευρά, τα έσοδα από πώληση υπηρεσιών φωνής δεν ήταν τα αναμενόμενα και οι πωλήσεις υπηρεσιών μεταφοράς δεδομένων δεν ήταν οι προσδοκώμενες. Λόγω λοιπόν του εμφανούς κορεσμού της αγοράς και των αδύναμων πελατειακών σχέσεων, η προσπάθεια προώθησης της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Συνοψίζοντας, μία επιχείρηση η οποία αντιμετωπίζει περιορισμένο ανταγωνισμό έχει υψηλή προστιθέμενη αξία και στόχος της είναι να εξετάζει τις δυνατότητες αλλά και τους τρόπους μείωσης της προστιθέμενης αξίας των υπόλοιπων παικτών του δικτύου αξίας της.

Στις περιπτώσεις που μία επιχείρηση αντιμετωπίζει ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις, στόχος της είναι η συνεχής προσπάθεια αύξησης της προστιθέμενης αξίας της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τον ταυτόχρονο περιορισμό του επιπρόσθετου κόστους παραγωγής τους, είτε μέσω της ενίσχυσης και της σύσφιξης των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

2.2.3 Οι κανόνες

Ένας παίκτης μπορεί να αλλάξει το παιχνίδι τόσο μέσω των παικτών ή των προστιθέμενων αξιών αυτών όσο και μέσω των κανόνων του παιχνιδιού. Φυσικά οι κανόνες της αγοράς τους οποίους έχει θέσει η κυβέρνηση προκειμένου να διασφαλίσει τον υγιή και θεμιτό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, βρίσκονται εκτός των ορίων των δυνατοτήτων αλλαγής. Οι κανόνες όμως τους οποίους θέτει η ίδια η επιχείρηση στα συμβόλαια που συνάπτει με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, σίγουρα αποτελούν πρόσφορο έδαφος πολλαπλών δυνατοτήτων για τροποποιήσεις.

Παραδείγματα τέτοιων κανόνων που συχνά διέπουν τις συμφωνίες μιας επιχείρησης και των πελατών της, αποτελούν οι όροι του «πιο ευνοούμενου πελάτη» (MFC: Most Favored Customer clauses), οι οποίοι υπόσχονται τις καλύτερες τιμές σε συγκεκριμένους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο, το συμβόλαιο μιας επιχείρησης το οποίο υπόκειται υπό τον όρο του MFC, δίνει τη δυνατότητα σε αυτή την επιχείρηση να μη βρίσκεται ποτέ σε μειονέκτημα σε σχέση με κάποιον ανταγωνιστή της που αγοράζει από τον ίδιο προμηθευτή. Η χρήση ενός MFC βέβαια, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς είναι πολύ συχνό το φαινόμενο της υπονοούμενης συνωμοσίας (tacit collusion) και του

καθορισμού τιμών (price fixing) μεταξύ επιχειρήσεων μέσω της χρήσης αυτού του όρου. Παρά το γεγονός ότι εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι πρόκειται για έναν όρο ο οποίος προωθεί τον ανταγωνισμό, στην πραγματικότητα καθιστά τη μείωση των τιμών από τις επιχειρήσεις λιγότερο ελκυστική και με αυτό τον τρόπο ισχυροποιεί πιθανά καρτέλ (Cooper, 1986).

Αντίστοιχη, είναι και η λειτουργία των όρων της «αντίκρουσης του ανταγωνισμού» (MCC: Meet the Competition clauses) ή των όρων της «τελευταίας ματιάς» (last look clauses), όπως διαφορετικά ονομάζονται. Αυτοί οι όροι διασφαλίζουν στον προμηθευτή τη δυνατότητα της διατήρησης του πελάτη του, εφόσον ο προμηθευτής προσφέρει την ίδια τιμή με κάποια ανταγωνιστική προσφορά. Και αυτοί οι όροι βέβαια, όπως θα δούμε στη συνέχεια μπορούν να οδηγήσουν σε περιορισμό του ανταγωνισμού και σε διογκωμένες τιμές.

Σε πολλές περιπτώσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και διάφορα εκπτώτικα προγράμματα (rebate programs), που είναι δυνατό να εφαρμοστούν για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων βάσει του όγκου της παραγγελίας. Η επιχείρηση προσφέρει στον πελάτη εκπτώσεις οι οποίες βασίζονται στην υπέρβαση συγκεκριμένων επιπέδων αγορασθείσας ποσότητας. Αυτές οι εκπτώσεις μπορούν να αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα ή συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων. Σε μια περισσότερο πολύπλοκη εκδοχή, τα προϊόντα χωρίζονται στρατηγικά σε επιμέρους τμήματα ανάλογα με τις παραγωγικές τους απαιτήσεις ή ανάλογα με τους ανταγωνιστικούς στόχους της επιχείρησης (Balian, Chow and Lee, 2006).

Εκτός των όρων που μπορούν να καθορίζουν τις σχέσεις μιας επιχείρησης με έναν πελάτη της, υπάρχουν παρεμφερείς όροι που μπορούν να

καθορίζουν τις σχέσεις της με έναν προμηθευτή της, όπως για παράδειγμα τα «δικαιώματα της πρώτης άρνησης» (ROFR: Right of First Refusal) ή αλλιώς «δικαιώματα προτίμησης» (preemptive rights), τα «δικαιώματα της πρώτης προσφοράς» (ROFO: Right of First Offer) και ο όρος του «αγοράζεις ή πληρώνεις» (take or pay).

Ένα ROFR, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να υποβάλει μία προσφορά στον προμηθευτή της, αφού πρώτα υποβληθούν οι ανταγωνιστικές προσφορές και ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση. Ένα ROFR μπορεί να συμφωνηθεί προκειμένου να διασφαλιστεί ο κάτοχος του δικαιώματος από μία πιθανή μελλοντική ρήξη των διαπραγματεύσεων. Επίσης, μειώνει σημαντικά το κίνητρο διαπραγματεύσεων και υποβολής προσφορών από τρίτες επιχειρήσεις, λόγω του υψηλού κόστους αυτών των διαδικασιών σε σχέση με την προσδοκώμενη απόδοση. Τέλος, πολλές φορές η παροχή τέτοιων δικαιωμάτων στοχεύει στην παρεμπόδιση της εξόδου από την επιχειρηματική σχέση, κάποιου σημαντικού συνεταιίρου (Mitchell, 2001).

Σε αντιπαράθεση, ένα ROFO δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να υποβάλει πρώτη την προσφορά της στον προμηθευτή της. Τέλος, ένας όρος take or pay, υποχρεώνει την επιχείρηση να αγοράσει τη προσυμφωνηθείσα ποσότητα από τον προμηθευτή της ή διαφορετικά να καταβάλλει κάποιο προσυμφωνηθέν πρόστιμο.

Φυσικά, στις δύο παραπάνω περιπτώσεις επιχειρηματικών σχέσεων (business to business), της επιχείρησης με τους επιχειρησιακούς πελάτες και τους προμηθευτές της, υπάρχει η δυνατότητα διαπραγμάτευσης και από τις δύο πλευρές. Αντίθετα, στις σχέσεις της επιχείρησης με τους τελικούς καταναλωτές του προϊόντος της (business to consumer), δεν υπάρχει η

δυνατότητα διαπραγμάτευσης. Η επιχείρηση προσδιορίζει την τιμή του προϊόντος χωρίς να διαπραγματεύεται με τους τελικούς καταναλωτές του. Μία από τις δυνατότητες που έχουν οι πελάτες είναι να τηρήσουν μία στάση αναμονής αναμένοντας μία πτώση της τιμής και μία από τις δυνατότητες αντίδρασης της επιχείρησης σε μία τέτοια στάση, είναι η χρήση μιας παραλλαγής του όρου MFC που αναφέρθηκε παραπάνω (Brandenburger and Nalebuff, 1996). Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί για παράδειγμα μέσω συγκεκριμένων προσφορών, όπως είναι για παράδειγμα οι μειωμένες τιμές για περιορισμένη χρονική περίοδο ή η προσφορά πολλών παρεμφερών προϊόντων σαν ένα μόνο προϊόν (bundling) σε μειωμένη τιμή. Η στρατηγική του bundling ακολουθείται συχνά από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Microsoft συνηθίζει να προσφέρει σε ένα πακέτο (Microsoft Office), πρόγραμμα λογιστικών φύλων, επεξεργαστή κειμένου, βάση δεδομένων και πρόγραμμα παρουσιάσεων.

Μία ακόμα αποτελεσματική στρατηγική που θα μπορούσε να ακολουθήσει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια τέτοια αγορά, είναι η χρήση εκπτώτικών προγραμμάτων. Η συνηθέστερη μέθοδος εφαρμογής αυτής της στρατηγικής είναι η προσθήκη κουπονιών στις συσκευασίες των προϊόντων, μέσω των οποίων επιστρέφεται ένα προκαθορισμένο χρηματικό ποσό στον πελάτη. Για την επιστροφή του χρηματικού ποσού από την εταιρεία, απαιτείται συνήθως η εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων αποστολή της συμπληρωμένης φόρμας του εκπτώτικού κουπονιού, της ετικέτας του γραμμωτού κώδικα (UPC / Bar code) της συσκευασίας του προϊόντος και της απόδειξης της αγοράς.

Τέλος, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν ακόμη και παραλλαγές του όρου MCC, προσφέροντας τη δυνατότητα στον πελάτη που θα τις ενημερώσει για κάποια χαμηλότερη ανταγωνιστική τιμή, να αγοράσει το προϊόν που τον ενδιαφέρει σε μία νέα τιμή, χαμηλότερη από την ανταγωνιστική. Παράδειγμα αποτελεί η Circuit City, μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών ειδών στην Αμερική, η οποία εξασφαλίζει στους πελάτες που θα λάβουν οι ίδιοι την παραγγελία τους από κάποιο κατάστημα της αλυσίδας, την χαμηλότερη τιμή του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του στο κατάστημα ή στην ιστοσελίδα της εταιρείας την ημέρα της παραλαβής. Ταυτόχρονα, σε περίπτωση που κάποιος πελάτης υποδείξει την ύπαρξη χαμηλότερης τιμής από ανταγωνιστικό κατάστημα, η εταιρεία εξασφαλίζει την κάλυψη της διαφοράς και την περαιτέρω μείωση της τιμής του προϊόντος κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 10% της διαφοράς. Αυτή η πολιτική παραμένει ενεργή έως και τριάντα ημέρες από την ημέρα της αγοράς του προϊόντος και ισχύει και για τις τιμές της ίδιας της εταιρείας όσον αφορά το συγκεκριμένο προϊόν. Εάν δηλαδή η τιμή του προϊόντος μειωθεί από την εταιρεία εντός ενός μηνός από την ημέρα της αγοράς, ο πελάτης θα αποζημιωθεί με το 110% της διαφοράς.

2.2.4 Οι τακτικές

Αυτές και άλλες παρόμοιες πρακτικές ακολουθούν οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να αλλάξουν το παιχνίδι μέσω της αλλαγής των κανόνων του. Ένας παίκτης όμως μπορεί όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου μπορεί να αλλάξει το παιχνίδι χρησιμοποιώντας σαν «μοχλό» οποιοδήποτε από τα πέντε στοιχεία του. Οι τακτικές μέσω των οποίων ένας παίκτης μπορεί

να διαμορφώσει την αντίληψη άλλων παικτών και τις κινήσεις τους, αποτελούν ακόμη έναν από αυτούς τους «μοχλούς».

Η αντίληψη αποτελεί ένα από τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της τέχνης των διαπραγματεύσεων (Mintzberg, 1987). Στην ψυχολογία και στις γνωστικές επιστήμες η αντίληψη είναι η λειτουργία κατά την οποία κάποιος αποκτά, ερμηνεύει, επιλέγει και οργανώνει τις πληροφορίες που δέχεται μέσω των αισθήσεών του. Οι διαφορές στην αντίληψη, μπορούν να αποδειχθούν κρίσιμες στην αποτροπή μιας ανεπιθύμητης σύγκρουσης μεταξύ δύο ανταγωνιστών. Μπορούν να πυροδοτήσουν μία διένεξη αλλά μπορούν επίσης να προωθήσουν την ειρηνική διευθέτηση μιας διαμάχης που υπό άλλες συνθήκες θα είχε κλιμακωθεί (Kim and Mesquita, 1995). Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχει κάποια πλευρά που παρανοεί ή δεν αντιλαμβάνεται σωστά τα δεδομένα της κατάστασης. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη μιας απόφασης δεν είναι ποτέ βέβαιοι, πριν το αποδείξει η ιστορία, για το αν αντιλαμβάνονται μια κατάσταση σωστά. Έτσι λοιπόν, μια επιχείρηση δρα σύμφωνα με το πώς αντιλαμβάνεται την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και σε πολλές περιπτώσεις η δράση της μπορεί να προκαλέσει έκπληξη στους ανταγωνιστές της. Ένας παίκτης ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη ενός ή περισσότερων άλλων παικτών είναι βέβαιο ότι θα επηρεάσει και τη δράση τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Microsoft και της IBM τη δεκαετία του '80. Η Microsoft εκείνη την περίοδο, κατάφερε να πείσει την IBM να αγοράσει ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο θα «έτρεχε» στους νέους ηλεκτρονικούς υπολογιστές της, οι οποίοι ήταν βασισμένοι στον επεξεργαστή 8088 της Intel (Phelan, 2005). Η Microsoft όμως δεν είχε στη

διάθεσή της, εκείνη τη χρονική στιγμή, κάποιο έτοιμο λειτουργικό σύστημα ούτε τα χρονικά περιθώρια ανάπτυξης ενός. Κατάφερε όμως να αγοράσει τα δικαιώματα ενός κατάλληλου λειτουργικού συστήματος, ονόματι QDOS από την Seattle Computer Products (SCP) αντί του ποσού των πενήντα χιλιάδων δολαρίων, κρατώντας μυστική την ταυτότητα του πελάτη της. Βέβαια η Microsoft ήταν σε ισχυρότερη διαπραγματευτική θέση κυρίως λόγω της πληροφόρησης που δεν κατείχαν οι υπόλοιποι παίκτες. Ωστόσο, μέσω αυτού του διαπραγματευτικού της ατού κατάφερε να διαμορφώσει τις προσδοκίες τόσο της IBM όσο και της SCP, ώστε αυτές να εξυπηρετηθούν, μέσω των δράσεων που πυροδότησαν, το δικό της συμφέρον. Η SCP, βέβαια στη συνέχεια μήνυσε τη Microsoft για αθέμιτο ανταγωνισμό και κατάφερε να κερδίσει στη δικαστική διαμάχη που ακολούθησε το ποσό του ενός εκατομμυρίου δολαρίων. Η Microsoft πλήρωσε το πρόστιμο αλλά είχε ήδη κερδίσει πολλά περισσότερα. Η δική της έκδοση του QDOS, το MS-DOS, γινόταν ευρέως διαδεδομένη χάρη στη συμφωνία που είχε συνάψει με την IBM.

Η Microsoft κατάφερε αποκρύπτοντας τις κατάλληλες πληροφορίες από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων με την IBM και τη SCP, να διαμορφώσει τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες τους και να αποκομίσει μεγαλύτερα οφέλη για τον εαυτό της, συνάπτοντας μία συνεργασία με τον μεγαλύτερο κατασκευαστή ηλεκτρονικών υπολογιστών της περιόδου και αποκτώντας τα δικαιώματα του λειτουργικού συστήματος που αποτέλεσε τη βάση των σημερινών Windows. Πολλές φορές όμως οι εταιρείες προσπαθούν, ακολουθώντας αντίθετη τακτική, να γίνουν όσο περισσότερο ακριβείς, αναλυτικές και ειλικρινείς μπορούν,

προκειμένου να συνάψουν τις επιθυμητές συνεργασίες και να έχουν τα επιθυμητά οφέλη.

Παράδειγμα μιας τέτοιας τακτικής αποτελεί η περίπτωση της Apple. Από την έναρξή της, η εταιρεία τοποθετήθηκε στην αγορά σαν η αντίθεση της IBM. Σκιαγραφούσε την IBM σαν μία μεγάλη, απρόσωπη, οργανωμένη και ισχυρή επιχείρηση, ενώ την ίδια σαν μία μικρή, φιλική και νεοϊδρυθείσα εταιρεία. Η αντίθεσή της διαγραφόταν πεντακάθαρα και σε πολλά διαφημιστικά της μηνύματα. Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 με το «Σύντομα θα υπάρχουν δύο ειδών άνθρωποι. Αυτοί που θα χρησιμοποιούν υπολογιστές και αυτοί που θα χρησιμοποιούν Apples.», και το «Ένας υπολογιστής για εμάς τους υπόλοιπους» έως τις αρχές της νέας χιλιετίας και τις μέρες μας, με τα «Σκέψου διαφορετικά», «Άλλαξε», και «Αγόρασε έναν Mac». Χαρακτηριστικό είναι και το διαφημιστικό μήνυμα που χρησιμοποίησε η εταιρεία στην ιστοσελίδα της για την προώθηση των νέων MacBook Pro και iMac με ενσωματωμένους επεξεργαστές της Intel «Τι κάνει ένας επεξεργαστής της Intel μέσα σε ένα Mac; Πολλά περισσότερα από όσα έχει κάνει ποτέ σε ένα PC».

Η εταιρεία μέσω αυτών των προωθητικών μηνυμάτων αλλά και συγκεκριμένων επενδυτικών κινήσεων, προσπάθησε εξ αρχής να διαχωρίσει τη θέση της, τοποθετούμενη απέναντι από την IBM και να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των καταναλωτών αλλά και των υπόλοιπων παικτών του δικτύου αξίας της σχετικά με την εικόνα και τα προϊόντα της εταιρείας. Τόσο οι πελάτες όσο και οι εργαζόμενοί της είναι φανατικά πιστοί, υποστηρίζοντας θερμά την εταιρεία και τα προϊόντα της. Πολύ συχνά μάλιστα, χρησιμοποιείται ο όρος «Θρησκεία των Mac» (Cult of Mac) προκειμένου να γίνει κάποια αναφορά

στους κατόχους ενός υπολογιστή Macintosh, σε αυτούς που επιθυμούν να αγοράσουν έναν ή σε αυτούς που απλά θαυμάζουν τον τρόπο «ζωής και σκέψης» που προωθεί το συγκεκριμένο προϊόν. Το αποτέλεσμα ήταν να καταφέρει η Apple να «καλλιεργήσει» μια ιδιαίτερα πιστή πελατειακή βάση, να τιμολογεί τα προϊόντα της σε μία ανώτερη (premium) τιμή και να προσελκύει καθώς και να παρακινεί μερικούς από τους καλύτερους προγραμματιστές και σχεδιαστές του κλάδου της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών.

Είναι σύνηθες το φαινόμενο, πολλές φορές οι επιχειρήσεις να δημιουργούν συνειδητά πολύπλοκες συνθήκες με απώτερο σκοπό τη σύγχυση των υπόλοιπων παικτών του δικτύου αξίας τους. Σε αντίθεση με το παράδειγμα της Microsoft η οποία διατήρησε την ήδη υπάρχουσα «ομίχλη» στις διαπραγματεύσεις της με τις IBM και SCP εκμεταλλευόμενη την περιορισμένη πληροφόρησή αυτών των εταιρειών και με το παράδειγμα της Apple η οποία θέλησε να ξεκαθαρίσει το τοπίο και τη θέση της εξαρχής, σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη η τεχνητή δημιουργία νέων συνθηκών που προκαλούν τον αποπροσανατολισμό κάποιων παικτών. Παράδειγμα τέτοιων συνθηκών αποτελούν τα πλάνα πολύπλοκης τιμολόγησης (complex pricing schemes), που υιοθετούν πολλές επιχειρήσεις με στόχο την απόκρυψη της πραγματικής τιμής των προϊόντων και την αποφυγή της άμεσης σύγκρισης με ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι, δυσχεραίνουν τόσο τους καταναλωτές όσο και τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Μία πρόσφατη περίπτωση πολύπλοκης τιμολόγησης αποτελεί η Oracle. Η Oracle, όπως και οι υπόλοιποι παραγωγοί λογισμικού επηρεάζονται άμεσα τα τελευταία χρόνια από τις εξελίξεις στον κλάδο της πληροφορικής και πιο

συγκεκριμένα από τις εξελίξεις στον τομέα των κεντρικών επεξεργαστών. Οι εταιρείες παραγωγής κεντρικών επεξεργαστών προσπαθούσαν μέχρι πρότινος να αυξήσουν την επεξεργαστική ισχύ αυτών των επεξεργαστών μέσω της σμίκρυνσης των ολοκληρωμένων κυκλωμάτων τους (chips) και της ενσωμάτωσης μεγαλύτερου αριθμού ψηφιακών διακοπών (transistors), αυξάνοντας τη συχνότητα λειτουργίας και την ποσότητα της λανθάνουσας μνήμης (cache memory) πρώτου, δευτέρου και τρίτου επιπέδου (L1, L2 και L3). Αυτό είχε σαν συνέπεια την ολοένα και μεγαλύτερη εκπομπή θερμότητας και την μη αναμενόμενη συνολική αύξηση της ταχύτητας των ηλεκτρονικών υπολογιστών λόγω του περιορισμού (bottleneck) της χαμηλότερα χρονισμένης κύριας μνήμης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πολύ χαμηλά ποσοστά εκμετάλλευσης των κεντρικών επεξεργαστών πολλών υπολογιστών εξυπηρέτησης δικτύου (servers) τα οποία πλησιάζουν το 15 με 20%.

Έτσι λοιπόν, τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες παραγωγής κεντρικών επεξεργαστών ξεκίνησαν, ύστερα από το επιτυχημένο βήμα της IBM το 2001 και του διπύρηνου μικροεπεξεργαστή της, ονόματι Power4, να κατασκευάζουν επεξεργαστές με περισσότερους από έναν πυρήνες με σκοπό την αύξηση της ταχύτητάς τους. Μετά την IBM ακολούθησαν η Hewlett-Packard, η Sun Microsystems, η AMD, η Intel και η Fujitsu με εκδόσεις επεξεργαστών τεσσάρων και οκτώ πυρήνων πλέον. Αυτές οι εξελίξεις έχουν άμεσες επιπλοκές στην πολιτική τιμολόγησης του λογισμικού, καθώς οι εταιρείες είναι χωρισμένες σε δύο διαφορετικά στρατόπεδα όσον αφορά το τι αποτελεί επεξεργαστή και τι όχι. Η AMD, η Intel, η Microsoft και η Sun βασίζονται στον αριθμό των υποδοχών ώστε να αριθμήσουν τους επεξεργαστές (per socket

approach), ενώ άλλες εταιρείες όπως η IBM βασίζονται στον αριθμό των πυρήνων (per core approach). Για αυτές τις εταιρείες ένας πυρήνας αντιστοιχούσε σε έναν επεξεργαστή.

Προσφάτως λοιπόν η Oracle, δεχόμενη άμεσες πιέσεις από τους πολλούς κατασκευαστές μικροεπεξεργαστών αλλά και έμμεσες από τον ανταγωνισμό, ο οποίος πωλούσε τα δικαιώματα χρήσης του λογισμικού του ανάλογα με τον αριθμό των υποδοχών και όχι με τον αριθμό των πυρήνων όπως η Oracle, αναδιαμόρφωσε την τιμολογιακή της πολιτική, δημιουργώντας ένα νέο πολύπλοκο σύστημα τιμολόγησης. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, ένας πυρήνας σε έναν πολυπύρηνο επεξεργαστή, ισοδυναμεί με το 75% ενός επεξεργαστή μονού πυρήνα και μονής υποδοχής. Έτσι, για να υπολογίσει κάποιος την τιμή της βάσης δεδομένων της εταιρείας για μία πλατφόρμα πολλαπλών πυρήνων, πρέπει να πολλαπλασιάσει τον αριθμό του συνόλου των πυρήνων με έναν προκαθορισμένο συντελεστή στρογγυλοποιώντας προς τα πάνω, στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό και στη συνέχεια να πολλαπλασιάσει το αποτέλεσμα με την τιμή χρέωσης της βάσης δεδομένων ανά επεξεργαστή. Όπως δείχνει και ο πίνακας 2.1, οι συντελεστές διαφέρουν ανάλογα με την πλατφόρμα (Πηγή: Oracle, *Multi-core Processors: Impact On Oracle Processor Licensing, March 23, 2006*).

Πίνακας 2.1: Μοντέλο Τιμολόγησης και Δικαιωμάτων Χρήσης της Oracle.

Oracle Processor Licensing	Cores	Processor Factor	CPUs for SW Licenses
UltraSPARC T1	8	0.25	2
AMD / Intel	4	0.50	2
All Other Multi-core Chips (IBM Pseries, SM, USIV, etc.)	2	0.75	2
Single Core Servers	1	1.00	1

Πηγή: Oracle, *Multi-core Processors: Impact On Oracle Processor Licensing*.

Σύμφωνα με τον πίνακα 2.2, κάποιοι πελάτες της Oracle θα έχουν μείωση της τιμής της βάσης δεδομένων έως και 63% σύμφωνα με τη νέα τιμολογιακή πολιτική. Φυσικά, οι τιμές του παρακάτω πίνακα βασίζονται στην υπόθεση ότι είναι ενεργοποιημένοι όλοι οι διαθέσιμοι πυρήνες του συστήματος. Η στρογγυλοποίηση προς τον πλησιέστερο ανώτερο ακέραιο αριθμό, γίνεται όταν ο κάθε πυρήνας ενός πολυπύρηνου συστήματος, μπορεί να ενεργοποιηθεί χωριστά από τους υπόλοιπους.

Κάτι τέτοιο είναι δυνατό για παράδειγμα στους υπολογιστές εξυπηρέτησης δικτύου τύπου RISC, Itanium ή X64. Έτσι, εάν ενεργοποιηθούν τρεις πυρήνες σε ένα σύστημα δύο διπύρηνων μικροεπεξεργαστών, θα έχουμε έναν συντελεστή της τάξεως του 2.25 (3×0.75). Στρογγυλοποιώντας προς τα πάνω, παίρνουμε έναν τελικό συντελεστή της τάξεως του 3. Σε αυτή την περίπτωση ο κάθε πυρήνας είναι αντίστοιχος με έναν επεξεργαστή. Αν τέλος θελήσουμε να ενεργοποιήσουμε και τον τέταρτο πυρήνα θα έχουμε έναν συντελεστή της τάξεως του 0.75 που στρογγυλοποιημένος προς τα πάνω θα μας δώσει σαν τελικό αποτέλεσμα τη μονάδα.

Πίνακας 2.2: Παλαιό και νέο τιμολόγιο της Βάσης Δεδομένων 10g της Oracle.

Oracle 10g Database Pricing (\$)						
	Standard One		Standard		Enterprise	
	Old	New	Old	New	Old	New
1 socket, 1 core	5,000	5,000	15,000	15,000	40,000	40,000
1 socket, 2 cores	10,000	5,000	30,000	15,000	80,000	60,000
2 socket, 2 cores	10,000	10,000	30,000	30,000	80,000	80,000
2 socket, 4 cores	20,000	15,000	60,000	45,000	160,000	60,000
4 socket, 4 cores			60,000	60,000	160,000	160,000
4 socket, 8 cores			120,000	90,000	320,000	240,000
32 sockets, 32 cores					1,280,000	1,280,000
32 sockets, 64 cores					2,560,000	1,920,000

Πηγή: Oracle, *Multi-core Processors: Impact On Oracle Processor Licensing*.

Έτσι, ο κάθε πυρήνας του συστήματός αυτού, αντιστοιχεί σε έναν επεξεργαστή και η τιμή χρέωσης παραμένει στα ίδια επίπεδα με το παλαιότερο μοντέλο τιμολόγησης. Το ήδη πολύπλοκο σύστημα γίνεται περισσότερο πολύπλοκο αν ληφθεί υπόψη το σύστημα του δυναμικού λογικού διαχωρισμού (DLPAR: Dynamic Logical Partitioning) μέσω του οποίου είναι δυνατή η αφιέρωση μέρους της συνολικής επεξεργαστικής ισχύος για την αποκλειστική λειτουργία συγκεκριμένων λογισμικών προγραμμάτων.

Αυτή η περίπτωση αποτελεί ένα μόνο παράδειγμα τακτικής που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση προκειμένου να «θολώσει» το ανταγωνιστικό

πεδίο και να προκαλέσει σύγχυση τόσο στους πελάτες όσο και στους ανταγωνιστές της αλλά και στις επιχειρήσεις που μπορεί να επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο της. Βέβαια στη συγκεκριμένη περίπτωση, η τακτική υιοθέτησης αυτής της πολύπλοκης τιμολόγησης έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό και από τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά είναι πολλές οι περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις δικαιολογούν παρόμοιες πρακτικές μέσω αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων.

Προκειμένου να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των υπόλοιπων παικτών και να διαμορφώσουν τις προσδοκίες τους, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά και τακτικές *varoeware*. Το *varoeware* μπορεί να είναι λογισμικό (*software*) ή υλικό (*hardware*) του οποίου η κυκλοφορία ανακοινώνεται από τον παραγωγό πολύ πριν από την επίσημη κυκλοφορία του, αλλά τελικά αποτυγχάνει να τηρήσει την προαναγγελθείσα ημερομηνία. Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, έχει αποδειχθεί ότι η πρώιμη εξαγγελία ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας, μπορεί να καθυστερήσει ή και να «παγώσει» την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων ή τεχνολογιών. Η πρώιμη ανακοίνωση της τεχνολογίας DivX για παράδειγμα, καθυστέρησε την υιοθέτηση της τεχνολογίας του DVD και την ανάπτυξη της αγοράς του (Dranove and Gandal, 2003). Η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων του κλάδου του λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τακτική της πρώιμης ανακοίνωσης ή του *varoeware*, στρατηγικά. Στόχος τους είναι η αποτροπή της ανάπτυξης ανταγωνιστικών προϊόντων και τεχνολογιών αλλά και η δημιουργία τεχνητών εμποδίων εισόδου στον κλάδο (Bayus, Jain and Rao, 2001; Choi, Kristiansen and Nahm, 2005). Ο Haan (2003), καταλήγει επίσης στο ίδιο συμπέρασμα, με τη διαφορά ότι το μοντέλο

των δύο επιχειρήσεων που αναπτύσσει δεν εξετάζει αν η μια επιχείρηση, που δραστηριοποιείται στον κλάδο, έχει συμφέρον να χρησιμοποιεί παραπλανητικά αυτή την τακτική προκειμένου να εμποδίσει την άλλη. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, θα πρέπει να επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τις εξαγγελίες νέων προϊόντων διότι το *varogware* μπορεί να είναι αποτέλεσμα υπέρμετρης αισιοδοξίας ή απρόσμενων δυσχερειών αλλά μπορεί να είναι και τακτική εξαπάτησης ή αθέμιτου ανταγωνισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις βέβαια αποτελεί νομικό παράπτωμα και διώκεται από τις αρμόδιες αρχές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Microsoft και η IBM, οι οποίες έχουν κατηγορηθεί στο παρελθόν για υιοθέτηση πρακτικών *varogware* που περιόριζαν τον ανταγωνισμό και παραπλανούσαν τους καταναλωτές.

2.2.5 Η εμβέλεια

Ο τελευταίος «μοχλός» που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας παίκτης ώστε να αλλάξει το παιχνίδι είναι η εμβέλεια του παιχνιδιού. Ένα παίγνιο μπορεί να συνδέεται με κάποιο άλλο μέσω οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου του.

Δύο παίγνια μπορεί να συνδέονται για παράδειγμα μέσω ενός κοινού παίκτη ή μέσω των προστιθέμενων αξιών των παικτών. Και οι δύο περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα συνηθισμένες στη σύγχρονη εποχή της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών. Ένας πελάτης για παράδειγμα μιας επιχείρησης ο οποίος είναι ταυτόχρονα προμηθευτής μιας τρίτης επιχείρησης, αποτελεί παίκτη δύο διαφορετικών παιγνίων τα οποία όμως μπορεί να χαρακτηρίζονται από ισχυρές αλληλεξαρτήσεις. Όσον αφορά στις προστιθέμενες αξίες, είναι συχνό φαινόμενο η καθυστέρηση εισαγωγής νέων

τεχνολογιών ή καινοτομιών στην αγορά. Κάποιες εταιρείες μπορεί να έχουν ήδη ανεπτυγμένη και έτοιμη προς διάθεση κάποια νέα τεχνολογία ή κάποιο νέο, εξελιγμένο προϊόν. Παρά το γεγονός αυτό όμως, φοβούμενες πιθανό κανιβαλισμό του παλαιού προϊόντος ή πιθανό περιορισμό των πωλήσεων του νέου προϊόντος εξαιτίας της ύπαρξης του παλαιού, αναστέλλουν την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά γιατί αντιλαμβάνονται την αλληλεξάρτηση των δύο διαφορετικών παιγνίων. Είναι πολλές όμως και οι περιπτώσεις κατά τις οποίες, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε υπερανταγωνιστικούς κλάδους, στοχεύουν σε προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κανιβαλίζοντας οι ίδιες τα προϊόντα τους, με στόχο να παραμένουν πάντα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτό το φαινόμενο είναι σύνηθες στον κλάδο της παραγωγής μικροεπεξεργαστών, στον οποίο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την ανάπτυξη ταχύτερων υλοποιήσεων μέσω, παραδείγματος χάρη, της αύξησης της συχνότητας λειτουργίας, της αύξησης της λανθάνουσας μνήμης ή της τοποθέτησης πολλαπλών πυρήνων στον ίδιο μικροεπεξεργαστή.

Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορούν να συνδέονται επίσης μέσω των κανόνων τους ή μέσω των τακτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με σκοπό τον επηρεασμό των αντιλήψεων των άλλων παικτών. Οι κανόνες αποτελούν έναν άμεσο τρόπο αλλαγής της εμβέλειας του παιγνίου καθώς συχνά καθορίζουν τη χρονική διάρκεια των συμβολαίων. Βέβαια αφορούν τις επιχειρηματικές συναλλαγές (business to business) και όχι τις συναλλαγές της επιχείρησης με τους καταναλωτές (business to consumer). Ο παίκτης που έχει τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη είναι συνήθως σε θέση να καθορίσει σε μεγαλύτερο βαθμό τους όρους του συμβολαίου και άρα και τη χρονική του

διάρκεια. Ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο διευρύνει την εμβέλεια του παιγνίου ενώ ένα βραχυπρόθεσμο την περιορίζει.

Οι τακτικές μπορούν να αποτελέσουν συνδεδετικό κρίκο δύο παιγνίων όταν μέσω αυτών επηρεάζεται η αντίληψη κάποιων παικτών σε τέτοιο βαθμό ώστε να αντιλαμβάνονται τα δύο παίγνια σαν ένα. Φυσικά οι τακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τρόπο ώστε επηρεάζοντας τις αντιλήψεις να περιορίζουν την εμβέλεια του παιγνίου «καταστρέφοντας» τους οποιοσδήποτε, πραγματικούς ή μη, συνδεδετικούς κρίκους.

2.3 Ανάλυση και Αλλαγή

Μέσω της παραγράφου που προηγήθηκε, έγινε η προσπάθεια να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να μεταβληθούν οι συνθήκες ενός παιγνίου μέσω της αλλαγής οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου του. Η κατανόηση λοιπόν των θεμάτων αυτών σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ανάλυσής τους, μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τη συγκεκριμένη μεθοδολογία σκέψης και δράσης στην αλλαγή του παιγνίου στο οποίο δραστηριοποιούνται, προς το συμφέρον τους αλλά και προς το συμφέρον άλλων παικτών του δικτύου αξίας τους.

2.3.1 Οι παίκτες

Αναφέρθηκε στην αρχή της πρώτης παραγράφου του κεφαλαίου η περίπτωση της μη συμφέρουσας συμμετοχής ενός παίκτη στο παίγνιο όπως επίσης και το ενδεχόμενο υψηλό κόστος εισόδου μιας επιχείρησης σε έναν επιχειρηματικό κλάδο. Δεδομένου του γεγονότος ότι η ενδεχόμενη είσοδος μιας νέας επιχείρησης σε ένα νέο παίγνιο μπορεί να ευνοεί κάποιους από τους υφιστάμενους παίκτες στο παίγνιο, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει κάποιο είδος αποζημίωσης προκειμένου να συμμετάσχει. Η αποζημίωση αυτή μπορεί να έχει τη μορφή συμμετοχής στα αρχικά έξοδα ή στο αρχικό κόστος επένδυσης, τη μορφή συμβολαίου, τη μορφή πρόσβασης σε συγκεκριμένη τεχνογνωσία ή εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ακόμα και τη μορφή χρηματικού ποσού όπου αυτό κρίνεται θεμιτό και νόμιμο. Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν μπορεί να διεκδικήσει κάποια από τις προαναφερθείσες μορφές αποζημίωσης και κρίνει ότι η συμμετοχή της στο παίγνιο θα είναι μη συμφέρουσα, θα πρέπει να αναλογιστεί το ενδεχόμενο απόσυρσης του

ενδιαφέροντός της. Η συμμετοχή της σε ένα παίγνιο υπό αυτές τις συνθήκες θα μπορούσε να αποβεί ιδιαίτερα ζημιογόνα.

Μια επιχείρηση που είναι ήδη παίκτης σε ένα παίγνιο μπορεί να προσπαθήσει να προσελκύσει στο παίγνιο αυτό άλλους παίκτες. Οι παίκτες αυτοί, όπως αναφέρθηκε, μπορεί να είναι από οποιαδήποτε διάσταση του δικτύου αξίας της. Δόθηκε το παράδειγμα μιας αγοραστικής ένωσης μεταξύ ανταγωνιστών προκειμένου να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι σε κάποιον προμηθευτή ή να προσελκύσουν νέους προμηθευτές ώστε να μειώσουν την προστιθέμενη αξία του καθενός χωριστά. Σε αυτή την περίπτωση είναι συμφέρουσα η προσέλκυση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Με την ίδια ακριβώς λογική, μια επιχείρηση που προμηθεύεται πρώτες ύλες από έναν μόνο προμηθευτή θα μπορούσε να μειώσει την εξάρτησή της προσελκύοντας έναν νέο προμηθευτή στο παιχνίδι. Η κίνηση αυτή δε θα σήμαινε απαραίτητα την υποχρέωση της επιχείρησης να υπογράψει κάποιο συμβόλαιο με το νέο προμηθευτή. Η παρουσία του όμως και μόνο, θα ασκούσε τις κατάλληλες πιέσεις, θα μείωνε την προστιθέμενη αξία του νυν προμηθευτή της επιχείρησης και πιθανότατα θα οδηγούσε την επιχείρηση στη σύναψη ενός περισσότερο επωφελούς συμβολαίου.

Η προσέλκυση παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων μπορεί επίσης να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη και την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Η ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων αυξάνει την προστιθέμενη αξία του προϊόντος της. Θα πρέπει όμως να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην υπέρμετρη εξάρτηση της επιχείρησης από αυτά. Οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων αποτελούν ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες που μπορεί να μην συμμερίζονται τους στόχους της επιχείρησης.

Όταν λοιπόν η επιτυχία βασίζεται στην ύπαρξη ενός ή δύο συμπληρωματικών προϊόντων, είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να προσπαθήσει να κρατήσει υπό τον έλεγχό της την παραγωγή αυτών των προϊόντων. Σε αντίθετη περίπτωση, που είτε λόγω υψηλού κόστους είτε λόγω πλήθους των αναγκαίων συμπληρωματικών προϊόντων, είναι ανέφικτη η παραγωγή από την ίδια, πρέπει να φανεί ιδιαίτερα προσεχτική ώστε να αποφύγει τη μεγάλη εξάρτηση από μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

Τέλος μία επιχείρηση θα μπορούσε ακόμα να προσελκύσει στο παιχνίδι νέους πελάτες. Μία τέτοια πρακτική είναι ιδιαίτερα επωφελής σε περιπτώσεις ύπαρξης περιορισμένου αριθμού καταναλωτών. Παρά το γεγονός ότι πολλοί από αυτούς τους πελάτες ίσως κατέληγαν στους ανταγωνιστές της, θα μπορούσε να εξοικονομήσει πόρους από την αποφυγή ενός αμοιβαίως καταστροφικού πολέμου τιμών με τους ανταγωνιστές της για την προσέλκυση της υπάρχουσας καταναλωτικής βάσης.

2.3.2 Οι προστιθέμενες αξίες

2.3.2.1 Ανάλυση και έμμεση αλλαγή

Όπως αναφέρθηκε και την πρώτη παράγραφο, μία αλλαγή στους παίκτες του παιχνιδιού μεταβάλλει ταυτόχρονα και τις προστιθέμενες αξίες όλων των παικτών. Δόθηκε ένα παράδειγμα από τον κλάδο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Η Sony, με την εισαγωγή του PlayStation στην αγορά, στα μέσα της δεκαετίας του '90, άλλαξε τις προστιθέμενες αξίες των ανταγωνιστών της και τη δυναμική ολόκληρου του κλάδου. Το σύστημα 3DO, παρά τα υψηλών προδιαγραφών τεχνικά χαρακτηριστικά του και τη μεγάλη προσπάθεια

προώθησής του, τέθηκε αρκετά σύντομα εκτός μάχης τόσο λόγω του υψηλού του κόστους όσο και της μεγάλης εξάρτησής του από τους παραγωγούς λογισμικού και τους κατασκευαστές hardware. Η ελλιπής υποστήριξη από αυτές τις εταιρείες λίγα χρόνια αργότερα σε συνδυασμό με την εμφάνιση του PlayStation, συρρίκνωσε την προστιθέμενη αξία του και προδιέγραψε το τέλος της ανάπτυξής του.

Παρόμοιο τέλος είχε και η κονσόλα της Sega. Η εταιρεία βιάστηκε να προωθήσει το Saturn στην αγορά λίγο πριν την εμφάνιση του PlayStation, κάτι το οποίο είχε σαν συνέπεια την ελλιπή υποστήριξη από λογισμικό. Σε αυτό συνέβαλλε και η πολυπλοκότητα της διπλής επεξεργαστικής πλατφόρμας της κονσόλας, κάτι το οποίο δυσχέραινε αρκετά τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη λογισμικού. Η αρχιτεκτονική σχεδίαση της πλατφόρμας καθιστούσε ακόμα δυσκολότερο τον προγραμματισμό καθώς ήταν σχεδιασμένη να διαχειρίζεται τετράπλευρα και όχι τρίγωνα γεωμετρικά σχήματα πάνω στα οποία ήταν βασισμένη η πλειοψηφία των εργαλείων ανάπτυξης λογισμικού. Επίσης, η εταιρεία είχε ήδη δημιουργήσει με τις κινήσεις της σύγχυση και δυσαρέσκεια στους καταναλωτές, αφού μόλις ένα χρόνο πριν είχε προωθήσει στην αγορά το Sega 32X, ένα σύστημα 32bit, τη χρονική περίοδο που η τεχνολογία των 32bit παρήκμαζε ολοένα και περισσότερο.

Η τακτική του αιφνιδιασμού που ακολούθησε η εταιρεία λειτούργησε τελικώς εναντίον της και μείωσε άμεσα την προστιθέμενη αξία της κονσόλας της. Τιμολογημένη αρκετά υψηλότερα από τον κύριο ανταγωνιστή της, το PlayStation, προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί το μερίδιο αγοράς της, με αρκετά σχεδιαστικά προβλήματα όσον αφορά την αρχιτεκτονική της και με

ελλιπή υποστήριξη, σύντομα «ναυάγησε». Σε αυτό συνετέλεσε και η επιλογή της Sega να αποκλείσει πελάτες όπως η Wal-Mart και η KB Toys, από την αρχική διάθεση της κονσόλας. Η KB Toys, αρνήθηκε μάλιστα μετέπειτα να διαθέσει την κονσόλα στην αγορά, φανερά ενοχλημένη από την τακτική της Sega.

Το Jaguar της Atari, είχε πολύ μικρή προστιθέμενη αξία από την αρχή παρά το γεγονός ότι την περίοδο εκείνη, αποτελούσε το μοναδικό σύστημα 64bit. Κατέρρευσε σύντομα κυρίως λόγω έλλειψης συμπληρωματικών προϊόντων και υποστήριξης λογισμικού. Η είσοδος της Sega και της Sony στο παιχνίδι, εξέτεινε το ανταγωνιστικό κλίμα, στο οποίο η Atari δεν μπόρεσε να επιβιώσει. Συγχωνεύτηκε το 1996 με τη JT Storage, μία εταιρεία παραγωγής, αμφιλεγόμενης ποιότητας, σκληρών δίσκων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η JT Storage, το 1998 πούλησε το όνομα και την πνευματική ιδιοκτησία της Atari, λόγω προβλημάτων ρευστότητας, στην Hasbro Interactive. Η εταιρεία όμως δεν μπόρεσε να ανακάμψει και τελικά χρεοκόπησε το 1999, εντασσόμενη στο άρθρο επτά του κώδικα περί χρεοκοπιών, των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Η Nintendo, ήταν η εταιρεία η οποία το 1996, μετά την εξαγορά της Atari από την JT Storage και τη διακοπή της παραγωγής του 3DO, είχε στην αγορά ένα σύστημα 64bit, ισχυρότερο από τα ανταγωνιστικά συστήματα της Sony και της Sega παρά το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιούσε οπτικούς δίσκους (CD). Η χρήση όμως ROM Cartridges, παρά τα ευεργετικά αποτελέσματα ενάντια στην παράνομη αντιγραφή τους, σήμαινε αυτομάτως υψηλότερο κόστος παραγωγής, μικρότερος αποθηκευτικός χώρος δεδομένων και υψηλότερες τιμές. Αυτά τα μειονεκτήματα οδήγησαν τόσο τους προγραμματιστές

λογισμικού όσο και τους καταναλωτές να «εγκαταλείψουν» την κονσόλα της Nintendo.

Η μάχη συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια στο επίπεδο των 128bit. Η προστιθέμενη αξία της Sega ήταν ήδη αρκετά χαμηλή και η νέα της κονσόλα ονόματι Dreamcast, προσπάθησε να κερδίσει ξανά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Εισήχθη, πολλά υποσχόμενη, στην αγορά της Ιαπωνίας το 1998, πριν από την εμφάνιση των ανταγωνιστικών κονσόλων, αλλά βρέθηκε εξαρχής αντιμέτωπη με προβλήματα διάθεσης. Η NEC, κατασκευάστρια εταιρεία του επεξεργαστή γραφικών PowerVR2 του Dreamcast, δεν είχε διαθέσιμους αρκετούς επεξεργαστές ώστε να βοηθήσει την εταιρεία να αντιμετωπίσει την αυξημένη ζήτηση της κονσόλας. Παρόλα αυτά η εισαγωγή της κονσόλας στην αγορά ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη. Η εμφάνιση του PlayStation 2 στη αγορά περίπου ένα χρόνο αργότερα, μετέβαλλε δραματικά το ανταγωνιστικό πεδίο. Ενσωματώνοντας DVD player κατάφερε να κατακτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της ιαπωνικής αγοράς, αφού οι Ιάπωνες καταναλωτές έδωσαν πολύ μεγάλη βαρύτητα σε αυτή τη δυνατότητα της κονσόλας. Τη δεδομένη χρονική περίοδο το PlayStation 2 αποτελούσε το φθηνότερο DVD player της αγοράς και φυσικά μία πολύ δυνατή κονσόλα με προς τα πίσω συμβατότητα (backward compatibility), ενισχυμένη από μεγάλη υποστήριξη, έντονη προώθηση και από μία πολύ μεγάλη αναγνωρισιμότητα που είχε δημιουργήσει η Sony με το πρώτο PlayStation. Η Sega προσπάθησε αλλά δεν κατάφερε να αντιδράσει. Κύριο ρόλο σε αυτό διαδραμάτισαν και τα μεγάλα προβλήματα πειρατείας του λογισμικού της που αντιμετώπιζε. Τελικώς, το 2001 διέκοψε την παραγωγή του Dreamcast και αφοσιώθηκε στην ανάπτυξη λογισμικού.

Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται πλέον τη Sony, είναι η Nintendo με το GameCube και η Microsoft με το Xbox. Το GameCube εισήχθη στην αγορά το 2000 και χρησιμοποιεί μικρότερης διαμέτρου οπτικούς δίσκους (miniDVD - 8cm) και δεν υποστηρίζει την ανάγνωση δίσκων DVD και CD, διαμέτρου 12 εκατοστών. Η κίνηση αυτή, δίνει στην Nintendo το πλεονέκτημα του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, παράλληλα όμως λειτουργεί ανασταλτικά τόσο όσον αφορά την αγορά της κονσόλας από το μερίδιο της αγοράς που ενδιαφέρεται για την υποστήριξη DVD δίσκων όσο και την ανάπτυξη τίτλων λόγω της περιορισμένης χωρητικότητας δεδομένων των οπτικών δίσκων που χρησιμοποιεί. Παρά τις προσπάθειες της Nintendo και την ανταγωνιστική τιμή της κονσόλας, δεν μπόρεσε να ανακτηθεί το μερίδιο αγοράς που κατείχαν οι προηγούμενες κονσόλες της εταιρείας αν και βρίσκεται πολύ κοντά στο μερίδιο που κατέχει αυτή τη στιγμή το Xbox. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραμάτισε η αγορά στόχος της κονσόλας. Το GameCube απευθύνεται κυρίως σε μικρότερες ηλικίες με αποτέλεσμα να χάνει τη μεγαλύτερη αγορά στόχο των εφήβων και των ενηλίκων. Επίσης η κονσόλα μειονεκτεί σε δυνατότητες δικτύωσης σε σχέση με το Xbox και το PlayStation 2.

Ο νέος παίκτης που άλλαξε ξανά το ανταγωνιστικό πεδίο του κλάδου, ήταν η Microsoft με την εισαγωγή του Xbox στην αγορά το 2001. Χρησιμοποιώντας την αναγνωρισιμότητα της Microsoft και υιοθετώντας πρωτοποριακές τεχνολογίες, όπως ο ενσωματωμένος σκληρός δίσκος, κατάφερε να αποσπάσει ένα αρκετά μεγάλο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς, περίπου 22% και να βρεθεί δεύτερο, πολύ πίσω από την κονσόλα της Sony η οποία κατείχε μερίδιο περίπου 62%. Η παραγωγή της κονσόλας σταμάτησε το 2005, όταν σταμάτησε η παραγωγή του επεξεργαστή γραφικών από την NVIDIA. Λίγους

μόλις μήνες αργότερα η Microsoft εισήγαγε στην αγορά το Xbox 360, η ανάπτυξη του οποίου είχε αρχίσει από το 2003. Σε αντίθεση με το Xbox το οποίο ενσωμάτωνε κεντρικό επεξεργαστή της Intel και επεξεργαστή γραφικών της NVIDIA, η νέα κονσόλα λειτουργεί με κεντρικό επεξεργαστή της IBM και επεξεργαστή γραφικών της ATI. Το Xbox 360 ανήκει στην έβδομη γενιά κονσόλων και θα ανταγωνίζεται σύντομα με το PlayStation 3 της Sony και το Wii της Nintendo. Το Wii ήδη έκανε την εμφάνιση του στην παγκόσμια αγορά το Δεκέμβρη του 2006, ενώ η Sony έχει κυκλοφορήσει στην Ιαπωνία το PlayStation 3 σημειώνοντας πολύ υψηλές πωλήσεις. Ωστόσο δεν κατάφερε να διαθέσει αρχικά όσα κομμάτια επιθυμούσε, λόγω ενός προβλήματος που παρουσιάστηκε στην παραγωγική διαδικασία του Blu-ray οδηγού. Σε αυτή τη νέα μάχη η Microsoft έχοντας εισάγει τη νέα κονσόλα της ένα χρόνο περίπου νωρίτερα στην αγορά από τους ανταγωνιστές της, έχει ήδη αναπτύξει μία καταναλωτική βάση έχοντας πουλήσει περίπου έξι εκατομμύρια κομμάτια. Η Sony, έχει βασίσει τη νέα έκδοση του PlayStation σε μία νέα τεχνολογική πλατφόρμα, αναπόδεικτης έως τώρα αξίας. Τόσο ο κεντρικός επεξεργαστής Cell, που κατασκεύασε σε συνεργασία με την IBM και την Toshiba (STI Alliance), όσο και η ενσωμάτωση ενός οδηγού οπτικών δίσκων Blu-ray, αποτελούν ότι πιο πρόσφατο έχει να επιδείξει η τεχνολογία στους αντίστοιχους τομείς χωρίς φυσικά ακόμα να έχουν δημιουργήσει μία κρίσιμη μάζα καταναλωτών. Εξαιτίας αυτών των τεχνικών χαρακτηριστικών, η κονσόλα έχει τιμολογηθεί υψηλότερα από τις ανταγωνιστικές προτάσεις.

Το ανταγωνιστικό πεδίο αναμένεται ακόμα πιο απρόβλεπτο κυρίως λόγω της νέας κονσόλας της Nintendo, ονόματι Wii. Η Nintendo ακολουθεί μία διαφορετική στρατηγική προσπαθώντας να προσεγγίσει την αγορά από μία

εντελώς διαφορετική πλευρά. Στοχεύει σε εκείνη τη μερίδα καταναλωτών η οποία δεν αποτελεί οπαδό των ηλεκτρονικών παιχνιδιών, επιδεικνύοντας μία νέα προσέγγιση αλληλεπίδρασης του χρήστη με την κονσόλα μέσω ασύρματων χειριστηρίων εφοδιασμένων με ανιχνευτές κίνησης. Ο χρήστης θα μπορεί να αλληλεπιδρά με το εικονικό περιβάλλον της κονσόλας μέσω φυσικών κινήσεων των χεριών του. Η εταιρεία αναμένει μέσω του πρωτοποριακού συστήματος χειρισμού της κονσόλας, να αποτελέσει σύντομα το πρότυπο, καθιστώντας τις ανταγωνιστικές κονσόλες ανεπαρκείς και πεπαλαιωμένες και κατακτώντας ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Ο πολύ έξυπνος και μινιμαλιστικός σχεδιασμός της κονσόλας, το ευρηματικά νοηματικό όνομά της και η εστίαση στη ψυχαγωγία των καταναλωτών και όχι στην ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής, σίγουρα θα ενισχύσουν αυτή την προσπάθεια.

2.3.2.2 Ανάλυση και άμεση αλλαγή

Είδαμε με ποιο τρόπο η είσοδος νέων παικτών μεταβάλλει εμμέσως τις προστιθέμενες αξίες όλων των παικτών του παιγνίου και αλλάζει τις ισορροπίες των δυνάμεων. Τόσο η Sony όσο η Microsoft αργότερα και πρόσφατα η Nintendo, εισήλθαν στην αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών και μετέβαλλαν πλήρως το ανταγωνιστικό πεδίο και διεύρυναν την αγορά. Οι εν λόγω επιχειρήσεις, προσπαθούν όμως και με διάφορες άμεσες ενέργειες να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους και να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών αποτελεί η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η έντονη προώθηση των προϊόντων τους, η βελτίωση της ποιότητας και η εξοικονόμηση παραγωγικών πόρων, η προσπάθεια

πληρέστερης ικανοποίησης των καταναλωτικών αναγκών και η προσπάθεια για σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους.

Η αύξηση της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών αναδεικνύεται σε παράγοντα ύψιστης σημασίας τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στους υπερανταγωνιστικούς κλάδους (Duffy, 1998). Μία σταθερή και πιστή καταναλωτική βάση έχει σαν συνέπεια τη χαμηλή ευαισθησία των πελατών όσον αφορά τις μεταβολές της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το χαμηλότερο κόστος προσέλκυσης νέων πελατών και την αυξημένη οργανωσιακή αποδοτικότητα της επιχείρησης (Rowley, 2005).

Οι πελάτες μπορούν να επιδείξουν την πιστότητά τους διατηρώντας τη σχέση τους με την επιχείρηση, είτε αυτή η συνέχεια προσδιορίζεται από ένα συμβόλαιο είτε όχι, αυξάνοντας τον αριθμό των προϊόντων που αγοράζουν ή τη συχνότητα αγοράς. Μπορούν ακόμα να δείξουν την πιστότητά τους μέσω του επηρεασμού της λήψης απόφασης αγοράς τρίτων προσώπων ή μέσω θετικών συστάσεων (word of mouth). Θα πρέπει παρόλα αυτά να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη συσχέτιση της πιστότητας των πελατών και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Κάποιοι συγγραφείς (Reinartz and Kumar, 2002), δείχνουν ότι, παρά την τάση που παρατηρείται από πολλές επιχειρήσεις για ανάπτυξη της πιστότητας των πελατών τους με απώτερο στόχο την αυξημένη κερδοφορία, σε πολλές περιπτώσεις οι πιστοί πελάτες δεν κοστίζουν λιγότερο στις επιχειρήσεις από ότι οι υπόλοιποι πελάτες της. Ακόμα, δεν είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε μεταβολές των τιμών, δεν είναι οι καλύτεροι «διαφημιστές» της επιχείρησης και δεν οδηγούν απαραίτητα την επιχείρηση σε υψηλότερα κέρδη. Παράλληλα οι συγγραφείς αποδεικνύουν την ανεπαρκή αναλυτική ικανότητα εργαλείων

όπως η ανάλυση RFM (Recency, Frequency, Monetary value), η οποία αναλύει την πιστότητα των πελατών βάση της συχνότητας αγοράς και του ποσού που ξοδεύει κάθε πελάτης κάθε φορά που αγοράζει. Σύμφωνα με την έρευνα, αποδεικνύεται η χαμηλή συσχέτιση πιστότητας και κερδοφορίας. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος θα πρέπει να πραγματοποιείται εις βάθος ανάλυση των δεδομένων και των καταναλωτικών συμπεριφορών καθώς και ποσοτικοποίηση της σχέσης πιστότητας και κερδοφορίας, προκειμένου να τμηματοποιούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια τα διάφορα πρότυπα πιστότητας-κερδοφορίας. Στη συνέχεια θα μπορούν να αναγνωρίζονται τόσο οι πελάτες στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει το ενδιαφέρον της η επιχείρηση για τη διατήρηση ή την ανάπτυξή τους, όσο και οι πελάτες τους οποίους θα πρέπει να αγνοήσει και τέλος θα διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές για κάθε ομάδα (Woo and Fock, 2004). Ο μοναδικός τρόπος, σύμφωνα με τους συγγραφείς, αύξησης της συσχέτισης της πιστότητας και της κερδοφορίας είναι η ταυτόχρονη διαχείριση και των δύο αυτών παραγόντων.

Η πιστότητα των πελατών μπορεί να προσδιοριστεί από τη στάση τους (attitude), από τη συμπεριφορά τους (behavior) ή από τη στάθμιση της στάσης και της συμπεριφοράς με μεταβλητές όπως τα χαρακτηριστικά του πελάτη, η περίπτωση και οι συνθήκες αγοράς. Τέτοιες μεταβλητές μπορεί να αποτελούν για παράδειγμα το διαθέσιμο εισόδημα, η πίεση του χρόνου, η ανάγκη για αλλαγή, η δύναμη της συνήθειας, η διαθεσιμότητα του προϊόντος, ή οι διάφορες προσφορές. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι για την ύπαρξη πραγματικής πιστότητας είναι απαραίτητη η ισχυρή αφοσίωση που εκφράζεται μέσω της στάσης του πελάτη. Υπάρχει δηλαδή ένα συνεπές και ευνοϊκό σύνολο εκφρασμένων αξιών του πελάτη σε σχέση με την εμπορική επωνυμία

(brand) της επιχείρησης. Συνεπώς, απορρίπτουν την έννοια της πιστότητας που προσδιορίζεται μόνο από τη συμπεριφορά του πελάτη, μιας και αυτή η συμπεριφορά μπορεί να είναι τυχαία. Ο πελάτης συνεχίζει να αγοράζει κάποιο προϊόν διότι η χρήση του προϊόντος τυχαίνει να τον ικανοποιεί. Αυτό θα μπορούσε να συμβαίνει και με κάποιο προϊόν διαφορετικής επωνυμίας. Δεν είναι όμως διατεθειμένος να καταναλώσει ενέργεια και χρόνο για την εύρεση κάποιου εναλλακτικού προϊόντος.

Σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της πιστότητας των πελατών, διαδραματίζει και ο υπό μελέτη κλάδος. Στους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, οι οποίοι είναι υπερανταγωνιστικοί και χαρακτηρίζονται από ένα πρότυπο επαναλαμβανόμενων αγορών, δεν υπάρχει η ανάγκη αφοσίωσης από τη μεριά των καταναλωτών σε κάποια συγκεκριμένη εμπορική επωνυμία και έτσι αναπτύσσουν πιστότητα σε ένα «χαρτοφυλάκιο» προϊόντων. Βασικός λόγος για αυτό είναι ο πλέον πολύ μεγάλος αριθμός των εμπορικών επωνυμιών, ο οποίος έχει καταστρέψει ίσως τον σημαντικότερο λόγο για την ανάπτυξη αποκλειστικής πιστότητας, τη διαφορετικότητα και την ιδιαιτερότητα της εμπορικής επωνυμίας (Uncles, Dowling and Hammond, 2003). Πολλοί συγγραφείς επισημαίνουν τις μικρές διαφορές μεταξύ των διάφορων εμπορικών επωνυμιών, όσον αφορά τα λειτουργικά αλλά και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά τους. Έτσι οι περισσότεροι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ελάχιστες ουσιώδεις διαφορές, μεταξύ των ανταγωνιζόμενων εμπορικών επωνυμιών και μένουν ικανοποιημένοι όταν το προϊόν που αγοράζουν λειτουργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες τους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους.

Ίσως μία από τις λίγες εξαιρέσεις, από τα παραδείγματα των εταιρειών που έχουν ήδη αναφερθεί, αποτελούν οι Macintosh υπολογιστές της Apple. Σε αυτή την περίπτωση, ένα μέρος των καταναλωτών είναι δυνατό να αναπτύξει ένα είδος «σχέσης» με την εμπορική επωνυμία μέσω της στάσης, των αξιών και των κοινωνικών προτύπων του. Με αυτό τον τρόπο διαχωρίζει την εμπορική επωνυμία από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές και παράλληλα δικαιολογεί πολλές φορές την χρέωση υψηλότερης τιμής. Έτσι εξελίσσεται σταδιακά σε συνεργάτη και σε «συνήγορο» της εμπορικής επωνυμίας (Duffy, 1998).

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να βελτιώσουν τις τακτικές ανάλυσης και εντέλει την πιστότητα των κερδοφόρων πελατών τους, θα πρέπει να εκμεταλλευτούν την ανερχόμενη δύναμη των δικτύων, τη σύγκλιση και τις δυνατότητες αποτελεσματικότερης διαχείρισης και ανάλυσης των πελατειακών δεδομένων μέσω της χρήσης νέων εργαλείων (Ferguson and Hlavinka, 2006).

Η Hewlett-Packard για παράδειγμα, μέσω του προγράμματός πιστότητας της «Πελατειακή Σύνδεση» (Customer Connection), το οποίο είναι βασισμένο σε μία διαδικτυακή πύλη, απευθύνεται σε τελικούς χρήστες υψηλού επιπέδου τεχνικών γνώσεων. Μέσω αυτής της ιστοσελίδας, έχει δημιουργηθεί μία διαδικτυακή πελατειακή κοινότητα όπου μπορούν να ανταλλάσσονται πληροφορίες και γνώσεις. Η αξία αυτού του δικτύου, τόσο για τα μέλη του όσο και για την Hewlett-Packard, αυξάνεται όσο διευρύνεται η κοινότητα. Η εταιρεία έχει μεγαλύτερες δυνατότητες κατανόησης των πελατειακών αναγκών και μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίησή τους μέσω της ανάπτυξης του δικτύου. Από την άλλη πλευρά οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα διευρυμένο περιβάλλον διάχυσης της γνώσης και

της πληροφόρησης καθώς και να απολαμβάνουν πληρέστερες υπηρεσίες και βελτιωμένα προϊόντα από την εταιρεία. Η ισχύς αυτής της πληροφόρησης που ρέει απρόσκοπτα μεταξύ των μελών του προγράμματος και της εταιρείας, έχει ισχυροποιήσει τους δεσμούς της Hewlett-Packard με αυτούς τους πελάτες, δίνοντάς της ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι σύγχρονες δυνατότητες διαχείρισης και ανάλυσης των πελατειακών δεδομένων, αποτελούν ακόμα μία πρόκληση. Η BT (British Telecommunications) για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας το λογισμικό πακέτο Clementine της SPSS, κατάφερε να βελτιώσει τον βαθμό ανταπόκρισης (response rate) όσον αφορά την άμεση ταχυδρόμηση (direct mail) κατά 100% και επίσης έδωσε τη δυνατότητα ανίχνευσης των καλύτερων πιθανών πελατών.

Η πρόκληση που αντιμετώπιζε η BT, ήταν ο προσδιορισμός της τάσης των πελατών της όσον αφορά τις αγορές τους και ο υπολογισμός της σχετικής αξίας τους. Αφού αναγνώριζε συγκεκριμένα καταναλωτικά πρότυπα, η εταιρεία είχε σαν στόχο την ανάπτυξη συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών για κάθε ομάδα καταναλωτών. Δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, η BT χρειαζόταν συγκεκριμένα δεδομένα ώστε να διατηρήσει τους κερδοφόρους πελάτες της, να προσελκύσει νέους και να αυξήσει εν τέλει τις πωλήσεις και τα κέρδη της. Για την εξόρυξη των δεδομένων από το δείγμα της έρευνας και την ανεύρεση βασικών μοτίβων και τάσεων, η BT χρησιμοποίησε το λογισμικό πακέτο Clementine της SPSS, το οποίο παρείχε προηγμένες δυνατότητες ανάλυσης όπως ομαδοποίηση, νευρωνικά δίκτυα, κανόνες συσχέτισης και δέντρα αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο λογισμικό πακέτο, η εταιρεία

μπόρεσε να αναγνωρίσει ζητήματα ποιότητας των δεδομένων και να τα αντιμετωπίσει επιτυχώς. Αυτή η ενδελεχής ανάλυση, οδήγησε στον προσδιορισμό συγκεκριμένων πιθανών επικερδών καταναλωτών αλλά και στην ανίχνευση προτύπων που αφορούν τους πελάτες που «χάνει» η εταιρεία καθώς και τους πιθανούς λόγους για τους οποίους μπορεί να συμβαίνει κάτι τέτοιο. Με αυτό τον τρόπο η ΒΤ είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις τάσεις του κλάδου, να στοχεύει στους κατάλληλους πελάτες και να βελτιώνει τη διεισδυτική της ικανότητα στους διάφορα τμήματα της αγοράς με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη επιλογή πελατών και τις υψηλότερες πωλήσεις.

Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει τέλος να αγνοούν τη δύναμη της σύγκλισης των διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων και τεχνολογιών, η οποία δημιουργεί διαρκώς νέες ευκαιρίες. Η επιτυχία της ιστοσελίδας δημοπρασιών eBay για παράδειγμα, δεν ήταν μόνο αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης της δύναμης του Διαδικτύου. Η επιτυχία του οφείλεται στη σύγκλιση τριών διαφορετικών συμπληρωματικών παραγόντων. Στην ανάπτυξη ασφαλών συστημάτων διαδικτυακών συναλλαγών, στην ανάπτυξη ταχύτατων και αξιόπιστων υπηρεσιών μεταφοράς των εμπορευμάτων και στην εμφάνιση των εικονικών κοινοτήτων με κοινά ζητήματα και ενδιαφέροντα. Μέσω αυτής της σύγκλισης, το eBay κατάφερε να βελτιώσει την πιστότητα των πελατών του, προσφέροντάς τους προηγμένες υπηρεσίες, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες τους.

Όπως είδαμε, μία επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της μέσω της βελτίωσης της πιστότητας των πελατών της με διάφορους τρόπους. Το ίδιο κρίσιμη είναι η σύσφιξη των σχέσεων με τους προμηθευτές της. Ιδιαίτερα στην σύγχρονη οικονομία, όπου οι επιχειρήσεις δαπανούν

μεγαλύτερα ποσά στις προμήθειες και βασίζονται ολοένα και περισσότερο στην καλή λειτουργία της προμηθευτικής τους αλυσίδας προκειμένου να μειώσουν τα κόστη τους αλλά και να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής τους. Συνεπώς, αυτός ο παράγοντας αναδεικνύεται σε παράγοντα ιδιαίτερης σημασίας για την επιβίωσή τους. Πολλοί λοιπόν ερευνητές (Liker and Choi, 2004), υποστηρίζουν τη ανάπτυξη δικτύων τύπου ιαπωνικών keiretsu μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους. Δηλαδή δίκτυα, στα οποία οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις αφοσιώνονται σε μία διαδικασία διαρκούς, από κοινού μάθησης και βελτίωσης, με στόχο την ευημερία τους.

Το πρώτο βήμα είναι η κατανόηση, από την επιχείρηση, του τρόπου λειτουργίας των προμηθευτών της. Για να χτιστεί μία τέτοιου είδους συνεργασία σε γερά θεμέλια, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει για τον προμηθευτή της, ότι γνωρίζει ο προμηθευτής για τον εαυτό του (Liker and Choi, 2004). Παρά το γεγονός ότι μία τέτοιου είδους διαδικασία μπορεί να αποδειχθεί χρονοβόρα, συνήθως έχει πολύ μεγάλη αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον προμηθευτή της.

Το δεύτερο βήμα είναι η εκμετάλλευση του ανταγωνισμού μεταξύ των διάφορων προμηθευτών, προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της προμήθειας των πρώτων υλών και των διάφορων υλικών από δύο ή περισσότερους προμηθευτές και της δημιουργίας κοινοπραξιών μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών με σκοπό τη μετάδοση τεχνογνωσίας και τη διατήρηση του ελέγχου.

Το τρίτο βήμα είναι η επίβλεψη των προμηθευτών. Η χρήση καρτών αναφοράς ανά τακτά χρονικά διαστήματα, παραγόντων όπως η ποιότητα και

η παράδοση των προϊόντων, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα της ακριβέστερης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προμηθευτών της όσον αφορά τους στόχους που έχουν τεθεί. Ακόμα, δίνει τη δυνατότητα της έγκαιρης και αποτελεσματικότερης παρέμβασης σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Το τέταρτο βήμα είναι η ανάπτυξη των τεχνικών και των καινοτομικών δυνατοτήτων των προμηθευτών με απώτερο στόχο την επίτευξη συμβατότητας.

Το πέμπτο βήμα, αφορά την έντονη αλλά ταυτόχρονα επιλεκτική τροφοδότηση πληροφοριών. Η διάχυση των γνώσεων και των πληροφοριών θα πρέπει να γίνεται μέσω ενός δομημένου και αυστηρού πολυεπίπεδου συστήματος επικοινωνίας. Αυτό το σύστημα θα πρέπει να εξυπηρετεί δύο σκοπούς. Από τη μία θα πρέπει να παρέχει στους προμηθευτές συγκεκριμένες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη ενός στόχου και από την άλλη θα πρέπει να διασφαλίζει τη διαφύλαξη ευαίσθητων πληροφοριών, πρόσβαση στις οποίες πρέπει να έχει μόνο η επιχείρηση.

Τέλος, θα πρέπει να διεξάγονται δραστηριότητες από κοινού βελτίωσης, μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και των τελικών προϊόντων.

2.3.3 Οι κανόνες, οι τακτικές και η εμβέλεια

Έως τώρα αναλύσαμε μερικές από τις τακτικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της και να μεταβάλλει τις ισορροπίες των δυνάμεων στο παίγνιο στο οποίο συμμετέχει. Είδαμε όμως στην πρώτη παράγραφο του κεφαλαίου, πως

η επιχείρηση που διαθέτει την κατάλληλη σχετική διαπραγματευτική δύναμη, μπορεί να χρησιμοποιήσει την ισχύ διάφορων κανόνων ή όρων στις σχέσεις της με τους υπόλοιπους παίκτες του δικτύου αξίας της, ώστε να επηρεάσει τις ισορροπίες.

Αναφέρθηκε η χρήση του όρου MFC στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της. Ένας τέτοιος όρος πέρα από το γεγονός ότι συμβάλλει στη διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων αυτών, συνήθως αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης στις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες της (Neilson and Winter, 1994). Η επιχείρηση, έχοντας δώσει σε κάποιους πελάτες της MFCs, γίνεται πολύ σκληρότερος διαπραγματευτής όσον αφορά τους υπόλοιπους πελάτες της. Αυτό συμβαίνει διότι, οποιαδήποτε καλύτερη προσφορά σε κάποιον από τους υπόλοιπους πελάτες θα πρέπει να επεκταθεί και στους πελάτες που υπόκεινται σε έναν όρο MFC. Κάτι τέτοιο φυσικά θα έχει πολύ υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Έτσι, λόγω αυτής της διαπραγματευτικής ακαμψίας, η επιχείρηση καταφέρνει και αποσπά μεγαλύτερο κομμάτι της «πίτας», πολλές φορές και μέσω της αύξησης των τιμών που χρεώνει στους πελάτες της.

Από την άλλη πλευρά, πολλοί πελάτες αποδέχονται έναν τέτοιο όρο είτε γιατί αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλεται η ισορροπία των δυνάμεων, είτε γιατί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, είτε γιατί ενδιαφέρονται περισσότερο να μην βρεθούν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε σχέση με κάποιον ανταγωνιστή τους που προμηθεύεται από την ίδια επιχείρηση. Στην τελευταία περίπτωση, το επίπεδο των τιμών αποτελεί ζήτημα δευτερεύουσας σημασίας. Άλλα πλεονεκτήματα που μπορεί να απολαμβάνει ο πελάτης είναι το μειωμένο κόστος της

αναζήτησης, των διαπραγματεύσεων και των νομικών εξόδων. Ακόμα, ένας όρος MFC μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά όσον αφορά την αποκάλυψη ευαίσθητων πληροφοριών κατά τη διαδικασία σύναψης του συμβολαίου. Λόγω του ότι η τιμολόγηση βασίζεται σε δεδομένα της αγοράς, η επιχείρηση δεν χρειάζεται να αποκαλύψει στον προμηθευτή της ακριβείς πληροφορίες σχετικές με το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή την παραγωγική διαδικασία (Levy, 1994).

Βέβαια, ένας όρος MFC μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά όσον αφορά την προσπάθεια προσέλκυσης πελατών, ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, μέσω χαμηλότερων τιμών. Με την ίδια λογική, οι πελάτες της επιχείρησης γίνονται πιο εύκολα στόχος, άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αφού η επιχείρηση θα αντιμετωπίζει υψηλότερο κόστος διατήρησής τους. Επίσης, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο όρος, θα πρέπει το σχετικό προϊόν να είναι επαρκώς τυποποιημένο, προκειμένου να είναι συγκρίσιμες οι τιμές χρέωσης των διάφορων εταιρειών. Τέλος, μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να καθορίζει τις τιμές της με μεγαλύτερη ελαστικότητα. Αυτό θα έχει άμεση συνέπεια στην ευθυγράμμιση της τιμολογιακής πολιτικής της, με τις υπόλοιπες διοικητικές αποφάσεις.

Στην πρώτη παράγραφο παρουσιάστηκαν επίσης, παραδείγματα όρων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στα συμβόλαια μεταξύ μίας επιχείρησης και των προμηθευτών της. Αναφέρθηκε μεταξύ άλλων και η περίπτωση του όρου «take or pay». Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτός ο όρος έχει ιδιαίτερη σημασία για προμηθευτές που αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής και χαμηλό μεταβλητό.

Ένας όρος λοιπόν «take or pay», προστατεύει τον προμηθευτή από ξαφνικές μεταβολές της ζητούμενης ποσότητας. Μπορεί επομένως να προγραμματίζει την παραγωγική του διαδικασία και να υπολογίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια το κέρδος του. Η επιχείρηση η οποία υπογράφει έναν τέτοιο όρο με τον προμηθευτή της, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική στον υπολογισμό της απαραίτητης ποσότητας υλικών, προκειμένου να αποφεύγει μεγάλες θετικές ή αρνητικές αποκλίσεις. Στην πρώτη περίπτωση θα είχε ως συνέπεια αυξημένο κόστος διακίνησης, αποθήκευσης και συντήρησης, ενώ στη δεύτερη θα υπονόμει τόσο την παραγωγική της διαδικασία, όσο και την αξιοπιστία της εμπορικής της επωνυμίας. Τα πλεονεκτήματα του όρου «take or pay» αφορούν την τιμή χρέωσης των υλικών και την υπάρχουσα καταναλωτική βάση της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση είναι σε θέση να διαπραγματευτεί χαμηλότερη τιμή της ζητούμενης ποσότητας υλικών σαν αντάλλαγμα της εξάλειψης μέρους του κινδύνου που αντιμετωπίζει ο προμηθευτής. Όσον αφορά στην καταναλωτική βάση, η επιχείρηση διατρέχει μικρότερο κίνδυνο από τους ανταγωνιστές της, εφόσον αυτοί αντιλαμβάνονται το υψηλό κόστος που διατρέχει η επιχείρηση σε περίπτωση απώλειας κάποιου πελάτη και επομένως τη δυναμικότητα με την οποία θα απαντήσει σε μία πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών να προσελκύσουν μέρος της καταναλωτικής της βάσης. Στην περίπτωση όμως που οι ανταγωνιστές αγνοήσουν αυτή τη διάσταση του παιχνιδιού, οι επιπτώσεις του επακόλουθου πολέμου τιμών θα είναι σφοδρές.

Πολλοί από τους προαναφερθέντες όρους, είναι δυνατό υπό κάποιες συνθήκες να περιορίσουν τον ανταγωνισμό και να οδηγήσουν σε γενικευμένη

αύξηση των τιμών. Έτσι πολλές φορές, η υιοθέτηση παρόμοιων πρακτικών αποτελεί στοιχείο αθέμιτου ανταγωνισμού, δημιουργώντας εμπόδια εισόδου, ενισχύοντας τα ήδη υπάρχοντα, ή αποτελώντας το μέσο μίας υπονοούμενης συμφωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων σε μία ολιγοπωλιακή αγορά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή αυτών των όρων, ώστε να συμμορφώνονται με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις επιχειρηματικές συναλλαγές και τον ανταγωνισμό στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Στην περίπτωση επιχειρήσεων των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε μία μαζική καταναλωτική αγορά, μπορούν να εφαρμοστούν εκπτώσεις σε συγκεκριμένα είδη για συγκεκριμένη χρονική περίοδο ή άλλες τακτικές τιμολόγησης. Δύο πολύ συνήθεις τακτικές αμοιβαίως επωφελείς τόσο για τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της, ιδιαίτερα στον κλάδο του λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι η διάθεση διαφορετικών εκδόσεων ενός προϊόντος (versioning) και το «δέσιμο» δύο ή περισσότερων προϊόντων σε ένα πακέτο (bundling). Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό αρχικό κόστος ανάπτυξης του κάθε λογισμικού προγράμματος και από εξαιρετικά χαμηλό και συνήθως σταθερό, κόστος αναπαραγωγής του. Δηλαδή, παραγωγής μίας επιπλέον μονάδας. Ενώ για παράδειγμα η Intel θα υποχρεωθεί να επενδύσει σε νέες εγκαταστάσεις και τεχνολογικό εξοπλισμό προκειμένου να αντιμετωπίσει μία αύξηση της ζήτησης για επεξεργαστές με αποτέλεσμα να αυξηθεί το ανά μονάδα κόστος, η Microsoft σε μία παρόμοια περίπτωση δε θα υποχρεωθεί σε παρόμοιες δαπάνες. Αντιμετωπίζοντας επίσης πολύ υψηλές οικονομίες κλίμακας, θα καταφέρει να μειώσει το μέσο κόστος παραγωγής.

Το μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν βέβαια εταιρείες όπως η Microsoft, είναι ότι σε περίπτωση που αναγκαστούν, εξαιτίας ενός πολέμου τιμών, να μειώσουν την τιμή του προϊόντος τους σε επίπεδο που να πλησιάζει το οριακό κόστος παραγωγής τους, δε θα μπορέσουν να αναπληρώσουν τις υψηλές αρχικές τους επενδύσεις. Η συνθήκη δηλαδή του τέλειου ανταγωνισμού $P=MC$, αποδεικνύεται καταστροφική για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις. Φυσικά, ο κίνδυνος αυτός είναι ακόμα μεγαλύτερος στην περίπτωση ενός προϊόντος που αναπαράγεται ψηφιακά και μεταδίδεται μέσω του διαδικτύου. Σε αυτή την περίπτωση το μεταβλητό κόστος του προϊόντος μπορεί να πλησιάσει το μηδέν. Έτσι, καθίστανται ανέφικτοι πολλοί από τους παραδοσιακούς τρόπους τιμολόγησης του προϊόντος.

Μία βιώσιμη λύση αποτελεί το versioning. Το versioning αποτελεί μία μέθοδο κατά την οποία η επιχείρηση παράγει διαφορετικές εκδόσεις του προϊόντος, οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι πελάτες τμηματοποιούνται μόνοι τους, τη στιγμή που επιλέγουν κάποια έκδοση του προϊόντος. Η έκδοση που θα επιλέξουν, αποκαλύπτει την αξία που προσδίδουν στο προϊόν καθώς και την τιμή την οποία θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για να το αποκτήσουν. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση, θα πρέπει να βρει τρόπους διαχωρισμού των διαφορετικών εκδόσεων του προϊόντος. Είναι απαραίτητο να προσδιορίσει ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του, θα αποτελούν χαρακτηριστικά μεγάλης αξίας για κάποιους καταναλωτές και μικρής, για κάποιους άλλους. Τέλος, πρέπει να αποφασίσει τόσο για τον αριθμό των διαφορετικών εκδόσεων όσο και για την

τιμή τους. Ο στόχος της είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων, μέσω της πώλησης του προϊόντος στην υψηλότερη δυνατή τιμή για κάθε πελάτη.

Ο διαχωρισμός των διαφορετικών εκδόσεων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με τη χρονική διαβάθμιση της πρόσβασης ή τη διαβάθμιση των δυνατοτήτων και του βάθους ανάλυσης. Η πρώτη περίπτωση εφαρμόζεται συχνά από τις εταιρείες των τηλεπικοινωνιών όσον αφορά την πρόσβαση των καταναλωτών στα διάφορα δίκτυα, ενώ η δεύτερη αποτελεί συνήθη πρακτική στις εταιρείες παραγωγής λογισμικού και στις εκδοτικές επιχειρήσεις επιστημονικών βιβλίων ή περιοδικών, οι οποίες προσφέρουν διαβαθμισμένη πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων ή στα αρχεία τους.

Άλλες μέθοδοι διαχωρισμού των διαφορετικών εκδόσεων θα μπορούσαν να στηριχτούν μεταξύ άλλων, στις δυνατότητες επεξεργασίας και αλλαγής των δεδομένων από τον ίδιο το χρήστη, στην ανάγκη συμμετοχής του χρήστη σε κάποια ευρύτερη κοινότητα χρηστών, στο επίπεδο εμφάνισης πιθανών διαφημιστικών μηνυμάτων, στις επεξεργαστικές δυνατότητες και στην ταχύτητα ή στο επίπεδο της τεχνικής υποστήριξης. Λόγω της ιδιαιτερότητας των ψηφιακών προϊόντων, όπως τα προγράμματα λογισμικού, όπου πρώτα αναπτύσσονται οι τεχνολογικά περισσότερο προηγμένες εκδόσεις και στη συνέχεια αφαιρούνται χαρακτηριστικά προκειμένου να δημιουργηθούν οι εκδόσεις χαμηλότερης αξίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν, όσο μπορούν, το ότι οι καταναλωτές δε θα είναι σε θέση να μετατρέψουν μία έκδοση χαμηλής σε μία έκδοση υψηλότερης αξίας. Ο αριθμός των εκδόσεων εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος και από τα διαφορετικά τμήματα καταναλωτών που ενδιαφέρονται για το προϊόν,

προσδίδοντάς του έτσι διαφορετικές αξίες. Με αυτό τον τρόπο, το versioning, παρέχει έναν τρόπο στις επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε ένα μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, εξυπηρετώντας εξειδικευμένες ανάγκες. Αποβαίνει συνεπώς αμοιβαίως επωφελές για τις επιχειρήσεις και για τους καταναλωτές (Shapiro and Varian, 1998).

Το bundling, αποτελεί μία ιδιαίτερη περίπτωση versioning. Αναφέρθηκε το παράδειγμα του Microsoft Office. Παρόμοιες περιπτώσεις αποτελούν τα λογισμικά πακέτα Macromedia Studio και Creative Suite της Adobe. Το πρώτο περιλαμβάνει προγράμματα για τη σχεδίαση, ανάπτυξη και συντήρηση ιστοσελίδων, προγραμμάτων, παιχνιδιών, αλληλεπιδραστικών παρουσιάσεων και λογισμικού κινητών τηλεφώνων. Το δεύτερο το οποίο διατίθεται σε δύο εκδόσεις, Standard και Premium, αποτελεί ένα ενοποιημένο σχεδιαστικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει προγράμματα σχεδίασης και επεξεργασίας εικόνων και φωτογραφιών. Η Adobe, αντιλαμβάνεται το γεγονός ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος της καταναλωτικής της βάσης αποτελείται από επαγγελματίες σχεδιαστές ιστοσελίδων και από επαγγελματίες ψηφιακής επεξεργασίας εικόνας και βίντεο. Έτσι προσφέρει για τους πρώτους σε μία έκδοση bundle, ονόματι Web Bundle, τα πακέτα Studio και Creative Suite, ενώ για τους δεύτερους προσφέρει σε μία έκδοση bundle, ονόματι, Video Bundle, τα πακέτα Production Studio Premium και Flash Professional. Τα πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή είναι ποικίλα. Καταρχήν, τα διαφορετικά προϊόντα θα επιδεικνύουν τη μέγιστη δυνατή μεταξύ τους συμβατότητα, αφού παρέχονται από τον ίδιο παραγωγό, με αποτέλεσμα να προωθούν τη συνολική αποτελεσματικότητα. Επίσης, η τιμή του πακέτου bundle, θα είναι αρκετά

χαμηλότερη από το σύνολο των τιμών των προϊόντων, όταν αυτά πωλούνται μεμονωμένα.

Εκτός όμως των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνει ο καταναλωτής, το bundling λειτουργεί επίσης προς όφελος της επιχείρησης. Η επιχείρηση μέσω αυτής της μεθόδου, μπορεί να αποσπάσει υψηλότερη αξία από τους καταναλωτές, μειώνοντας τη διασπορά των τιμών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα επιμέρους προϊόντα και έτσι να αυξήσει τα έσοδά της (Shapiro and Varian, 1999). Δεδομένου του γεγονότος ότι θα πρέπει να τιμολογήσει τα προϊόντα της σε μία συγκεκριμένη τιμή για το σύνολο της μαζικής αγοράς, οι καταναλωτές θα τα αξιολογούν διαφορετικά.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι η επιχείρηση διαθέτει δύο προγράμματα λογισμικού τα οποία τιμολογεί ανάλογα με την αξία που τους προσδίδουν οι δύο καταναλωτές μίας υποτιθέμενης αγοράς. Ο ένας καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει 110€ για το πρόγραμμα A και 150€ για το πρόγραμμα B. Ο άλλος καταναλωτής αξιολογεί τα προγράμματα A και B για 130€ και 120€ αντίστοιχα. Αν η επιχείρηση τιμολογήσει το πρόγραμμα A στα 100€ και το πρόγραμμα B στα 120€, θα έχει συνολικά έσοδα από τους δύο καταναλωτές 460€. Αυτό το ποσό είναι το μέγιστο που μπορεί να επιτύχει δεδομένων των καταναλωτικών προτιμήσεων, διαθέτοντας τα δύο προγράμματα μεμονωμένα. Αν όμως προσφέρει και τα δύο προγράμματα σε ένα bundle πακέτο, στην τιμή των 250€, θα επιτύχει συνολικά έσοδα ύψους 500€ και από τους δύο καταναλωτές.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το bundling, αποτελεί ένα ισχυρό εμπόδιο εισόδου, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ολιγοπωλιακών κλάδων (Nalebuff, 2004). Μια επιχείρηση που έχει ισχυρό μερίδιο αγοράς σε δύο διαφορετικά

προϊόντα, μπορεί, ακολουθώντας τη τακτική του bundling, να αποτρέψει την είσοδο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και να υπερασπίσει τα προϊόντα της χωρίς να υποχρεωθεί να τα τιμολογήσει και τα δύο χαμηλότερα.

Χρησιμοποιώντας λοιπόν τακτικές σαν κι αυτές που αναλύθηκαν εκτενώς στο παρόν κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις μπορούν μέσω της ανάλυσης και της αλλαγής ενός ή περισσότερων θεμελιωδών στοιχείων του παιγνίου στο οποίο συμμετέχουν, να μεταβάλλουν την ισορροπία των δυνάμεων. Αυτή η διαδικασία κάποιες φορές μπορεί να είναι επωφελείς για κάποιους παίκτες του δικτύου αξίας της, ενώ για κάποιους άλλους όχι. Αυτό που έχει όμως ιδιαίτερη αξία είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν αξία για τον εαυτό τους καθώς και να διευρύνουν την αξία του κλάδου, όχι απαραίτητα εις βάρος των υπόλοιπων παικτών.

Με την υιοθέτηση της θεωρίας του συνανταγωνισμού σαν τρόπο στρατηγικής σκέψης και την αναζήτηση αμοιβαίως επωφελών (win-win) ευκαιριών, μπορούν να συνεργάζονται με όλους τους παίκτες του δικτύου αξίας τους, είτε αυτοί είναι πελάτες και προμηθευτές, είτε ανταγωνιστές και παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων, προκειμένου να διευρύνουν την «πίτα» της αγοράς. Ταυτόχρονα όμως, όλοι οι προαναφερθέντες παίκτες ανταγωνίζονται μεταξύ τους με στόχο την επιβίωση και την απόσπαση μεγαλύτερου μέρους της αξίας της διευρυμένης «πίτας» της αγοράς.

Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοείται ο ιδιαίτερος ρόλος των κυβερνήσεων και ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πεδίο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών. Στην Κίνα, έως και τα τέλη του 1998, παρά την ραγδαία ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ο μονοπωλιακός χαρακτήρας του κλάδου, ο πολιτικός έλεγχος στη χρήση του

Διαδικτύου και η στάση της κυβέρνησης, η οποία απαγόρευε τις ξένες επενδύσεις και καθυστέρουσε την ανάπτυξη των υπηρεσιών στις αγροτικές περιοχές, διαμόρφωναν τις συνθήκες της αγοράς και αποτελούσαν εμπόδιο στη μελλοντική ανάπτυξη του κλάδου (Harwit, 1998).

Αντίθετα, στην Ιαπωνία, στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη η ιδιωτικοποίηση και η φιλελευθεροποίηση του κλάδου είχε αρχίσει από τα μέσα της δεκαετίας του '80 (Fransman, 2001). Στο Ηνωμένο Βασίλειο για παράδειγμα, διαφάνηκαν τα πρώτα δείγματα αυτής της πολιτικής από το 1984 (Waverman and Sirel, 1997). Βέβαια δεν έλλειπαν τα προβλήματα, ιδιαίτερα των χωρών της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης λόγω ανεπαρκούς τεχνολογικής υποδομής και μη ικανοποιητικών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης. Αυτές οι συνθήκες είχαν σαν συνέπεια τις περιορισμένες επενδυτικές ευκαιρίες και τον υψηλό επενδυτικό κίνδυνο (Berlage, 1995).

Πρωτεύοντα ρόλο στις εξελίξεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη διαδραμάτισε και συνεχίζει να διαδραματίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω των αποφάσεων, των κανονισμών και των οδηγιών που εκδίδουν τα θεσμικά αλλά και τα συμβουλευτικά όργανά της. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, της οποίας η δικαιοδοσία βασίζεται κυρίως στα άρθρα 85 και 86 της Συνθήκης της Ρώμης, είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση και την προώθηση του ανταγωνισμού μέσω του ελέγχου των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων για παράνομες συμπράξεις, συγκεντρώσεις που περιορίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των κρατών μελών και καταχρηστικές εκμεταλλεύσεις της δεσπόζουσας θέσης τους. Ακόμα, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πολιτική των κρατών μελών όσον αφορά στις κρατικές ενισχύσεις και συνεργάζεται με τις εθνικές αρχές και τα εθνικά δικαιοδοτικά όργανα. Φυσικά, η δράση της

Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω των διάφορων οργάνων της, καλύπτει όλες τις πτυχές της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής δραστηριότητας των κρατών μελών, συμμετέχοντας δραστικά στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πεδίου.

Στις περισσότερες χώρες, η συνεργασία μεταξύ των εταιρειών παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, είναι πλέον υποχρεωτική (Spiegel, 2005). Ο συνδρομητής δηλαδή μιας εταιρείας, αποκτά αυτόματα πρόσβαση και στα υπόλοιπα διαθέσιμα δίκτυα, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να επικοινωνεί με όλους τους συνδρομητές των δικτύων αυτών. Φυσικά, μέσω αυτής της συνεργασίας τους, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών διευρύνουν την αγορά τους και τα κέρδη τους εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες σκοπού και τις θετικές εξωτερικότητες που προκύπτουν. Δεν παύουν όμως να ανταγωνίζονται, προκειμένου να αποσπάσουν μεγαλύτερο μέρος της «πίτας» της αγοράς.

Παραπομπές Κεφαλαίου 2

Ansari, S. and Munir, K. (2006). "How Valuable is a Piece of the Spectrum? Determination of Value in External Resource Acquisition." Working Paper Series, Judge Business School, University of Cambridge.

Backus, J. (2001). "Funding the Computing Revolution's Third Wave." Communications of the ACM, **44**(11): 70-76.

Balian, C.; Chow, J. and Lee, S. (2006). "Implementing "Win-Win" Rebate Programs." White Paper, FTI Consulting Inc.

Bayus, B.L.; Jain, S. and Rao, A.G. (2001). "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New Product Announcements." Journal of Marketing Research, **38**: 3-13.

Berlage, M. (1995). "Telecommunications Development in Central and Eastern Europe." International Political Science Review, **16**(3): 283-303.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. New York, Currency Doubleday.

Cheng, L.K. and Nahm, J. (2004). "Product Boundary, Vertical Competition and the Double Mark-up Problem." KDI School of Public Policy and Management, Research Paper No. 04-19.

Choi, J.P.; Kristiansen, E.G. and Nahm, J. (2005). "An Economic Analysis of Product Pre-announcements." CESifo Economic Studies, **51**: 299-319.

Cooper, T.E. (1986). "Most-Favored-Customer Pricing and Tacit Collusion." The RAND Journal of Economics, **17**(3): 377-388.

Dranove, D. and Gandal, N. (2003). "The Dvd vs. Divx Standard War: Empirical Evidence of Network Effects and Preannouncement Effects." Journal of Economics and Management Strategy, **12**(3): 363-386.

- Duffy, D.L. (1998). "Customer Loyalty Strategies." Journal of Consumer Marketing, **15**(5): 435-448.
- Ferguson, R. and Hlavinka, K. (2006). "Loyalty Trends 2006: Three Evolutionary Trends to Transform Your Loyalty Strategy." Journal of Consumer Marketing, **23**(5): 292-299.
- Fransman, M. (2001). "Evolution of the Telecommunications Industry into the Internet Age." Communications & Strategies, **43**(3rd Quarter): 57-113.
- Haan, M.A. (2003). "Vaporware as a Means of Entry Deterrence." Journal of Industrial Economics, **51**(3): 345-358.
- Harwit, E. (1998). "China's Telecommunications Industry: Development Patterns and Policies." Pacific Affairs, **71**(2): 175-193.
- He, Z.; Lim, K. and Wong, P. (2006). "Entry and Competitive Dynamics in the Mobile Telecommunications Market." Research Policy, **35**(8): 1147-1165.
- Kim, W. and Mesquita, B.B. (1995). "How Perceptions Influence the Risk of War." International Studies Quarterly, **39**(1): 51-65.
- Levy, D.T. (1994). "Guaranteed Pricing in Industrial Purchases: Making Use of Markets in Contractual Relations." Industrial Marketing Management, **23**: 307-313.
- Liker, J.K. and Choi, T.Y. (2004). "Building Deep Supplier Relationships." Harvard Business Review, Product Number: R0412G.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, **30**(1): 11-24.
- Mitchell, J.F. (2001). "Can a Right of First Refusal Be Assigned?" The University of Chicago Law Review, **68**(3): 985-1006.
- Nalebuff, B. (2004). "Bundling as an Entry Barrier." Quarterly Journal of Economics, **119**(1): 159-187.

Neilson, W.S. and Winter, H. (1994). "Enhancing Bargaining Power with Most-Favored-Customer Pricing." Economics Letters, **44**: 61-66.

Phelan, S.E. (2005). "Entrepreneurship as Expectations Management." New England Journal of Entrepreneurship, **8**(1): 49-58.

Reichheld, F.F. (2001). "Lead for Loyalty." Harvard Business Review, Product Number: R0107E.

Reinartz, W. and Kumar, V. (2002). "The Mismanagement of Customer Loyalty." Harvard Business Review, Product Number: R0207F.

Rowley, J. (2005). "The Four Cs of Customer Loyalty." Marketing Intelligence & Planning, **23**(6): 574-581.

Sappington, D.E.M. (2006). "Regulation in Vertically-Related Industries: Myths, Facts and Policy." Review of Industrial Organization, **28**: 3-16.

Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Harvard Business School Press.

Shapiro, C. and Varian, H.R. (1998). "Versioning: The Smart Way to Sell Information." Harvard Business Review, Product Number: 98610.

Spiegel, M. (2005). "Coopetition in the Telecommunications Industry - Obtaining the Best from Regulation and Competition." Topics in Regulatory Economics and Policy, **47**: 93-108.

Uncles, M. D.; Dowling, G.R. and Hammond K. (2003). "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs." Journal of Consumer Marketing, **20**(4): 294-316.

Waverman, L. and Sirel, E. (1997). "European Telecommunications Markets on the Verge of Full Liberalization." The Journal of Economic Perspectives, **11**(4): 113-126.

Weissenberger, E.M. and Koch, D.J. (2006). "Collaboration, Network Formation and Co-opetition in International Service Businesses." Innovation Pressure, International ProACT Conference 15-17th March 2006, Tampere, Finland.

Woo K. and Fock, H.K.Y. (2004). "Retaining and Divesting Customers: An Exploratory Study of Right Customers, "At-Risk" Customers and Wrong Customers." Journal of Services Marketing, **18**(3): 187-197.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συνανταγωνισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις – Μέρος I

“No employer today is independent of those about him. He cannot succeed alone, no matter how great his ability or capital. Business today is more than ever a question of cooperation.”

**Orison Swett Marden (1850 -1924),
American Author and founder of Success magazine.**

3.1 Εισαγωγή

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις είναι εξ υποθέσεως πολύπλοκες λόγω των δύο διαμετρικά αντίθετων λογικών αλληλεπίδρασης που ενσωματώνουν. Στοιχεία συνεργασίας και ανταγωνισμού μπορούν να βρεθούν σε οποιοδήποτε είδος σχέσης. Σε πολλές περιπτώσεις όμως, το ένα ή το άλλο στοιχείο υπονοείται και δεν είναι τόσο ξεκάθαρο (Bengtsson and Kock, 2000). Όταν όμως και τα δύο στοιχεία είναι εμφανή και ευδιάκριτα, τότε η σχέση είναι καθαρά συνανταγωνιστική. Το υπόβαθρο της θεωρίας του ανταγωνισμού, που αποτελεί τη μία πλευρά της συνανταγωνιστικής σχέσης, στηρίζεται στην υπόθεση ότι η κάθε επιχείρηση δρα με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση του συμφέροντός της. Αυτή η εγωκεντρική προσέγγιση έρχεται συνήθως σε σύγκρουση με οποιοδήποτε είδους συλλογική δράση. Από την άλλη πλευρά, η βασική υπόθεση πίσω από τη συνεργασία, στηρίζεται πάνω σε μία αντίθετη

διαμετρικά άποψη. Η συνεργασία προαπαιτεί τη συλλογική δράση, προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη οικονομία και ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιλαμβάνονται την ανάγκη συνεργασίας, ακόμα και με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Κάτω λοιπόν από τις κατάλληλες συνθήκες, η συνεργασία η οποία βασίζεται στην ανταποδοτικότητα, μπορεί να αναπτυχθεί και μεταξύ ανταγωνιστών χωρίς να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη στοιχείων φιλίας (Axelrod, 1984). Αυτές οι πολύπλευρες και πολλές φορές φαινομενικά αντιφατικές σχέσεις, πρέπει να σχεδιάζονται και να διοικούνται πολύ προσεχτικά. Φυσικά, οι συνανταγωνιστικές στρατηγικές επεκτείνονται και στις σχέσεις των επιχειρήσεων εντός των διεθνών στρατηγικών τους συμμαχιών. Εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους, με διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές ικανότητες, προσπαθούν συνεργαζόμενες να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους.

Οι επιχειρήσεις σήμερα μπορούν να συμμετέχουν ταυτόχρονα, σε διάφορων ειδών επιχειρηματικές σχέσεις. Εντός αυτών των σχέσεων, η κάθε επιχείρηση μπορεί να διαδραματίζει πολλούς διαφορετικούς ρόλους (Kanter, 1994). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι σχεδόν εκατό σύμμαχοι του Inmarsat, ενός ειδικού συνασπισμού επιχειρήσεων που κατέχει και διαχειρίζεται ένα από τα μεγαλύτερα δορυφορικά τηλεπικοινωνιακά δίκτυα στον κόσμο. Τα μέλη του συνασπισμού είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες επενδύοντας κεφάλαια, πελάτες δρομολογώντας κλήσεις μέσω των δορυφόρων του δικτύου, προμηθευτές της τεχνολογίας, ρυθμιστές της

πολιτικής του συνασπισμού και ανταγωνιστές προσφέροντας αντίστοιχες υπηρεσίες με αυτές του Inmarsat.

Στις περιπτώσεις των διεθνών συμμαχιών, ο ανταγωνισμός υφίσταται στο επίπεδο του ελέγχου. Στην ικανότητα δηλαδή κάποιων μελών μιας συμμαχίας, να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα άλλων μελών, μέσω της ισχύος, της εξουσίας και των μηχανισμών. Από την άλλη πλευρά, η συνεργασία περιλαμβάνει τη συλλογική προσπάθεια, μέσω της αφοσίωσης, της εμπιστοσύνης και της αμοιβαίας ανεκτικότητας, για τον αποτελεσματικότερο καταμερισμό και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των συμπληρωματικών πόρων. Στόχος είναι η επίτευξη της καλύτερης δυνατής επίδοσης. Μιας επίδοσης που κανένα μέλος της συμμαχίας, μεμονωμένα, δε θα μπορούσε να επιτύχει.

3.2 Συνανταγωνισμός με ανταγωνιστές

3.2.1 Λόγοι υιοθέτησης και ενισχυτικοί παράγοντες

Η σημασία της αλληλεξάρτησης και της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων έχει επισημανθεί πολλά χρόνια νωρίτερα από πολλούς ακαδημαϊκούς, ερευνητές, συγγραφείς και επιχειρηματίες. Η επιτυχία όμως των επιχειρήσεων σήμερα, εξαρτάται από την ταυτόχρονη εφαρμογή ανταγωνιστικών και συνεργατικών στρατηγικών με όλους τους παίκτες του δικτύου αξίας τους. Ο συνανταγωνισμός αποτελεί προέκταση της συνεργατικής λογικής που προαναφέρθηκε, συνδυάζοντας την ίδια στιγμή τα πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού και της συνεργασίας.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συχνά εμπλέκονται σε ταυτόχρονες, πολύπλοκες σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού με τους ανταγωνιστές τους (Luo, 2004). Με τις στρατηγικές συνεργασίας προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους μέσω της αμοιβαίας συνεισφοράς πόρων και της αφοσίωσης σε κοινούς στόχους. Με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές προσπαθούν μεμονωμένα να ενισχύσουν τις ίδιες παραμέτρους επίδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο ο συνανταγωνισμός θεωρεί τις σχέσεις μεταξύ δύο ανταγωνιστριών πολυεθνικών επιχειρήσεων ως μία μίξη ταυτόχρονων και αλληλένδετων σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων τους και των κερδών τους. Η AT&T για παράδειγμα συνεργάζεται με τη Philips στην πληροφορική τεχνολογία. Παράλληλα ανταγωνίζεται μαζί της στις πωλήσεις εξοπλισμού τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ασία.

Μεταξύ διαφοροποιημένων πολυεθνικών επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός μπορεί να υφίσταται σε επίπεδο χωρών, σε επίπεδο προϊόντων, σε επίπεδο επιμέρους τμημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων, σε επίπεδο εισροών, όπως οι πρώτες ύλες και το ανθρώπινο δυναμικό, ή σε επίπεδο εκροών, όπως ο όγκος των παραγγελιών και το μερίδιο αγοράς. Η συνεργασία από την άλλη πλευρά μπορεί να υφίσταται σε επίπεδο διοίκησης, σε επίπεδο παραγωγής, σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, σε επίπεδο διανομής και προώθησης των προϊόντων ή σε οποιοδήποτε άλλο πρόσφορο επίπεδο συλλογικής δράσης όπως η βελτίωση της υποδομής μίας φιλοξενούσας χώρας και η άσκηση πολιτικής πίεσης. Η ταυτόχρονη συνύπαρξη στοιχείων συνεργασίας και ανταγωνισμού οφείλεται στη διαπίστωση ευκαιριών συνέργιας αλλά και στην ταυτόχρονη ύπαρξη συγκρουσιακών καταστάσεων που προκύπτουν λόγω της ασυμβατότητας των στόχων και της ύπαρξης πολλών παιγνίων μηδενικών αθροισμάτων εντός των πλαισίων του ανταγωνισμού της αγοράς. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να υπερισχύει στη σχέση το στοιχείο του ανταγωνισμού, ενώ σε κάποιες άλλες μπορεί να υπερισχύει το στοιχείο της συνεργασίας. Γενικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εμβέλεια του συνανταγωνισμού μεταξύ δύο επιχειρήσεων διευρύνεται όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων τους και των αγορών στις οποίες απευθύνονται.

Ο συνανταγωνισμός σήμερα ενισχύεται από διάφορους οικονομικούς, κοινωνικοπολιτικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων η οποία οδηγεί στη συνεργασία ακόμα και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Βέβαια, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους συνεχίζει να υφίσταται σε άλλους τομείς της

επιχειρηματικής τους δράσης. Ο συνανταγωνισμός ενισχύεται από τη συνύπαρξη κοινών αγορών και ασύμμετρων πόρων και ικανοτήτων μεταξύ δύο ανταγωνιστών. Ο πρώτος παράγοντας ενισχύει τον ανταγωνισμό, ενώ ο δεύτερος τη συνεργασία (Luo, 2004).

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται επίσης ολόένα και περισσότερο την ιδιαίτερη σημασία της συνεργασίας με τους ανταγωνιστές τους για την επιτυχία εντός του παγκοσμιοποιημένου επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλά και τη σπουδαιότητα της στρατηγικής ευελιξίας. Μια τέτοια στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα για διάχυση γνώσης, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, τεχνολογική πρόοδο και επέκταση της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις, απαιτώντας ταυτόχρονα από αυτές τη διαφύλαξη των κρίσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους. Μια στρατηγική συμμαχία αποτελεί μια συνεχώς εξελισσόμενη διαπραγμάτευση της οποίας οι πραγματικοί όροι υπερβαίνουν τα πλαίσια της νομικής συμφωνίας και των στόχων της ανώτατης διοίκησης. Η απόφαση για το είδος των διακινούμενων πληροφοριών και τον τρόπο διακίνησης αυτών, λαμβάνεται καθημερινά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει υπεύθυνα να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους, σε όλα τα επίπεδα, σχετικά με τις απόρρητες επιχειρηματικές και τεχνολογικές ικανότητες στις οποίες δε θα πρέπει να έχουν πρόσβαση οι συνεργάτες, αλλά και να παρακολουθούν καθημερινώς τις αιτήσεις και τις λήψεις πληροφοριών από τους τελευταίους (Hamel, Doz and Prahalad, 1989).

Η συνανταγωνιστική στρατηγική, προσφέρει εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές μέσω των διαφορετικών δυνατοτήτων συνδυασμού των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού σε διάφορες γεωγραφικές αγορές και

προϊόντα, παρέχοντας στις επιχειρήσεις την απαραίτητη ευελιξία που απαιτούν οι συνθήκες του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

Ακόμα, δεδομένου του υψηλού κόστους έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η συνεργασία με ανταγωνιστές δίνει τη δυνατότητα για μείωση του κόστους αλλά και του υψηλού κινδύνου που συνεπάγονται τέτοιου είδους επενδύσεις. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω των κοινών συμφερόντων μεταξύ των ανταγωνιστών αλλά και της σχετικής εξειδικευμένης γνώσης και πραγματοποιείται συχνά στην προτυποποίηση νέων τεχνολογιών.

Η χρονική πίεση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτούς τους υπερανταγωνιστικούς κλάδους αλλά και η ανάγκη δημιουργίας ισχυρών επιχειρηματικών ενώσεων, αποτελούν ακόμη δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες. Η συνεργασία με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις προωθεί την καινοτομία και δίνει τη δυνατότητα ταχύτερης ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά. Ταυτόχρονα, βελτιώνει τη διαπραγματευτική θέση τους, τόσο στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές τους, όσο και στις διαπραγματεύσεις με τις κυβερνητικές αρχές των διάφορων χωρών.

Τέλος, πολλές έρευνες πάνω στις διαδικασίες της μάθησης μεταξύ επιχειρήσεων, έχουν δείξει ότι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκτήσουν νέες γνώσεις και ικανότητες, ενισχύεται όταν έχουν πρόσβαση σε μια «πηγή» ικανοτήτων σχετική με τις γνώσεις και τις ικανότητες που επιθυμούν να αποκτήσουν. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, συνήθως έχουν κοινές «πηγές» ικανοτήτων λόγω της χρήσης παρόμοιων τεχνολογιών, της ανάγκης ικανοποίησης παρόμοιων πελατειακών

αναγκών και της προσφοράς παρόμοιων προϊόντων (Dussauge, Garrette and Mitchell, 2000). Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, λόγω του κοινού πλαισίου λειτουργίας τους και των παρόμοιων θεμάτων που αντιμετωπίζουν, αναπτύσσουν παρόμοιες λογικές δραστηριοποίησης. Αποτέλεσμα είναι η ύπαρξη ενός ευνοϊκού πλαισίου μάθησης και αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης.

Όλοι οι παράγοντες αυτοί, ενισχύουν τη σημασία της υιοθέτησης του συνανταγωνισμού σαν μέθοδο στρατηγικής σκέψης και σχεδιασμού. Παρόλα αυτά η υιοθέτηση του, δεν κρίνεται επωφελής για επιχειρήσεις οποιουδήποτε τύπου και οποιωνδήποτε χαρακτηριστικών. Η ύπαρξη εμπειρίας, σε παγκόσμιο επίπεδο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή συνανταγωνιστικών στρατηγικών. Οι έμπειρες επιχειρήσεις αυτού του επιπέδου αντιλαμβάνονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την αναγκαιότητα της συνεχούς δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη ταυτόχρονη προσπάθεια εκμετάλλευσης των συνεργιών που προκύπτουν με διάφορους παίκτες του δικτύου αξίας τους. Κατανοούν δηλαδή περισσότερο τόσο την ανταγωνιστική όσο και τη συνεργατική διάσταση που χαρακτηρίζει τις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους παίκτες.

Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει και η επιχειρηματική κουλτούρα. Ο επιχειρηματικός παραδοσιακός τρόπος σκέψης, αντίληψης και συμπεριφοράς. Μια κουλτούρα η οποία καλλιεργεί και προωθεί την ικανότητα αντίληψης των διαφορετικών διαστάσεων της οποιασδήποτε κατάστασης, σίγουρα ενισχύει τον συνανταγωνιστικό τρόπο σκέψης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία δυναμική και πολύπλοκη δυαδικότητα.

Ο κοινός στρατηγικός προσανατολισμός αναδεικνύεται σε έναν ακόμη παράγοντα που προωθεί την εφαρμογή του συνανταγωνισμού. Δύο

ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από κοινές στρατηγικές κατευθύνσεις και στόχους, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να υιοθετήσουν έναν συνανταγωνιστικό τρόπο αλληλεπίδρασης. Η Toshiba για παράδειγμα, συνεργάζεται με την Hitachi για την ανάπτυξη και προώθηση του προτύπου HD-DVD, όπως ακριβώς συνεργάζεται και η Sony με τη Philips για την ανάπτυξη και προώθηση του Blu-Ray. Οι προαναφερθείσες εταιρείες αποτελούν παραδείγματα εταιρειών που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, και υπό αυτόν τον κοινό στρατηγικό προσανατολισμό, μπορούν να συνεργάζονται ευκολότερα σε διάφορους τομείς, διατηρώντας όμως την ανταγωνιστική διάσταση της σχέσης τους. Ο συνανταγωνισμός ενισχύεται ακόμη περαιτέρω στην περίπτωση απόκλισης των ανταγωνιστικών στόχων των δύο επιχειρήσεων. Οι ανταγωνιστικοί στόχοι, σε αντίθεση με τους στρατηγικούς, αφορούν το βραχυπρόθεσμο μέλλον και σχετίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ή συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που υφίσταται συμπληρωματικότητα πόρων ή / και δεξιοτήτων μεταξύ των δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, η υιοθέτηση του συνανταγωνισμού και η εκμετάλλευση αυτών των συνεργιών προωθεί την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και διευρύνει τη γνώση, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Η ομοιότητά των δύο επιχειρήσεων, όσον αφορά το μερίδιο αγοράς και το μέγεθός τους, είναι ακόμη ένας παράγοντας που προωθεί τον συνανταγωνισμό. Δύο επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους και δύναμης, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχούς μακροχρόνιας συνεργασίας, διατηρώντας την ανεξαρτησία τους και

δρώντας με γνώμονα το συλλογικό συμφέρον όσον αφορά τη συνεργατική διάσταση της σχέσης τους.

Φυσικά, δεν είναι απαραίτητο να δρουν ταυτόχρονα όλοι οι παραπάνω παράγοντες, προκειμένου να συνεργαστούν δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις υιοθετώντας τον συνανταγωνισμό. Η ύπαρξη και μόνο ενός εξ αυτών, μπορεί να είναι αρκετή ώστε να αποτελέσει το έναυσμα μίας τέτοιας επιχειρηματικής ανταγωνιστικής συνύπαρξης. Η παρουσία όμως περισσότερων του ενός παραγόντων, μπορεί να αποτελέσει ένα στέρεο υπόβαθρο, πάνω στο οποίο μπορεί να χτιστεί μία σταθερή, μακροχρόνια και αμοιβαίως επωφελής συνανταγωνιστική σχέση, μεταξύ δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η σχέση αυτή χαρακτηρίζεται από μία έντονη δυναμική, η οποία προσδιορίζεται από τις αλλαγές των διάφορων παραγόντων του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Εξαιτίας αυτής της δυναμικής, οι αναλογίες των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού στο συνανταγωνιστικό μίγμα, δύνανται να μεταβάλλονται. Το στοιχείο της συνεργασίας αυξάνεται εξαιτίας της ύπαρξης ανταγωνιστικών πιέσεων ή απειλών από τρίτες επιχειρήσεις, εξαιτίας της αύξησης της εμπειρίας και της γνώσης των καταναλωτών, με συνέπεια τη ζήτηση εξειδικευμένων και προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών ή εξαιτίας των πιέσεων ολοκλήρωσης της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας τους. Επιπρόσθετα, το στοιχείο της συνεργασίας αυξάνεται όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μη συνεργάσιμες κυβερνήσεις οι οποίες θέτουν διάφορων ειδών φραγμούς στην επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και όταν οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις ενδυναμώνονται με το πέρασμα του χρόνου.

Μία περίπτωση αύξησης του στοιχείου της συνεργασίας με κάποιον ανταγωνιστή εξαιτίας ανταγωνιστικών πιέσεων από τρίτους, αποτελεί η συνεργασία της Microsoft με την America On Line (AOL). Μέσω αυτής της συνεργασίας η Microsoft κέρδισε τη μάχη των φυλλομετρητών ιστοσελίδων, ενάντια στη Netscape (Lax and Sebenius, 2003). Πιο συγκεκριμένα, το 1996 η AOL αναζητούσε έναν τεχνικά προηγμένο φυλλομετρητή ιστοσελίδων. Η Microsoft κατάφερε να επιτύχει συμφωνία με την AOL, παρά την τεχνολογική υπεροχή του Netscape. Η συμφωνία περιελάμβανε δωρεάν παροχή του Internet Explorer και μελλοντική τεχνική υποστήριξη. Επίσης οι δύο εταιρείες συμφώνησαν στην ενσωμάτωση του λογισμικού της AOL στο λειτουργικό σύστημα των Windows που θα βρισκόταν προεγκατεστημένο σε καινούργιους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η Microsoft δηλαδή, συμφώνησε στην εμφάνιση του εικονιδίου της AOL στην επιφάνεια εργασίας των Windows, δίπλα στο εικονίδιο μιας δικής της ανταγωνιστικής υπηρεσίας, ονόματι MSN. Με αυτό τον τρόπο η AOL θα μπορούσε να προσεγγίσει περίπου πενήντα εκατομμύρια νέους υποψήφιους πελάτες ετησίως, χωρίς κανένα επιπρόσθετο κόστος. Από την άλλη πλευρά η Microsoft, προτίμησε να θυσιάσει τη βραχυπρόθεσμη ανταγωνιστική θέση του MSN, προκειμένου να επικρατήσει στη μάχη των φυλλομετρητών ιστοσελίδων ενάντια στη Netscape.

Το στοιχείο του ανταγωνισμού, στο συνανταγωνιστικό μίγμα της σχέσης δύο ανταγωνιστών, αυξάνεται όταν οι ανταγωνιστικοί στόχοι των επιχειρήσεων είναι κοινοί ή συγκλίνουν, όταν ο κλάδος τείνει, ή βρίσκεται, στο στάδιο της ωρίμανσης ή όταν αυξάνεται η ανταγωνιστική ασυμμετρία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Ανταγωνιστική ασυμμετρία μεταξύ δύο επιχειρήσεων υφίσταται στην περίπτωση που ενώ η πρώτη αποτελεί κύριο ανταγωνιστή της δεύτερης,

η δεύτερη δεν αποτελεί κύριο ανταγωνιστή της πρώτης. Κάτι τέτοιο είναι αρκετά σύνηθες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Κάθε επιχείρηση προσδιορίζει με διαφορετικό τρόπο τους ανταγωνιστές της. Ο βαθμός στον οποίο απειλείται κάθε επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, είναι επίσης διαφορετικός.

Η ανταγωνιστική διάσταση αυξάνεται επίσης όταν μειώνεται η αλληλεξάρτηση των πόρων των δύο επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο της συνεργασίας μειώνεται και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διακεκριμένες ικανότητες.

3.2.2 Συνανταγωνιστικά μίγματα

Σύμφωνα με τον Luo (2006), εξαιτίας των διαφορετικών μιγμάτων συνεργασίας και ανταγωνισμού που μπορούν να αναπτυχθούν στις συνανταγωνιστικές σχέσεις μιας επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, είναι ωφέλιμη η αντιστοίχιση των μιγμάτων με συγκεκριμένες συνανταγωνιστικές καταστάσεις. Μέσω της αντιστοίχισης, καθίσταται εφικτός ένας περισσότερο αναλυτικός και διορατικός προσδιορισμός των αποτελεσματικών στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων στα διάφορα συνανταγωνιστικά μίγματα. Η αντιστοίχιση πραγματοποιείται κυρίως βάση δύο παραγόντων. Της έντασης και της ποικιλομορφίας του συνανταγωνισμού.

3.2.2.1 Συνανταγωνιστική ένταση

Η ένταση υποδεικνύει την έκταση στην οποία μια επιχείρηση συνεργάζεται και ανταγωνίζεται ταυτόχρονα, με μια ανταγωνιστική της επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η ποικιλομορφία υποδεικνύει τη γεωγραφική ευρύτητα, τον

αριθμό δηλαδή των ξένων αγορών στις οποίες μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με κάποιον ανταγωνιστή της, αλλά και την ανταγωνιστική ευρύτητα, τον αριθμό δηλαδή των διαφορετικών ανταγωνιστών με τους οποίους συνανταγωνίζεται.

Σε συνάρτηση με την ένταση του συνανταγωνισμού μπορούν να διακριθούν τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις. Η πρώτη αφορά την περίπτωση στην οποία δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μάχονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στις κύριες αγορές τους και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Σε αυτή την περίπτωση, η οποία είναι συνήθης σε ολιγοπωλιακές αγορές ή σε περιπτώσεις που υπάρχει ομοιότητα προϊόντων, πόρων ή αγοράς στόχου μεταξύ των επιχειρήσεων, παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση της Microsoft και της Sun Microsystems. Η επιχείρηση που βρίσκεται σε μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η συλλογή πληροφοριών, η κάλυψη μικρών, εξειδικευμένων (niche) τμημάτων της αγοράς ή η υποστήριξη της παρούσας ανταγωνιστικής θέσης της.

Μέσω της νόμιμης και ηθικής συλλογής πληροφοριών σχετικών με τον συνανταγωνιστή της, μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τόσο την ανταγωνιστική της θέση όσο και τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Μέσω της κάλυψης εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη των ικανοτήτων της και να εκμεταλλευτεί τα πιθανά πλεονεκτήματα πρώτης κίνησης (first-mover advantages) αλλά και τις ισχυρές θετικές εξωτερικότητες, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της πληροφορικής ή των

τηλεπικοινωνιών. Τέλος, μέσω της υποστήριξης της παρούσας ανταγωνιστικής της θέσης, μπορεί να προστατεύσει και να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων της και των γεωγραφικών αγορών της, ελέγχοντας κρίσιμα κανάλια διανομής, σημαντικούς προμηθευτές ή δημιουργώντας στρατηγικές συμμαχίες.

Ιδιαίτερη σημασία, όταν μια επιχείρηση στοχεύει να καλύψει εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει να δίνεται στο γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα της πρώτης κίνησης δεν είναι βέβαιο ότι θα πραγματοποιηθούν σε κάθε περίπτωση ή ότι θα πραγματοποιηθούν στον ίδιο βαθμό ανεξαρτήτως της περίπτωσης (Parry and Bass, 1990; Shankar, Carpenter and Krishnamurthi, 1998; Lieberman and Montgomery, 1998; Bohlmann, Golder and Mitra, 2002). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Walkman της Sony, το οποίο γνώρισε πολύ μεγαλύτερη επιτυχία από τα VCRs της εταιρείας. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις η Sony αποτελούσε τον πρωτοπόρο της τεχνολογίας. Οι συνθήκες όμως δεν επέτρεψαν να αποσπάσει τα ίδια οφέλη και στις δύο περιπτώσεις. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Xerox, η οποία απέτυχε με τις οικιακές συσκευές fax στα μέσα της δεκαετίας του '80, να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα του πρωτοπόρου της αγοράς.

Πέρα λοιπόν από τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων, που δεν έλειπαν από τη Sony και τη Xerox, αλλά και την τύχη, αποφασιστικό ρόλο διαδραματίζουν και διάφοροι άλλοι παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας του παραγόμενου προϊόντος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του (Suarez and Lanzolla, 2005). Σε κάποια προϊόντα, όπως για παράδειγμα οι κεντρικοί επεξεργαστές των ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι βελτιώσεις είναι σταδιακές και οριακές. Άλλα προϊόντα, όπως για παράδειγμα

οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, εμφανίζονται ξαφνικά και εξελίσσονται απότομα. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μπορεί να διαφέρει ακριβώς όπως και ο ρυθμός ανάπτυξης των διάφορων τεχνολογιών. Η αγορά των χρηστών του Διαδικτύου και η αγορά των χρηστών της κινητής τηλεφωνίας για παράδειγμα, παρουσίασε ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης από την αγορά των χρηστών της τηλεόρασης ή των χρηστών της σταθερής τηλεφωνίας. Συγκεκριμένα, η σταθερή τηλεφωνία χρειάστηκε περίπου μισό αιώνα προκειμένου να επιτύχει επίπεδα διείσδυσης της τάξεως του 70% όσον αφορά τους ιδιώτες καταναλωτές. Η κινητή τηλεφωνία κατάφερε να επιτύχει τα ίδια ποσοστά διείσδυσης, σε λιγότερο από δύο δεκαετίες.

Τόσο ο ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας του προϊόντος όσο και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του, αποτελούν παράγοντες που βρίσκονται εκτός των ορίων ελέγχου οποιασδήποτε μεμονωμένης επιχείρησης και καθορίζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επίτευξη και τη βιωσιμότητα των πλεονεκτημάτων του πρωτοπόρου.

Γενικά, η σταδιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας του προϊόντος και της αγοράς του, παρέχουν τις ιδανικότερες συνθήκες στις πρωτοπόρες επιχειρήσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της πρώτης κίνησης. Μία σταδιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας του προϊόντος καθιστά πολύ δυσκολότερη τη διαφοροποίησή του από τις επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να εισέλθουν αργότερα στον κλάδο. Ακόμη όμως και στην περίπτωση επιτυχούς διαφοροποίησης, οι μικρές και μη δραστικές βελτιώσεις που θα έχουν συντελεστεί θα δώσουν το απαραίτητο χρονικό περιθώριο στον πρωτοπόρο να τις αναλύσει και να τις ενσωματώσει στο προϊόν του. Από την

άλλη πλευρά, η σταδιακή ανάπτυξη της αγοράς, δίνει την ευκαιρία στον πρωτοπόρο να καλλιεργήσει και εν συνεχεία να ικανοποιήσει νέα τμήματά της.

Στην περίπτωση ραγδαίας ανάπτυξης της αγοράς και σταδιακής ανάπτυξης της τεχνολογίας του προϊόντος και αντίθετα με την περίπτωση της σταδιακής ανάπτυξης και των δύο, τα πλεονεκτήματα που θα αποσπάσει ένας πρωτοπόρος εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα και την αξία συγκεκριμένων πόρων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελεί το Walkman της Sony, το οποίο εισήχθη στην αγορά το 1979 και χρησιμοποιούσε διαθέσιμες τεχνολογίες. Ο τεχνικός σχεδιασμός του επίσης παρέμεινε αμετάβλητος για σχεδόν μια δεκαετία. Από την άλλη πλευρά, η αγορά του προϊόντος εξελισσόταν με ταχύτατους ρυθμούς με συνέπεια οι πωλήσεις του προϊόντος να φτάσουν τα σαράντα εκατομμύρια κομμάτια μέσα σε δέκα έτη. Η Sony, εκμεταλλευόμενη τις ιδιαίτερες ικανότητες σχεδίασης και προώθησης του προϊόντος αλλά και την ισχυρή επωνυμία της, υπερασπίστηκε το πολύ υψηλό μερίδιο αγοράς της, το οποίο ακόμα και μια δεκαετία ύστερα από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, πλησίαζε το 50%.

Στην περίπτωση ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας του προϊόντος και σταδιακής ανάπτυξης της αγοράς του και σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, πλεονεκτήματα πρωτοπόρου μικρής χρονικής διάρκειας δεν είναι εφικτά. Από την άλλη πλευρά, τόσο οι συνθήκες της σταδιακής ανάπτυξης της αγοράς που έχουν σαν αποτέλεσμα τη στασιμότητα των πωλήσεων, πιθανόν για αρκετά χρόνια, όσο και οι συνθήκες ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας που προσελκύουν νέες ανταγωνίστριες εταιρείες στον κλάδο, δυσχεραίνουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μιας πρωτοπόρου επιχείρησης σε ένα τόσο «εχθρικό» περιβάλλον, αποτελεί η ύπαρξη υψηλού χρηματικού κεφαλαίου και εξαιρετικών ικανοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Το υψηλό χρηματικό κεφάλαιο θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να περιμένει έως ότου μειωθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας ή έως ότου καταφέρει να καταστήσει τη δική της τεχνολογία ως το νέο πρότυπο. Οι εξαιρετικές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης, θα της δίνουν τη δυνατότητα τεχνολογικής υπεροχής, έναντι του ανταγωνισμού, για όλο αυτό το διάστημα.

Πολύ συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο της ραγδαίας ανάπτυξης τόσο της τεχνολογίας του προϊόντος όσο και της αγοράς του, αφήνοντας εκτεθειμένες τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η AT&T, η πρώτη εταιρεία που ανέπτυξε ένα σύστημα κινητής τηλεφωνίας στην Αμερική στα τέλη της δεκαετίας του '70. Παρόλα αυτά, το 1983, η πρώτη εταιρεία που πήρε άδεια εμπορικής χρήσης της τεχνολογίας ήταν η Ameritech. Κάτι παρόμοιο συνέβη και με τη Netscape. Παρά το γεγονός ότι ο φυλλομετρητής της, αποτέλεσε έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα της ραγδαίας εξάπλωσης της χρήσης του Διαδικτύου, σήμερα επιβιώνει ως ένα μικρό τμήμα της Time Warner.

Κυρίαρχο ρόλο στο να χάσουν οι παραπάνω εταιρείες τη δυνατότητα δημιουργίας ισχυρών, μακρόπνων πλεονεκτημάτων πρώτης κίνησης, διαδραμάτισε η δυνατότητα των εταιρειών που εισέρχονταν αργότερα στον κλάδο να αναπτύσσουν τεχνολογικά ανώτερα προϊόντα, χωρίς να επιβαρύνονται με το κόστος διάθεσης παλαιότερων τεχνολογιών και χωρίς να κανιβαλίζουν άλλες γραμμές προϊόντων τους. Πολλοί ερευνητές (Bohlmann,

Golder and Mitra, 2002) έχουν χρησιμοποιήσει τον όρο «ποιοτικές επιπτώσεις» (vintage effects), προκειμένου να περιγράψουν την τάση των νέων τεχνολογικών γενεών να αποτελούν προπομπό της επιτυχούς εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η ταυτόχρονη ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς, δημιουργεί κενά προς εκμετάλλευση από τις εταιρείες που εισέρχονται αργότερα στον κλάδο. Η πρωτοπόρος επιχείρηση πολλές φορές δεν διαθέτει την απαιτούμενη παραγωγική δυναμικότητα ή την έκταση του μάρκετινγκ, προκειμένου να καλύπτει συνεχώς τα κενά που δημιουργούνται στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά. Σε αυτές τις συνθήκες, μόνο μια επιχείρηση με ισχυρούς πόρους, πολύ ανώτερους από τους αντίστοιχους πόρους των ανταγωνιστών, μπορεί να επιτύχει στη δημιουργία μακρόπνων πλεονεκτημάτων πρώτης κίνησης. Αυτό δε σημαίνει βεβαίως ότι εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική υπεροχή. Ενώ η Intel για παράδειγμα στον κλάδο των μικροεπεξεργαστών, εκμεταλλευόμενη την επωνυμία της, τις τεχνικές ικανότητες αλλά και τις ικανότητες μάρκετινγκ αποτελεί μία χαρακτηριστική επιτυχή περίπτωση, η IBM στον κλάδο των σκληρών δίσκων, παρά την ύπαρξη αντίστοιχων ικανοτήτων, αποτελεί μία χαρακτηριστική ανεπιτυχή περίπτωση.

Προκειμένου λοιπόν να αποφασίσει μια επιχείρηση την είσοδο της σε ένα νέο τμήμα της αγοράς ή σε ένα νέο κλάδο, θα πρέπει πρώτα να αναλύσει προσεχτικά τόσο τις εξωτερικές συνθήκες, όσο και τις σχετικές εσωτερικές ικανότητες της ίδιας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να κρίνει τις δυνατότητες, εάν αυτές υφίστανται, πλεονεκτημάτων πρώτης κίνησης, το διάστημα επίτευξής τους αλλά και τη χρονική διάρκειά τους.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση που μπορούμε να διακρίνουμε σε συνάρτηση με την ένταση του συνανταγωνισμού, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά σε σημαντικό βαθμό με άλλες επιχειρήσεις, διατηρώντας έτσι χαμηλή ένταση ανταγωνισμού και συνεργασίας. Σε αυτή την ακραία, ιδιαίτερα για τα σημερινά δεδομένα, περίπτωση, η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνη της στην παγκόσμια αγορά, ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο μπορεί να υφίσταται μόνο σε περιπτώσεις μονοπωλίων ή σε περιπτώσεις ιδιαίτερα εξειδικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Intel, η οποία σήμερα κατέχει στον εξειδικευμένο κλάδο των μικροεπεξεργαστών x86, μερίδιο της τάξεως του 80%. Η χαμηλή ένταση της ανταγωνιστικής παραμέτρου οφείλεται κυρίως στα εμπόδια εισόδου του κλάδου, που δημιουργούνται λόγω των ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία και κεφαλαιουχικό εξοπλισμό αλλά και λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένων τεχνολογικών προτύπων. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η τομεακή εξειδίκευση, η επέκταση της κλίμακας ή η κάθετη ολοκλήρωση.

Μέσω της τομεακής εξειδίκευσης, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις πιθανές ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις που διαθέτει σε κάποιους συγκεκριμένους τομείς προκειμένου να αναπτύξει συγκεκριμένα προϊόντα ή γεωγραφικές περιοχές.

Η επέκταση της κλίμακας αποτελεί μία στρατηγική που έχει σαν στόχο τη αύξηση της παραγωγής και κατά συνέπεια των πωλήσεων. Μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, η επιχείρηση ενισχύει τα εμπόδια εισόδου

στον κλάδο δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο τις προσπάθειες εισόδου νέων επιχειρήσεων. Η διαδικασία επέκτασης της κλίμακας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Τέλος, η προς τα πίσω (backward) ή η προς τα εμπρός (forward) κάθετη ολοκλήρωση, προωθεί την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ενισχύει τα υπάρχοντα εμπόδια εισόδου και σε πολλές περιπτώσεις βελτιώνει το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί μια επιλογή ανάμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από την ίδια την επιχείρηση και στην αγορά τους από άλλες επιχειρήσεις. Αυτή η απόφαση περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις: το βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης, το βαθμό ενσωμάτωσης στην κάθετη αλυσίδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, το εύρος των δραστηριοτήτων και τη μορφή ιδιοκτησίας (Harrigan, 1986). Κάθε επιχείρηση επιλέγει συνδυασμούς αυτών των διαστάσεων, συνειδητά ή ασυνείδητα, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Θα πρέπει να δίνεται όμως ιδιαίτερη προσοχή σε κάποιες αρνητικές πτυχές όπως είναι η πιθανή αποκοπή της επιχείρησης από πολύτιμα εξωτερικά δεδομένα και η μείωση της στρατηγικής της ευελιξίας. Ακόμα, στις περιπτώσεις που η κάθετη ολοκλήρωση χρησιμοποιείται προκειμένου να δημιουργηθούν τεχνητές στενώσεις (bottlenecks) ή περιορισμοί στην αγορά, όπως η αποκοπή ανταγωνιστών από κρίσιμους πόρους, ανακύπτουν προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού.

Γενικά, η στρατηγική ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανταγωνιστικές συνθήκες, στα συναλλακτικά κόστη

της αγοράς, στις αρνητικές οικονομικές επιβαρύνσεις εξαιτίας της γραφειοκρατίας και στις τεχνολογικές αστάθειες (Balakrishnan and Wernerfelt, 1986). Αν δεν υφίστανται προοπτικές σημαντικών οικονομικών ή στρατηγικών πλεονεκτημάτων, η επιχείρηση δε θα πρέπει να υιοθετεί την υψηλού ρίσκου στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης. Όταν επίσης η ισχύς των πλεονεκτημάτων που ευνόησαν συγκεκριμένες τακτικές κάθετης ολοκλήρωσης εξασθενεί και το κόστος της πλέον δε δικαιολογείται, η επιχείρηση δε θα πρέπει να διστάζει να «αποσυνδέει» εγκαίρως τις σχετικές δραστηριότητες από την αλυσίδα των δραστηριοτήτων της.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση που μπορούμε να διακρίνουμε σε συνάρτηση με την ένταση του συνανταγωνισμού, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού με έναν κύριο ανταγωνιστή της. Σκοπός και των δύο επιχειρήσεων είναι η εκμετάλλευση των συνεργιών που προκύπτουν από τους συμπληρωματικούς πόρους και τις συμπληρωματικές ικανότητες και η πρόσβαση σε νέες γνώσεις. Οι δεσμοί συνεργασίας των επιχειρήσεων υφίστανται σε συγκεκριμένες, αμοιβαίως σημαντικές, δραστηριότητές τους και όχι σε ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η απουσία κοινών αγορών τόσο σε γεωγραφικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο καταναλωτών. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επέκταση των συνεργιών, η συνεισφορά αξίας και η ενίσχυση των σχέσεων και της πιστότητας.

Μέσω της επέκτασης των συνεργιών, η επιχείρηση εξετάζει και αναγνωρίζει πιθανές επιπρόσθετες ή «βαθύτερες» ευκαιρίες συνεργασίας, τόσο σε

τεχνολογικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Αυτές οι συνέργιες χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο κόστος συντονισμού, συναλλαγής και ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτή η τακτική ενδείκνυται ιδιαίτερα όταν προϋπάρχει μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, συμπληρωματικότητα πόρων, συμβατότητα στόχων και συνεργατική κουλτούρα εντός ενός υπάρχοντος συνανταγωνιστικού πλαισίου.

Η συνεισφορά αξίας, αποτελεί μια οργανωσιακή προσπάθεια συμβιβασμού της κουλτούρας, της φιλοσοφίας και των αξιών των δύο επιχειρήσεων και εξομάλυνσης των όποιων σχετικών διαφορών τους. Με αυτό τον τρόπο εξουδετερώνονται πιθανές συγκρουσιακές καταστάσεις, αφομοιώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό οι συμπεριφορές που οδηγούν στην επίτευξη των κοινών στόχων και ενισχύεται η αναγνώριση και η ανταποδοτικότητα.

Τέλος, η ενίσχυση των σχέσεων και της πιστότητας αποτελεί μια διοικητική προσπάθεια ανίχνευσης και αναγνώρισης ευκαιριών που συσφίγγουν τις σχέσεις των δύο επιχειρήσεων σε διοικητικό αλλά και σε υπαλληλικό επίπεδο. Η σύσφιξη των σχέσεων και στα δύο επίπεδα, επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της οικειότητας, της κοινωνικοποίησης και της συνεισφοράς γνώσης.

Η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση που μπορούμε να διακρίνουμε σε συνάρτηση με την ένταση του συνανταγωνισμού, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με έναν κύριο ανταγωνιστή της. Οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε συγκεκριμένους τομείς αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται σε άλλους, προσπαθώντας μεμονωμένα να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά και τελικά την επίδοσή τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Hitachi και η Hewlett Packard. Από τη μία πλευρά, ανταγωνίζονται έντονα για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές των οδηγών αντιγραφής οπτικών δίσκων, των διακομιστών και των δικτυακών αποθηκευτικών χώρων (Storage Area Networks). Ταυτόχρονα όμως, αποτελούν πολυετείς συνεργάτες στη σχεδίαση επεξεργαστών βασισμένων στη τεχνολογία RISC, στην ανάπτυξη λογισμικών πακέτων διαχείρισης δικτύων και στην προώθηση πολλών νέων δικτυακών τεχνολογιών και προτύπων. Μία από τις πιο πρόσφατες συνεργασίες τους, αφορά την ανάπτυξη σκληρών δίσκων υψηλής ταχύτητας, τεχνολογίας Fibre Channel. Το Fibre Channel αποτελεί μια τεχνολογία δικτύωσης, η οποία επιτρέπει τη μεταφορά των δεδομένων μεταξύ των συσκευών ενός δικτυακού αποθηκευτικού χώρου (SAN) σε υψηλές ταχύτητες και σε μεγάλες αποστάσεις. Ακόμα οι δύο εταιρείες, στις αρχές του 2006 προχώρησαν σε μία συνεργασία έρευνας θεμάτων ασφάλειας των δικτύων και μυστικότητας και αυθεντικότητας των πληροφοριών που αποθηκεύονται και διακινούνται μέσω αυτών.

Και οι δύο επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις θετικές επιδράσεις μιας τέτοιας συνανταγωνιστικής σχέσης. Η συνεργασία τους, ενισχύει την ανταγωνιστική τους θέση μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους και της μείωσης του κόστους εκμετάλλευσης αυτών των δεξιοτήτων στην παγκόσμια αγορά.

Παρά το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι πολυεπίπεδος, σπανίως υφίσταται σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων τους. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της διαφορετικής σύνθεσης των γεωγραφικών τους αγορών και των προϊόντικών τους χαρτοφυλακίων, καθώς και λόγω του διαφορετικού μοντέλου διεθνούς επέκτασης.

Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η οριακή ανάλυση, η χαλαρή σύνδεση και η στρατηγική ισορροπία.

Η οριακή ανάλυση, αποτελεί μια διοικητική προσπάθεια αναγνώρισης των κατάλληλων τομέων συνεργασίας και των κατάλληλων τομέων ανταγωνισμού μεταξύ των δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Αυτή η ανάλυση αποτελεί ένα σημαντικό αρχικό στάδιο στο σχεδιασμό της συνανταγωνιστικής σχέσης. Προσδιορίζοντας επιτυχώς οι επιχειρήσεις τους κατάλληλους τομείς, αποφεύγουν αργότερα πιθανά κόστη αλλαγής (switching costs), τα οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι αρκετά υψηλά.

Η χαλαρή σύνδεση, αποτελεί μια στρατηγική τακτική που έχει σαν στόχο τη δημιουργία χαλαρά δομημένων συνεργασιών όπως είναι οι συμφωνίες παραχώρησης δικαιωμάτων, οι συνεργασίες έρευνας, οι υπεργολαβίες και η συμπαραγωγή. Η σύνδεση προωθεί τη συνεργασία και τη σταθερότητα, ενώ οι χαλαροί δεσμοί, προωθούν τη στρατηγική ευελιξία και τον ανταγωνισμό.

Τέλος, η στρατηγική ισορροπία είναι μια οργανωσιακή προσπάθεια σύνθεσης των κατάλληλων αναλογιών συνεργασίας και ανταγωνισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι διεθνείς στόχοι της επιχείρησης. Οποιαδήποτε σημαντική παρέκκλιση προς το ένα ή το άλλο άκρο, υπονομεύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της και εν τέλει, τη βιωσιμότητά της.

3.2.2.2 Συνανταγωνιστική ποικιλομορφία

Σε συνάρτηση με την ποικιλομορφία του συνανταγωνισμού, δηλαδή τις διαφορετικές γεωγραφικές αγορές και τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που περιλαμβάνει η συνανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης, μπορούν να διακριθούν τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις που προκύπτουν από τις δύο αυτές διαστάσεις.

Η πρώτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα ευρύ γεωγραφικό πλαίσιο. Πολλές φορές, αυτό το συνανταγωνιστικό πλαίσιο υφίσταται σε περιπτώσεις παγκόσμιων ολιγοπωλίων, όπου μικρός αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων ανταγωνίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του και τις χρηματικές εισροές του αλλά και να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση. Ταυτόχρονα όμως συνεργάζεται σε διάφορα επίπεδα, ώστε να ενοποιήσει τις δυνάμεις του ενάντια στα υποκατάστατα, στις νεοεισελθείσες επιχειρήσεις και στις αρνητικές κυβερνητικές παρεμβολές. Μέσω αυτής της συνεργασίας, οι επιχειρήσεις προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, συνδυάζοντας τους πόρους τους, πραγματοποιώντας συνέργιες και εξοικονομώντας κόστη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Cisco, η Dell και η IBM αλλά και η Google, η Microsoft και η Yahoo!, οι οποίες συνασπίστηκαν προσφάτως προκειμένου να προωθήσουν το πρωτόκολλο SiteMaps. Το SiteMap, στην απλούστερη μορφή του, είναι ένα αρχείο XML (Extensible Markup Language) το οποίο περιέχει τα URLs (Uniform Resource Locators) ενός διαδικτυακού τύπου, μαζί με επιπρόσθετα μεταδεδομένα για αυτά τα URLs. Ο στόχος αυτής

της προσπάθειας είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων αναζήτησης για τους πελάτες των μηχανών αναζήτησης παγκοσμίως. Το νέο αυτό πρωτόκολλο, δίνει τη δυνατότητα στους ιδιοκτήτες των ιστοσελίδων να δηλώνουν το περιεχόμενο των ιστοσελίδων αυτών απευθείας στις μηχανές αναζήτησης, χωρίς να βασίζονται για την ανεύρεσή του, αποκλειστικά στους αλγόριθμους αναζήτησης αυτών των μηχανών.

Η επιχείρηση που βρίσκεται σε μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η σταθεροποίηση και η έμφαση.

Η σταθεροποίηση αποτελεί μια στρατηγική ενίσχυσης της συνολικής συνανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, η οποία υλοποιείται μέσω της διαφοροποίησης, της καινοτομίας, των οικονομιών κλίμακας, της πελατειακής εξυπηρέτησης και της τιμολογιακής στρατηγικής. Αυτή η τακτική μπορεί να υιοθετηθεί από εταιρείες οι οποίες είναι ισχυρότερες σε κρίσιμες διεθνείς αγορές, σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Η στρατηγική της έμφασης από την άλλη πλευρά, εστιάζει σε συγκεκριμένες γραμμές προϊόντων ή σε συγκεκριμένα προϊόντα αυτών των γραμμών. Στόχος σε αυτή την περίπτωση είναι η ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης όσον αφορά τα σχετικά προϊόντα. Μπορεί να υιοθετηθεί από σχετικά ασθενέστερες επιχειρήσεις, οι οποίες με αυτό τον τρόπο αποφεύγουν τον άμεσο και διευρυμένο ανταγωνισμό με τους ισχυρότερους ανταγωνιστές τους και παράλληλα ενισχύουν τις δυνατότητες συνεργασίας σε συγκεκριμένους τομείς.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα στενό γεωγραφικό πλαίσιο. Αυτό είναι σύνηθες σε περιπτώσεις νέων

επιχειρήσεων που έχουν εστιάσει σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και δεν έχουν ακόμη επεκτείνει τις δραστηριότητες τους διεθνώς. Παρόμοιες συνανταγωνιστικές συνθήκες δύνανται να αντιμετωπίζουν και επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές εστίασης, αγοράς ή προϊόντος, σε πολύ εξειδικευμένες (niche) αγορές. Η επιχείρηση που βρίσκεται σε μία τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η αλλαγή και η συμμετοχή.

Η αλλαγή αποτελεί μια στρατηγική κίνηση εισχώρησης σε νέες γεωγραφικές αγορές ή νέα προϊόντα. Ωφελεί ιδιαίτερα τις νέες ή τις σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις, ενισχύοντας τη στρατηγική τους ευελιξία, περιορίζοντας τα σταθερά τους κόστη και τα κόστη εξόδου και προωθώντας τη διαφοροποίηση του οικονομικού καθώς και του συναλλακτικού τους κινδύνου. Η συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει να ακολουθείται αφού πρώτα ευθυγραμμίζεται με τις ικανότητες της επιχείρησης τόσο σε οικονομικό όσο και σε διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο.

Σε αντίθεση με τη στρατηγική της αλλαγής, η συμμετοχή αποτελεί μια προσπάθεια σύσφιξης των υφιστάμενων σχέσεων της επιχείρησης με διεθνείς παίκτες, στις παρούσες αγορές της. Για μια επιχείρηση που συνανταγωνίζεται με μικρό αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε ένα στενό γεωγραφικό περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητη για την ευημερία και την επιβίωσή της, η ενίσχυση του συνεργατικού πνεύματος. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται το κατάλληλο υπόβαθρο για την επιδίωξη περαιτέρω επιτυχημένων συνεργασιών, σε διεθνές επίπεδο, με τις ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα

στενό γεωγραφικό πλαίσιο. Αυτή είναι η περίπτωση που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα διεθνή κλάδο, του οποίου την αγορά απαρτίζει ένας μικρός αριθμός, προηγμένων οικονομικά, χωρών. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται σε αυτούς τους κλάδους συνήθως είναι αρκετά μεγάλος. Αυτό οφείλεται κυρίως στα χαμηλά εμπόδια εισόδου, στο ανεπτυγμένο υπόβαθρο και στο ελκυστικό περιβάλλον των φιλοξενούντων χωρών, στο πλήθος των επιχειρηματικών ευκαιριών και στις υψηλές προσδοκίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά των τηλεοράσεων τεχνολογίας plasma. Η Ευρώπη, η Ιαπωνία, η Βόρεια Αμερική και η Κίνα, αποτελούν το κύριο μέρος της παγκόσμιας αγοράς. Στις αρχές του 2006, η Ευρώπη κατείχε μερίδιο της τάξεως του 41%, η Ιαπωνία 9,4%, η Βόρεια Αμερική 28% και η Κίνα 8% (DisplaySearch, 2006). Οι εταιρείες του κλάδου συνεργάζονται στην προτυποποίηση των τεχνολογιών, στη προμήθεια των πρώτων υλών και στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας μέσω συμφωνιών παραχώρησης δικαιωμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του συνεργατικού πνεύματος αποτελεί η συμμαχία Plasma Display Coalition, που έχουν σχηματίσει μερικές από τις ισχυρότερες εταιρείες του κλάδου. Στόχος της συμμαχίας είναι η προώθηση της ανάπτυξης της αγοράς των τηλεοράσεων plasma, η ενθάρρυνση της κατανόησης των πλεονεκτημάτων και των δυνατοτήτων τους, καθώς και η διασαφήνιση σχετικών παρανοήσεων. Στη συμμαχία, έως τις αρχές του 2007, συμμετέχουν η Hitachi, η LG, η Panasonic, η Pioneer και η Samsung, όλες εκ των οποίων αποτελούν και ιδρυτικά μέλη. Μέλος της συμμαχίας δύναται να γίνει οποιαδήποτε επιχείρηση εμπορίας και διάθεσης τηλεοράσεων plasma. Οι παραπάνω επιχειρήσεις, έχουν επενδύσει συνολικά την τελευταία δεκαετία, περισσότερα από δέκα

δισεκατομμύρια δολάρια στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, του σχεδιασμού, της παραγωγής και της διαφήμισης.

Ταυτόχρονα, πέρα από τη συνεργασία σε διάφορους τομείς, οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται έντονα στους τομείς της τιμολόγησης και της ποιότητας του προϊόντος, της διαφήμισης και της πελατειακής εξυπηρέτησης. Μέσω της συνεργασίας τους, προσπαθούν να διευρύνουν το μέγεθος της «πίτας» της αγοράς των τηλεοράσεων plasma, ενώ ανταγωνιζόμενες στοχεύουν στην απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου από αυτή την «πίτα». Η εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, σύμφωνα με στοιχεία του τελευταίου τριμήνου του 2006, είναι η Matsushita (Panasonic) με μερίδιο ύψους 40,1%. Ακολουθεί η LGE με 21,5%, η Samsung SDI με 20,8%, η FHP (Fujitsu Hitachi Plasma) με 8,9%, η Pioneer με 8,5% και η Orion με 0,1% (DisplaySearch, 2006).

Η επιχείρηση που βρίσκεται σε μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως ο καθορισμός θέσης και η διαφοροποίηση.

Ο καθορισμός θέσης, αποτελεί μια στρατηγική τακτική που μπορούν να ακολουθήσουν επιχειρήσεις οι οποίες έχουν σαν σκοπό την κατάκτηση συγκεκριμένων γεωγραφικών αγορών ή τμημάτων, με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους μέσω της εκμετάλλευσης διακριτικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική τακτική παροχής διαφορετικών προϊόντικών προσφορών όσον αφορά την καινοτομία, την ποιότητα, την πελατειακή ανταπόκριση και την εθνική προσαρμογή. Στόχο έχει το σαφή προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και την

υπογράμμιση της διαφορετικότητάς της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Samsung η οποία μέσω των, τελευταίας γενιάς, εργοστασίων της, κατασκεύασε οθόνες plasma υψηλής ανάλυσης (HDTV) στην κατηγορία των τριάντα έως πενήντα ιντσών, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους κατασκευαστές οι οποίοι εστιάζουν στην κατηγορία των 42 και άνω ιντσών.

Τέλος, η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα ευρύ γεωγραφικό πλαίσιο. Κάτι τέτοιο είναι σύνηθες σε περιπτώσεις διαφοροποιημένων επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορες εθνικές αγορές. Η εκτεταμένη διαφοροποίηση σε γεωγραφικό και προϊόντικό επίπεδο, δημιουργεί τις κατάλληλες ευκαιρίες συνεργασίας με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση αυξάνει τις πιθανότητες συμπληρωματικότητας και μειώνει τις πιθανότητες ύπαρξης κοινών προϊόντων και γεωγραφικών αγορών, με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Εντός ενός τέτοιου συνανταγωνιστικού δικτύου οι, διάφορων ειδών, συνανταγωνιστικές σχέσεις της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, χαρακτηρίζονται από διαφορετικά μίγματα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Επίσης, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, όσον αφορά τη μορφή αυτών των σχέσεων. Προκειμένου να αποσπάσει τα πλεονεκτήματα αυτής της συνανταγωνιστικής κατάστασης, η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί χαλαρούς δεσμούς συνεργασίας με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις, χωρίς την ύπαρξη νομικών ή τυπικών συμβάσεων οι οποίες να αφορούν συνολικά το δίκτυο των σχέσεων και να περιορίζουν έτσι τη συμπεριφορά των μελών του.

Η ολλανδική Royal Philips Electronics, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας συνανταγωνιστικής κατάστασης. Συνεργάζεται ποικιλοτρόπως με την Toshiba, η οποία αποτελεί κύριο ανταγωνιστή της στους τομείς των ημιαγωγών και των ηλεκτρονικών ειδών. Οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, στη διαφήμιση και προώθηση των ψηφιακών πολυμορφικών δίσκων (DVD) και σε ένα πρόγραμμα τεχνικής υποστήριξης του Linux.

Ενώ από τη μία πλευρά η Philips διατηρεί υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και συνεργασίας με την Toshiba, από την άλλη, η συνανταγωνιστική της σχέση με την Beng της Ταϊβάν, χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού και υψηλά επίπεδα συνεργασίας. Η Beng, αποτελεί μια επιχείρηση παραγωγής οδηγών οπτικών δίσκων CD-ROM και DVD-ROM. Παρά το γεγονός ότι οι δύο εταιρείες ανταγωνίζονται στον τομέα αυτών των συσκευών στην αγορά της Μέσης Ανατολής, η σχέση τους κυριαρχείται από τη συνεργασία. Συνεργάζονται στην παραγωγή ψηφιακών μέσων αποθήκευσης, στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στη διανομή και πώληση των προϊόντων τους στην ευρύτερη αγορά της Κίνας.

Η Philips διατηρεί επίσης χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με πολλές τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις της Ευρώπης, όπως η Deutsche Telekom, η Telefonica, η Telecom Italia και ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.).

Ταυτόχρονα, διατηρεί υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας με τη Matsushita. Μια εταιρεία με την οποία η Philips ανταγωνίζεται σε ποικίλους τομείς και γραμμές προϊόντων, εξαιτίας της ομοιότητας των πόρων και των αγορών τους. Λόγω λοιπόν αυτών των

ομοιοτήτων, οι δύο εταιρείες ανταγωνίζονται στους τομείς των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των ημιαγωγών, των οικιακών συσκευών, των ηλεκτρονικών ειδών και των ιατρικών συσκευών, χωρίς ιδιαίτερα δείγματα συνεργασίας.

Λόγω του γεγονότος, ότι αυτή η συνανταγωνιστική περίπτωση αποτελεί ένα αμάλγαμα όλων των προηγούμενων περιπτώσεων, αναφορικά με την ένταση του ανταγωνισμού, θα μπορούσαν να υιοθετηθούν κάποιες από τις προαναφερθείσες στρατηγικές. Η ιδιαιτερότητα και η πολυπλοκότητα όμως της περίπτωσης, απαιτεί την υιοθέτηση μιας στρατηγικής, συνεπούς προς αυτά τα χαρακτηριστικά. Θα μπορούσαν λοιπόν να υιοθετηθούν στρατηγικές όπως η υποστήριξη και η ολοκλήρωση.

Η υποστήριξη αποτελεί μια προσπάθεια αποφόρτισης των έντονων ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ μελών του συνανταγωνιστικού δικτύου της επιχείρησης. Επίσης, η τακτική αυτή προωθεί τη δημιουργία συνεργατικών πλατφόρμων μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εντός του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο, διαμορφώνοντας είτε τις κλαδικές ανταγωνιστικές συνθήκες, είτε τις κυβερνητικές πολιτικές και τις διεθνείς συνθήκες.

Η ολοκλήρωση αποτελεί μια προσπάθεια συνένωσης όλων των διαφορετικών συνανταγωνιστικών στρατηγικών της επιχείρησης, κάτω από μία κοινή «συνανταγωνιστική ομπρέλα». Στόχος αυτής της τακτικής είναι η δημιουργία μιας ενιαίας, συστηματικής και οργανωμένης διεθνούς συνανταγωνιστικής στρατηγικής.

3.3 Συνανταγωνισμός με στρατηγικούς συμμάχους

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν εθελούσιες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, που περιλαμβάνουν την ανταλλαγή, τη συνεισφορά ή τη συμπαραγωγή τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών (Gulati, 1998). Αποτελούν με άλλα λόγια, συμφωνίες συνεργασίας διάφορων μορφών, οι οποίες έχουν σαν στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των συνεργαζόμενων μελών και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επιτυγχάνονται μέσω της συμπληρωματικότητας των πόρων και των ικανοτήτων, του χαμηλότερου συναλλακτικού κόστους, της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης και των εξειδικευμένων επενδύσεων (Dyer and Singh, 1998). Η σταθερότητα αυτών των συνεργασιών εξαρτάται κυρίως από τη σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος, τα επίπεδα δηλαδή της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, την ισορροπία των στοιχείων του αυστηρού ελέγχου και της ευλυγισίας και την ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου χρονικού προσανατολισμού. Η επικράτηση του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού ενθαρρύνει την εκμετάλλευση και τον ομορτουισμό μεταξύ των συμμάχων ενώ η επικράτηση του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού χωρίς συνεχείς περιοδικές αξιολογήσεις, υπονομεύει την υποκίνηση και την αφοσίωσή τους (Das and Teng, 2000).

Η συμπληρωματικότητα των πόρων, η ταύτιση των στόχων, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη στο τρόπο λήψης των στρατηγικών αποφάσεων, η συμμετρία της διαπραγματευτικής δύναμης και η ποιότητα της επαφής των συμμάχων που είναι αποτέλεσμα προηγούμενων συνεργασιών, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την αμοιβαία αφοσίωση και τη συνεργασία

(Chung, Singh and Lee, 2000; Luo, 2004). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη στοιχείων αμοιβαίου οφέλους που προκύπτουν από τη συνεργασία, ενισχύει επίσης την επενδυτική διάθεση των συμμάχων όσον αφορά στις διαδικασίες μεταφοράς και απορρόφησης γνώσης (Khanna, Gulati and Nohria, 1998).

Σε πολλές περιπτώσεις όμως μπορούν να προκύψουν συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των συμμάχων, τόσο στην φάση του σχηματισμού, όσο και στη φάση της λειτουργίας της συμμαχίας.

Κατά τη διάρκεια του σχηματισμού, η ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ομοιογένεια των πόρων και η μορφή των συμβολαίων, αποτελούν ενδογενείς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στη σύγκρουση.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της συμμαχίας, η ομοιογενής συμπεριφορά, η μεταβολή των στρατηγικών στόχων και των σχεδίων, οι διαφορές στην επιχειρησιακή πολιτική και οι ασυμμετρίες της διαπραγματευτικής δύναμης και της ικανότητας απορρόφησης γνώσης και ικανοτήτων, μπορούν να αποτελέσουν επιβραδυντικούς παράγοντες στην επίτευξη συνεργιών αλλά και αιτίες συγκρούσεων και διάλυσης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ύπαρξη ασυμμετριών στην ικανότητα μάθησης μπορεί να δημιουργήσει, ακόμα κι αν δεν προϋπάρχουν, ασυμμετρίες διαπραγματευτικής δύναμης οι οποίες λειτουργούν αποσταθεροποιητικά σε μία συμμαχία (Hamel, 1991; Inkpen and Beamish, 1997). Αυτή η διάσταση εντείνει ακόμα περισσότερο το ανταγωνιστικό στοιχείο της συνανταγωνιστικής σχέσης δύο ή περισσότερων συμμάχων. Είναι σύνηθες το φαινόμενο της αφοσίωσης των μελών μιας συμμαχίας σε έναν ομοιογενή «αγώνα»

μάθησης, προκειμένου να ξεπεράσουν το ένα το άλλο και να μεταβάλλουν τις ισορροπίες. Αυτός ο «αγώνας» δημιουργεί υψηλά επίπεδα έντασης αφού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν την ανάγκη της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης και την ανάγκη της προστασίας των κρίσιμων γνώσεων και ικανοτήτων τους από ενδεχόμενη ομορτουμιστική εκμετάλλευση (Kale, Singh and Perlmutter, 2000). Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι τυχών διοικητικές ή οργανωσιακές διαφορές των μελών της συμμαχίας καθώς και το κόστος που συνεπάγεται η εξομάλυνση και ο συντονισμός αυτών των διαφορών. Πολλές φορές μάλιστα ο ρόλος αυτών των παραγόντων είναι τόσο καθοριστικός, που ακόμα και εάν υφίσταται ισχυρή οικονομική και στρατηγική συμπληρωματικότητα και τα επίπεδα ανταγωνισμού και ασυμμετρίας είναι χαμηλά, η συμμαχία δύναται να αποτύχει.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμαχία της AT&T και της Olivetti, στις αρχές της δεκαετίας του '80. Η Olivetti συνεισέφερε τις ικανότητές της στη διαφήμιση και στην προώθηση, σε παγκόσμιο επίπεδο, και η AT&T την τεχνολογική της υπεροχή. Η συνεργασία αυτή, παρότι θεωρήθηκε σαν ιδανική, απέτυχε λόγω της διοικητικής και οργανωσιακής ασυμβατότητας. Η Olivetti αποτελούσε μια επιθετική επιχείρηση, γρήγορη, ριψοκίνδυνη και εφευρετική, ενώ η AT&T αποτελούσε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τεχνοκρατικής επιχείρησης (Park and Ungson, 2001; Doz, 1996).

Όσον αφορά τα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της συμμαχίας, αυτά αναπτύσσονται σταδιακά και μακροπρόθεσμα. Επομένως, η άσκηση ελέγχου και η προσπάθεια επηρεασμού των στρατηγικών αποφάσεων της συμμαχίας προς την επιθυμητή κατεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί αμυντική στρατηγική, μεμονωμένων ή συνασπισμένων μελών, ενάντια στην

αβεβαιότητα, τις συγκρούσεις και τον οπορτουνισμό. Εναντίον της οπορτουνιστικής συμπεριφοράς μπορεί να λειτουργήσει και η χρήση όρων δικαίου, οι οποίοι θα εξασφαλίζουν στο κάθε μέλος κέρδη, ανάλογα με την επενδυτική συνεισφορά του (Jar, 2001). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι όροι των συμβολαίων και η εμπιστοσύνη, που βέβαια αναπτύσσεται σταδιακά, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στις περιπτώσεις ασύμμετρων συνεργασιών έρευνας και ανάπτυξης (Blomqvist, Hurmelinna and Seppanen, 2005). Τα συμβόλαια, μπορούν να καθορίσουν σαφώς τα δικαιώματα της πνευματικής ιδιοκτησίας των εταίρων, να προστατεύσουν τα μέλη από ενδεχόμενη οπορτουνιστική συμπεριφορά, να δεσμεύσουν τα μέλη στην ικανοποίηση των κοινών στόχων και να μειώσουν το κόστος και τον κίνδυνο. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης λειτουργεί συμπληρωματικά με τα συμβόλαια, μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο της διαπραγμάτευσης, της συμφωνίας και της εκτέλεσής τους. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων και καλύπτει τα μέλη σε περιπτώσεις που δεν είναι δυνατό να καλυφθούν από ένα γραπτό συμβόλαιο. Πολλές έρευνες και πολλοί συγγραφείς έχουν αποδείξει και υπογραμμίσει τη μείωση της σημασίας θέσπισης λεπτομερών συμβολαίων σε συνθήκες ύπαρξης υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης (Gulati, 1998; Blomqvist, 2002; Zineldin, 2004). Αυτές οι συνθήκες δε συνεπάγονται όμως την αυτόματη μείωση των επιπέδων του ελέγχου με τη μορφή των συμβολαίων. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά λειτουργούν παράλληλα και συμπληρωματικά αλλά δεν αποτελούν περίπτωση μηδενικού αθροίσματος. Η αύξηση ή η μείωση του ενός, δε συνεπάγεται τη μείωση ή την αύξηση του άλλου (Das and Teng, 1998).

Ο ανταγωνισμός, με τη μορφή του ελέγχου και η συνεργασία, αποτελούν τα στοιχεία του συνανταγωνιστικού μίγματος εντός των πλαισίων μιας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας. Ο έλεγχος και η συνεργασία αποτελούν δύο ταυτόχρονα ενεργές και αλληλοεξαρτώμενες διαστάσεις, οι οποίες είναι βαθύτατα ενσωματωμένες στις οικονομικές σχέσεις των μελών της συμμαχίας (Luo, 2004). Ο έλεγχος, μπορεί να είναι είτε ιδιωτικής, είτε συλλογικής μορφής. Ο ιδιωτικός έλεγχος, αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα μεμονωμένο μέλος της συμμαχίας εξασφαλίζει τη διοίκηση και τη λειτουργία της, σύμφωνα με το δικό του συμφέρον. Πολλά από τα μέτρα που υιοθετούνται στα πλαίσια του ιδιωτικού ελέγχου μπορεί να είναι κρυφά και επομένως μη εμφανή στα υπόλοιπα μέλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μέτρων θα μπορούσαν να αποτελούν ο έλεγχος και η παραποίηση των τιμών πώλησης ή / και αγοράς, η άσκηση έμμεσης επιρροής στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, ή οι παρασκηνιακές πιέσεις. Ο συλλογικός έλεγχος αντίθετα, αποτελεί μία διαφανή, συλλογικά σχεδιασμένη και υλοποιούμενη προσπάθεια, μέσω της οποίας όλα τα μέλη της συμμαχίας διοικούν και ελέγχουν τις δραστηριότητές της, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση των κοινών κερδών.

Η τυπολογία των συνανταγωνιστικών περιπτώσεων που αναπτύσσει ο Luo, αναλύεται σε δύο παράλληλα επίπεδα. Το πρώτο αφορά τα διαφορετικά μίγματα ιδιωτικού ελέγχου και συνεργασίας, ενώ το δεύτερο τα διαφορετικά μίγματα συλλογικού ελέγχου και συνεργασίας. Το πρώτο επίπεδο οριοθετείται από δύο άκρα. Αυτό του απόλυτου ιδιωτικού ελέγχου, δηλαδή των υψηλών επιπέδων οπορτουισμού και δυσπιστίας και αυτό της απόλυτης συνεργασίας, δηλαδή των υψηλών επιπέδων αφοσίωσης και εμπιστοσύνης.

Τα στοιχεία του δεύτερου επιπέδου αντίθετα, είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους και με αυτό τον τρόπο προωθούν την επιτυχία της συμμαχίας. Η δομή και η λειτουργία των συναλλαγών μεταξύ των συμμάχων, μπορούν να σχεδιαστούν με τον ευνοϊκότερο τρόπο, όταν συνυπάρχουν τα δύο αυτά στοιχεία. Η συνύπαρξη αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη σε αβέβαιες επιχειρηματικές συνθήκες. Χωρίς το στοιχείο της συνεργασίας, ο συλλογικός έλεγχος, όσο συνολικός ή συγκεκριμένος κι αν είναι, δεν είναι ικανός να ελέγξει και να κατευθύνει την ανάπτυξη και τη λειτουργία της συμμαχίας. Σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ταραχές ή συγκρουσιακές καταστάσεις, ο συλλογικός έλεγχος δε μπορεί μεμονωμένα να εξασφαλίσει τη συνέχεια της επιχειρηματικής σχέσης. Είναι όμως απαραίτητος για την εξασφάλιση ενός σαφώς οριοθετημένου πλαισίου που θα καθοδηγεί και θα προωθεί τη συνεργασία, προσδιορίζοντας τόσο τις αρχές αυτής, όσο και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μελών.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στο σχεδιασμό του συλλογικού ελέγχου καθώς η ύπαρξη μέτρων που υπερβαίνουν τις διοικητικές και ελεγκτικές ανάγκες, δε συντελεί στην ανάπτυξη της συμμαχίας αφού δυσχεραίνει την οργανωσιακή προσαρμογή και τη στρατηγική ευελιξία της. Ο επανασχεδιασμός του πλαισίου του συλλογικού ελέγχου είναι εφικτός, αλλά πολύ συχνά συνεπάγεται κόστη αναδιοργάνωσης και δημιουργεί συνθήκες αποσταθεροποίησης.

Γενικά, διαφορετικές στρατηγικές συμμαχίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα ελέγχου και συνεργασίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη ποικίλων συνανταγωνιστικών μιγμάτων. Η αλληλεξάρτηση των μελών όσον αφορά τους πόρους και τους στρατηγικούς στόχους, αποτελεί την κύρια

μεταβλητή διάκρισης μεταξύ αυτών των διαφορετικών μιγμάτων. Δεδομένης της πιθανότητας αλλαγής των πόρων αλλά και των στρατηγικών στόχων, η μορφή και η ένταση της αλληλεξάρτησης όσο το συνανταγωνιστικό μίγμα, δύναται να μεταβληθούν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμαχία της Google με την eBay. Ιστορικά, η σχέση των δύο επιχειρήσεων ήταν κυρίως συνεργατική. Το eBay δραστηριοποιούταν στον χώρο των διαδικτυακών δημοπρασιών, ενώ η Google στο χώρο της διαδικτυακής αναζήτησης πληροφοριών. Τα επίπεδα του ανταγωνισμού ήταν αρκετά περιορισμένα καθώς δεν υπήρχε ταύτιση προϊόντων, πελατών ή επιχειρηματικών μοντέλων. Αντίθετα, η μια επιχείρηση διευκόλυνε και προωθούσε την ανάπτυξη της άλλης. Το Google κατηύθυνε μεγάλο όγκο διαδικτυακής κίνησης στο eBay, ενώ το eBay εξελίχθηκε σε έναν από τους σημαντικότερους πελάτες της Google (Decot and Lee, 2006). Σήμερα όμως οι δύο επιχειρήσεις, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν την αυξημένη ζήτηση και επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε νέες αγορές, αντιμετωπίζουν περιπτώσεις κοινών αγορών και πελατών και αυξημένα επίπεδα ανταγωνισμού.

Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η προσφορά υπηρεσιών φωνής και γραπτών άμεσων μηνυμάτων (instant messaging). Η eBay εξαγόρασε τον Οκτώβριο του 2005 την Skype Group, μία εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα των τηλεφωνικών κλήσεων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και βασίζεται στο πρωτόκολλο VoIP. Από την άλλη πλευρά η Google παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες μέσω του Google Talk, το οποίο χρησιμοποιεί το πρωτόκολλο Jingle.

Άλλος τομέας ανταγωνισμού μεταξύ των δύο επιχειρήσεων αποτελεί η παροχή υπηρεσιών αναζήτησης προϊόντων μέσω του Διαδικτύου. Η eBay εξαγόρασε τον Ιούνιο του 2005 την Shopping.com, μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών σύγκρισης προϊόντων μέσω Διαδικτύου. Η Google παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες μέσω του Froogle, αν και ακόμα η συγκεκριμένη υπηρεσία βρίσκεται σε δοκιμαστικό στάδιο.

Επιπροσθέτως η Google, συνεργαζόμενη με τη Microsoft και τη Yahoo!, ξεκίνησε να υποστηρίζει ανοιχτά το πρωτόκολλο Sitemaps, το οποίο διευκολύνει την αποτελεσματική αναζήτηση ιστοσελίδων. Επίσης, μέσω της υπηρεσίας της ονόματι Google Base, δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες της να τοποθετούν ταξινομημένες ανακοινώσεις σχετικές με προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και άλλου είδους πληροφορίες στο Διαδίκτυο, χωρίς κάποια οικονομική επιβάρυνση, τουλάχιστον σε αυτό το στάδιο ανάπτυξης της υπηρεσίας. Σε αυτό τον τομέα παροχής υπηρεσιών έχει εισέλθει και η eBay μέσω της εξαγοράς του 25% της Craigslist τον Αύγουστο του 2004. Εκμεταλλευόμενη την εμπειρία και τη γνώση της Craigslist, το Μάρτιο του 2005 η eBay ανακοίνωσε την έναρξη του Kijiji, ενός διαδικτυακού τόπου ταξινομημένων διαφημιστικών μηνυμάτων (classified advertising). Το Kijiji, που σημαίνει «χωριό» ή «κοινότητα» στα Σουαχίλι, επιτρέπει στους χρήστες που διαμένουν στην ίδια χώρα ή περιοχή, να μοιραστούν ιδέες και να ανταλλάξουν προϊόντα και υπηρεσίες. Η υπηρεσία αυτή τη στιγμή είναι διαθέσιμη σε 368 διαφορετικές πόλεις, 24 χωρών.

Η μακρόχρονη συνεργασία του Google και του eBay έχει δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς αλληλεξάρτησης και ασυμμετρικές διαπραγματευτικής δύναμης. Το eBay, χρησιμοποίησε τις ικανότητες προώθησης και διαφήμισης

του Google προκειμένου να προσελκύσει μεγαλύτερο μέρος πελατών στο διαδικτυακό του τόπο. Επίσης το Google, μέσω της ιστοσελίδας του ονόματι Froogle, η οποία αφορά την αναζήτηση προϊόντων και διαδικτυακών αγορών, κατευθύνει μέρος της κίνησης προς το eBay. Στις κύριες αγορές που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι δεν απειλεί η μία την άλλη. Καμία δε διαθέτει τους πόρους, την εμπειρία αλλά και το συμφέρον να πλήξει την άλλη στο βασικό τμήμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Στις νέες αγορές όμως που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η μάχη αμφίροπη. Το eBay, φαίνεται ότι έχει πλεονέκτημα στους τομείς της ταξινομημένης διαφήμισης, των ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω της Paypal και της τηλεφωνίας VoIP, ενώ το Google έχει μεγαλύτερες δυνατότητες εκμετάλλευσης των ευκαιριών που εμφανίζονται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, έχοντας ήδη συνάψει συμφωνίες με τη Nokia, τη Motorola, τη Sony Ericsson και τη Samsung.

3.3.1 Ιδιωτικός έλεγχος και συνεργασία

Στο πρώτο επίπεδο της τυπολογίας των συνανταγωνιστικών περιπτώσεων, παρατηρούνται τρεις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις (Luo, 2004). Η πρώτη, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας, εντός της οποίας τα μέλη συναγωνίζονται για ισχύ, εξουσία και πόρους, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ιδιωτικού ελέγχου και ομορτουισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και αφοσίωσης. Μια τέτοιου είδους περίπτωση, μπορεί να υφίσταται στα πρωταρχικά στάδια της συμμαχίας, τα οποία χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης πόρων. Επίσης μπορεί να εμφανιστεί σε πιο προχωρημένα στάδια της συμμαχίας, σε

περιπτώσεις ασυμφωνίας στόχων, παραβίασης συμφωνηθέντων όρων, μείωσης του βαθμού συμπληρωματικότητας των πόρων ή ανταγωνιστικότητας μεταξύ των προϊόντων των μελών της συμμαχίας. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επικράτηση, η αντίκρουση και η έξοδος.

Η επικράτηση αποτελεί μια τακτική, μέσω της οποίας η επιχείρηση προσπαθεί να κατακτήσει ισχύ και δυνατότητα ελέγχου, με σκοπό να επηρεάζει δραστικά τις λειτουργίες και τις αποφάσεις της συμμαχίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα, μέσω μετοχικών και διοικητικών ρυθμίσεων, όπως επίσης και μέσω της «κατάκτησης» κύριων λειτουργιών και κρίσιμου υπαλληλικού προσωπικού.

Η αντίκρουση από την άλλη πλευρά, είναι μια τακτική αμφισβήτησης των σχεδίων και των αποφάσεων που λαμβάνονται από άλλο μέλος ή από τη διοικητική ομάδα της συμμαχίας. Η αντίκρουση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της επαναδιαπραγμάτευσης συμφωνηθέντων όρων, ή της προσβολής των κινήσεων και των προτάσεων του άλλου μέλους.

Τέλος, η έξοδος αποτελεί μια βιώσιμη επιλογή όταν η επιχείρηση υπολογίζει ότι το κόστος της προσπάθειας επικράτησης ή της αντίκρουσης, υπερβαίνει το επίπεδο των οριακών εσόδων της από τη διατήρηση της συμμαχίας. Η έξοδος αποτελεί τη λιγότερο επιθετική στρατηγική, μεταξύ των τριών προαναφερθέντων. Για να επιλέξει όμως η επιχείρηση το κατάλληλο επίπεδο επιθετικότητας, θα πρέπει να το συνδέσει με τις στρατηγικές της ανάγκες αλλά και να εκτιμήσει τη διαπραγματευτική της δύναμη και την ικανότητα ελέγχου σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της συμμαχίας.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας, όπου τα μέλη διατηρούν μεταξύ τους υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Αυτού του είδους οι συμμαχίες αποτελούν σπάνιες περιπτώσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα μακρόχρονης εμπιστοσύνης και από πολύ υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης. Επίσης, σπανίως διαρκούν μακροχρόνια. Η διάρκεια και η σταθερότητά τους εξαρτάται από τη χρονική διάρκεια της αλληλεξάρτησης των πόρων, την αντοχή της αμοιβαίας ανεκτικότητας και το επίπεδο ανάπτυξης της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμάχων. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως ο συμβιβασμός, η προσαρμογή και η συμμόρφωση.

Ο συμβιβασμός αποτελεί μια τακτική που κάνει εμφανή την ανταπόκριση και τη συμμετοχή της επιχείρησης, στους στρατηγικούς στόχους της συμμαχίας και των υπόλοιπων μελών. Αποκαλύπτει το βαθμό αφοσίωσης της επιχείρησης στη δημιουργία συνεργιών και το συμβιβασμό της όσον αφορά τις απαιτήσεις των άλλων μελών.

Η προσαρμογή είναι μια τακτική που δείχνει την προσπάθεια της επιχείρησης να αποδεχτεί, να μιμηθεί και να ενσωματώσει την κουλτούρα, τη συμπεριφορά, τις αξίες και τα πρότυπα των άλλων μελών. Στην περίπτωση των συμμαχιών μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων, αυτού του είδους η τακτική ελαχιστοποιεί τις συγκρούσεις, προωθεί τη συνεργασία και εξομαλύνει τις διαφορές μεταξύ των διαφορετικών αξιών και προτύπων των επιχειρήσεων.

Τέλος, η συμμόρφωση είναι η τακτική η οποία επιδιώκει τη συνειδητή και αυστηρή υπακοή στους κανόνες, στις λειτουργίες και στις πολιτικές που έχουν

αποφασιστεί από κοινού, από τα μέλη της συμμαχίας. Αυτή η τακτική μειώνει την αβεβαιότητα και το διοικητικό κόστος και προωθεί τη σταθερότητα και τη συνεργασία.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας, όπου τα μέλη διατηρούν μεταξύ τους υψηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Σε αυτή την περίπτωση, τα μέλη της συμμαχίας δεν έχουν συγκλίνοντες στόχους σε όλα τα επίπεδα και συγκρούονται σε αρκετούς τομείς. Η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών μιας τέτοιας συμμαχίας, εξισορροπούνται από αρκετά ανταγωνιστικά στοιχεία. Κάθε μέλος προσπαθεί να εναρμονίσει τις δραστηριότητες της συμμαχίας με τη δική του στρατηγική και το δικό του μοτίβο λειτουργιών. Παραδείγματος χάρη, στις συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών, οι διαφορές στις ικανότητες και στους πόρους, μπορούν να οδηγήσουν το ισχυρότερο μέλος στην επιδίωξη του ιδιωτικού ελέγχου προκειμένου να ελέγχει τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

Η ασυμβατότητα των στόχων μιας τέτοιας συνανταγωνιστικής κατάστασης, μπορεί επίσης να προκαλέσει αστάθεια και να απειλήσει την ενότητα της συμμαχίας δυσχεραίνοντας την εφαρμογή ενός κοινώς αποδεκτού διοικητικού μοντέλου και ενισχύοντας τη υιοθέτηση του ιδιωτικού ελέγχου.

Παρόλα αυτά, το υψηλό επίπεδο ιδιωτικού ελέγχου συνυπάρχει με το υψηλό επίπεδο συνεργασίας που διατηρείται στα πλαίσια της συμμαχίας. Η στρατηγική αλληλεξάρτηση και οι προσδοκώμενες συνέργιες παρακινούν τους συμμάχους στην ενίσχυση της αφοσίωσής τους. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας

συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επιρροή, ο κατευνασμός και ο συμβιβασμός.

Η επιρροή αποτελεί μια τακτική μέσω της οποίας η επιχείρηση προσπαθεί να διαμορφώσει τη στρατηγική κατεύθυνση και τις διοικητικές πολιτικές της συμμαχίας. Μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της παρασκηνιακής πίεσης της διοίκησης της συμμαχίας ή των ανώτατων αντιπροσώπων των μελών της, μέσω του επηρεασμού κρίσιμων εξωτερικών συνεργατών, όπως είναι για παράδειγμα οι σημαντικοί προμηθευτές ή μέσω της παροχής σημαντικών εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Ο κατευνασμός είναι η τακτική που επιδιώκει την αποφόρτιση πιθανής αντίστασης ή υποψίας των άλλων μελών της συμμαχίας μέσω της μεγαλύτερης αφοσίωσης της επιχείρησης στις κοινές δραστηριότητες. Αυτή η τακτική είναι λιγότερο επιθετική από την τακτική του επηρεασμού και κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη στις περιπτώσεις στις οποίες η επιχείρηση αντιλαμβάνεται μια πιθανή επερχόμενη σύγκρουση αλλά δεν επιθυμεί να διακινδυνεύσει τη σταθερότητα της υφιστάμενης συνεργατικής σχέσης.

Τέλος, ο συμβιβασμός αποτελεί μια τακτική εξισορρόπησης των αντικρουόμενων συμφερόντων των μελών της συμμαχίας μέσω της εν μέρει «παραίτησης» της επιχείρησης από τα συμφέροντά της. Αντιπροσωπεύει την προσπάθειά της να επιτύχει μια ισοτιμία μεταξύ των μελών, προσδοκώντας μελλοντικά οφέλη. Η επιχείρηση έχει όφελος να υιοθετήσει αυτή την τακτική, όταν δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη μακροπρόθεσμη συνεργασία και στα μακροπρόθεσμα οφέλη. Σε αυτή την περίπτωση, όταν ανακύπτουν συγκρουσιακές καταστάσεις ή εντείνεται ο ανταγωνισμός, τα μακροπρόθεσμα

συμφέροντα της επιχείρησης πιθανόν να εξυπηρετούνται αποτελεσματικότερα όταν επιτυγχάνεται ένας αποδεκτός συμβιβασμός.

3.3.2 Συλλογικός έλεγχος και συνεργασία

Στο δεύτερο επίπεδο της τυπολογίας των συνανταγωνιστικών περιπτώσεων, παρατηρούνται τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις (Luo, 2004). Η πρώτη συνανταγωνιστική κατάσταση αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της, με αποτέλεσμα την ύπαρξη χαμηλών επιπέδων συνεργασίας και συλλογικού ελέγχου. Τα μέλη συχνά συνεργάζονται σε πολύ συγκεκριμένους και περιορισμένους τομείς, μέσω βραχυπρόθεσμων συμβατικών συμφωνιών. Επίσης διατηρούν «χαλαρούς» οργανωσιακούς και δομικούς δεσμούς και κατά συνέπεια, η ανάγκη τυποποιημένων κανόνων και λειτουργιών για τον έλεγχο των κοινών δραστηριοτήτων φθίνει.

Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επέκταση, η συναίνεση και η αναστροφή. Η επιλογή της εξαρτάται από τη στρατηγική σημασία της συμμαχίας για την ίδια την επιχείρηση. Στην περίπτωση που αναγνωρίζει σημαντικές προοπτικές και δυνατότητες στη συνέχιση της συμμαχίας, η επέκταση αποτελεί μια αποτελεσματική τακτική. Μέσω της επέκτασης η επιχείρηση επιδιώκει τη στενότερη και την περισσότερο διευρυμένη συνεργασία. Αποτέλεσμα αυτής της επέκτασης είναι η ενίσχυση τόσο του συλλογικού ελέγχου όσο και της συνεργασίας, κυρίως λόγω των αυξημένων αναγκών διοίκησης και συντονισμού των διευρυμένων συναλλαγών.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από το επίπεδο συνεργασίας και δεν δικαιολογεί κάποιο λόγο επέκτασης, μπορεί να υιοθετήσει τη τακτική της συναίνεσης. Μέσω αυτής της τακτικής, η συνεργασία συνεχίζεται στα υφιστάμενα επίπεδα και ακολουθεί το υπάρχον πλαίσιο διακυβέρνησης. Η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση επιδιώκει οφέλη εμπειρίας και αποτελεσματικότητας, που προκύπτουν από την καθιερωμένη δομή των συναλλαγών.

Τέλος, η αναστροφή αποτελεί την τακτική μέσω της οποίας η επιχείρηση τερματίζει την παρούσα συμμαχία και προσπαθεί να συμμαχήσει στους ίδιους τομείς με νέες επιχειρήσεις. Το κόστος «εξόδου» από τη συμμαχία όπως επίσης και το κόστος ανεύρεσης νέων συνεργατών, ενδέχεται να είναι σχετικά χαμηλό, κυρίως λόγω της «χαλαρής» φύσης των συμβολαίων και των επιχειρηματικών συναλλαγών.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας της οποίας τα μέλη διατηρούν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου και είναι συνήθης στις συμμαχίες που βασίζονται στην κατοχή μετοχικών πακέτων. Τακτικές όπως η αναστροφή και η «έξοδος» από τη συμμαχία, αποτελούν επιλογές που συνεπάγονται μεγάλες δυσκολίες και υψηλά κόστη, κυρίως λόγω των υψηλών επενδύσεων που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί και δεν είναι δυνατό να επαναχρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς (sunk costs).

Τα υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου λειτουργούν ως προστατευτικός μηχανισμός ενάντια στον κίνδυνο και στον ενδεχόμενο οπορτουνισμό. Μέσω των συμβολαίων καθορίζονται επακριβώς τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών. Επίσης προσδιορίζονται οι στόχοι, οι στρατηγικές

και οι πολιτικές της συμμαχίας. Με αυτό τον τρόπο ρυθμίζονται οι δραστηριότητες της συμμαχίας και προωθείται η κοινή λήψη αποφάσεων. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως ο προσδιορισμός, η συνύπαρξη και ο καθορισμός θέσης.

Ο προσδιορισμός αποτελεί την τακτική η οποία ελέγχει την ομορτουμιστική συμπεριφορά και καθορίζει επακριβώς τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της συμμαχίας. Διευκολύνει επίσης στη μείωση των συγκρούσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ροής των πληροφοριών μεταξύ των μελών.

Η συνύπαρξη, αντισταθμίζει τους κινδύνους και τα συμφέροντα όλων των μελών της συμμαχίας, με στόχο την προώθηση της σταθερότητας και την αποφυγή περιπτώσεων μεγάλων ωφελειών ή ζημιών για μεμονωμένα μέλη. Προκειμένου να επιτευχθεί η συγκεκριμένη τακτική, οι σύμμαχοι πρέπει να επαναδιαπραγματευτούν και να αναθεωρήσουν τους όρους του συμβολαίου που είναι σχετικοί με τον κίνδυνο, τη διανομή των κερδών και το κόστος εξόδου.

Ο καθορισμός θέσης τέλος, αποτελεί την τακτική που επιτρέπει στην επιχείρηση να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση όσον αφορά στην εξάσκηση συλλογικού ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ενισχύσει τη διαπραγματευτική της δύναμη και να επιδράσει καταλυτικά στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό των πολιτικών της συμμαχίας.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας της οποίας τα μέλη διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και συλλογικού ελέγχου. Επιδιώκουν κοινά οφέλη από κοινές δραστηριότητες που

χρησιμοποιούν συμπληρωματικούς πόρους. Με αυτό τον τρόπο προωθείται τόσο η επίτευξη συνεργιών όσο και η διάχυση της γνώσης. Οι συμμαχίες αυτού του τύπου λειτουργούν εντός ενός μακροπρόθεσμου χρονικού πλαισίου λόγω του υψηλού απαιτούμενου βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμάχων και της μακράς χρονικής διάρκειας της διαδικασίας σύζευξης των διαφορετικών φιλοσοφιών και κουλτούρας. Επίσης απαιτούν υψηλότερο επίπεδο εξειδικευμένων επενδύσεων για την επιτυχή ολοκλήρωση των πόρων και των λειτουργιών, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αναγκαιότητας επίτευξης υψηλού επιπέδου συλλογικού ελέγχου για το σχεδιασμό των διαδικασιών. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η μεταβίβαση, η συναίνεση και η αφομοίωση.

Μέσω της μεταβίβασης η επιχείρηση μεταβιβάζει και ενσωματώνει την τεχνογνωσία και την εμπειρία της στη συμμαχία, μέσω τυποποιημένων διαδικασιών. Η τακτική της μεταβίβασης απαιτεί την ικανότητα, από την πλευρά της επιχείρησης, της επεξεργασίας, μεταφοράς και μετάδοσης της γνώσης από το επιχειρησιακό επίπεδο στο επίπεδο της συμμαχίας. Τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας και συλλογικού ελέγχου προσφέρουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για αυτή τη μετάδοση γνώσης και εμπειρίας, ενθαρρύνοντας τη συνεισφορά γνώσης και παρέχοντας το κατάλληλο πλαίσιο διαδικασιών.

Παρόλα αυτά, η επιτυχής μεταβίβαση, ανάλυση και απορρόφηση της γνώσης από τους συμμάχους εξαρτάται από τη σαφήνεια της γνώσης αυτής καθεαυτής καθώς και από τη δυνατότητα κωδικοποίησής της. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός της ασάφειας, τόσο μικρότερες οι πιθανότητες της επιτυχούς απορρόφησης (Simonin, 1999). Οι κύριοι παράγοντες που

προσδιορίζουν το βαθμό της ασάφειας είναι η υπονόηση (tacitness), η ιδιαιτερότητα (specificity), η πολυπλοκότητα (complexity), η εμπειρία της επιχείρησης (experience), η προνοητικότητα (proactiveness), η πολιτιστική απόσταση (cultural distance) και η απόσταση της οργανωτικής κουλτούρας (organizational distance). Όσον αφορά τη δυνατότητα κωδικοποίησης, η ύπαρξή της διευκολύνει τη μετάδοση και την απορρόφηση της γνώσης. Στην αντίθετη περίπτωση, η γνώση είναι ενσωματωμένη σε οργανωσιακές διαδικασίες και η απορρόφησή της απαιτεί την ενασχόληση με τις σχετικές διαδικασίες με σκοπό την απόκτηση σταδιακής εμπειρίας και επιδεξιότητας (Makhija and Ganesh, 1997).

Η συναίνεση είναι μια τακτική που εξουδετερώνει πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της συμμαχίας και αποδέχεται τις διαφορές των συμπεριφορών, της κουλτούρας και των συνηθειών τους, μέσω της κατανόησης και της ανεκτικότητας. Η συναίνεση επίσης προωθεί τις διαστάσεις της συνεργασίας και του συλλογικού ελέγχου, λειτουργώντας συμπληρωματικά ως προς αυτές.

Η αφομοίωση τέλος, αποτελεί την τακτική που «απορροφά» και αποκτά τις συμπληρωματικές γνώσεις των άλλων μελών της συμμαχίας, μέσω της συλλογικής μάθησης και συνεισφοράς. Πολλές φορές, η υιοθέτηση αυτής της τακτικής μπορεί να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς αλληλεξάρτησης, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορεί να μετασχηματιστούν σε ισχυρά εμπόδια εξόδου από την αγορά. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται εντός ενός πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένες, υιοθετώντας αμφίπλευρα την

τακτική της αφομοίωσης εντός των πλαισίων της συνεργασίας, προκειμένου να αποφύγουν τέτοιου είδους εμπόδια.

Η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας συμμαχίας της οποίας τα μέλη διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας, αλλά χαμηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου. Σε αυτού του είδους τη συμμαχία, τα μέλη διατηρούν υψηλότερα επίπεδα κοινωνικών από ότι οικονομικών συναλλαγών. Μέσω αυτών των σχέσεων ενδυναμώνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η συνεργασία αλλά ταυτόχρονα μειώνεται και η αναγκαιότητα του συλλογικού ελέγχου. Τα πρότυπα διακυβέρνησης της συμμαχίας σχηματίζονται μέσω των άτυπων αλλά ισχυρότατων κοινωνικών συναλλαγών, καθιστώντας έτσι άλλες, περισσότερο τυπικές μορφές διακυβέρνησης όπως ο συλλογικός έλεγχος, μη απαραίτητες. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η προσκόλληση, η μίμηση και η κοινωνικοποίηση.

Η προσκόλληση αποτελεί την τακτική της συνειδητής υπακοής στους κανόνες, στα πρότυπα, στις αξίες ή στις συμπεριφορές που βρίσκονται ενσωματωμένες στην τοπική κοινωνία. Η τήρηση των προδιαγραφών των κοινωνικών συναλλαγών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμάχων και της νομιμότητας της συνεργασίας τους. Ιδιαίτερα εντός ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος, η τήρηση αυτών των προδιαγραφών ενισχύει την επίδοση της συμμαχίας. Η μη τήρησή τους, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την επιβολή διαφόρων ειδών κυρώσεων και κατά συνέπεια την υπονόμηση της εικόνας αλλά και της ανεμπόδιστης λειτουργίας της επιχείρησης.

Η μίμηση αποτελεί την τακτική της μίμησης των συμπεριφορών, των αξιών και της κουλτούρας συμμάχων ή άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων εκτός των πλαισίων της συμμαχίας, που αναγνωρίζονται από την τοπική κοινωνία. Μέσω της μίμησης περιορίζεται η διαφορετικότητα της κουλτούρας και των διοικητικών αξιών και ενισχύεται η εμπιστοσύνη.

Τέλος, η κοινωνικοποίηση είναι μια τακτική που συνδέει τα διοικητικά στελέχη των μελών της συμμαχίας, μέσω διάφορων κοινωνικών και άλλων άτυπων δραστηριοτήτων με σκοπό την ενίσχυση της επικοινωνίας, της αλληλοκατανόησης και των διαπροσωπικών σχέσεων. Η κοινωνικοποίηση προωθεί τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη, μειώνοντας ταυτόχρονα την αναγκαιότητα της ύπαρξης συλλογικού ελέγχου.

Η σταθερότητα και η διάρκεια ζωής όλων των παραπάνω συνανταγωνιστικών καταστάσεων, μπορούν να επηρεαστούν από μεταβολές στη στρατηγική, στους στόχους και στη διαπραγματευτική δύναμη των συμμάχων αλλά και από μεταβολές των θεσμικών ή των κλαδικών συνθηκών. Επίσης, η αποτυχία επίτευξης της προσδοκώμενης επίδοσης της συμμαχίας, μπορεί να προκαλέσει συγκρουσιακές καταστάσεις και να προωθήσει την υιοθέτηση ελέγχου ιδιωτικής μορφής. Τέλος, ο συνεχής αγώνας μάθησης, στον οποίο συχνά επιδίδονται τα μέλη της συμμαχίας, μεταβάλλει τους δεσμούς αλληλεξάρτησης και αυξάνει την πίεση αλλαγής του συνανταγωνιστικού μίγματος, όσον αφορά το συλλογικό έλεγχο και τη συνεργασία.

3.3.3 Ξένοι προμηθευτές: Μια ιδιαίτερη στρατηγική συμμαχία

Η συμμαχία με ξένους προμηθευτές, αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής αλυσίδας προμηθειών αλλά και για τη διασφάλιση και τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης (Luo, 2004). Μέσω της ανάθεσης μέρους των παραγωγικών δραστηριοτήτων της σε τρίτους (outsourcing), με τη χρήση βιομηχανικών συμβάσεων ή συμβολαίων, επιτυγχάνεται η μείωση του εργατικού κόστους, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η απελευθέρωση πολύτιμων κεφαλαιακών πόρων (Arrunada and Vazquez, 2006). Επίσης, μέσω της βελτίωσης της σχέσης της με τους προμηθευτές της, η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από πιθανές χαμηλότερες τιμές αγοράς, καλύτερη ποιότητα και ταχύτερη παράδοση. Οι προμηθευτές από την άλλη πλευρά, μπορούν να επωφεληθούν από τη σταθερότητα των παραγγελιών που δέχονται, το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος τους.

Η πρακτική της ανάθεσης από την πλευρά των επιχειρήσεων, μέρους των δραστηριοτήτων τους σε τρίτες επιχειρήσεις, είναι μια συνήθης πρακτική στους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους στους τομείς που ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό την αξία του παραγόμενου προϊόντος, όπως για παράδειγμα οι τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης, του σχεδιασμού και της διαφήμισης ή να επενδύσουν σε νέα προϊόντα.

Ταυτόχρονα με την ύπαρξη του στοιχείου της συνεργασίας στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους συνεχίζει και υφίσταται. Η συγκρουσιακή δυναμική πηγάζει από τον καταμερισμό των

κερδών. Οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της, μειώνουν τα συναλλακτικά κόστη και σταθεροποιούν, για τον παραγωγό, το σύστημα της εισερχόμενης μεταφοράς και αποθήκευσης των πρώτων υλών και διανομής τους στην παραγωγική διαδικασία (inbound logistics). Στον τομέα όμως του καταμερισμού των κερδών, η επιχείρηση και ο προμηθευτής της μάχονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου των κοινών κερδών. Αν για παράδειγμα ο προμηθευτής δημιουργήσει στην επιχείρηση ένα επιπρόσθετο κόστος αυξάνοντας την τιμή των πρώτων υλών που της παρέχει και η επιχείρηση δεν καταφέρει να αντισταθμίσει αυτή την αύξηση του κόστους, μέσω της τιμολογιακής πολιτικής της για παράδειγμα, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης μειώνεται. Επίσης πολλές φορές ο προμηθευτής μπορεί να επιδιώξει την προς τα εμπρός ολοκλήρωση, εκμεταλλευόμενος τη διάχυση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας.

Στον κλάδο της πληροφορικής είναι συνήθης η πρακτική επιχειρήσεων σχεδιασμού ολοκληρωμένων συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, να αναθέτουν την παραγωγή μεμονωμένων εξαρτημάτων σε τρίτες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η IBM έχει ήδη μεταβιβάσει την παραγωγή αρκετών εξαρτημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών και υπολογιστών εξυπηρέτησης δικτύων καθώς και συσκευών αποθήκευσης στις εταιρείες Sanmina-SCI, Lenovo και Great Wall Group, προκειμένου να μειώσει το κόστος της, να βελτιώσει την κερδοφορία της και να εστιάσει την προσοχή της σε άλλους τομείς. Μια εταιρεία όμως, έχοντας παράγει, εξολοκλήρου, το προϊόν ενός παραγωγού πρωτότυπου εξοπλισμού (Original Equipment Manufacturer), μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή την τεχνογνωσία ώστε να εισάγει ένα ανταγωνιστικό προϊόν στην αγορά, κάτω από τη δική της επωνυμία.

Προκειμένου να προστατευτούν από παρόμοια φαινόμενα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στην επιλογή αυτών των προμηθευτών αλλά και στο είδος των δεδομένων που αποκαλύπτονται. Οι κύριες ικανότητες της επιχείρησης που ενσωματώνουν κρίσιμους επιχειρησιακούς πόρους, δε θα πρέπει να ανατίθενται σε άλλες επιχειρήσεις. Η Sony Ericsson για παράδειγμα, αναθέτει σε τρίτους μόνο την παραγωγή μοντέλων παλαιότερης τεχνολογίας. Η Cisco Systems επίσης, διατηρεί διαθέσιμη παραγωγική δυναμικότητα, προκειμένου να παράγει η ίδια τους δρομολογητές (routers) και τους μεταγωγείς (switches) τελευταίας τεχνολογίας. Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελεί η Alcatel, η οποία το 2000, παρά την πώληση των περισσότερων εργοστασίων της σε τρίτους παραγωγούς όπως η Solectron και η Sanmina, διατήρησε στην κατοχή της κάποια, για την παραγωγή νέων προϊόντων, υψηλών τεχνολογικών απαιτήσεων.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τα επίπεδα και τη σταθερότητα των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών και επομένως το συνανταγωνιστικό μίγμα, είναι η συμβατότητα των στόχων και η ύπαρξη διοικητικών διακανονισμών, όσον αφορά τα κίνητρα, τις ανταμοιβές και τις κυρώσεις. Επίσης ένας ακόμη παράγοντας που αποκτά ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, είναι η αυξανόμενη τάση που παρατηρείται από πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις να αναγκάζουν τους εγχώριους προμηθευτές τους να εγκαθίστανται κοντά στις παραγωγικές μονάδες των επιχειρήσεων, όταν οι τελευταίες εγκαθίστανται σε ξένες χώρες.

Η συμβατότητα των στόχων αποτελεί το απαραίτητο υπόβαθρο μιας αποτελεσματικής συνεργασίας. Επίσης, προωθεί την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμάχων και αμβλύνει τις επιπτώσεις των πιθανών

συγκρούσεων διευκολύνοντας την ειρηνική διευθέτησή τους. Σε αντίθεση, η ύπαρξη αντικρουόμενων ή ανταγωνιστικών στόχων δημιουργεί πιέσεις για κοστολογικές μειώσεις και υπονομεύει τη σχέση τους.

Η ύπαρξη διοικητικών διακανονισμών ενισχύει τη συνεργασία ενώ ταυτόχρονα αποθαρρύνει την οπορτουμιστική συμπεριφορά. Διακανονισμοί που θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικοί είναι ο αμφίπλευρος σχεδιασμός των προϊόντων, η προστασία των «ευαίσθητων» ή απόρρητων πληροφοριών σχετικών με τη σχεδίαση του προϊόντος μέσω της υιοθέτησης της πρακτικής του «μαύρου κουτιού» (black box design), ο αμφίπλευρος προσδιορισμός των τιμών, τα βραχυπρόθεσμα συμβόλαια, η συστηματική αξιολόγηση της επίδοσης των προμηθευτών και η αποκέντρωση του ποιοτικού ελέγχου.

Εξαιρετικά αποτελεσματική αποδεικνύεται ότι είναι πολλές φορές, η υιοθέτηση της δομής του συσπειρωμένου ελέγχου (clustered control structure). Σε μια τέτοια δομή, η επιχείρηση που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας παραγωγής προμηθεύεται τα απαραίτητα υλικά από μια συγκεντρωμένη και περιορισμένη αριθμητικά, πηγή προμηθευτών. Οι προμηθευτές αυτοί, προμηθεύονται με τη σειρά τους τις απαραίτητες πρώτες ύλες από μία δεύτερη βαθμίδα προμηθευτών και ούτω καθ' εξής. Αποτέλεσμα της υιοθέτησης αυτής της δομής, είναι η ενθάρρυνση του ανταγωνισμού των προμηθευτών των διάφορων επιπέδων, για την αύξηση των κερδών τους μέσω της προαγωγής τους σε ανώτερες βαθμίδες. Η προαγωγή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προσπαθειών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης του κόστους. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα την προμηθευτική τους αλυσίδα, εστιάζοντας μόνο στην πρώτη προμηθευτική βαθμίδα. Επιπροσθέτως, μπορεί να υιοθετηθεί και η

τακτική του διπλού προμηθευτή (dual-vendor). Δηλαδή, η ταυτόχρονη ύπαρξη δύο, ή περισσότερων εάν είναι εφικτό, διαφορετικών προμηθευτών για κάθε είδος απαραίτητου πόρου. Έτσι, εξασφαλίζει την πολύπλευρη πληροφόρηση όσον αφορά στις τιμές των υλικών που προμηθεύεται και ταυτόχρονα ενισχύει τη στρατηγική ευελιξία της.

Τέλος, η εγκατάσταση των προμηθευτών στις χώρες που δραστηριοποιούνται παραγωγικά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθιστά το συνανταγωνισμό για τις τελευταίες, ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα της διαχείρισης της παγκόσμιας προμηθευτικής αλυσίδας τους. Συνήθως, η σχέση των επιχειρήσεων με τους εγχώριους προμηθευτές τους χαρακτηρίζεται από υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσω της επανειλημμένης συνεργασίας τους. Η διαχείριση αυτής της πολύπλοκης παγκόσμιας προμηθευτικής αλυσίδας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω ειδικού υπαλληλικού προσωπικού, αφοσιωμένου στον προγραμματισμό της παραγωγής, στην εκτίμηση των πιθανών διακυμάνσεων και στη διαχείριση των προμηθειών. Αυτή η μέθοδος απαιτεί υψηλές επενδύσεις και συνεπάγεται υψηλό κόστος. Μια άλλη, χαμηλότερου κόστους, επιλογή αποτελεί η προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας της προμηθευτικής αλυσίδας μέσω της χρήσης σύγχρονων και εξειδικευμένων τηλεπικοινωνιακών εργαλείων και εργαλείων πληροφορικής.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ειδικά σχεδιασμένα λογισμικά προγράμματα διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας (Supply Chain Event Management Software). Το λογισμικό αυτό, συλλέγει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο από πολλαπλές πηγές της προμηθευτικής αλυσίδας και στη συνέχεια

τα μετατρέπει σε πληροφορίες οι οποίες διευκολύνουν τη διοίκηση στον έλεγχο, στην αξιολόγηση και στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

Η HighJump Software, ιδρυθείσα το 1983 και εξαγορασθείσα από την 3M το 2004, είναι μια επιχείρηση που παρέχει λύσεις λογισμικού διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία της παραγωγής, της διανομής, της μεταφοράς και της παράδοσης των προϊόντων εντός της προμηθευτικής αλυσίδας μιας επιχείρησης. Η ολοκληρωμένη «σουίτα» λογισμικού που προσφέρει ονομάζεται HighJump Supply Chain Advantage Suite και χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα (modules) τα οποία μπορούν να επιλεγθούν μεμονωμένα αλλά και να προσαρμοστούν στα δεδομένα και στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

Η σουίτα χωρίζεται συνολικά σε έξι διαφορετικά λογισμικά πακέτα. Το πρώτο, ονομάζεται Supplier Advantage και έχει σαν στόχο την προώθηση της επικοινωνίας των προμηθευτών με την αποθήκη ή / και το εργοστάσιο της επιχείρησης, προκειμένου να ανταλλάσσονται δεδομένα αποθεμάτων. Το δεύτερο, ονομάζεται Manufacturing Advantage και έχει σαν στόχο τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, τη βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου και την καταγραφή των προϊόντων. Το τρίτο, ονομάζεται Labor Advantage και αποσκοπεί στον περιορισμό του εργατικού κόστους μέσω της βελτιστοποίησης των δρομολογίων των εργατών και την αξιολόγηση της επίδοσής τους βάση συγκεκριμένων προτύπων. Το τέταρτο πακέτο, ονομάζεται Warehouse Advantage και στοχεύει στη διαχείριση, στον έλεγχο και στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της αποθήκης της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, παρακολουθεί συνεχώς τα επίπεδα των αποθεμάτων. Το Transportation Advantage αποτελεί το πέμπτο πακέτο, το οποίο αποσκοπεί

στον περιορισμό του μεταφορικού κόστους μέσω της ομαδοποίησης των παραγγελιών βάση του ταχύτερου και του οικονομικότερου σεναρίου διαδρομής. Τέλος, το έκτο πακέτο ονομάζεται Delivery Management Solutions και εστιάζει στην ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών, των προμηθευτών και των λιανικών πωλητών, μέσω ολοκληρωμένων εφαρμογών διαφήμισης, πώλησης και διανομής.

Με αυτό τον τρόπο τα λογισμικά προγράμματα αυτού του είδους, ενισχύουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένες στη λειτουργία της προμηθευτικής τους αλυσίδας. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας και πολυπλοκότητας. Επίσης πολύ συχνά είναι τα φαινόμενα απότομων μεταβολών. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιτυγχάνουν ταυτόχρονα τη μείωση του κόστους που συνεπάγονται οι λειτουργίες της αλυσίδας προμηθειών τους και τη βελτίωση της ποιότητας της πελατειακής εξυπηρέτησης. Αυτό θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους, την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση και διαχείριση του κόστους και της πολυπλοκότητας των υπεράκτιων (offshore) παραγωγικών δραστηριοτήτων τους και την υποστήριξη της εισόδου σε νέες αγορές και νέα κανάλια διανομής.

Παραπομπές Κεφαλαίου 3

Arrunada, B. and Vazquez, X.H. (2006). "When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor." Harvard Business Review, Product Number: R0609J.

Axelrod, R. (1984). The Evolution of Cooperation. New York, Basic Books.

Balakrishnan, S. and Wernerfelt, B. (1986). "Technical Change, Competition and Vertical Integration." Strategic Management Journal, **7**(4): 347-359.

Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management, **29**: 411-426.

Blomqvist, K.; Hurmelinna, P. and Seppanen, R. (2005). "Playing the Collaboration Game Right-Balancing Trust and Contracting." Technovation, **25**: 497-504.

Bohmann, J.D.; Golder, P.N. and Mitra, D. (2002). "Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety." Management Science, **48**(9): 1175-1195.

Chung, S.; Singh, H. and Lee, K. (2000). "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation." Strategic Management Journal, **21**(1): 1-22.

Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective." Organization Science, **11**(1): 77-101.

Das, T.K. and Teng, B.S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." The Academy of Management Review, **23**(3): 491-512.

Decot, J. and Lee, S. (2006). "eBay and Google: A Coopetition Perspective." MBA Paper.

Doz, Y.L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" Strategic Management Journal, **17**, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy: 55-83.

Dussauge, P.; Garrette, B. and Mitchell, W. (2000). "Learning from Competing Partners: Outcomes and Duration of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia." Strategic Management Journal, **21**(2): 99-126.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." The Academy of Management Review, **23**(4): 660-679.

Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks." Strategic Management Journal, **19**(4), Special Issue: Editor's Choice: 293-317.

Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances." Strategic Management Journal, **12**, Special Issue: Global Strategy: 83-103.

Hamel, G.; Doz, Y.L. and Prahalad C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitors-and Win." Harvard Business Review, Product Number: 89104.

Harrigan, K.R. (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions." Strategic Management Journal, **7**(6): 535-555.

Inkpen, A.C. and Beamish, P.W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures." The Academy of Management Review, **22**(1): 177-202.

Jap, S.D. (2001). "Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts." Journal of Marketing Research, **38**(1): 86-99.

Kale, P.; Singh, H. and Perlmutter, H. (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital." Strategic Management Journal, **21**(3), Special Issue: Strategic Networks: 217-237.

Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." Harvard Business Review, Product Number: 94405.

Khanna, T.; Gulati, R. and Nohria, N. (1998). "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope." Strategic Management Journal, **19**(3): 193-210.

Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (2003). "3-D Negotiation: Playing the Whole Game." Harvard Business Review, Product Number: R0311D.

Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1998). "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View." Strategic Management Journal, **19**(12): 1111-1125.

Luo, Y. (2006). "A Coopetition Perspective of Global Competition." Journal of World Business, Article in Press.

Luo, Y. (2004). Coopetition in International Business. Denmark, Copenhagen Business School Press.

Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997). "The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures." Organization Science, **8**(5): 508-527.

Park, S.H. and Ungson, G.R. (2001). "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure." Organization Science, **12**(1): 37-53.

Parry, M. and Bass, F.M. (1989). "When to Lead or Follow? It Depends." Marketing Letters, **1**(3): 187-198.

Shankar, V.; Carpenter, G.S. and Krishnamurthi, L. (1998). "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers." Journal of Marketing Research, **35**(1): 54-70.

Simonin, B.L. (1999). "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances." Strategic Management Journal, **20**(7): 595-623.

Suarez, F. and Lanzolla, G. (2005). "The Half-Truth of First-Mover Advantage." Harvard Business Review, Product Number: R0504J.

Zineldin, M. (2004). "Co-opetition: The Organization of the Future." Marketing Intelligence & Planning, **22**(7): 780-789.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συνανταγωνισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις –

Μέρος II

“Strategic interdependence between subunits contains both bargaining and collaborating elements in resource sharing and value creation processes.”

**Yadong Luo,
Ph.D., Temple University, USA.**

4.1 Εισαγωγή

Ο πρωταρχικός ίσως, λόγος ύπαρξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα μεταφοράς και εκμετάλλευσης της γνώσης με αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο, χρησιμοποιώντας το ενδοεπιχειρησιακό πλαίσιο παρά τους εξωτερικούς μηχανισμούς της αγοράς (Gurta and Govindarajan, 2000).

Η επέκταση λοιπόν αλλά και η επιτυχία των διεθνοποιημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις διάφορες μονάδες των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες παρά τη γεωγραφική τους διασπορά, αποτελούν διαφοροποιημένα τμήματα που μπορούν να έχουν τη μορφή κοινοπραξιών, συμμαχιών, θυγατρικών επιχειρήσεων ή υποκαταστημάτων. Ανάλογα με την κλαδική δομή και τις κλαδικές συνθήκες, κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετική στρατηγική σύμφωνα με τις ανάγκες συντονισμού ή ενσωμάτωσης των δραστηριοτήτων

των επιμέρους μονάδων και τις ανάγκες ανταπόκρισης σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο (Doz and Prahalad, 1984; Bartlett, 1986; Bartlett and Ghoshal 1989).

Σύμφωνα με τους Bartlett και Ghoshal, και βάση των δύο αυτών διαστάσεων, προκύπτει μία τυπολογία τριών διαφορετικών περιπτώσεων η οποία μαζί με την ανάλυση των Doz και Prahalad, έχει τεκμηριωθεί εμπειρικά σε μεγάλο βαθμό από πολλές σχετικές έρευνες (Roth and Morrison, 1990; Harzing, 2000).

Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις (global corporations), είναι προσανατολισμένες προς την παγκόσμια αγορά και προσπαθούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω των οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από την προτυποποίηση του σχεδιασμού και της παραγωγής των προϊόντων και τον κεντρικό έλεγχο των δραστηριοτήτων. Αυτή η περίπτωση χαρακτηρίζεται από υψηλές ανάγκες κεντρικού συντονισμού και ενσωμάτωσης και χαμηλές ανάγκες τοπικής ανταπόκρισης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (multinational corporations), προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων στις διάφορες αγορές δραστηριοποίησης και της κάλυψης εξειδικευμένων τοπικών αναγκών και προτιμήσεων. Αυτή η περίπτωση χαρακτηρίζεται από χαμηλές ανάγκες κεντρικού συντονισμού και ενσωμάτωσης και υψηλές ανάγκες τοπικής ανταπόκρισης.

Τέλος, οι διακρατικές επιχειρήσεις (transnational corporations), προσπαθούν να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιούνται, προκειμένου να επιτύχουν υψηλά επίπεδα οικονομιών κλίμακας και σκοπού αλλά και να διατηρήσουν τη δυνατότητα κάλυψης εξειδικευμένων τοπικών αναγκών και προτιμήσεων. Αυτή η περίπτωση

χαρακτηρίζεται από υψηλές ανάγκες κεντρικού συντονισμού και ενσωμάτωσης και από υψηλές ανάγκες τοπικής ανταπόκρισης. Αποτελούν την ενδεδειγμένη στρατηγική σε οποιοδήποτε ανταγωνιστικό περιβάλλον που απαιτεί υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και ανταπόκρισης (Bartlett, 1986; Bartlett and Ghoshal 1989).

Οι στρατηγικές που υιοθετούν οι επιμέρους μονάδες των επιχειρήσεων, εξαρτώνται από το βαθμό της άσκησης διάφορων λειτουργιών, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη και η παραγωγή, στο τοπικό περιβάλλον και από το βαθμό ενσωμάτωσης αυτών των λειτουργιών με τις αντίστοιχες λειτουργίες άλλων μονάδων της επιχείρησης (Jarillo and Martinez, 1990).

Τα στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού συνυπάρχουν στις σχέσεις των επιμέρους μονάδων, όλων των παραπάνω τύπων επιχειρήσεων, αφού από τη μία πλευρά επιλέγουν ή υποχρεώνονται να συνεργάζονται, ενώ από την άλλη ανταγωνίζονται για την προσέλκυση των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης, την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης, την απόκτηση ισχύος και την επέκτασή τους (Tsai, 2002; Luo 2005).

Ο συνανταγωνισμός όμως υφίσταται και στο επίπεδο των σχέσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις και τις αρχές των διάφορων χωρών. Σε αυτή την περίπτωση το στοιχείο της συνεργασίας αντανakλά την ανάγκη αμοιβαίου συμβιβασμού και κατανόησης μεταξύ επιχείρησης και κυβερνητικών αρχών, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι μέσω των αλληλεξαρτώμενων πόρων και δραστηριοτήτων τους. Δρώντας ταυτόχρονα, το στοιχείο του ανταγωνισμού αντανakλά τη διαπραγμάτευση των όρων και την επιδίωξη ελέγχου, καθώς και άλλες σχετικές συγκρουσιακές καταστάσεις

που προκύπτουν από την ομορτουμιστική επιδίωξη κερδών του ενός μέρους, εις βάρος των συμφερόντων του άλλου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.2 Συνανταγωνισμός εντός των πολυεθνικών επιχειρήσεων

4.2.1 Συνανταγωνιστικό πλαίσιο

Οι δεσμοί των διαφορετικών μονάδων μιας πολυεθνικής επιχείρησης, περιλαμβάνουν ταυτόχρονα πτυχές συνεργασίας αλλά και ανταγωνισμού. Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός αλληλεπιδρούν ταυτόχρονα μέσω της αλληλεξάρτησης που παρατηρείται στις ροές των πόρων και στις κοινές δραστηριότητες δημιουργίας αξίας. Η αλληλεπίδραση αυτή, προσδιορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης όσον αφορά το επίπεδο διεθνοποίησής της αλλά και την ανταπόκρισή της στις ανάγκες των εθνικών και των τοπικών αγορών. Ο διϋσμός που εμφανίζουν οι συνανταγωνιστικές σχέσεις των μονάδων, προκαλεί σε πολλές περιπτώσεις καταστάσεις έντασης και αποτελεί μείζον ζήτημα στη διοίκηση των ενδοεπιχειρησιακών ροών γνώσης, στο συντονισμό των παγκοσμιοποιημένων δραστηριοτήτων και στον προσδιορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης και των ρόλων των επιμέρους μονάδων.

Εντός των συνανταγωνιστικών σχέσεων, οι γεωγραφικά απομακρυσμένες μονάδες συνεργάζονται για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών προκειμένου να δημιουργήσουν αξία, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου από αυτή τη νέα αξία. Όσον αφορά στη γεωγραφική διάσταση των σχέσεων, οι μονάδες που συνανταγωνίζονται μπορεί να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, σε διαφορετικές περιοχές της ίδιας χώρας ή στην ίδια χώρα και στην ίδια περιοχή. Όσον αφορά στην προϊόντική διάσταση, οι συνανταγωνιζόμενες μονάδες μπορεί να δραστηριοποιούνται είτε στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος, είτε στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων.

Οι σχέσεις συνεργασίας εντός του συνανταγωνιστικού πλαισίου, μπορεί να αφορούν συνεργασίες τεχνολογικού, λειτουργικού, διοικητικού ή χρηματοοικονομικού τύπου (Luo, 2005).

Στις συνεργασίες τεχνολογικού τύπου, οι μονάδες μοιράζονται γνώσεις σε θέματα καινοτομίας προϊόντων ή λειτουργιών, με στόχο την ενίσχυση των εκατέρωθεν ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την εκμετάλλευση των οικονομικών σκοπού. Αυτού του είδους οι συνεργασίες μπορεί να αποτελούν προϊόντα οργανωμένων διαδικασιών της κεντρικής διοίκησης αλλά μπορεί να αποτελούν και προϊόν ανεξάρτητης, οικειοθελούς συνεργασίας μεταξύ των μονάδων.

Στις συνεργασίες λειτουργικού τύπου, οι μονάδες αναπτύσσουν, μοιράζονται και εκμεταλλεύονται πόρους και ικανότητες λειτουργικής μορφής, όπως για παράδειγμα κανάλια διανομής και προμηθειών, προγράμματα ποιοτικού ελέγχου, προγράμματα προώθησης και διαφήμισης, στρατηγικές τιμολογιακής πολιτικής ή πρότυπα τεχνικής υποστήριξης και πελατειακής εξυπηρέτησης. Η εμβέλεια και το περιεχόμενο αυτών των συνεργασιών ποικίλλει ανάλογα της συμβατότητας των λειτουργικών αναγκών του ενός μέρους με τις αντίστοιχες δυνατότητες του άλλου.

Στις συνεργασίες διοικητικού τύπου, οι μονάδες αναπτύσσουν, μοιράζονται και εκμεταλλεύονται διοικητική πείρα και οργανωσιακές ικανότητες σχετικές με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τοπικών κοινωνιών σε θέματα συναλλαγών με τοπικούς επιχειρηματικούς παράγοντες, διοίκησης του τοπικού εργατικού δυναμικού, επιλογής της κατάλληλης μορφής εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης των πολιτισμικών διαφορών. Ακόμα μπορεί να συνεργάζονται σε θέματα διοίκησης των πληροφοριακών συστημάτων, ελέγχου της παραγωγής

και ανάπτυξης κατάλληλων διοικητικών κανόνων και λειτουργιών. Η εμπειρία σε θέματα μεταφοράς γνώσης παρόμοιων θεμάτων, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή συνεργασία των μονάδων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Στο χρηματοοικονομικό επίπεδο, οι μονάδες συνεργάζονται σε τομείς όπως η ενδοεπιχειρησιακή χρηματοδότηση, οι ανταλλαγές συναλλάγματος (currency swaps) και οι τιμές μεταβίβασης (transfer pricing). Επίσης ανταλλάσσουν εμπειρία και γνώση σε θέματα διαχείρισης των χρηματικών ροών και του κεφαλαίου κίνησης καθώς και μείωσης του κινδύνου των συναλλαγών με ξένο νόμισμα. Η ενδοεπιχειρησιακή χρηματοδότηση μεταξύ μονάδων που βρίσκονται εντός ή εκτός της ίδιας χώρας μέσω των τιμών μεταβίβασης, αποτελεί μια συνηθισμένη μορφή συνεργασίας. Επιτρέπει σε κάποιες μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές υψηλής φορολογίας και δασμολόγησης, να μειώνουν τις φορολογικές επιβαρύνσεις και να διατηρούν ένα υψηλότερο επίπεδο παρακρατηθέντων κερδών. Οι ανταλλαγές συναλλάγματος, μειώνουν τους συναλλακτικούς κινδύνους αλλά και το κόστος της χρηματοδότησης και βελτιώνουν την καθαρή χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης. Στη μείωση του κινδύνου που συνεπάγονται οι συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, συμβάλλουν και οι πρακτικές της χρονικής υστέρησης (lag) ή προήγησης (lead) στις χρηματικές πληρωμές, ρυθμίζοντας το χρόνο πραγματοποίησής τους. Τέλος, η χρήση πρακτικών συμψηφισμού (netting) των χρεών μεταξύ των μονάδων ή πρακτικών αντιστάθμισης (matching) των εισροών και των εκροών ξένου συναλλάγματος, συμβάλλει στην αντιστάθμιση των κινδύνων, ιδιαίτερα όταν οι μονάδες δραστηριοποιούνται σε χώρες που τα χρηματοοικονομικά παράγωγα, όπως τα δικαιώματα, οι ανταλλαγές επιτοκίων, τα συμβόλαια μελλοντικής

εκπλήρωσης και οι προθεσμιακές συναλλαγές, είναι δαπανηρά ή μη διαθέσιμα.

Ενώ από τη μία πλευρά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ενθαρρύνουν και προωθούν τη συνεργασία μεταξύ των μονάδων τους, από την άλλη επιτρέπουν και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Στα πλαίσια του συνανταγωνισμού, οι μονάδες ανταγωνίζονται για την προσέλκυση των πόρων της επιχείρησης, τη βελτίωση της θέσης τους στο επιχειρησιακό δίκτυο, την αύξηση της ισχύος τους και την επέκτασή τους στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται (Luo, 2005).

Ο ανταγωνισμός στον τομέα της προσέλκυσης των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης, όπως η τεχνογνωσία, οι πρώτες ύλες και τα διάφορα υλικά, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η υποστήριξη, προέρχεται από την ανάγκη της μείωσης της εξάρτησης των μονάδων από τους τοπικούς πόρους και της ενίσχυσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους. Μια μονάδα που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους τοπικούς πόρους, αντιμετωπίζει υψηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας και οικονομικού κινδύνου. Η προσέλκυση των πόρων της επιχείρησης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο και το συναλλακτικό κόστος που σχετίζεται με την απόκτηση των πόρων, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να υποστηρίξει δυναμικά την ανταγωνιστική στρατηγική της μονάδας.

Η επιχειρησιακή υποστήριξη επίσης, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι δραστηριότητες της μονάδας να εκτελούνται σύμφωνα με τις προσδοκίες της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες υποστήριξης μπορεί να αφορούν υπηρεσίες περιορισμένης διαθεσιμότητας όπως οι υπηρεσίες παροχής

εξειδικευμένου προσωπικού και εκπαίδευσης ή υπηρεσίες απεριόριστης διαθεσιμότητας όπως οι υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων, που από τη στιγμή που υφίστανται μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε παγκόσμια κλίμακα χωρίς επιπλέον κοστολογικές επιβαρύνσεις. Γενικότερα, στις περιπτώσεις που η υποστήριξη έχει σαν αποτέλεσμα επιπλέον κόστος για την επιχείρηση, οι μονάδες θα πρέπει να ανταγωνιστούν για την εξασφάλισή της.

Όσον αφορά στον προσδιορισμό της στρατηγικής θέσης και του ρόλου της κάθε μονάδας στο επιχειρησιακό δίκτυο, υπεύθυνη είναι η κεντρική διοίκηση η οποία βάση των διεθνών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και των δυνατοτήτων της κάθε μονάδας, λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις. Φυσικά, η κάθε μονάδα έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τις ανάγκες και τους στόχους της και να διεκδικήσει την ανταγωνιστική θέση που πιστεύει ότι αρμόζει τόσο στις ιδιαίτερες ικανότητές της όσο και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Γενικά, όσον αφορά στον ανταγωνισμό για τη στρατηγική θέση και το ρόλο, οι μονάδες ανταγωνίζονται προκειμένου να κατακτήσουν μία κυρίαρχη θέση σε μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν μεγαλύτερες εισροές και εκροές γνώσης. Ακόμα ανταγωνίζονται ώστε να αναδειχθούν σε «κέντρα υπεροχής» (centers of excellence) σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης και να αυξήσουν την επιρροή τους στη διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης.

Τέλος, ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, υφίσταται στην περίπτωση που δύο ή περισσότερες μονάδες έχουν κοινές γεωγραφικές αγορές ή προσφέρουν κοινά προϊόντα και υπηρεσίες στο ίδιο τμήμα καταναλωτών. Αποτέλεσμα αυτής της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς,

είναι σε πολλές περιπτώσεις η βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας ολόκληρου του δικτύου της επιχείρησης.

Τα επίπεδα των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, μεταξύ των διάφορων μονάδων της επιχείρησης, μεταβάλλονται δυναμικά ανάλογα με τις μεταβολές των προσδιοριστικών τους παραγόντων. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της συνεργασίας είναι η στρατηγική αλληλεξάρτηση, οι τεχνολογικοί δεσμοί και η μορφή της επιχείρησης, ενώ οι παράγοντες του ανταγωνισμού είναι η ανάγκη τοπικής απόκρισης, οι κοινές αγορές και ο βαθμός φθοράς των διαθέσιμων πόρων ή ικανοτήτων των μονάδων (Luo, 2005). Θα πρέπει να υπογραμμιστεί σε αυτό το σημείο και η ύπαρξη παραγόντων, όπως οι ανταγωνιστικές πιέσεις και η ομοιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, των οποίων η μεταβολή επηρεάζει ταυτόχρονα και αναλογικά και τα δύο στοιχεία του συνανταγωνιστικού μίγματος. Όσον αφορά στις ανταγωνιστικές πιέσεις, ενισχύουν τον ανταγωνισμό μέσω της αυξημένης ζήτησης επιχειρησιακών πόρων και υποστήριξης, ενώ ταυτόχρονα προωθούν τη συνεργασία μεταξύ των μονάδων, για τη μετρίαση της πίεσης. Παρομοίως, στην περίπτωση όμοιων προϊόντων και υπηρεσιών η συνεργασία ενισχύεται από την ύπαρξη κοινών διαδικασιών ανάπτυξης, παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου, ενώ ο ανταγωνισμός υφίσταται στη διεκδίκηση παρόμοιων επιχειρησιακών πόρων και υποστήριξης καθώς και στην προσπάθεια επέκτασης εντός μιας κοινής αγοράς. Βέβαια, όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες, επηρεάζονται δραστικά από το βαθμό αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και από τους στρατηγικούς στόχους και τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης.

4.2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συνανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, τα επίπεδα της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ δύο ή περισσότερων μονάδων, προσδιορίζονται από διάφορους παράγοντες. Όσον αφορά στη συνεργασία, οι παράγοντες αυτοί είναι η στρατηγική αλληλεξάρτηση, η μορφή της επιχείρησης και οι υφιστάμενοι τεχνολογικοί δεσμοί. Η μεταβολή αυτών των παραγόντων προκαλεί ανάλογες μεταβολές στα επίπεδα της συνεργασίας μεταξύ των μονάδων.

Η ύπαρξη στρατηγικής αλληλεξάρτησης μεταξύ των μονάδων ενισχύει την ανάγκη συνεργασίας, αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης και συντονισμού και ο βαθμός της αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα και για την επιλογή της διεθνούς στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης. Ο βαθμός της αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο μονάδων μπορεί να υπολογιστεί εμπειρικά από το ποσοστό των μεταξύ τους εισροών και εκροών στρατηγικών πόρων, στο σύνολο των εισροών και των εκροών τους. Όσο υψηλότερο το ποσοστό αυτό, τόσο υψηλότερη και η στρατηγική τους αλληλεξάρτηση.

Η μορφή της επιχείρησης, επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της συνεργασίας. Στην περίπτωση θυγατρικών μονάδων που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην επιχείρηση, τα επίπεδα συνεργασίας αναμένονται να είναι υψηλότερα σε σχέση με την περίπτωση κοινοπραξιών ή συνεργατικών συμμαχιών. Ο σημαντικότερος λόγος είναι ότι στην πρώτη περίπτωση, οι επιχειρηματικές λειτουργίες της μονάδας είναι ενσωματωμένες και συγχρονισμένες σε μεγαλύτερο βαθμό, με τις αντίστοιχες λειτουργίες της «μητέρας» εταιρείας αλλά και των υπόλοιπων μονάδων. Επιπρόσθετα, παρέχεται μεγαλύτερη ασφάλεια όσον αφορά στη μεταφορά της τεχνογνωσίας και υψηλότερη

αποτελεσματικότητα στο συντονισμό και στη χρήση των επιχειρηματικών πόρων. Βέβαια, στην περίπτωση μιας κοινοπραξίας με στόχο την αμοιβαία διάχυση και απορρόφηση συμπληρωματικής γνώσης, η συνεργασία ενισχύεται τόσο μεταξύ των μελών της κοινοπραξίας όσο και μεταξύ των επιμέρους μονάδων των μελών.

Τέλος, οι υφιστάμενοι τεχνολογικοί δεσμοί αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα ενίσχυσης του συνεργατικού στοιχείου. Στις περιπτώσεις ύπαρξης τεχνολογικών δεσμών μεταξύ δύο μονάδων, οι διαδικασίες καινοτομίας και παραγωγής της μίας, εξαρτώνται από την παροχή τεχνογνωσίας και υποστήριξης της άλλης. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ισχυρή μονόπλευρη τεχνολογική εξάρτηση, η οποία απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ των μονάδων σε οργανωσιακό και ελεγκτικό επίπεδο, προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή χρήση και εκμετάλλευση της σχετικής τεχνογνωσίας.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι η ανάγκη τοπικής απόκρισης, η ύπαρξη κοινών αγορών και ο βαθμός φθοράς των ικανοτήτων. Η μεταβολή αυτών των παραγόντων προκαλεί ανάλογες μεταβολές στα επίπεδα του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων.

Η τοπική απόκριση αφορά το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση κατανοεί, ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται στις συνθήκες των χωρών ή περιοχών που φιλοξενούν τις επιμέρους μονάδες της, έτσι ώστε οι αποφάσεις και οι πολιτικές που σχετίζονται με αυτές, είναι συμβατές με τις ιδιαίτερες παραμέτρους αυτών των χωρών ή περιοχών. Όσο υψηλότερος αυτός ο βαθμός, τόσο περισσότερο εξαρτώνται οι μονάδες από την επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους στρατηγικούς πόρους και

να ανταγωνιστούν τις τοπικές επιχειρήσεις οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις διαθέτουν ισχυρά δίκτυα προμήθειας, διανομής και πώλησης (Luo, 2003). Λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας τέτοιων πόρων, οι διάφορες μονάδες ανταγωνίζονται για την εξασφάλισή τους. Στην περίπτωση που δεν εξασφαλίσουν τους απαραίτητους επιχειρησιακούς πόρους, αυξάνεται ο κίνδυνος καθώς και η εξάρτησή τους από τους τοπικούς πόρους. Οι κατάλληλοι πόροι βέβαια δεν είναι πάντα διαθέσιμοι και έτσι πολλές φορές οι μονάδες αντιμετωπίζουν σημαντικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Η ύπαρξη κοινών αγορών πολλές φορές συνεπάγεται τον άμεσο και έντονο ανταγωνισμό μεταξύ δύο ή περισσότερων μονάδων της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θυγατρική της AT&T στο Πεκίνο, η οποία ανταγωνίζεται με άλλες μονάδες της επιχείρησης στη Νότια Κορέα, στη Ταϊβάν και στη Σιγκαπούρη, για την επέκταση στην αγορά τηλεφωνίας της Ιαπωνίας, της Νοτιοανατολικής Ασίας και των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο μονάδων ενδέχεται να είναι ακόμα εντονότερος στις περιπτώσεις που η μία αποτελεί κύριο παίκτη σε μια κρίσιμη, για την άλλη μονάδα αγορά. Στα πλαίσια των πολυεθνικών επιχειρήσεων, είναι συχνό το φαινόμενο του ανταγωνισμού για πωλήσεις και κέρδη, μεταξύ μονάδων της ίδιας γεωγραφικής περιοχής. Σε πολλές περιπτώσεις, η ίδια η κεντρική διοίκηση, καλλιεργεί και προωθεί τον ανταγωνισμό, ενθαρρύνοντας τις μονάδες να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερο επίπεδο κερδών, ιδιαίτερα αν οι σχετικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανάπτυξης.

Τέλος, ο ανταγωνισμός ενισχύεται και στην περίπτωση φθοράς των πόρων ή των ικανοτήτων των μονάδων. Μια μονάδα που αντιμετωπίζει παρόμοια

προβλήματα φθοράς, επιδιώκει την προσέλκυση επιχειρησιακών πόρων, ικανοτήτων και υποστήριξης. Ο ανταγωνισμός εντείνεται στην περίπτωση που περισσότερες μονάδες αντιμετωπίζουν αντίστοιχα προβλήματα, λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας των απαιτούμενων επιχειρησιακών πόρων. Συνήθως, οι φθορές αυτού του είδους είναι συνέπεια είτε μιας αποτυχημένης προσπάθειας της μονάδας, αναβάθμισης των σχετικών πόρων ή ικανοτήτων της, είτε μιας λανθασμένης κατανομής τους, από την πλευρά της κεντρικής διοίκησης. Μπορεί ακόμα να είναι αποτέλεσμα λανθασμένων αποφάσεων και αδυναμίας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

4.2.3 Οργανωσιακή υποδομή και συνανταγωνιστικά μίγματα

Μια πολυεθνική επιχείρηση αποτελεί ένα δίκτυο, εσωτερικά διαφοροποιημένο, εντός του οποίου οι διάφορες μονάδες έχουν διαφορετικούς στρατηγικούς ρόλους και εκτελούν διαφορετικές λειτουργικές δραστηριότητες. Οι εσωτερικές δομές των πολυεθνικών επιχειρήσεων, μεταλλάσσονται συνεχώς και γίνονται περισσότερο πολύπλοκες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα οι αυξανόμενες πιέσεις και να εκμεταλλευτούν οι νέες ευκαιρίες του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Διαφοροποιούνται συστηματικά ώστε να ενισχύσουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν πληρέστερα στις συνθήκες των διάφορων γεωγραφικών περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται, να συντονίσουν τις δραστηριότητες των γεωγραφικά απομακρυσμένων μονάδων τους και να επιδιώξουν την επίτευξη αντικρουόμενων στρατηγικών στόχων (Malnight, 2001).

Τόσο οι ρόλοι όσο και οι δραστηριότητες των μονάδων, διαφοροποιούνται επίσης συστηματικά, προκειμένου να εναρμονιστούν με τις διαφορετικές συνθήκες του περιβάλλοντος. Η συνεργασία και ο ταυτόχρονος ανταγωνισμός μεταξύ των μονάδων είναι πολλές φορές προϊόν υποχρεωτικής συμμόρφωσης προς τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης. Είναι εξίσου αρκετές όμως και οι περιπτώσεις στις οποίες οι μονάδες υιοθετούν οικειοθελώς κάποιο συνανταγωνιστικό μίγμα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τοπικού περιβάλλοντός τους και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση του συνανταγωνισμού εντός μιας πολυεθνικής επιχείρησης, είναι η ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής υποδομής. Το επίπεδο των συλλογικών κερδών εξαρτάται από αυτή την υποδομή, η οποία είναι υπεύθυνη για τη σωστή οργάνωση και το συντονισμό των συνανταγωνιστικών σχέσεων. Οι κρίσιμες συνιστώσες της οργανωσιακής υποδομής είναι το σύστημα intranet, το σύστημα των ανταμοιβών και κινήτρων, το σύστημα απορρόφησης της γνώσης και το σύστημα συντονισμού (Luo, 2005).

Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος intranet, διευκολύνει τη συνεργασία και ενισχύει τον ανταγωνισμό μεταξύ των μονάδων της επιχείρησης. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βασίζονται πλέον σε πολύ μεγάλο βαθμό στην πληροφοριακή τεχνολογία, προκειμένου να διοχετεύσουν τη γνώση άμεσα σε ολόκληρο το δίκτυο των γεωγραφικά απομακρυσμένων μονάδων τους. Το σύστημα intranet αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά του απαιτούμενου πληροφοριακού συστήματος για τη διασύνδεση των διάφορων μονάδων, καθιστώντας εφικτή την απρόσκοπτη και άμεση ροή

γνώσεων, πρακτικών και εμπειριών, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη συνεργασία. Από την άλλη πλευρά, προωθεί τον ανταγωνισμό διευκολύνοντας την κεντρική διοίκηση στην οργάνωση και το συντονισμό του ανταγωνισμού των μονάδων για επιχειρησιακούς πόρους, υποστήριξη και επέκταση των αγορών τους, διασφαλίζοντας έτσι την επίτευξη των μέγιστων συνολικών κερδών. Μέσω του εσωτερικού δικτύου, οι διάφορες μονάδες μπορούν επίσης να πληροφορούνται άμεσα για τους ανταγωνιστικούς στόχους και τους στρατηγικούς ρόλους άλλων μονάδων.

Το σύστημα απορρόφησης της γνώσης, περιλαμβάνει την κωδικοποίηση, την αποθήκευση και τη μετατροπή της γνώσης σε μια εύκολα ανακτήσιμη και διανεμόμενη μορφή. Κύριος στόχος του συστήματος είναι η μετατροπή της υπονοούμενης γνώσης, που βρίσκεται διάχυτη στο επιχειρησιακό δίκτυο, σε γνώση σαφούς μορφής, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε στιγμή από οποιαδήποτε ενδιαφερόμενη μονάδα της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η αμοιβαία συνεισφορά και η συνεργασία μεταξύ των μονάδων. Ταυτόχρονα, συντελεί στη δημιουργία ενός δικαιότερου, για τις διάφορες μονάδες, εσωτερικού περιβάλλοντος ανταγωνισμού, αποτρέποντας τις μονάδες από την εκμετάλλευση της πιθανής αποκλειστικής τους πρόσβασης σε διακεκριμένες επιχειρησιακές ικανότητες και την ανάπτυξη σχετικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το επιχειρησιακό σύστημα απορρόφησης της γνώσης παρέχει σε όλες τις μονάδες πρόσβαση στη συσσωρευμένη γνώση και στις ικανότητες, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη κατανομή και εκμετάλλευση. Επίσης, ενισχύει και ενθαρρύνει τις προσπάθειες επέκτασης και εκμετάλλευσης των πρακτικών υψηλής προστιθέμενης αξίας που υιοθετούνται από τις διάφορες μονάδες,

προωθώντας με αυτό τον τρόπο τόσο τη συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό.

Το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων, αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο ενίσχυσης του συνανταγωνισμού. Η συνεργασία ενισχύεται μέσω της αναγνώρισης και της ανταμοιβής της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσεων και εμπειριών των υπαλλήλων. Η απουσία αυτού του συστήματος, πολλές φορές δυσχεραίνει τις προσπάθειες συνεργασίας, λόγω ανυπαρξίας των κατάλληλων κινήτρων. Από την άλλη πλευρά, η ύπαρξη αυτού του συστήματος αποτελεί τον κύριο μηχανισμό υποκίνησης των στελεχών των διάφορων μονάδων για τον συνεχή ανταγωνισμό με στόχο την προσέλκυση επιχειρησιακών πόρων και την επέκταση της αγοράς τους. Η αξιολόγηση των στελεχών των μονάδων μπορεί να πραγματοποιείται από την κεντρική διοίκηση βάση διάφορων παραγόντων, με στόχο την κατεύθυνση του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένους τομείς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η IBM και η NEC, οι οποίες χρησιμοποίησαν κατάλληλα κίνητρα για να προωθήσουν αντίστοιχα τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Η IBM το 1991 διασπάστηκε σε 13 αυτόνομα τμήματα τα οποία παρακινούνταν στον μεταξύ τους ανταγωνισμό από την ίδια την εταιρεία, ακόμη και αν με αυτό τον τρόπο κανιβάλιζε το ένα τις πωλήσεις του άλλου. Η αξιολόγηση και η ανταμοιβή των τμημάτων και των στελεχών τους, βασιζόνταν στα οικονομικά αποτελέσματα και στην επίδοσή τους. Από την άλλη πλευρά η NEC, της οποίας τα τμήματα μοιράζονται διάφορες δραστηριότητες και οι οικονομίες κλίμακας και σκοπού είναι παρούσες, προωθεί τη συνεργασία σχετίζοντας την αξιολόγηση και τις ανταμοιβές τους, με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης (Oller and Giralt, 1995).

Τέλος, η ύπαρξη ενός συστήματος συντονισμού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την οργάνωση των συνανταγωνιστικών σχέσεων των διάφορων μονάδων της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων τους. Εντός αυτού του πλαισίου, κρίνεται απαραίτητη η σύσταση μιας κεντρικής επιτροπής η οποία θα σχεδιάζει, θα συντονίζει και θα ελέγχει, με τυπικά και άτυπα μέσα, τον συνανταγωνισμό μεταξύ των διάφορων μονάδων της επιχείρησης. Τα μέλη της επιτροπής, που μπορεί να είναι αντιπρόσωποι των μονάδων, των επιμέρους τμημάτων αυτών ή διοικητικά στελέχη, ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις όμοιων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης και άλλων σχετικών λειτουργιών αλλά και να προωθηθούν προγράμματα συμπαραγωγής και αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης.

Εταιρείες όπως η Motorola, η Sony, η IBM και η Microsoft, έχουν δημιουργήσει ανάλογες επιτροπές οι οποίες επιπροσθέτως, συντονίζουν την επέκταση και το βαθμό διείσδυσης των διάφορων μονάδων στις σχετικές αγορές τους. Οι δύο συνιστώσες της πολυπλοκότητας του συστήματος συντονισμού είναι η έκταση και η ποικιλομορφία. Η έκταση αφορά τον αριθμό των διαφορετικών μονάδων με τις οποίες συνανταγωνίζεται μια συγκεκριμένη μονάδα, ενώ η ποικιλομορφία αφορά τον αριθμό των διαφορετικών τομέων στους οποίους συνανταγωνίζεται. Όσο υψηλότερος ο βαθμός της έκτασης ή / και της ποικιλομορφίας, τόσο υψηλότερο το κόστος αλλά και η πολυπλοκότητα του συντονισμού του συνανταγωνισμού. Οι διάφοροι συνδυασμοί αυτών των συνιστωσών, μπορούν να περιπλέξουν σημαντικά τις διαδικασίες συντονισμού των δραστηριοτήτων των επιμέρους μονάδων της πολυεθνικής επιχείρησης και να αυξήσουν τις ανάγκες επικοινωνίας και το

κόστος (Cray, 1984; Tsai, 2002). Γενικότερα, όταν οι ρόλοι των μονάδων της επιχείρησης διαφοροποιούνται και οι ευθύνες είναι περισσότερο διασκορπισμένες, η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να περιορίσει τα επίπεδα του κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού και να αναπτύξει κατάλληλες διαδικασίες αποκέντρωσής του (Bartlett and Ghoshal, 1986). Οι μοναδικές ικανότητες των μονάδων, μπορούν να συντελέσουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, εφόσον αξιοποιούνται μέσω ενός αποκεντρωμένου συστήματος λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Ιδιαίτερα κρίσιμος για τη βελτίωση των ικανοτήτων της επιχείρησης κρίνεται ο συντονισμός της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης των συνανταγωνιζόμενων μονάδων. Οι τυπικές ιεραρχικές δομές που βασίζονται στο συγκεντρωτισμό, ενδέχεται να έχουν αρνητική επίπτωση στην επικοινωνία, στο συντονισμό και στην αποτελεσματικότητα της αμοιβαίας συνεισφοράς γνώσης, σε αντίθεση με πιο αποκεντρωμένες δομές που προωθούν την αυτονομία και την ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία και βασίζονται στις κοινωνικές συναναστροφές (Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994). Οι κοινωνικές συναναστροφές και η ανάπτυξη υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης, ενισχύουν την ανταλλαγή πόρων και ικανοτήτων καθώς και την καινοτομικότητα των επιμέρους μονάδων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέας αξίας (Tsai and Ghoshal, 1998).

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, η μεταφορά και η απορρόφηση της γνώσης από τις διάφορες μονάδες της επιχείρησης, σχετίζεται θετικά με το ύψος της αξίας της υπάρχουσας γνώσης της μονάδας και τη διαθέσιμη δυναμικότητα για την απορρόφηση νέας, τη διαθεσιμότητα ποικίλων καναλιών επικοινωνίας και την ύπαρξη θετικής διάθεσης (Gupta and Govindarajan,

2000). Η κατεύθυνση της ροής της γνώσης μεταξύ των μονάδων, δύναται να προσδιορίζει σε κάποιες περιπτώσεις και το τύπο του επιχειρησιακού συντονισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων αυτών των μονάδων (Gupta and Govindarajan, 1991).

Μία ακόμη σημαντική παράμετρο στην ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης αποτελεί και η πρωτοβουλία των επιμέρους μονάδων της. Η πρωτοβουλία πηγάζει από την αναγνώριση μιας ευκαιρίας χρήσης ή επέκτασης των διαθέσιμων πόρων. Αυτή η ευκαιρία προκαλεί την παρακίνηση των μονάδων και των στελεχών τους, που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα επιχειρηματικότητας (Birkinshaw, 1997). Οι ευκαιρίες μπορούν να παρουσιάζονται είτε στην τοπική αγορά που δραστηριοποιείται η μονάδα, είτε στην παγκόσμια αγορά, είτε στο εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους μονάδες, τους διάφορους συνεργάτες και το σύνολο των σχετικών δραστηριοτήτων.

Ο βαθμός πρωτοβουλίας προσδιορίζεται από το επίπεδο των εξειδικευμένων πόρων και ικανοτήτων μιας μονάδας και από το συντελεστικό της ρόλο (Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998). Οι δύο αυτοί παράγοντες ενισχύονται περαιτέρω από το βαθμό πρωτοβουλίας της μονάδας, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έναν «ενάρετο κύκλο» (virtuous circle), ο οποίος υποστηρίζεται από τη διοικητική κουλτούρα των μονάδων.

Πιο συγκεκριμένα, οι ισχυρές ηγετικές ικανότητες της διοίκησης αλλά και η καινοτομική κουλτούρα σχετίζονται θετικά με το βαθμό πρωτοβουλίας, την ανάπτυξη εξειδικευμένων πόρων και ικανοτήτων και το συντελεστικό ρόλο στο επιχειρησιακό δίκτυο. Στο επιχειρησιακό επίπεδο, η αυτονομία των μονάδων και η αποτελεσματική επικοινωνία τους με την κεντρική διοίκηση, προωθεί το

συντελεστικό ρόλο τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί επίσης απαραίτητη προϋπόθεση για την καθοδήγηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των επιμέρους μονάδων από την επιχείρηση. Στο κλαδικό επίπεδο, η ανταγωνιστικότητα και ο βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου, επηρεάζουν θετικά το συντελεστικό ρόλο και το βαθμό πρωτοβουλίας, αντίστοιχα, των μονάδων. Η ύπαρξη ανταγωνιστικότητας, ενισχύει την καινοτομική δραστηριότητα και την αναβάθμιση των ικανοτήτων των μονάδων που δραστηριοποιούνται ενεργά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και συνεπώς, επηρεάζει θετικά το συντελεστικό τους ρόλο. Από την άλλη, ένας παγκοσμιοποιημένος κλάδος, απαιτεί υψηλότερο βαθμό εξειδίκευσης από τις επιμέρους μονάδες της επιχείρησης, οι οποίες αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Τέλος, η ύπαρξη υψηλών επιπέδων διαδικαστικής δικαιοσύνης (procedural justice) ενισχύει, στις περισσότερες των περιπτώσεων, τη συμμόρφωση των επιμέρους μονάδων με τις στρατηγικές αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και κατά συνέπεια προωθεί την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των στρατηγικών της επιχείρησης. Επίσης, βελτιώνεται η ικανότητα συλλογής, ερμηνείας και σύνθεσης της στρατηγικής πληροφόρησης που απαιτείται για την επίτευξη τριών κρίσιμων στόχων της πολυεθνικής επιχείρησης. Της μάθησης, της εξισορρόπησης αποτελεσματικότητας και τοπικής ανταπόκρισης και της στρατηγικής ανανέωσης. Η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά το βαθμό στον οποίο η δυναμική των διαδικασιών σχεδιασμού των στρατηγικών της επιχείρησης, κρίνεται δίκαιη από τις διοικήσεις των επιμέρους μονάδων της. Στο βαθμό που η αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στρατηγικής και η

βελτίωση του περιεχομένου της ενισχύουν την απόδοση της επιχείρησης, η ύπαρξη διαδικαστικής δικαιοσύνης αναμένεται να έχει θετική επίδραση στην απόδοση των επιμέρους μονάδων (Kim and Mauborgne, 1993).

Τα διάφορα συνανταγωνιστικά μίγματα των μονάδων της επιχείρησης, μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες τέσσερις βασικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις (Luo, 2005).

Η πρώτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση μιας μονάδας η οποία διατηρεί χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου της. Οι μονάδες που αντιμετωπίζουν μια τέτοια συνανταγωνιστική σχέση είναι ιδιαίτερα επιθετικές όσον αφορά στην προσπάθεια προσέλκυσης επιχειρησιακών πόρων και υποστήριξης. Βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτούς τους πόρους και συνεπώς εξαρτώνται σε μικρότερο βαθμό από συνεργασίες με άλλες μονάδες. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι μονάδες αυτές επιδιώκουν τη βελτίωση της επίδοσής τους, την αύξηση της ισχύος και της επιρροής τους, καθώς και την προώθηση της φήμης τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκμετάλλευσης είτε της ανταγωνιστικής τους θέσης εντός του επιχειρησιακού δικτύου, είτε των δημόσιων σχέσεων με την κεντρική διοίκηση. Συνήθως, η κεντρική διοίκηση επιτρέπει αυτές τις τακτικές όταν οι σχετικές μονάδες διαδραματίζουν κρίσιμους ρόλους στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερα κρίσιμες αλλά ασταθείς αγορές.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια μονάδα διατηρεί χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου της. Οι μονάδες που εμπíπτουν σε αυτό το

συνανταγωνιστικό μίγμα, αποτελούν ανεξάρτητους δορυφόρους της επιχείρησης και δραστηριοποιούνται σε κάποια απομονωμένη, περιορισμένη ή σχετικά ασήμαντη αγορά. Οι τομείς δραστηριότητας των απομονωμένων μονάδων, δεν απαιτούν τη συνεργασία με άλλες μονάδες ούτε την ύπαρξη ισχυρών δεσμών με αυτές. Επίσης δεν ενισχύουν τον ανταγωνισμό, αφού είναι προκαθορισμένες από τη κεντρική διοίκηση και δεν εμπεριέχουν κανένα στοιχείο αντιπαλότητας για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης, την αύξηση της ισχύος, την επέκταση της αγοράς και την προσέλκυση επιχειρησιακών πόρων. Η αφοσίωση της κεντρικής διοίκησης, όσον αφορά στη διάθεση των πόρων της, σε αυτές τις μονάδες είναι περιορισμένη λόγω της περιορισμένης σημαντικότητας των σχετικών αγορών και της έλλειψης ευκαιριών επέκτασης των κερδών.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια μονάδα διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου της. Οι μονάδες που αντιμετωπίζουν μια τέτοια συνανταγωνιστική σχέση, αποτελούν «κέντρα υπεροχής» (centers of excellence) σε κάποιους συγκεκριμένους λειτουργικούς τομείς. Ως εκ τούτου, διαθέτουν μια πηγή πόρων, ικανοτήτων και γνώσεων, την οποία μοιράζονται με άλλες μονάδες προωθώντας τη συνεργασία και περιορίζοντας τον ανταγωνισμό, αφού δεν ανταγωνίζονται για την προσέλκυση επιχειρησιακών πόρων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θυγατρική της Philips στο Le Mans της Γαλλίας. Η συγκεκριμένη μονάδα εξελίχθηκε στη κύρια πηγή συνεισφοράς πόρων, ικανοτήτων και γνώσεων όσον αφορά στις ασύρματες τηλεφωνικές συσκευές, στις «έξυπνες κάρτες» και στις συσκευές τηλεομοιοτυπίας (fax) και τηλεειδοποίησης (pagers). Για την

επιτυχή μεταφορά και απορρόφηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των κέντρων υπεροχής από τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου, απαιτείται η ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα αυτών των διαδικασιών. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα απαραίτητα συστήματα απουσιάζουν, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα των διαδικασιών μεταφοράς και απορρόφησης των σχετικών πόρων. Αυτή η αναποτελεσματικότητα στηρίζει κατά κάποιο τρόπο ανεκδοτικά στοιχεία, που υποστηρίζουν ότι κάποια κέντρα υπεροχής ιδρύονται με μοναδικό σκοπό την υποστήριξη πολιτικών συμφερόντων και χωρίς καμία πρόθεση συνεισφοράς γνώσεων και ικανοτήτων στο υπόλοιπο επιχειρησιακό δίκτυο (Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998). Οι μονάδες που αποτελούν «κέντρα υπεροχής» δεν ανταγωνίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου τους για τη αναβάθμιση της θέσης τους εντός του δικτύου και την επέκταση της αγοράς τους. Η κεντρική διοίκηση δίνει προτεραιότητα σε αυτά τα κέντρα, επιτρέποντας ή ενθαρρύνοντάς τα, να κατακτήσουν μια ισχυρότερη θέση στο δίκτυο ή ένα μεγαλύτερο μέρος της αγοράς προκειμένου να εκμεταλλευτούν με τον καλύτερο τρόπο τις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Η Hewlett Packard για παράδειγμα, παραχώρησε εξ' ολοκλήρου στη θυγατρική της στη Σιγκαπούρη, την παγκόσμια ανάπτυξη, παραγωγή και προώθηση της σειράς των φορητών εκτυπωτών, των υπολογιστών τσέπης και των palmtops της εταιρείας. Μια τέτοια «διεθνής» αποστολή, προωθεί σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό τη συνεργασία με άλλες μονάδες, με στόχο την οργάνωση και την απλοποίηση των διάφορων δραστηριοτήτων.

Τέλος, η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση αφορά την περίπτωση στην οποία μια μονάδα διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου της. Οι μονάδες που εμπίπτουν σε αυτό το συνανταγωνιστικό μίγμα, διαθέτουν πολλές διακεκριμένες ικανότητες τις οποίες μοιράζονται με ολόκληρο το δίκτυο της επιχείρησης και κατέχουν στρατηγικές θέσεις σε σημαντικές αγορές ή σε σημαντικούς τομείς προϊόντων. Οι θέσεις αυτές αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της διεθνούς στρατηγικής της πολυεθνικής επιχείρησης αλλά και σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της επίδοσης και της κερδοφορίας της. Ο ιδιαίτερος στρατηγικός ρόλος αυτών των μονάδων απαιτεί, για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους, τη συνεργασία με άλλες μονάδες, προωθώντας την αλληλοϋποστήριξη και την αμοιβαία συνεισφορά πόρων και γνώσεων. Παράλληλα όμως, οι ανταγωνιστικές πιέσεις των κρίσιμων αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται όπως και οι αυξημένες ανάγκες τοπικής ανταπόκρισης, ενισχύουν τον ανταγωνισμό με τις υπόλοιπες μονάδες του δικτύου τους για την επέκταση της αγοράς τους καθώς και για την προσέλκυση επιχειρησιακών πόρων, ικανοτήτων και υποστήριξης.

4.3 Συνανταγωνισμός με κυβερνητικές αρχές

4.3.1 Συνανταγωνιστικό πλαίσιο

Η στρατηγική αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των διάφορων χωρών, αποτελεί μία παράμετρο που διέπει τις σχέσεις τους και προσδιορίζει τις τακτικές τους. Οι κυβερνητικές αρχές είναι αυτές που καθορίζουν τους κανόνες με τους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμμορφώνονται και μπορούν να αναπτύξουν με αυτές, πελατειακές, προμηθευτικές, συμβουλευτικές ή άλλες συνεργατικές σχέσεις. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που μέσω της δραστηριοποίησής τους παρέχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, τη βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των χωρών. Οι πολιτικοοικονομικές αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών, έχουν οξύνει αυτή την αλληλεξάρτηση, η οποία αντικατοπτρίζεται ξεκάθαρα στο συνανταγωνιστικό θεωρητικό πλαίσιο.

Μια φιλικά προσκείμενη κυβέρνηση μπορεί να παράσχει στην επιχείρηση υψηλότερης ποιότητας υποδομή, μεγαλύτερη πρόσβαση στην αγορά, περισσότερες χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις και δικαιώματα καθώς και μεγαλύτερη κρατική υποστήριξη. Τα παραπάνω πλεονεκτήματα, μπορούν να μειώσουν τον πολιτικό κίνδυνο και την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αλλά και να βελτιώσουν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματά τους (Luo, 2001). Βέβαια σε πολλές περιπτώσεις αναπτυσσόμενων χωρών, οι κυβερνήσεις κρατούν υπό τον έλεγχό τους πόρους και παραγωγικούς κλάδους, που θεωρούν στρατηγικά κρίσιμους για την ανάπτυξη των εθνικών οικονομιών τους.

Από την άλλη πλευρά, φιλικά προσκείμενες, προς τις κυβερνητικές αρχές, επιχειρήσεις, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό κεφάλαιο για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, μέσω της μείωσης της ανεργίας, της παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, της μεταφοράς τεχνογνωσίας και της καινοτομικότητας, αλλά και της αύξησης των κυβερνητικών φορολογικών εσόδων.

Η στρατηγική αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνητικών αρχών, εμπεριέχει τόσο συνεργατικά όσο και ανταγωνιστικά στοιχεία. Ο ανταγωνισμός υφίσταται στο επίπεδο των διαπραγματεύσεων των εκατέρωθεν ωφελειών και των ασύμβατων συμφερόντων των δύο πλευρών, ενώ η συνεργασία υφίσταται στις συλλογικές προσπάθειες αμοιβαίου κέρδους. Τα δύο αυτά στοιχεία συνυπάρχουν λόγω της αμοιβαίας εξάρτησης σε επίπεδο πόρων και υποστήριξης, των συγκρουσιακών καταστάσεων που προκύπτουν από τους διαφορετικούς στόχους και την απουσία μηχανισμών παρεμπόδισης πιθανών οππορτουνιστικών συμπεριφορών.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των χωρών που τις φιλοξενούν, μπορεί να υφίσταται σε τρία διαφορετικά αλλά αλληλεξαρτώμενα επίπεδα. Στο επίπεδο των εισροών, στο ρυθμιστικό επίπεδο και στο επίπεδο των τελικών αποτελεσμάτων (Luo, 2004).

Ο ανταγωνισμός σε διαπραγματευτικό επίπεδο παραμένει ενεργός καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης των δύο πλευρών. Οι κοινωνικοοικονομικοί στόχοι των κυβερνήσεων είναι πολλές φορές ασύμβατοι με τα επιχειρηματικά συμφέροντα. Ο προστατευτισμός για παράδειγμα νηπιακών βιομηχανιών ή βιομηχανιών στρατηγικά κρίσιμων, για την κοινωνική ανάπτυξη και την

οικονομική σταθερότητα, παρεμποδίζει ιδιαίτερα τις επενδυτικές προσπάθειες των πολυεθνικών επιχειρήσεων στους αντίστοιχους κλάδους (Poynter, 1982).

Στο επίπεδο των εισροών, οι δύο πλευρές ανταγωνίζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων παραγωγικών συντελεστών και την πρόσβαση στα απαραίτητα κανάλια διανομής και στην απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή. Οι πόροι αυτοί ελέγχονται συνήθως από τις κρατικές αρχές και επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαπραγματευτούν τη σχετική πρόσβαση. Η κατοχή του συνόλου των απαραίτητων πόρων από τη μητρική εταιρεία και η παροχή τους στις επιμέρους θυγατρικές στις διάφορες χώρες είναι αδύνατη. Επομένως η εξάρτηση, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, από τους τοπικούς πόρους των διάφορων χωρών είναι αναπόφευκτη και οι διαπραγματεύσεις με τις κυβερνήσεις, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι σχετικοί πόροι, απαραίτητες.

Στο ρυθμιστικό επίπεδο, οι κρατικές αρχές έχουν τη δυνατότητα ρύθμισης των νόμων και των θεσμών που οριοθετούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παρόλα αυτά, πολλές φορές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν τη διαπραγματευτική δύναμη ώστε να επηρεάζουν τις κυβερνητικές αποφάσεις. Η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων πηγάζει από τη δυνατότητα παροχής κρίσιμων πόρων και δυνατοτήτων στις χώρες που τις φιλοξενούν. Η επιτυχία της βιομηχανοποίησης των οικονομιών εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη τεχνολογική εξέλιξη και η πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων απαιτεί αναβαθμισμένες οργανωσιακές δομές και διοικητικές αρχές.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα συνεισφοράς νέων τεχνολογιών, ιδιαίτερης οργανωσιακής και διοικητικής γνώσης και εμπειρίας,

πρόσβασης σε μεγάλο τμήμα της παγκόσμιας αγοράς ή παροχής διαφοροποιημένων προϊόντων, έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και συνεπώς μεγαλύτερη δυνατότητα επηρεασμού των σχετικών κυβερνητικών αποφάσεων (Fagre and Wells, 1982; Lecraw, 1984). Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που ανάλογες δυνατότητες δεν κατέχονται σε μεγάλο βαθμό από άλλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα τον περιορισμένο κλαδικό ανταγωνισμό, η διαπραγματευτική τους δύναμη ενισχύεται περαιτέρω. Με την ωρίμανση όμως του κλάδου και την ενίσχυση του ανταγωνισμού, οι πολυεθνικές θα πρέπει να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα πολιτικής ανταπόκρισης στις τοπικές ανάγκες, προκειμένου να διατηρούν το διαπραγματευτικό τους πλεονέκτημα (Kim, 1988).

Ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τελικών αποτελεσμάτων, αφορά τη διαπραγμάτευση όρων πρόσβασης στην αγορά, επέκτασης και οικονομικών αποδόσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε διεθνή κλίμακα προκειμένου να αντιμετωπίσουν φραγμούς εμπορίου, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να βελτιώσουν την κερδοφορία τους. Από την άλλη πλευρά, ο έλεγχος της πρόσβασης στις σχετικές αγορές, αποτελεί κύριο διαπραγματευτικό πλεονέκτημα των κυβερνητικών αρχών. Επιχειρήσεις με μεγαλύτερη συνεισφορά ιδιαίτερων γνώσεων και ικανοτήτων, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές του ενδιαφέροντός τους.

Σε πολλές όμως περιπτώσεις, οι κρατικές ρυθμίσεις επιτρέπουν συγκεκριμένες δομές μετοχικού κεφαλαίου, απαγορεύοντας στις πολυεθνικές τη δημιουργία απόλυτα ελεγχόμενων θυγατρικών επιχειρήσεων (wholly owned subsidiaries). Η τελική δομή του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής θα

εξαρτάται τόσο από τις σχετικές επιδιώξεις, όσο και από τις διαπραγματευτικές δυνάμεις των δύο πλευρών (Gomes-Casseres, 1990). Οι δύο αυτοί παράγοντες αλληλεπιδρούν σε σημαντικό βαθμό όσον αφορά τη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος και εξαρτώνται από ένα πλήθος άλλων παραμέτρων. Οι επιδιώξεις της επιχείρησης εξαρτώνται από τις ικανότητές της, τις στρατηγικές της ανάγκες και το ύψος του συναλλακτικού κόστους που συνεπάγεται η μεταφορά των σχετικών ικανοτήτων. Όταν οι σχετικές επιδιώξεις των δύο πλευρών έρχονται σε σύγκρουση, το αποτέλεσμα προσδιορίζεται μέσω των διαδικασιών διαπραγμάτευσης και των σχετικών διαπραγματευτικών δυνάμεων οι οποίες εξαρτώνται από παράγοντες όπως η ικανότητα έρευνας και ανάπτυξης, η ελκυστικότητα της αγοράς και το ύψος της επένδυσης. Στην περίπτωση που οι επιδιώξεις κρίνονται ασύμβατες και δεν είναι εφικτή κάποια, αμοιβαίως αποδεκτή, συμβιβαστική λύση, η επιχείρηση δεν έχει άλλη επιλογή από το να αποσύρει το επενδυτικό της σχέδιο.

Εμπόδιο όμως στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να αποτελέσει και η αυξανόμενη διάθεση ελέγχου των κυβερνήσεων πάνω στις διαδικασίες διανομής, διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σύνθητες στις αναδυόμενες οικονομίες, οι οποίες μεταθέτουν το επίκεντρο ελέγχου από τον έλεγχο της πρόσβαση στις αγορές, στον έλεγχο συγκεκριμένων επιχειρησιακών λειτουργιών.

Τέλος, ο ανταγωνισμός στο επίπεδο των τελικών αποτελεσμάτων, όσον αφορά στα οικονομικά αποτελέσματα, εμφανίζεται στις διαπραγματεύσεις όρων και ρυθμίσεων που επηρεάζουν τα επίπεδα του καθαρού εισοδήματος και των παρακρατηθέντων κερδών των επιχειρήσεων. Τέτοιες ρυθμίσεις

μπορεί να αφορούν τη φορολογία εισοδήματος, το φόρο προστιθέμενης αξίας ή τους δασμούς εισαγωγής.

Γενικά, οι τριβές που προκαλούνται λόγω του ανταγωνιστικού στοιχείου, θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε τριβές που περιορίζουν τη στρατηγική ελευθερία των πολυεθνικών και σε τριβές που περιορίζουν τη διοικητική αυτονομία τους (Doz and Prahalad, 1980). Οι πρώτες αφορούν τους περιορισμούς που θέτουν οι διάφορες κρατικές ρυθμίσεις σχετικά με την δραστηριοποίηση των πολυεθνικών στις τοπικές αγορές, ενώ οι δεύτερες αφορούν τις κυβερνητικές τακτικές που στοχεύουν στον επηρεασμό των εσωτερικών μηχανισμών των διαδικασιών λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων. Οι πολυεθνικές που διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία και αποτελεσματικότερες μεθόδους ανάλυσης των παγκόσμιων πολιτικών δρώμενων, μπορούν να προβλέψουν τις επιδιώξεις και τις συμπεριφορές των διάφορων χωρών και να βελτιώσουν τις δικές τους στρατηγικές αναχαίτισης ή περιορισμού παρόμοιων τριβών (Poynter, 1982).

Η συνεργασία από την άλλη πλευρά, προκύπτει ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης αλληλεξάρτησης των συμφερόντων και της συνεπαγόμενης δυνατότητας επίτευξης αμοιβαίων συνεργιών. Οι δύο πλευρές συνεργάζονται σε τέσσερα επίπεδα. Στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας της χώρας, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των παραγωγικών της κλάδων, στην ενίσχυση των επιχειρησιακών ικανοτήτων και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Όσον αφορά στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι χώρες εξαρτώνται από τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων για τη «σύνδεση» των οικονομιών τους με τις οικονομίες άλλων χωρών. Η εξάρτηση αυτή είναι

αμοιβαία, αφού και οι πολυεθνικές βασίζονται σε αυτή τη σύνδεση προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της παγκοσμίου κλίμακας, αλυσίδας αξίας τους.

Η ανταγωνιστικότητα των οικονομιών των χωρών, προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγική ικανότητα, τη ζήτηση, την ισχύ των υποστηρικτικών κλάδων και την αντιπαλότητα. Η υψηλή αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξαρτάται από τους παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από κυβερνητικές αποφάσεις που αφορούν την πολιτική των επιτοκίων, την έρευνα και την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, τη τεχνολογία, την υποδομή, τη φορολογία και την προάσπιση του θεμιτού ανταγωνισμού. Η υποστήριξη των κρατικών αρχών λοιπόν, όσον αφορά στους παραπάνω τομείς πολιτικής, μειώνουν τόσο το παραγωγικό όσο και το συναλλακτικό κόστος των πολυεθνικών και ταυτόχρονα ενισχύουν τη κερδοφορία τους. Για τις κρατικές αρχές, η ύπαρξη ισχυρών πολυεθνικών επιχειρήσεων προωθεί την ανταγωνιστικότητα του βιομηχανικού περιβάλλοντος και την καινοτομική δραστηριότητα των σχετικών κλάδων, υποστηρίζοντας τη δημιουργία και τη διατήρηση εθνικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας, εξαρτάται από την παραγωγικότητα συγκεκριμένων κλάδων της, προσδιοριστικοί παράγοντες της οποίας είναι η καινοτομική ικανότητα και η αναπτυξιακή δυναμική των κλάδων αυτών (Porter, 1990). Οι πολυεθνικές μπορούν να διαδραματίσουν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση αυτών των παραγόντων. Οι κρατικές αρχές συνεργάζονται με τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, την προώθηση δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης και την εφαρμογή νέων

τεχνολογιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι περιπτώσεις της Microsoft και της Motorola στην Ινδία και στη Νότιο Αφρική αντίστοιχα.

Η Microsoft συνεργάστηκε με τις Ινδικές κρατικές αρχές, για την χρηματοδότηση πολλών τοπικών κέντρων ανάπτυξης λογισμικού. Εκμεταλλεούμενη το ελκυστικό επιχειρηματικό περιβάλλον της Ινδίας, τόσο όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού όσο και τις διαθέσιμες τεχνολογικές υποδομές και τις κυβερνητικές πολιτικές, ανέπτυξε το μεγαλύτερο κέντρο ανάπτυξης λογισμικού της (MSIDC), εκτός Αμερικής. Το MSIDC (Microsoft India Development Center) συνεργάζεται στενά με όλα τα επιμέρους τμήματα επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας, προωθώντας ταυτόχρονα το ευνοϊκό επιχειρηματικό περιβάλλον της Ινδίας, ενισχύοντας την έρευνα και την ανάπτυξη και συμμετέχοντας στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι δύο πλευρές έχουν επίσης συνεργαστεί στο παρελθόν, σε θέματα ασφάλειας των κυβερνητικών πληροφοριακών συστημάτων.

Η συνεργασία, μεταξύ Microsoft και CERT-In (Indian Computer Emergency Response Team), είχε σαν στόχο την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση πιθανών ηλεκτρονικών απειλών που σχετίζονταν με την πληροφοριακή τεχνολογική υποδομή της χώρας και την ασφάλεια των πολιτών της. Μέρος της ίδιας συνεργατικής προσπάθειας αποτελούσε επίσης η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός πιλοτικού προγράμματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance). Το 2005, οι δύο πλευρές ανακοίνωσαν τη συνεργασία τους για τη δημιουργία ενός πολύγλωσσου ψηφιακού χάρτη της Ινδίας, πρωτότυπο του οποίου παρουσιάστηκε στο ετήσιο συνέδριο του Ινδικού τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της Microsoft. Ο χάρτης υλοποιήθηκε μέσω της

χρήσης της τεχνογνωσίας από το πρόγραμμα TerraServer και της τεχνολογίας της «εικονικής Γης» της εταιρείας (Microsoft Virtual Earth) και σε στενή συνεργασία με εξειδικευμένο τμήμα του Υπουργείου Επιστήμης και Τεχνολογίας της Ινδίας (Department of Science and Technology). Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη αυτής της συνεργασίας για τη Microsoft, είναι η κατανόηση των δυνατοτήτων επέκτασης της τεχνολογίας των βάσεων δεδομένων SQL, σε γεωγραφικό επίπεδο.

Η συνεργασία της Motorola και της κυβέρνησης της Νοτίου Αφρικής, αποδεικνύεται επίσης ιδιαίτερα σημαντική. Η εταιρεία σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας, το Υπουργείο Επικοινωνιών και το Πανεπιστήμιο της Πραιτόρια καθώς και άλλους ιδιωτικούς φορείς, όπως η Omega Digital Technologies, δώρισε και εγκατέστησε την απαιτούμενη δικτυακή και τηλεπικοινωνιακή υποδομή, προκειμένου να λειτουργήσει το πρόγραμμα τηλε-εκπαίδευσης. Στο πρόγραμμα, το οποίο ονομάζεται Ulwazi e-Learning Partnership και λειτουργεί από το 2003, συμμετέχουν πέντε τοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία συνδέονται με ένα υψηλής ταχύτητας ασύρματο ευρυζωνικό δίκτυο. Η διδασκαλία πραγματοποιείται μέσω της μετάδοσης ζωντανής εικόνας στους υπολογιστές των μαθητών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα ζωντανής αλληλεπίδρασης μέσω μικροφώνων. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον πολύ περιορισμένο αριθμό εκπαιδευτικών, να διδάσκουν ταυτόχρονα σε πολυπληθείς και γεωγραφικά απομακρυσμένες αίθουσες διδασκαλίας.

Το πρόγραμμα αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών συνθηκών σε ολόκληρη την αφρικανική ήπειρο, και την παροχή καλύτερων ευκαιριών διαβίωσης σε περισσότερα παιδιά παρόμοιων

υποανάπτυκτων περιοχών. Στο επόμενο στάδιο του προγράμματος, θα πραγματοποιηθούν προσπάθειες επέκτασης του δικτύου, ώστε να ενσωματωθούν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα περίπου 30.000 σχολεία που βρίσκονται σε διάφορες αγροτικές περιοχές. Οι στρατηγικές συμμαχίες αυτού του τύπου, μεταξύ κυβερνήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και πολυεθνικών επιχειρήσεων, για την προώθηση της έρευνας και της ανάπτυξης, αποτελούν κύριο προσδιοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ικανοτήτων. Επίσης, ενισχύουν την προσπάθεια των επιχειρήσεων για την πληρέστερη κατανόηση του τρόπου διοίκησης παρόμοιων σύνθετων συνανταγωνιστικών σχέσεων και τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών αλλά και των κοινωνικών κερδών (Carayannis and Alexander, 1999).

Ένας ακόμη τομέας συνεργασίας των κυβερνητικών αρχών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων αποτελεί η προσπάθεια βελτίωσης των επιχειρηματικών ικανοτήτων. Από τη μία πλευρά, οι κυβερνήσεις μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ικανοτήτων που ικανοποιούν την ανάγκη τοπικής ανταπόκρισης. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις μπορούν να παράσχουν στις κυβερνήσεις, τις απαραίτητες τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητες. Η ανταγωνιστικότητα των χωρών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα αυτών των ικανοτήτων. Μέσω λοιπόν των ξένων άμεσων επενδύσεων, οι πολυεθνικές μεταφέρουν τις γνώσεις τους στις τοπικές επιχειρήσεις και βοηθούν στη σωστή απορρόφηση και εκμετάλλευση.

Τέλος, οι δύο πλευρές συνεργάζονται και για την ενίσχυση της παραγωγικότητας της εργασίας. Κάτι τέτοιο αποδεικνύεται ιδιαίτερα επωφελές

τόσο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις όσο και για τις κρατικές αρχές. Για τις πολυεθνικές, η αυξημένη παραγωγικότητα βελτιώνει την αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους ή / και την αύξηση των εσόδων. Για τις κρατικές αρχές, η βελτίωση των δεξιοτήτων των τοπικών εργατών και η αύξηση της εμπειρίας και των γνώσεων των τοπικών διοικητικών στελεχών μέσω της συμμετοχής τους σε κοινοπραξίες ή στρατηγικές συμμαχίες, αποτελεί ένα ισχυρό κεφάλαιο για την περαιτέρω ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της χώρας.

4.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες συνανταγωνισμού

Οι σχέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των διάφορων χωρών που τις φιλοξενούν, εμπεριέχουν τόσο συνεργατικά όσο και ανταγωνιστικά στοιχεία. Ο σχεδόν ανύπαρκτος κρατικός παρεμβατισμός στις δραστηριότητες των πολυεθνικών έως και τα τέλη της δεκαετίας του '60, έδωσε τη θέση του, από το 1970 και έπειτα, στην αυξανόμενη τάση παρέμβασης τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, οι παρεμβάσεις έτειναν να εστιάζουν σε ιδιαίτερης σημασίας κλάδους, όπως οι τηλεπικοινωνιακοί. Στις αναπτυσσόμενες οικονομίες από την άλλη πλευρά, η παρέμβαση στις δραστηριότητες των πολυεθνικών ήταν συνολικότερη και ισχυρότερη (Doz and Prahalad, 1980). Η δυσπιστία και η ένταση που κυριαρχούσε στις σχέσεις των δύο πλευρών έως και τα μέσα της δεκαετίας του '80, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, έχει πλέον υποχωρήσει αισθητά λόγω των παγκόσμιων εξελίξεων σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο.

Έναν από τους κύριους λόγους αποτελεί η ανάγκη αυτών των οικονομιών για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των τοπικών τους πόρων, προκειμένου να προσαρμοστούν στα δεδομένα της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης. Αυτή η ανάγκη έχει οδηγήσει πολλές χώρες στην απελευθέρωση πολλών κρατικών τομέων και στη ρύθμιση διάφορων μακροοικονομικών και μικροοικονομικών στρατηγικών, με στόχο την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων και την επίτευξη συμβατότητας με τις δραστηριότητες των πολυεθνικών. Αυτή η φιλελευθεροποίηση ενισχύει σημαντικά την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών μεταξύ των κυβερνήσεων και των επιχειρήσεων, αφού τα συμφέροντα των δύο είναι αλληλεξαρτώμενα. Ενώ από τη μία πλευρά οι δραστηριότητες των πολυεθνικών ευνοούνται, από την άλλη η αναβάθμιση των μέχρι πρότινος «κλειστών» τομέων, εξαρτάται από αυτές ακριβώς τις δραστηριότητες.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που παρατηρείται μεταξύ των αναδυόμενων οικονομιών, για την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων, ενισχύει περαιτέρω την ανάγκη συνεργασίας. Αυτή η εξέλιξη έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή της διαπραγματευτικής δύναμης των δύο πλευρών, προς το συμφέρον των πολυεθνικών επιχειρήσεων, αφού για την προσέλκυση νέων επενδύσεων, οι κυβερνήσεις πρέπει να παρουσιάζονται περισσότερο συνεργατικές και ευέλικτες. Πράγματι, οι εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σημειώσει ιδιαίτερη αύξηση (Ramamurti, 2001). Από 20 δισεκατομμύρια δολάρια το 1980 και 23,7 δισεκατομμύρια δολάρια το 1990, οι εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων αυξήθηκαν το 1998 σε 166 δισεκατομμύρια δολάρια (United Nations, 1999). Την ίδια περίοδο, το ποσοστό αυτών των εισροών στο σύνολο του ακαθάριστου εγχώριου

προϊόντος, όσον αφορά τις αναπτυσσόμενες χώρες, αυξήθηκε από 5% σε 20,5%, ενώ οι εισαγωγές και οι εξαγωγές σημείωσαν μικρή αύξηση από 51,5% σε 56,6% (United Nations, 1998). Αυτή η εξέλιξη ήταν αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης των πολιτικών των ξένων άμεσων επενδύσεων αυτών των χωρών τις δεκαετίες του '80 και '90. Σύμφωνα στοιχεία του Οργανισμού του Ο.Η.Ε. για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD), από το 1991 έως το 1997, το 94% των 895 ρυθμιστικών αλλαγών στις οποίες προέβησαν οι κυβερνητικές αρχές διάφορων χωρών όσον αφορά τις ξένες άμεσες επενδύσεις, χαρακτηρίστηκε ευνοϊκό για τους ξένους επενδυτές.

Η αύξηση βέβαια του συνεργατικού στοιχείου, δεν αποκλείει την ύπαρξη του ανταγωνιστικού. Οι σχέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνητικές αρχές, δεν χαρακτηρίζονται πάντοτε από συμβατά συμφέροντα. Σε πολλές περιπτώσεις ανακύπτουν διαφορές σε θέματα πολιτικών που αφορούν τις τιμές μεταφοράς, την προστασία του περιβάλλοντος, τις εξαγωγές και την απορύθμιση των νηπιακών βιομηχανιών. Συγκρουσιακές καταστάσεις προκύπτουν επίσης πολλές φορές, λόγω των πολιτισμικών ή των ιδεολογικών διαφορών, ή ακόμα λόγω της συνήθους έλλειψης κάποιας συγκεκριμένης οργανωσιακής δομής της σχέσης.

Ο βαθμός συνανταγωνισμού, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ασυμμετρία της διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ των δύο πλευρών. Η ισχύς της διαπραγματευτικής δύναμης προσδιορίζεται από το μέγεθος της εξάρτησης. Όσο περισσότερο εξαρτάται δηλαδή η μία πλευρά από την άλλη, τόσο περιορίζεται η διαπραγματευτική της δύναμη. Στην περίπτωση συμμετρικών διαπραγματευτικών δυνάμεων, η συνεργασία μεταξύ πολυεθνικών και κυβερνητικών αρχών δύναται να ενισχυθεί ενώ ο μεταξύ

τους ανταγωνισμός να περιοριστεί. Η ύπαρξη συμμετρίας, σε αντίθεση με την περίπτωση ασύμμετρης διαπραγματευτικής ισχύος, ενισχύει τη σταθερότητα της σχέσης καθώς και τους οργανωσιακούς δεσμούς, μειώνοντας έτσι τα συναλλακτικά κόστη και προωθώντας την εμπιστοσύνη. Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση για τις παραπάνω θετικές συνέπειες, αποτελεί η ύπαρξη συμπληρωματικότητας των πόρων των δύο πλευρών και η συμβατότητα των στόχων τους.

Η συμπληρωματικότητα των πόρων ενισχύει το συνεργατικό και μειώνει το ανταγωνιστικό στοιχείο. Αυξάνει τις πιθανότητες μακρόχρονης συνεργασίας και την εξάρτηση των κυβερνητικών αρχών και των τοπικών επιχειρήσεων, όσον αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, από τους πόρους της πολυεθνικής επιχείρησης. Η διάθεση συμπληρωματικών πόρων, λειτουργικών ή οργανωσιακών, αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, όσον αφορά την επίτευξη συνεργασίας με τις κυβερνήσεις των αναδυόμενων οικονομιών και την παγκόσμια επέκταση. Εντός αυτού του πλαισίου, ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις μειώνονται λόγω των αυξημένων κινήτρων των κυβερνητικών αρχών για βελτίωση των σχέσεών τους με τις πολυεθνικές.

Η συμβατότητα των στόχων, αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της σύνθεσης του συνανταγωνιστικού μίγματος, αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα συνεργασίας και ομορτουισμού. Η ύπαρξη συμβατότητας ενισχύει, χωρίς απαραίτητα να εξασφαλίζει, τη συνεργασία. Μειώνει την αβεβαιότητα των επιχειρήσεων σχετικά με τη συμπεριφορά των κυβερνητικών αρχών, προωθεί την αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων, και καλλιεργεί ένα ευνοϊκό συνεργατικό περιβάλλον. Αντίθετα, η

ασυμβατότητα των στόχων προκαλεί την οπορτουμιστική συμπεριφορά και οδηγεί τις δύο πλευρές σε συγκρουσιακές καταστάσεις.

Οι πρότερες σχέσεις μεταξύ των κρατικών αρχών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, επηρεάζοντας τα επίπεδα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της οικειότητας και τη συχνότητα ανταλλαγής πληροφοριών, επιδρούν στη σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος. Η ισχύς αυτού του παράγοντα στον καθορισμό του μίγματος, προσδιορίζεται τόσο από τη διάρκεια όσο και από την ποιότητα των σχέσεων. Όσο μεγαλύτερη η διάρκεια των πρότερων σχέσεων ή / και όσο ποιοτικότερες αυτές, τόσο ενισχύεται το συνεργατικό και περιορίζεται το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης.

Τέλος, ο βαθμός αναζήτησης, από την πλευρά των πολυεθνικών, νέων ευκαιριών στις αναδυόμενες αγορές, επηρεάζει καθοριστικά τις σχέσεις τους με τις κυβερνητικές αρχές και κατά συνέπεια τη σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος. Όσο υψηλότερος ο βαθμός αναζήτησης νέων ευκαιριών, τόσο υψηλότερο το κόστος και ο κίνδυνος προκειμένου να διατηρείται η απαιτούμενη ελαστικότητα για την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Για την αντιμετώπιση λοιπόν του κόστους και των κινδύνων, απαιτούνται ισχυροί δεσμοί με τις κυβερνητικές αρχές, οι οποίοι θα ενισχύσουν τη συνεργασία μεταξύ κράτους και επιχείρησης. Παρά την αύξηση του συνεργατικού στοιχείου, το ανταγωνιστικό στοιχείο μπορεί επίσης να ενισχύεται μέσω της αυξημένης ανάγκης εκμετάλλευσης των τοπικών πόρων, από την πλευρά των επιχειρήσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αναζήτησης νέων ευκαιριών στις αναδυόμενες αγορές, δύναται να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις τοπικές

οικονομίες όσον αφορά την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο, οι κρατικές αρχές ενδέχεται να περιορίζουν και να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δραστηριότητες αυτών των επιχειρήσεων, αυξάνοντας το ανταγωνιστικό στοιχείο του συνανταγωνιστικού μίγματος.

4.3.3 Συνανταγωνιστικά μίγματα και συνθήκες του περιβάλλοντος

Ο βαθμός της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ μιας επιχείρησης και των κρατικών αρχών της χώρας που τη φιλοξενεί, μεταβάλλεται και διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση, διαμορφώνοντας τέσσερις κύριες κατηγορίες συνανταγωνιστικών μιγμάτων (Luo, 2004). Φυσικά, μια επιχείρηση που εμπίπτει σε κάποια από αυτές, είναι δυνατό κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να διαμορφώσει διαφορετικούς συνδυασμούς συνεργασίας και ανταγωνισμού, αλλάζοντας ακόμη και κατηγορία συνανταγωνιστικού μίγματος. Οι τακτικές που θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση, εξαρτώνται τόσο από τις προθέσεις της όσο και από τη σχετική διαπραγματευτική της δύναμη.

Η πρώτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μία πολυεθνική επιχείρηση διατηρεί χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κυβερνητικές αρχές της χώρας που τη φιλοξενεί. Αυτή η περίπτωση χαρακτηρίζεται από χαμηλή αλληλεξάρτηση των δύο πλευρών και παρουσιάζεται συνήθως εντός απελευθερωμένων οικονομιών εντάσεως εργασίας, στις οποίες η κυβέρνηση δεν παρεμβαίνει στις δραστηριότητες των πολυεθνικών και οι πολυεθνικές βασίζονται κυρίως στους δικούς τους πόρους. Έτσι, υιοθετούν μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης, που ικανοποιούν τις συναλλακτικές τους ανάγκες και βασίζονται στον υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης των δραστηριοτήτων με το συνολικό επιχειρησιακό δίκτυο. Η επιχείρηση που

αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση θα μπορούσε να υιοθετήσει τακτικές όπως η συμμόρφωση και η παράκαμψη.

Η συμμόρφωση αποτελεί τη στρατηγική συνειδητή υπακοή στους κανόνες, στους νόμους και στις πολιτικές των κυβερνητικών αρχών και μπορεί να είναι μια αποτελεσματική τακτική απέναντι στις κρατικές θεσμικές πιέσεις. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να υιοθετήσουν αυτή την τακτική, αντιμετωπίζουν σχετικά απλούς, μη διαφοροποιημένους κανόνες ξένων άμεσων επενδύσεων, η συμμόρφωση στους οποίους συνεπάγεται χαμηλό κόστος. Ως «αντάλλαγμα» προσδοκούν την κρατική υποστήριξη και τον περιορισμό της αβεβαιότητας των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Η παράκαμψη αντίθετα, αποτελεί την οργανωσιακή προσπάθεια της αποφυγής της συμμόρφωσης στους νόμους και στις πολιτικές ή της παράκαμψης των κυβερνητικών πιέσεων. Αυτή η τακτική, είναι αποτελεσματική μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων πολυεθνικών επιχειρήσεων, που δε βασίζονται στους κρατικά ελεγχόμενους πόρους και δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς τα οποία δεν υπόκεινται σε σημαντικές κρατικές παρεμβάσεις.

Η δεύτερη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια πολυεθνική επιχείρηση διατηρεί υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας με τις κυβερνητικές αρχές της χώρας που τη φιλοξενεί. Η διεθνής επέκταση μιας επιχείρησης που αντιμετωπίζει αυτή τη συνανταγωνιστική κατάσταση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τοπικούς πόρους οι οποίοι είναι κρατικά ελεγχόμενοι. Ο έλεγχος υφίσταται λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας αυτών των πόρων αλλά και λόγω της

σημαντικότητάς τους για τους κρίσιμους κλάδους της χώρας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της.

Ο ανταγωνισμός εντείνεται ακόμη περισσότερο στην περίπτωση ανεπτυγμένων τοπικών κλάδων και οργανωμένης εκμετάλλευσης αυτών των πόρων. Έτσι, η ασυμμετρία διαπραγματευτικής δύναμης λόγω της μονομερούς εξάρτησης της πολυεθνικής από τους τοπικούς πόρους, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και περιορισμένες δυνατότητες συνεργασίας. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει τακτικές όπως η διαπραγμάτευση, η διεκδίκηση και ο κατευνασμός.

Η διαπραγμάτευση, αφορά την προσπάθεια συμφωνίας με τις κρατικές αρχές για κάποιες απαιτήσεις ή προσδοκίες. Η περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, πηγάζει από τις τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητές της, που καθιστούν αποτελεσματικότερη την εκμετάλλευση των τοπικών πόρων.

Η διεκδίκηση, αποτελεί μια πολιτική στρατηγική αμφισβήτησης των κυβερνητικών ρυθμίσεων και πιέσεων, η οποία μπορεί να είναι αποτελεσματική στις περιπτώσεις μεγαλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης και βραχυπρόθεσμων στρατηγικών στόχων εισόδου στη χώρα.

Τέλος, ο κατευνασμός αποτελεί μια τακτική περιορισμένης αντίστασης στις κρατικές πιέσεις και εκτεταμένης προσπάθειας χαλάρωσης των πολιτικών και των κοινωνικών αντιστάσεων. Προκειμένου να υλοποιήσει αυτή αλλά και τις προαναφερθείσες τακτικές, η πολυεθνική επιχείρηση θα πρέπει να συνεργαστεί μέσω κοινοπραξιών ή συμμαχιών, με κρατικές τοπικές επιχειρήσεις ή με επιχειρήσεις που διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με

κυβερνητικούς φορείς. Αυτή η συνεργασία θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης, μέσω της συνεισφοράς τεχνολογικών ή / και οργανωσιακών ικανοτήτων υψηλής αξίας.

Η τρίτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια πολυεθνική επιχείρηση διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού με τις κυβερνητικές αρχές της χώρας που τη φιλοξενεί. Μια τέτοια συνανταγωνιστική σχέση προκύπτει όταν οι δύο πλευρές έχουν συνάψει κάποιο είδος συμμαχίας ή συνεργασίας ή όταν υφίσταται υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης. Στους τομείς, παραδείγματος χάριν, της υψηλής τεχνολογίας, οι κυβερνητικές αρχές βελτιώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον από το οποίο εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ οι τελευταίες προωθούν τη διάχυση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, από την οποία εξαρτάται η ενίσχυση της εγχώριας παραγωγικότητας και της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Σε αυτή τη συνανταγωνιστική περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι υψηλότερη και αναγκάζει τις κρατικές αρχές να είναι ελαστικότερες και περισσότερο συνεργατικές, περιορίζοντας κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης. Οι τακτικές που μπορεί να υιοθετήσει μια πολυεθνική επιχείρηση που αντιμετωπίζει το παραπάνω συνανταγωνιστικό μίγμα, είναι ο συμβιβασμός, η συναίνεση και η προσαρμογή.

Ο συμβιβασμός, αποτελεί μια τακτική η οποία δείχνει την πολιτική «αφοσίωση» της επιχείρησης στις τοπικές κοινωνικές ανάγκες, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της νομιμότητάς της, στην αντίληψη της τοπικής κοινωνίας και την προώθηση της συνεργασίας με τις κρατικές αρχές.

Η τακτική της συναίνεσης, αποσκοπεί στην αποφυγή ή στον κατευνασμό των όποιων συγκρουσιακών καταστάσεων που ανακύπτουν μεταξύ των δύο πλευρών. Η αμοιβαία συναίνεση και κατανόηση των διαφορετικών στάσεων, συμπεριφορών και στόχων, η οποία έχει σαν βάση τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, προωθεί περαιτέρω τη συνεργασία.

Τέλος, η προσαρμογή αποτελεί την προσπάθεια της πολυεθνικής επιχείρησης να αποδεχθεί και να προσαρμοστεί στα κοινωνικά και επιχειρηματικά πρότυπα και δεδομένα της τοπικής κοινωνίας. Η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση επιδιώκει την ενίσχυση των άτυπων αλλά και των τυπικών κοινωνικών σχέσεων με τους κυβερνητικούς φορείς, προκειμένου να προωθήσει τη συνεργασία και να περιορίσει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Η τέταρτη συνανταγωνιστική κατάσταση, αφορά την περίπτωση στην οποία μια πολυεθνική επιχείρηση διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κυβερνητικές αρχές της χώρας που τη φιλοξενεί. Σε αυτή τη συνανταγωνιστική σχέση, ο ανταγωνισμός για την εξασφάλιση περιορισμένων τοπικών πόρων είναι έντονος και πολλές φορές αναπόφευκτος, ενώ δεν υφίσταται ολοκληρωτική συμβατότητα στόχων μεταξύ των δύο πλευρών. Αυτή η συνανταγωνιστική περίπτωση είναι συνήθης σε τομείς αγοράς που δεν έχουν απελευθερωθεί πλήρως, στους οποίους οι επιχειρήσεις μάχονται με τις ρυθμιστικές αρχές για την εξασφάλιση πόρων ή / και δικαιωμάτων. Λόγω της σπουδαιότητας αυτών των τομέων για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των οικονομιών, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη που έχει ως βάση τις ιδιαίτερες τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητές τους, προκειμένου να

εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους και τα απαραίτητα δικαιώματα. Από την άλλη πλευρά, οι κυβερνήσεις και οι τοπικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτές τις ικανότητες, για την ανάπτυξη και την επέκταση αυτών των τομέων. Υπό αυτές τις συνθήκες κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία των δύο πλευρών, η οποία αποδεικνύεται ιδιαίτερα επωφελής και για τις δύο. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ωφελούνται από το ανεπτυγμένο και σταθερότερο περιβάλλον καθώς και από την αποτελεσματικότερη υποδομή, ενώ οι κυβερνητικές αρχές ωφελούνται τόσο από τη βελτίωση της υποδομής τους, όσο και από την επέκταση της διεθνοποίησης των οικονομιών τους. Οι τακτικές που μπορεί να υιοθετήσει μια πολυεθνική επιχείρηση που αντιμετωπίζει το παραπάνω συνανταγωνιστικό μίγμα, είναι ο συμβιβασμός και η επιρροή.

Ο συμβιβασμός αποτελεί την οργανωσιακή προσπάθεια εξισορρόπησης των αντικρουόμενων συμφερόντων των δύο πλευρών. Η επιχείρηση δύναται να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη τακτική, στην περίπτωση που εξαρτάται από κρίσιμους πόρους που ελέγχονται από τις κρατικές αρχές και επιδιώκει τη μακρόχρονη συνεργασία με αυτές. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική στην περίπτωση ύπαρξης ισχυρής αλληλεξάρτησης και συμμετρικών διαπραγματευτικών δυνάμεων.

Η επιρροή αποτελεί μια περισσότερο ενεργητική τακτική, με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να επηρεάσει τις αποφάσεις των ρυθμιστικών αρχών είτε μέσω του συνασπισμού της με άλλους επιχειρηματικούς φορείς είτε μέσω της άσκησης πίεσης από τη χώρα-έδρα της επιχείρησης ή από διάφορους οικονομικούς διεθνείς οργανισμούς.

Από την ανάλυση όλων των προαναφερθέντων συνανταγωνιστικών μιγμάτων και πάντα από την πλευρά της επιχείρησης, παρατηρούμε ότι τα στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού με τις κυβερνητικές αρχές, δεν είναι σταθερά. Μεταβάλλονται έτσι ώστε να ικανοποιούνται όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα οι επιχειρησιακές ανάγκες, σύμφωνα με τις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος αφορούν τις αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό, ρυθμιστικό ή κλαδικό επίπεδο, οι οποίες είναι ακόμα εντονότερες στις περιπτώσεις αναμόρφωσης αναδυόμενων οικονομιών.

Τα επίπεδα λοιπόν της οικονομικής ανάπτυξης, της πολιτικής σταθερότητας, των ρυθμιστικών εμποδίων και της κλαδικής ανάπτυξης, προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις τακτικές των επιχειρήσεων και επομένως επηρεάζουν τη σύνθεση των συνανταγωνιστικών μιγμάτων (Luo, 2004).

Ο υψηλός βαθμός οικονομικής ανάπτυξης, μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία και να περιορίσει τον ανταγωνισμό λόγω της μεγαλύτερης εξάρτησης των πολυεθνικών από τους τοπικούς πόρους, του υψηλότερου βαθμού απελευθεροποίησης της αγοράς, της μεγαλύτερης κρατικής υποστήριξης και της αυξημένης ικανότητας απορρόφησης της γνώσης.

Όσον αφορά το βαθμό εξάρτησης, οι πολυεθνικές συνήθως εξαρτώνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους τοπικούς πόρους όταν η οικονομία της χώρας που τις φιλοξενεί είναι ανεπτυγμένη. Η ύπαρξη καλύτερης υποδομής και ποιοτικότερων παραγωγικών συντελεστών, καθιστά οικονομικότερη την χρήση τους από την επιχείρηση σε σχέση με την εισαγωγή τους από τη χώρα προέλευσής της. Όταν αυτοί οι πόροι ελέγχονται από την κυβέρνηση, η

επιχείρηση θα πρέπει να εμφανίζεται περισσότερο συνεργατική προκειμένου να τους εξασφαλίσει.

Ο βαθμός απελευθέρωσης της αγοράς αυξάνει λόγω της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, επομένως βελτιώνεται το επιχειρηματικό περιβάλλον και περιορίζεται το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης των δύο πλευρών, λόγω του μειωμένου κρατικού ελέγχου σε πολλούς τομείς της αγοράς.

Η κρατική υποστήριξη επίσης αποδεικνύεται μεγαλύτερη στην περίπτωση του υψηλού βαθμού οικονομικής ανάπτυξης, λόγω των αποτελεσματικότερων και ελαστικότερων διαδικασιών λήψης των αποφάσεων. Αποτέλεσμα της αυξημένης υποστήριξης είναι η προσέλκυση των επιχειρήσεων και η ενίσχυση των συνεργατικών στοιχείων της σχέσης τους με αυτές.

Τέλος, η αυξημένη ικανότητα απορρόφησης των τεχνολογικών και οργανωσιακών ικανοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενισχύει τη συνεργασία μέσω της απρόσκοπτης και ταχύτερης συνεισφοράς και κατανόησης των απαραίτητων γνώσεων.

Η ύπαρξη πολιτικής σταθερότητας, επηρεάζει τόσο τις παρούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες όσο και τις μελλοντικές και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που εξετάζει οποιαδήποτε πολυεθνική επιχείρηση όταν σχεδιάζει τη διεθνή στρατηγική επέκτασή της. Η πολιτική σταθερότητα καθιστά ελκυστικότερο το επιχειρηματικό περιβάλλον, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στις τοπικές επενδυτικές ευκαιρίες και προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων και κυβερνητικών αρχών. Στην αντίθετη περίπτωση, η πολιτική αστάθεια υπονομεύει το επενδυτικό περιβάλλον και ενισχύει την αβεβαιότητα, με

αποτέλεσμα τα υψηλότερα συναλλακτικά κόστη για τις πολυεθνικές και τη μείωση της συνεργασίας τους με τις κρατικές αρχές.

Τα ρυθμιστικά εμπόδια που θέτουν οι κρατικές ρυθμιστικές αρχές στη διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μπορούν να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της αγοράς, και να την απομακρύνουν από το σημείο ισορροπίας της. Τα υψηλά ρυθμιστικά εμπόδια, αναγκάζουν πολλές φορές τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να προμηθεύονται τους απαραίτητους πόρους από άλλες πηγές, περιορίζοντας τόσο τις συναλλαγές αυτού του είδους με την χώρα που τις φιλοξενεί, όσο και την έκθεσή τους σε ένα ευμετάβλητο ρυθμιστικό περιβάλλον. Αυτές οι πηγές μπορεί να προέρχονται είτε από τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης, είτε από το εσωτερικό δίκτυό της, είτε από την τοπική επιχειρηματική κοινότητα. Αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι η μείωση του συνεργατικού καθώς και του ανταγωνιστικού στοιχείου της σχέσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνητικές αρχές.

Τέλος, ο βαθμός ανάπτυξης του κλάδου, όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεων και τα κέρδη, μπορεί να προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό τη σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος. Γενικά, στις περιπτώσεις ταχέως αναπτυσσόμενων κλάδων, οι πολυεθνικές αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κρατικές αρχές. Τα αυξημένα επίπεδα συνεργασίας οφείλονται τόσο στην εξάρτηση των αρχών από τις τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου, όσο και στην εξάρτηση των τελευταίων από την υποστήριξη των πρώτων για τη σταθεροποίηση των δραστηριοτήτων τους. Η υποστήριξη αυτή κρίνεται απαραίτητη κυρίως εξαιτίας της

αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τους ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους των αναδυόμενων οικονομιών. Από την άλλη πλευρά λόγω της μεγαλύτερης εξάρτησης των πολυεθνικών από τους κρατικά ελεγχόμενους τοπικούς πόρους, ο ανταγωνισμός για την διαπραγμάτευση και την εξασφάλισή τους, μπορεί να ενισχυθεί. Σε αυτόν τον ανταγωνιστικό τομέα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στηρίζονται στην αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη που τους προσδίδει η συνεισφορά των ιδιαίτερων ικανοτήτων τους.

Γενικά, η σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος εξαρτάται τόσο από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα και που αφορούν ενδογενή χαρακτηριστικά και τακτικές των δύο πλευρών, όσο και από χαρακτηριστικά που αφορούν το γενικότερο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον. Κανένα από τα συνανταγωνιστικά μίγματα δεν μπορεί να είναι στατικό. Αποτελούν όλα, δυναμικές σχέσεις, η σύνθεση των οποίων θα πρέπει πάντα να συμβαδίζει με τις στρατηγικές κατευθύνσεις και τους στόχους και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά και έγκαιρα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Παραπομπές Κεφαλαίου 4

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1986). "Tap Your Subsidiaries for Global Reach." Harvard Business Review, Product Number: 86602.

Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives." Strategic Management Journal, **18**(3): 207-229.

Birkinshaw, J.; Hood, N. and Jonsson, S. (1998). "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." Strategic Management Journal, **19**(3): 221-241.

Carayannis, E.G. and 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, **24**: 197-210.

Cray, D. (1984). "Control and Coordination in Multinational Corporations." Journal of International Business Studies, **15**(2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations: 85-98.

Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1984). "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations." Journal of International Business Studies, **15**(2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations: 55-72.

Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1980). "How MNCs Cope With Host Government Intervention." Harvard Business Review, Product Number: 80204.

Fagre, N. and Wells, L.T. Jr. (1982). "Bargaining Power of Multinationals and Host Governments." Journal of International Business Studies, **13**(2): 9-23.

Ghoshal, S.; Korine, H. and Szulanski, G. (1994). "Interunit Communication in Multinational Corporations." Management Science, **40**(1), Focused Issue: Is Management Science International? : 96-110.

Gomes-Casseres, B. (1990). "Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach." Journal of International Business Studies, **21**(1): 1-22.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations." The Academy of Management Review, **16**(4): 768-792.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations." Strategic Management Journal, **21**(4): 473-496.

Harzing, A.W. (2000). "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies." Journal of International Business Studies, **31**(1): 101-120.

Jarillo, J.C. and Martinez, J.I. (1990). "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain." Strategic Management Journal, **11**(7): 501-512.

Kim, W.C. (1988). "The Effects of Competition and Corporate Political Responsiveness on Multinational Bargaining Power." Strategic Management Journal, **9**(3): 289-295.

Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (1993). "Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies." Journal of International Business Studies, **24**(3): 419-448.

Lecraw, D.J. (1984). "Bargaining Power, Ownership and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries." Journal of International Business Studies, **15**(1): 27-43.

Luo, Y. (2005). "Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries." Journal of World Business, **40**: 71-90.

Luo, Y. (2004). Coopetition in International Business. Denmark, Copenhagen Business School Press.

Luo, Y. (2004). "A Coopetition Perspective of MNC-Host Government Relations." Journal of International Management, **10**: 431-451.

Luo, Y. (2003). "Market-Seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success." Journal of International Business Studies, **34**(3): 290-309.

Luo, Y. (2001). "Toward a Cooperative View of MNC-Host Government Relations: Building Blocks and Performance Implications." Journal of International Business Studies, **32**(3): 401-419.

Malnight, T.W. (2001). "Emerging Structural Patterns within Multinational Corporations: Toward Process-Based Structures." The Academy of Management Journal, **44**(6): 1187-1210.

Oller, R.F. and Giralt, M. (1995). "Competition and Cooperation Within a Multidivisional Firm." The Journal of Industrial Economics, **43**(1): 77-99.

Porter, M.E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations." Harvard Business Review, Product Number: 90211.

Poynter, T.A. (1982). "Government Intervention in Less Developed Countries: The Experience of Multinational Companies." Journal of International Business Studies, **13**(1): 9-25.

Ramamurti, R. (2001). "The Obsolescing "Bargaining Model"? MNC-Host Developing Country Relations Revisited." Journal of International Business Studies, **32**(1): 23-39.

Roth, K. and Morrison, A.J. (1990). "An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries." Journal of International Business Studies, **21**(4): 541-564.

Tsai, W. (2002). "Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing." Organization Science, **13**(2): 179-190.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks." The Academy of Management Journal, **41**(4): 464-476.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παραδοσιακή επιχειρηματική αντίληψη που αντιλαμβάνεται τα επιχειρηματικά παίγνια σαν παίγνια μηδενικών αθροισμάτων και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται σκληρά εντός αυτού του πλαισίου, δίνει τη θέση της σε μία νέα αντίληψη που αναδεικνύει τη σημασία της ταυτόχρονης δράσης δύο διαμετρικά αντίθετων στρατηγικών τακτικών. Της συνεργασίας και του ανταγωνισμού. Σε αυτό το νέο πλαίσιο, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται προκειμένου να αυξήσουν τα όρια της «πίτας» της αγοράς και ταυτόχρονα ανταγωνίζονται ώστε να κατακτήσουν μεγαλύτερο τμήμα αυτής της διευρυμένης «πίτας».

Η νέα αυτή αντίληψη, που ονομάζεται συνανταγωνισμός, αποτελεί έναν νέο, καινοτομικό τρόπο επιχειρηματικής δράσης, ο οποίος στηρίζεται στη θεωρία των παιγνίων και προτείνει την ανίχνευση, την ανάλυση και την εκμετάλλευση των αλληλεπιδράσεων των πέντε θεμελιωδών στοιχείων οποιουδήποτε παιγνίου, προς το συμφέρον της. Τα πέντε αυτά στοιχεία είναι οι παίκτες, οι κανόνες και η εμβέλεια του παιγνίου, οι προστιθέμενες αξίες των παικτών και οι τακτικές μέσω των οποίων μπορούν να μεταβληθούν οι αντιλήψεις των παικτών για το παίγνιο. Υπό αυτό το πρίσμα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διερευνά διαρκώς το δίκτυο αξίας της ώστε να αναγνωρίζει ευκαιρίες ενίσχυσης της αξίας της μέσω της μεταβολής κάποιου θεμελιώδους στοιχείου.

Η διαδικασία αυτή, έχει σα βάση την προσπάθεια εντοπισμού αμοιβαίως επωφελών ευκαιριών, θετικών αθροισμάτων, με τους ανταγωνιστές, τους

παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, τους πελάτες και τους προμηθευτές αλλά και άλλους εν δυνάμει παίκτες του δικτύου αξίας τους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι όλα τα παίγνια στα οποία θα επιλέξει να συμμετάσχει η επιχείρηση, θα αποτελούν παίγνια θετικών αθροισμάτων. Πολλές φορές η συμμετοχή σε παίγνια μηδενικού αθροίσματος, κρίνεται ως η πιο σωστή επιλογή. Η λογική όμως του συνανταγωνισμού, δίνει προτεραιότητα στην προσπάθεια εντοπισμού αμοιβαίως επωφελών σχέσεων. Αναγνωρίζει επίσης ότι οι σχέσεις των επιχειρήσεων με όλους τους παραπάνω τύπους παικτών του δικτύου αξίας τους είναι δυικές, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν τόσο ανταγωνιστικά όσο και συνεργατικά στοιχεία.

Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών τα τελευταία έτη, έχει μεταβάλλει τη δυναμική της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι πληροφορίες, η συνδεσιμότητα και ο χρόνος καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Όσον αφορά τις πληροφορίες, είναι ποιοτικότερες και πλουσιότερες σε περιεχόμενο, προωθώντας τη συνεργασία. Η συνδεσιμότητα, ιδιαίτερα μέσω του Διαδικτύου, έχει περιορίσει τα εμπόδια εισόδου και έχει ενισχύσει ταυτόχρονα τον υπέρ-ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος ο χρόνος αναδεικνύεται σε έναν ιδιαίτερα κρίσιμο και περιορισμένο πόρο. Η άμεση πρόσβαση στην πληροφορία, περιορίζει τις σχετικές ασυμμετρίες απαιτώντας έτσι από τις επιχειρήσεις, την άμεση αναγνώριση των μεταβολών και την ταχεία ανταπόκριση σε αυτές. Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η απρόβλεπτη είσοδος σε νέους κλάδους, επιχειρήσεων που παραδοσιακά δεν ανήκουν σε αυτούς. Αυτή η νέα δυναμική, καθιστά τη συνεργατική διάσταση του συνανταγωνισμού, πιο κρίσιμη από ποτέ.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη συνανταγωνιστική στρατηγική, έρχονται αντιμέτωπες με ερωτήματα όπως:

- Ποιοι είναι οι παίκτες του δικτύου αξίας τους και πως μπορούν να συνεργαστούν ώστε να δημιουργήσουν νέα αξία;
- Ποιοι είναι οι εν δυνάμει παίκτες του δικτύου αξίας τους;
- Ποιες σχέσεις είναι εκ φύσεως συμπληρωματικές και με ποιες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνεργαστούν ώστε να προσθέσουν αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχουν;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές τους και με ποιους αμοιβαίως επωφελείς τρόπους θα μπορούσαν να συνεργαστούν;
- Πώς θα μπορούσαν να κερδίσουν μέσω των σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους;
- Ποια είναι τα ανταγωνιστικά και ποια τα συνεργατικά στοιχεία όλων των παραπάνω σχέσεων;
- Ποια είναι τα κατάλληλα συνανταγωνιστικά μίγματα και πώς η επιλογή τους θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική κατεύθυνση και τους επιχειρησιακούς στόχους;
- Ποιοι είναι οι ενδογενείς και οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα στοιχεία της συνεργασίας και τους ανταγωνισμού και να μεταβάλλουν τη σύνθεση των συνανταγωνιστικών μιγμάτων και πώς μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις μεταβολές;
- Πώς μπορούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους με την πάροδο του χρόνου;

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των πόρων και η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, επιτάσσει τη συνεχή

προσαρμογή των συνανταγωνιστικών στρατηγικών και σχέσεων των επιχειρήσεων, στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καλλιεργούν έναν «out of the box» τρόπο στρατηγικής σκέψης, προκειμένου να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους μέσω της αναγνώρισης, της εκμετάλλευσης και του συνεχούς επαναπροσδιορισμού των σχέσεών τους, με όλους τους παίκτες του δικτύου αξίας τους.

Γενικά, ο βαθμός συνανταγωνισμού με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από παράγοντες όπως η εμπειρία και η κουλτούρα της επιχείρησης, η στρατηγική της κατεύθυνση, η απόκλιση των στόχων των δύο πλευρών, η συμπληρωματικότητα των πόρων τους, η ύπαρξη κοινών αγορών και η ασυμμετρία των διαπραγματευτικών τους δυνάμεων.

Τα στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού δύναται να μεταβληθούν εξαιτίας συγκεκριμένων παραγόντων. Η συνεργασία μπορεί να ενισχυθεί στην περίπτωση ανταγωνιστικών πιέσεων από τρίτες επιχειρήσεις ή ρυθμιστικές αρχές, στην περίπτωση ύπαρξης ισχυρών οργανωσιακών και διαπροσωπικών δεσμών ή στην περίπτωση ανάπτυξης διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, ο ανταγωνισμός μπορεί να ενισχυθεί στην περίπτωση της επιδίωξης κοινών στόχων ή της ύπαρξης κοινών αγορών, στην περίπτωση αύξησης του ανταγωνισμού του κλάδου, ή στην περίπτωση μείωσης της ανταγωνιστικής ασυμμετρίας ή της αλληλεξάρτησης των πόρων.

Ο προσδιορισμός του συνανταγωνιστικού τύπου κάθε επιχείρησης εξαρτάται τόσο από την ένταση όσο και από την ποικιλομορφία του συνανταγωνιστικού μίγματος. Η ένταση εξαρτάται από τα επίπεδα των

στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, ενώ η ποικιλομορφία εξαρτάται από τον αριθμό των διαφορετικών επιχειρήσεων με τις οποίες η επιχείρηση διατηρεί κάποια συνανταγωνιστική σχέση.

Η σύνθεση του συνανταγωνισμού με στρατηγικούς συμμάχους, εξαρτάται από παράγοντες όπως η συμπληρωματικότητα των πόρων, η ταύτιση των στόχων, η αμεροληψία και η δικαιοσύνη στον τρόπο λήψης αποφάσεων, η συμμετρία των διαπραγματευτικών δυνάμεων, η ικανότητα απορρόφησης της γνώσης, η επιχειρησιακή πολιτική, η μορφή των συμβολαίων και η οπορτουμιστική συμπεριφορά. Το ανταγωνιστικό στοιχείο των στρατηγικών συμμαχιών αντικατοπτρίζεται στα επίπεδα του ιδιωτικού και του συλλογικού ελέγχου. Τα υψηλά επίπεδα ιδιωτικού ελέγχου ενισχύουν τον ανταγωνισμό, ενώ τα υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου λειτουργούν συμπληρωματικά με τη συνεργασία και προωθούν την επίτευξη συνεργιών.

Ιδιαίτερα όσον αφορά την περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, η υιοθέτηση του συνανταγωνιστικού τρόπου σκέψης, προϋποθέτει την ανάλυση δύο επιπρόσθετων παραμέτρων. Των σχέσεων μεταξύ των διάφορων επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των σχέσεων της επιχείρησης με τις κυβερνητικές αρχές των χωρών που τη φιλοξενούν.

Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης επιλέγουν, ή πολλές φορές αναγκάζονται από την κεντρική διοίκηση, να συνεργάζονται σε διάφορες δραστηριότητες για τη δημιουργία αξίας, ενώ παράλληλα ανταγωνίζονται για την εξασφάλιση των απαραίτητων επιχειρηματικών πόρων και της υποστήριξης της κεντρικής διοίκησης. Ο ανταγωνισμός υφίσταται επίσης στις προσπάθειες των μονάδων για την επέκταση του μεριδίου αγοράς τους και την ενίσχυση της στρατηγικής τους

θέσης στο επιχειρησιακό δίκτυο. Προσδιοριστικοί παράγοντες των επιπέδων συνεργασίας μπορεί να είναι μεταξύ άλλων, η στρατηγική αλληλεξάρτηση ή οι τεχνολογικοί δεσμοί μεταξύ των μονάδων, ενώ προσδιοριστικούς παράγοντες των επιπέδων ανταγωνισμού μπορούν να αποτελέσουν οι αυξημένες ανάγκες τοπικής απόκρισης, η ύπαρξη κοινών αγορών και η φθορά των ικανοτήτων των μονάδων.

Ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων, καθορίζει τη σύνθεση του συνανταγωνιστικού μίγματος. Για τον αποτελεσματικό βέβαια σχεδιασμό, την υλοποίηση της συνανταγωνιστικής στρατηγικής και την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων, κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη, από την κεντρική διοίκηση, της κατάλληλης οργανωσιακής υποδομής που θα υποστηρίζει όλες τις συνανταγωνιστικές διαδικασίες.

Η δεύτερη παράμετρος υφίσταται λόγω της αυξανόμενης στρατηγικής αλληλεξάρτησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των διάφορων χωρών. Οι κρατικές αρχές, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, συνεργάζονται με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξουν το κοινωνικοοικονομικό και τεχνολογικό τους υπόβαθρο και να ενισχύσουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους. Οι πολυεθνικές από την άλλη πλευρά, επιδιώκουν τη συνεργασία με σκοπό τη μείωση του πολιτικού κινδύνου και της αβεβαιότητας, την επέκταση των δραστηριοτήτων τους και την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, την ενίσχυση των ικανοτήτων τους, την εξασφάλιση της πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους και τη βελτίωση της κερδοφορίας τους. Ταυτόχρονα όμως οι δύο πλευρές ανταγωνίζονται στους τομείς της εξασφάλισης των απαραίτητων πόρων, της πρόσβασης στην αγορά ή στα απαραίτητα κανάλια διανομής και προώθησης και της

διαπραγμάτευσης σχετικών όρων και ρυθμίσεων που αφορούν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και επέκτασης των δραστηριοτήτων της.

Παράγοντες όπως η συμπληρωματικότητα των πόρων, η συμμετρία των διαπραγματευτικών δυνάμεων και η συμβατότητα των στόχων ενισχύουν το συνεργατικό στοιχείο, ενώ παράγοντες όπως η εξάρτηση των επιχειρήσεων από κρίσιμους τοπικούς πόρους, ο κρατικός προστατευτισμός και η πολιτισμική και ιδεολογική διαφορετικότητα, ενισχύουν τον ανταγωνισμό.

Οι ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος μπορούν επίσης να μεταβάλλουν το συνανταγωνιστικό μίγμα, ενισχύοντας τα στοιχεία της συνεργασίας ή του ανταγωνισμού. Ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης, η πολιτική σταθερότητα, τα ρυθμιστικά εμπόδια και ο βαθμός της κλαδικής ανάπτυξης της εκάστοτε χώρας, αποτελούν περιβαλλοντικούς παράγοντες που θα πρέπει να αναλύονται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην επιλογή, στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση, οποιασδήποτε συνανταγωνιστικής στρατηγικής.

Ο συνανταγωνισμός στους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, υιοθετείται πλέον από πολλές επιχειρήσεις λόγω της ιδιαίτερης δυναμικής και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτών των κλάδων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο συνανταγωνισμός δε μπορεί να αποτελέσει εφικτή στρατηγική επιλογή για επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους κλάδους. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων συνανταγωνιστικών στρατηγικών από διάφορους κλάδους που επιβεβαιώνουν αυτόν τον ισχυρισμό.

Η σημασία όμως του συνανταγωνισμού στους κλάδους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, είναι ιδιαίτερη. Οι κλάδοι αυτοί χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης, υψηλά

εμπόδια εισόδου, περιορισμένες προμηθευτικές πηγές, υψηλά ρυθμιστικά εμπόδια, ιδιαίτερα όσον αφορά τις τηλεπικοινωνίες, μικρό κύκλο ζωής προϊόντων και υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, καθιστούν το συνανταγωνισμό μία στρατηγική επιλογή επιβίωσης, αφού σε ένα τέτοιο πολύπλοκο και πολυτάραχο περιβάλλον, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει μόνη της. Τα δίκτυα συμμαχιών αποτελούν χαρακτηριστική περίπτωση επιχειρήσεων που συνασπίζονται και σχηματίζουν ενώσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν άλλους συνασπισμένους ανταγωνιστές και είναι πολύ συχνό φαινόμενο στον κλάδο της πληροφορικής. Οι ενώσεις αυτές αποτελούν συνήθως ενώσεις έρευνας, ανάπτυξης και προτυποποίησης νέων προϊόντων και τεχνολογιών. Λόγω του υψηλού κόστους και της υψηλής αβεβαιότητας καμία επιχείρηση μεμονωμένα δε θα μπορούσε να προχωρήσει μόνη της σε αυτές τις επενδύσεις. Από τη στιγμή της προτυποποίησης του προϊόντος ή της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, χωρίς όμως να σταματούν να συνεργάζονται σε κοινές σχετικές δραστηριότητες.

Με την εφαρμογή συνανταγωνιστικών στρατηγικών οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα αξία, μέσω της μείωσης του κόστους, της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και του περιορισμού της αβεβαιότητας και των επιπέδων των χρηματοοικονομικών και οργανωσιακών κινδύνων. Επίσης αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές και σε νέες τεχνολογίες και γνώσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των συνανταγωνιστικών σχέσεων αποτελεί η αμοιβαία αφοσίωση και εμπιστοσύνη.

Η υιοθέτηση βέβαια συνανταγωνιστικών στρατηγικών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα διαφόρων ειδών στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες.

Καταρχήν, η οργάνωση και η διατήρηση «στενών» σχέσεων, προϋποθέτει τη δέσμευση μεγάλου μέρους των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Τα ακριβή αποτελέσματα της επενδυτικής αυτής προσπάθειας είναι συνήθως αβέβαια. Η εξέλιξη της σχέσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της, ερμηνεύει τις διαφορετικές ενέργειες και συμπεριφορές των άλλων μελών. Συνεπώς πέραν του χρηματικού κόστους, η υιοθέτηση μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής συνεπάγεται επιπλέον, μη εμφανή, στοιχεία κόστους, τα οποία θα πρέπει να εξετάζονται ενδελεχώς από την επιχείρηση, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό.

Επίσης, η έλλειψη εμπειρίας από παρόμοιες συνεργατικές σχέσεις, συνεπάγεται υψηλότερες απαιτήσεις σε χρόνο, κόστος, προσπάθεια, ενέργεια και αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση και μπορεί να αποπροσανατολίσει την επιχείρηση από τις κύριες επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Μια συνανταγωνιστική στρατηγική, μπορεί να συνεπάγεται πολύ υψηλό κόστος οργάνωσης και ελέγχου των επιμέρους ανταγωνιστικών και συνεργατικών στρατηγικών. Για να είναι αποτελεσματικές οι διαδικασίες μάθησης και οι διαδικασίες συντονισμού των διάφορων δραστηριοτήτων καθώς και οι απαραίτητες προσαρμογές των μελών, είναι απαραίτητη η διάθεση πόρων και χρόνου. Οι προσαρμογές των μελών, που μπορεί να είναι τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτισμικές, ψυχολογικές ή διοικητικές, απαιτούν επίσης τη δυνατότητα μετακίνησης πόρων από το ένα μέλος στο άλλο. Όμως,

η προσδοκώμενη απόδοση όλων αυτών των επενδυτικών προσπαθειών είναι αβέβαιη.

Ακόμα, η ανάληψη κοινών δραστηριοτήτων και η «παραίτηση» από ένα μέρος του ελέγχου κάποιων πόρων, είναι συνήθως «αυτόματες» συνέπειες των «στενών» σχέσεων που δύναται να περιορίσουν το βαθμό ελευθερίας των μελών.

Η αναποτελεσματική διοίκηση της συνανταγωνιστικής σχέσης μπορεί επίσης να οδηγήσει στην απώλεια σημαντικών στρατηγικών ευκαιριών. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις συνανταγωνισμού μελών με αντικρουόμενους στόχους, η αναποτελεσματική διοίκηση της σχέσης από το ένα μέλος, μπορεί να οδηγήσει το άλλο σε λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά και την τακτική του πρώτου.

Η δύναμη και η εξάρτηση αποτελούν επίσης πηγές δημιουργίας συγκρουσιακών καταστάσεων. Έτσι, ένα μέλος που διαθέτει τεχνολογική, πολιτική ή οικονομική ισχύ μπορεί να δράσει οππορουνιστικά προς το συμφέρον των δικών του μεμονωμένων συμφερόντων.

Τέλος, πολύ «στενές» συνανταγωνιστικές σχέσεις μπορεί να δημιουργήσουν ισχυρές εξαρτήσεις, να μειώσουν την ευελιξία κάποιων μελών και να δημιουργήσουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις δεν εξελίσσονται πάντα με τον προσδοκώμενο τρόπο. Παρόλα αυτά, αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των σύγχρονων επιχειρηματικών σχέσεων. Η αποφυγή των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων των συνανταγωνιστικών στρατηγικών μέσω της αποφυγής της υιοθέτησης των τελευταίων δεν αποτελεί βιώσιμη λύση, ιδιαίτερα για τις

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς σε κλάδους όπως οι κλάδοι της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.

Σίγουρα, τόσο η αρχική επιλογή της υιοθέτησης μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής όσο και η αφοσίωση σε αυτή, δεν αποτελούν εύκολες αποφάσεις. Αυτό που απαιτείται, είναι η σωστή αναγνώριση των ευκαιριών και των αμοιβαίων ωφελειών που μπορούν να προκύψουν, η ευθυγράμμισή τους με τη στρατηγική κατεύθυνση και τους στόχους της κάθε επιχείρησης, η δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και ο σχηματισμός ρεαλιστικών προσδοκιών.

Η ανάπτυξη επιτυχών συνανταγωνιστικών σχέσεων απαιτεί επίσης υψηλά επίπεδα ηθικής και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, καθώς και την αποφυγή οπορτουνιστικών συμπεριφορών. Παρόλα αυτά, συγκρουσιακές καταστάσεις είναι δυνατό να προκύψουν τόσο στη φάση του σχηματισμού, όσο και στη φάση «λειτουργίας» της σχέσης. Μπορούν όμως να αντιμετωπιστούν εύκολα, όταν συνεργούν οι παραπάνω «παράγοντες επιτυχίας» και ταυτόχρονα υφίσταται ένα σαφές και από κοινού συμφωνηθέν πλαίσιο συμπεριφοράς και επίλυσης των διαφορών.

Βιβλιογραφία

Afuah, A. (2000). "How Much Do Your "Co-Opetitors" Capabilities Matter in the Face of Technological Change?" Strategic Management Journal (Special Issue: Strategic Networks), **21**(3): 387-404.

Aggarwal, N. and Walden, E.A. (2003). "Monopoly Power in Standards is a Myth." MIS Quarterly Special Issue on: Standard Making – A Critical Research Frontier for Information Systems, Washington, Pre-Conference Workshop, International Conference on Information Systems.

Ansari, S. and Munir, K. (2006). "How Valuable is a Piece of the Spectrum? Determination of Value in External Resource Acquisition." Working Paper Series, Judge Business School, University of Cambridge.

Arrunada, B. and Vazquez, X.H. (2006). "When Your Contract Manufacturer Becomes Your Competitor." Harvard Business Review, Product Number: R0609J.

Axelrod, R.; Mitchell, W.; Thomas, R.E.; Bennett, D.S. and Bruderer, E. (1995). "Coalition Formation in Standard-Setting Alliances." Management Science, **41**(9): 1493-1508.

Axelrod, R. (1984). The Evolution of Cooperation. New York, Basic Books.

Backus, J. (2001). "Funding the Computing Revolution's Third Wave." Communications of the ACM, **44**(11): 70-76.

Bagshaw, M. and Bagshaw, C. (2001). "Co-opetition Applied to Training: A Case Study." Industrial and Commercial Training, **33**(5): 175-177.

Balakrishnan, S. and Wernerfelt, B. (1986). "Technical Change, Competition and Vertical Integration." Strategic Management Journal, **7**(4): 347-359.

Balian, C.; Chow, J. and Lee, S. (2006). "Implementing "Win-Win" Rebate Programs." White Paper, FTI Consulting Inc.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1986). "Tap Your Subsidiaries for Global Reach." Harvard Business Review, Product Number: 86602.

Bayus, B.L.; Jain, S. and Rao, A.G. (2001). "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New Product Announcements." Journal of Marketing Research, **38**: 3-13.

Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management, **29**: 411-426.

Berlage, M. (1995). "Telecommunications Development in Central and Eastern Europe." International Political Science Review, **16**(3): 283-303.

Birkinshaw, J.; Hood, N. and Jonsson, S. (1998). "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative." Strategic Management Journal, **19**(3): 221-241.

Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives." Strategic Management Journal, **18**(3): 207-229.

Blomqvist, K.; Hurmelinna, P. and Seppanen, R. (2005). "Playing the Collaboration Game Right-Balancing Trust and Contracting." Technovation, **25**: 497-504.

Bohmann, J.D.; Golder, P.N. and Mitra, D. (2002). "Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety." Management Science, **48**(9): 1175-1195.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1996). Co-opetition. New York, Currency Doubleday.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B.J. (1995). "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy." Harvard Business Review, Product Number: 95402.

Carayannis, E.G. and 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, **24**: 197-210.

Carlin, B.A.; Dowling, M.J.; Roering, W.D.; Wyman, J.; Kalinoglou, J. and Clyburn G. (1994). "Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor." Business Horizons, **37**(5): 9-15.

Cheng, L.K. and Nahm, J. (2004). "Product Boundary, Vertical Competition and the Double Mark-up Problem." KDI School of Public Policy and Management, Research Paper No. 04-19.

Choi, J.P.; Kristiansen, E.G. and Nahm, J. (2005). "An Economic Analysis of Product Pre-announcements." CESifo Economic Studies, **51**: 299-319.

Chung, S.; Singh, H. and Lee, K. (2000). "Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation." Strategic Management Journal, **21**(1): 1-22.

Cimon, Y. (2004). "Knowledge-related Asymmetries in Strategic Alliances." Journal of Knowledge Management, **8**(3): 17-30.

Cooper, T.E. (1986). "Most-Favored-Customer Pricing and Tacit Collusion." The RAND Journal of Economics, **17**(3): 377-388.

Cray, D. (1984). "Control and Coordination in Multinational Corporations." Journal of International Business Studies, **15**(2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations: 85-98.

Dagnino, G.B. and Padula, G. (2002). "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation." The European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference – "Innovative Research in Management", Stockholm.

Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective." Organization Science, **11**(1): 77-101.

Das, T.K. and Teng, B.S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." The Academy of Management Review, **23**(3): 491-512.

D'Aveni, R.A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, The Free Press.

Decot, J. and Lee, S. (2006). "eBay and Google: A Coopetition Perspective." MBA Paper.

Dedrick, J. and West, J. (2003). "Why Firms Adopt Open Source Platforms: A Grounded Theory of Innovation and Standards Adoption." MIS Quarterly Special Issue on: Standard Making – A Critical Research Frontier for Information Systems, Washington, Pre-Conference Workshop, International Conference on Information Systems.

Dixit, A.K. and Nalebuff, B.J. (1991). Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life. New York, W.W.Norton & Company, Inc.

Doz, Y.L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" Strategic Management Journal, **17**, Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy: 55-83.

Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1984). "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations." Journal of International Business Studies, **15**(2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations: 55-72.

Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1980). "How MNCs Cope With Host Government Intervention." Harvard Business Review, Product Number: 80204.

Dranove, D. and Gandal, N. (2003). "The DVD vs. DivX Standard War: Empirical Evidence of Network Effects and Preannouncement Effects." Journal of Economics and Management Strategy, **12**(3): 363-386.

Duffy, D.L. (1998). "Customer Loyalty Strategies." Journal of Consumer Marketing, **15**(5): 435-448.

Dussauge, P.; Garrette, B. and Mitchell, W. (2000). "Learning from Competing Partners: Outcomes and Duration of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia." Strategic Management Journal, **21**(2): 99-126.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." The Academy of Management Review, **23**(4): 660-679.

Fagre, N. and Wells, L.T. Jr. (1982). "Bargaining Power of Multinationals and Host Governments." Journal of International Business Studies, **13**(2): 9-23.

Ferguson, R. and Hlavinka, K. (2006). "Loyalty Trends 2006: Three Evolutionary Trends to Transform Your Loyalty Strategy." Journal of Consumer Marketing, **23**(5): 292-299.

Fransman, M. (2001). "Evolution of the Telecommunications Industry into the Internet Age." Communications & Strategies, **43**(3rd Quarter): 57-113.

Garraffo, F. (2002). "Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies." Working paper, Department of Business Economics & Management, University of Catania, Italy.

Ghoshal, S.; Korine, H. and Szulanski, G. (1994). "Interunit Communication in Multinational Corporations." Management Science, **40**(1), Focused Issue: Is Management Science International? : 96-110.

Gomes-Casseres, B. (1990). "Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach." Journal of International Business Studies, **21**(1): 1-22.

Grangsjö, Y. (2003). "Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, **33**(5): 427-448.

Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks." Strategic Management Journal, **19**(4), Special Issue: Editor's Choice: 293-317.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations." The Academy of Management Review, **16**(4): 768-792.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations." Strategic Management Journal, **21**(4): 473-496.

Harzing, A.W. (2000). "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies." Journal of International Business Studies, **31**(1): 101-120.

Haan, M.A. (2003). "Vaporware as a Means of Entry Deterrence." Journal of Industrial Economics, **51**(3): 345-358.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996). Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G. (1991). "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances." Strategic Management Journal, **12**, Special Issue: Global Strategy: 83-103.

Hamel, G.; Doz, Y.L. and Prahalad C.K. (1989). "Collaborate With Your Competitors – and Win." Harvard Business Review, Product Number: 89104.

Harrigan, K.R. (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions." Strategic Management Journal, **7**(6): 535-555.

Harwit, E. (1998). "China's Telecommunications Industry: Development Patterns and Policies." Pacific Affairs, **71**(2): 175-193.

He, Z.; Lim, K. and Wong, P. (2006). "Entry and Competitive Dynamics in the Mobile Telecommunications Market." Research Policy, **35**(8): 1147-1165.

Hess, M. and Ricart, J.E. (2002). "Managing Customer Switching Costs: A Framework for Competing in the Networked Environment." Research Paper No. 472, Spain, University of Navarra, Research Division IESE.

Inkpen, A.C. and Beamish, P.W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures." The Academy of Management Review, **22**(1): 177-202.

Jap, S.D. (2001). "Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts." Journal of Marketing Research, **38**(1): 86-99.

Jarillo, J.C. and Martinez, J.I. (1990). "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain." Strategic Management Journal, **11**(7): 501-512.

Kale, P.; Singh, H. and Perlmutter, H. (2000). "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital." Strategic Management Journal, **21**(3), Special Issue: Strategic Networks: 217-237.

Kanter, R.M. (1994). "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." Harvard Business Review, Product Number: 94405

Katz, M.L. and Shapiro, C. (1985). "Network Externalities, Competition and Compatibility." The American Economic Review, **75**(3): 424-440.

Khanna, T.; Gulati, R. and Nohria, N. (1998). "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope." Strategic Management Journal, **19**(3): 193-210.

Kim, W. and Mesquita, B.B. (1995). "How Perceptions Influence the Risk of War." International Studies Quarterly, **39**(1): 51-65.

Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (1993). "Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies." Journal of International Business Studies, **24**(3): 419-448.

Kim, W.C. (1988). "The Effects of Competition and Corporate Political Responsiveness on Multinational Bargaining Power." Strategic Management Journal, **9**(3): 289-295.

Lado, A.A.; Boyd, N.G. and Hanlon, S.C. (1997). "Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model." The Academy of Management Review, **22**(1): 110-141.

Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (2003). "3-D Negotiation: Playing the Whole Game." Harvard Business Review, Product Number: R0311D.

Lecraw, D.J. (1984). "Bargaining Power, Ownership and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries." Journal of International Business Studies, **15**(1): 27-43.

Levy, D.T. (1994). "Guaranteed Pricing in Industrial Purchases: Making Use of Markets in Contractual Relations." Industrial Marketing Management, **23**: 307-313.

Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1998). "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View." Strategic Management Journal, **19**(12): 1111-1125.

Liker, J.K. and Choi, T.Y. (2004). "Building Deep Supplier Relationships." Harvard Business Review, Product Number: R0412G.

Luo, Y. (2006). "A Coopetition Perspective of Global Competition." Journal of World Business, Article in Press.

Luo, Y. (2005). "Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries." Journal of World Business, **40**: 71-90.

Luo, Y. (2004). Coopetition in International Business. Denmark, Copenhagen Business School Press.

Luo, Y. (2004). "A Coopetition Perspective of MNC-Host Government Relations." Journal of International Management, **10**: 431-451.

Luo, Y. (2003). "Market-Seeking MNEs in an Emerging Market: How Parent-Subsidiary Links Shape Overseas Success." Journal of International Business Studies, **34**(3): 290-309.

Luo, Y. (2001). "Toward a Cooperative View of MNC-Host Government Relations: Building Blocks and Performance Implications." Journal of International Business Studies, **32**(3): 401-419.

Ma, H. (2004). "Toward Global Competitive Advantage – Creation, Competition, Cooperation and Co-option." Management Decision, **42**(7): 907-924.

Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997). "The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures." Organization Science, **8**(5): 508-527.

Malnight, T.W. (2001). "Emerging Structural Patterns within Multinational Corporations: Toward Process-Based Structures." The Academy of Management Journal, **44**(6): 1187-1210.

Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, **30**(1): 11-24.

Mitchell, J.F. (2001). "Can a Right of First Refusal Be Assigned?" The University of Chicago Law Review, **68**(3): 985-1006.

Nalebuff, B. (2004). "Bundling as an Entry Barrier." Quarterly Journal of Economics, **119**(1): 159-187.

Neilson, W.S. and Winter, H. (1994). "Enhancing Bargaining Power with Most-Favored-Customer Pricing." Economics Letters, **44**: 61-66.

Oller, R.F. and Giralt, M. (1995). "Competition and Cooperation Within a Multidivisional Firm." The Journal of Industrial Economics, **43**(1): 77-99.

Park, S.H. and Ungson, G.R. (2001). "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure." Organization Science, **12**(1): 37-53.

Parry, M. and Bass, F.M. (1989). "When to Lead or Follow? It Depends." Marketing Letters, **1**(3): 187-198.

Phelan, S.E. (2005). "Entrepreneurship as Expectations Management." New England Journal of Entrepreneurship, **8**(1): 49-58.

Porter, M.E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations." Harvard Business Review, Product Number: 90211.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, The Free Press.

Poynter, T.A. (1982). "Government Intervention in Less Developed Countries: The Experience of Multinational Companies." Journal of International Business Studies, **13**(1): 9-25.

Ramamurti, R. (2001). "The Obsolescing "Bargaining Model"? MNC-Host Developing Country Relations Revisited." Journal of International Business Studies, **32**(1): 23-39.

Reichheld, F.F. (2001). "Lead for Loyalty." Harvard Business Review, Product Number: R0107E.

Reinartz, W. and Kumar, V. (2002). "The Mismanagement of Customer Loyalty." Harvard Business Review, Product Number: R0207F.

Roth, K. and Morrison, A.J. (1990). "An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries." Journal of International Business Studies, **21**(4): 541-564.

Rowley, J. (2005). "The Four Cs of Customer Loyalty." Marketing Intelligence & Planning, **23**(6): 574-581.

Sappington, D.E.M. (2006). "Regulation in Vertically-Related Industries: Myths, Facts and Policy." Review of Industrial Organization, **28**: 3-16.

Shankar, V.; Carpenter, G.S. and Krishnamurthi, L. (1998). "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers." Journal of Marketing Research, **35**(1): 54-70.

Shapiro, C. (2000). "Setting Compatibility Standards: Cooperation or Collusion?" Revised Paper, Conference of the Engelberg Center on Innovation Law and Policy, La Pietra, Italy, June 25-28, 1998.

Shapiro, C. and Varian H.R. (1999). "The Art of Standards War." California Management Review, **41**(2): 8-32

Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Harvard Business School Press.

Shapiro, C. and Varian, H.R. (1998). "Versioning: The Smart Way to Sell Information." Harvard Business Review, Product Number: 98610.

Simonin, B.L. (1999). "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances." Strategic Management Journal, **20**(7): 595-623.

Spiegel, M. (2005). "Coopetition in the Telecommunications Industry - Obtaining the Best from Regulation and Competition." Topics in Regulatory Economics and Policy, **47**: 93-108.

Stalk, G. (1988). "Time – The Next Source of Competitive Advantage." Harvard Business Review, Product Number: 88410.

Suarez, F. and Lanzolla, G. (2005). "The Half-Truth of First-Mover Advantage." Harvard Business Review, Product Number: R0504J.

Tsai, W. (2002). "Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing." Organization Science, **13**(2): 179-190.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks." The Academy of Management Journal, **41**(4): 464-476.

Uncles, M. D.; Dowling, G.R. and Hammond K. (2003). "Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs." Journal of Consumer Marketing, **20**(4): 294-316.

Waverman, L. and Sirel, E. (1997). "European Telecommunications Markets on the Verge of Full Liberalization." The Journal of Economic Perspectives, **11**(4): 113-126.

Weissenberger, E.M. and Koch, D.J. (2006). "Collaboration, Network Formation and Co-opetition in International Service Businesses." Innovation Pressure, International ProACT Conference 15-17th March 2006, Tampere, Finland.

Woo K. and Fock, H.K.Y. (2004). "Retaining and Divesting Customers: An Exploratory Study of Right Customers, "At-Risk" Customers and Wrong Customers." Journal of Services Marketing, **18**(3): 187-197.

Yoffie, D. B. and Kwak, M. (2006). "With Friends Like These: The Art of Managing Complementors." Harvard Business Review, Product Number: R0609E.

Zineldin, M. (2004). "Co-opetition: The Organization of the Future." Marketing Intelligence & Planning, **22**(7): 780-789.