



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ**  
**ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

**Κωνσταντίνος Α. Κορωνιός**

Πτυχιούχος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

**2007**  
**Πειραιάς**

**Στη γιαγιά μου Θεώνη,  
ως αναγνώριση των όσων  
μου έχει προσφέρει**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

# Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Κωνσταντίνος Α. Κορωνιός

## **Σημαντικοί Όροι**

Συνανταγωνισμός, συμπληρωματικά προϊόντα, R & D, outsourcing, Θεωρία παιγνίων, service, after sales support, στρατηγική κατεύθυνσης μέσω ανάπτυξης, keiretsu, premium τιμή, know-how, price fixing, tacit collusion, licensing, brand name, οικονομίες κλίμακας, δίκτυα συμμαχιών, συνανταγωνιστική ένταση, συνανταγωνιστική ποικιλομορφία, ομοιομορφία, στρατηγικές συμμαχίες, ιδιωτικός έλεγχος, συλλογικός έλεγχος, αλληλεξάρτηση πόρων, συνανταγωνιστικό μίγμα.

## **Περίληψη**

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη της θεωρίας του συνανταγωνισμού, μιας νέας επιχειρηματικής στρατηγικής, που βασίζεται στη ταυτόχρονη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Αρχικά, αναφέρονται οι δύο μέχρι πρότινος διαφορετικές

θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η ανταγωνιστική και η συνεργατική, και αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του συνανταγωνισμού.

Στο κεφάλαιο μετά την ανάλυση του όρου του Συνανταγωνισμού, παρατίθενται και αναλύονται οι καινοτομίες που εισάγει, δηλαδή η συμπληρωματική σκέψη, το Δίκτυο Αξιών και η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η συμβολή της θεωρίας παιγνίων στην ανάλυση, στην κατανόηση και στην πρακτική εφαρμογή του συνανταγωνισμού, μέσω του εντοπισμού παιγνίων σταθερού αθροίσματος.

Στη συνέχεια αναφέρεται η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. , η οποία αναλύει τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται και αλληλεπιδρούν τα βασικά στοιχεία κάθε επιχειρηματικού παιγνίου, δηλαδή οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία των παικτών, οι Κανόνες που διέπουν το παίγνιο και η Εμβέλειά του.

Στο επόμενο κεφάλαιο, περιγράφονται και αναλύονται τα στοιχεία συνεργασίας και ανταγωνισμού που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και η ένταση με την οποία η εν λόγω επιχειρήσεις συνανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Στη συνέχεια, περιγράφονται και αναλύονται οι σχέσεις συνανταγωνισμού μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των χωρών υποδοχής καθώς και οι ανταγωνιστικές σχέσεις που αναπτύσσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με τους συνεργάτες και τους συμμάχους τους.

Παράλληλα με την περιγραφή και την ανάλυση της έννοιας του Συνανταγωνισμού και των διάφορων εφαρμογών της, παρατίθενται

παραδείγματα σχέσεων συνανταγωνισμού από των κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, αποδεικνύουν τη σημασία της δημιουργίας συνανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του παραδοσιακού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, παρουσιάζονται παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας του Συνανταγωνισμού στην Ελληνική Αγορά αυτοκινήτων, τόσο σε επίπεδο εταιριών εισαγωγής των αυτοκινήτων όσο και σε επίπεδο αντιπροσώπων.

# Περιεχόμενα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού*

1.1 Συνεργασία ή Ανταγωνισμός.....	1
1.2 Ορισμός και Περιγραφή Συνανταγωνισμού .....	4
1.3 Συμπληρωματικά Προϊόντα.....	10
1.4 Το Δίκτυο Αξιών.....	15
1.5 Θεωρία Παιγνίων.....	21
Παραπομπές Κεφαλαίου .....	26

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

*Κατανόηση και Αλλαγή του Παιγνίου μέσω της Στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε.*

2.1 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.....	27
2.2 Οι Παίκτες.....	30
2.3 Η Προστιθέμενη Αξία.....	39
2.4 Οι Κανόνες.....	47
2.5 Οι Τακτικές.....	55
2.6 Η Εμβέλεια.....	57
Παραπομπές Κεφαλαίου .....	60

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Συνανταγωνισμός με Διεθνείς Ανταγωνιστές

3.1 Εισαγωγή.....	64
3.2 Χαρακτηριστικά Διεθνών Συνανταγωνιστικών Σχέσεων.....	65
3.3 Λόγοι για Συνανταγωνισμό.....	69
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον Συνανταγωνισμό μεταξύ Διεθνών Επιχειρήσεων.....	73
3.5 Ένταση Συνανταγωνισμού.....	79
3.5.1 Διεκδικητές.....	81
3.5.2 Απόμακροι.....	83
3.5.3 Συνεργάτες.....	85
3.5.4 Προσαρμογείς.....	87
3.6 Ποικιλομορφία Συνανταγωνισμού.....	88
3.6.1 Dispersers.....	89
3.6.2 Παραρτήματα.....	91
3.6.3 Αγοροκεντρικές.....	93
3.6.4 Διαδικτυακές.....	94
3.7 Μελέτη Περιπτώσεων - Οι Συνανταγωνιστικές σχέσεις του PSA ( Peugeot – Citroen) Group.....	96
3.7.1 Συνεργασία με Renault.....	99
3.7.2 Συνεργασία με Fiat.....	101
3.7.3 Συνεργασία με Ford.....	103

3.7.4 Συνεργασία με Toyota.....	106
3.7.5 Συνεργασία με BMW.....	106
3.7.6 Συνεργασία με Mitsubishi.....	107
3.7.7 Συνεργασία με Προμηθευτές.....	107
Παραπομπές Κεφαλαίου.....	110

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### *Συνανταγωνισμός με το Κράτος*

4.1 Εισαγωγή.....	113
4.2 Η Συνανταγωνιστική Σχέση.....	114
4.3 Η Ορθολογικότητα του Συνανταγωνισμού.....	121
4.4 Η Ένταση του Συνανταγωνισμού.....	123
4.4.1 Αποξενωμένες.....	124
4.4.2 Διεκδικητές.....	126
4.4.3 Συνεργάτες.....	128
4.4.4 Συνανταγωνιστές.....	129
4.5 Περιβαλλοντικοί και Οργανωτικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τον Συνανταγωνισμό.....	131
4.6 Μελέτη Περίπτωσης.....	139
Παραπομπές Κεφαλαίου.....	142



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### *Συνανταγωνισμός με Συνεργάτες και Συμμάχους*

<b>5.1</b> Συνεργασία και Έλεγχος.....	143
<b>5.2</b> Ιδιωτικός και Συλλογικός Έλεγχος.....	147
<b>5.3</b> Ιδιωτικός Έλεγχος και Συνεργασία.....	150
5.3.1 Διαπραγματευτής.....	151
5.3.2 Νεόνυμφος.....	152
5.3.3 Συνανταγωνιστής.....	154
<b>5.4</b> Συλλογικός Έλεγχος και Συνεργασία.....	156
5.4.1 Χαλαρή Σύνδεση.....	157
5.4.2 Ομηρία.....	159
5.4.3 Ολοκλήρωση.....	161
5.4.4 Εμπιστοσύνη.....	163
<b>5.5</b> Συνανταγωνισμός με Ξένους Προμηθευτές .....	165
<b>5.6</b> Μελέτη Περίπτωσης - Η Συνεργασία μεταξύ Daewoo και GM.....	169
Παραπομπές Κεφαλαίου.....	174

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### *Μελέτη Περίπτωσης - Η εφαρμογή της θεωρίας του Συνανταγωνισμού στην Ελληνική Αγορά Αυτοκινήτων*

<b>6.1</b> Εισαγωγή.....	175
--------------------------	-----

<b>6.2</b> Η Συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εταιρειών Βιαμάρ Α.Ε και Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε.....	176
<b>6.3</b> Ο Σύνδεσμος Εμπόρων και Εισαγωγέων Αυτοκινήτων Ελλάδος.....	183
<b>6.4</b> Η Συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εταιρειών Lion Hellas και Shell.....	186

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

<i>Συμπεράσματα</i> .....	190
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	204

## *Ευχαριστίες*

*Τους γονείς, λένε, δεν τους διαλέγεις, είναι θέμα τύχης.  
Για μια ζωή γεμάτη αγάπη, αξιοπρέπεια, ευτυχία και υποστήριξη,  
για τη ζωή που ζω μαζί τους κάθε μέρα,  
είμαι ένας πολύ τυχερός άνθρωπος.*

*Ευχαριστώ τους γονείς μου Ανδρέα και Μαίρη,*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την παρακίνηση, το ζήλο και το ενδιαφέρον που έδειξε στο πρόσωπό μου, τόσο κατά τη διάρκεια του προγράμματος όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### *Εισαγωγή στη Θεωρία του Συνανταγωνισμού*

*“Μάικλ Κορλεόνε: Κράτα τους φίλους σου κοντά, αλλά τους εχθρούς ακόμα κονύτερα”*

Ο Νονός II

#### 1.1 Συνεργασία η Ανταγωνισμός;

Παραδοσιακά ο ανταγωνισμός και η συνεργασία αναλύονταν ως δύο αντίθετες θεωρητικές προσεγγίσεις που μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις, για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζονταν είτε ως «πόλεμος» είτε ως «ειρήνη».

Η ανταγωνιστική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ήταν αυτή που κυριαρχούσε κατά τη δεκαετία του '80 και αντιμετώπιζε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ως «πόλεμο», στον οποίο καλούνται οι επιχειρήσεις να συμμετάσχουν προκειμένου να κατακτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Η προσέγγιση αυτή συνοψίζεται καλύτερα στην φράση του Gore Vidal : « Δεν αρκεί μόνο να επιτύχεις εσύ. Πρέπει να αποτύχουν και οι άλλοι..». Η ανταγωνιστική διάσταση

δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βέλτιστη κατανομή σπάνιων πόρων, υποστηρίζει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα και μειώνει τα κόστη συναλλαγής των εμπλεκόμενων μερών- πλεονεκτήματα τα οποία επιτυγχάνονται είτε μέσω της εξασφάλισης μιας πλεονεκτικής θέσης στον κλάδο (Porter 1985) είτε μέσω ανάπτυξης διακεκριμένων ικανοτήτων (Prahalad & Hamel 1990) που τους δίνουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ανώτερα προϊόντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται, συμμετέχουν δηλαδή σε «πόλεμο», στόχος τους είναι να αποκτήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ισχύ και κατακτήσουν όλο και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, υπερτερώντας των ανταγωνιστών και επιβάλλοντας τους δικούς τους όρους στις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η ανταγωνιστική διάσταση αντιμετωπίζει τον κόσμο των επιχειρήσεων ως ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, ένα παιχνίδι χωρίς ισοπαλία, όπου υπάρχουν δηλαδή μόνο νικητές και χαμένοι.

Εναλλακτικά του ανταγωνισμού αναπτύσσεται η συνεργασία, η οποία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος (Miles and Snow, 1986). Η συνεργατική διάσταση αναπτύχθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του '90 και αντιμετώπιζε τον επιχειρηματικό κόσμο σαν ένα δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων όπου οι επιχειρήσεις αναζητούν συγκλίνοντα ενδιαφέροντα και αποκομίζουν κοινά οφέλη. Σύμφωνα με τη προσέγγιση αυτή, η αγορά δεν είναι πλέον μια ατομική δομή που βασίζεται σε ευκαιριακές συναλλαγές, αλλά αποτελεί ένα σύστημα από αλληλένδετες και συνεχείς σχέσεις μέσω των οποίων οι εταιρείες σταδιακά ενδυναμώνουν την αμοιβαία αφοσίωση και την κοινή

δημιουργία αξίας. (Giovanni Battista Dagnino, 2002). Η πολυπλοκότητα στις τεχνολογικής προόδου και η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα που προκύπτει από τον έντονο ανταγωνισμό, ενδυναμώνουν περαιτέρω τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των εταιρειών, ως μέσου δημιουργίας αξίας και τόνωσης της αποδοτικότητας. Η συνεργατική διάσταση είναι μια κοινή διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών, οι οποίες συνεργάζονται προκειμένου είτε να δημιουργήσουν αξία είτε να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη. Η κοινή δημιουργία αξίας αποτελεί ένα παιχνίδι αμοιβαίας αλληλεξάρτησης το οποίο αφενός μεν μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης ομορτουριστικής συμπεριφοράς, αφετέρου αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για συνεργασία. Με τη συνεργασία αυτή, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκομίσουν οφέλη τα οποία δεν θα ήταν δυνατό να επιτύχει η κάθε μια ξεχωριστά, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους.

Στις μέρες μας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν προσδώσει στο επιχειρηματικό περιβάλλον ένα πολύπλοκο εσωτερικό και ένα πολυτάραχο – δυναμικό εξωτερικό χαρακτήρα με συνεχείς αλλαγές και απρόβλεπτους μετασχηματισμούς. Τα φαινόμενα αυτά δημιουργούν ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο είναι δυνατό να εμφανίζονται συνεχώς νέοι ανταγωνιστές, ακόμα και από παραδοσιακά διαφορετικούς – μη ανταγωνιστικούς κλάδους. Τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία προσφέρουν μερική άποψη της πραγματικότητας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να

αναπτύξουν ένα νέο τρόπο στρατηγικής σκέψης, πέρα από τις παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος, όπου η επιτυχία του ενός είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία του άλλου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους πελάτες τους, να συνεργάζονται και να χαράσσουν κοινές στρατηγικές με τους προμηθευτές, και σε πολλές περιπτώσεις με τους ανταγωνιστές (Gummesson 1997)., ενώ ταυτόχρονα πρέπει να διατηρήσουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους προκειμένου να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος της κοινής αξίας που θα δημιουργηθεί και να προστατεύσουν τα ατομικά συμφέροντά τους. Πρόκειται για μια κατάσταση «ειρήνης» και «πολέμου» ταυτόχρονα, σχέσεων εμπιστοσύνης και ομορτισμού, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να πετύχουν την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στις ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές που εξασκούν, να σκεφτούν τόσο με βάση τον ανταγωνισμό όσο και τη συνεργασία, να δράσουν δηλαδή με βάση τον *συνανταγωνισμό*.

## 1.2 Ορισμός & Περιγραφή Συνανταγωνισμού

Ο όρος Συνανταγωνισμός χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1993 από τον Ray Narda, ιδρυτή της εταιρείας υψηλής τεχνολογίας Novell, προκειμένου να εκφράσει την ανάγκη για ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμό και να διευκρινίσει την αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών. Την ίδια

χρονιά, ο Ketelhohn αντιπαραβάλλοντας προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Porter, κάνει λόγο για «συνεργασιακό πλεονέκτημα», υποστηρίζοντας ότι το μυστικό της επιτυχίας είναι η χρήση στρατηγικών που επιτρέπουν στην εταιρεία να συγκεντρωθεί στις δικές της συγκεκριμένες ικανότητες και παράλληλα να επωφεληθεί των ιδιαίτερων ικανοτήτων άλλων εταιρειών, οι οποίες με τη σειρά τους επικεντρώνονται στις δικές τους κύριες ικανότητες (Μαλλέρου 2007). Το 1996, οι Brandenburger και Nalebuff υιοθετούν τον όρο «Συνανταγωνισμός» προκειμένου να περιγράψουν την κατάσταση κατά την οποία δύο ανεξάρτητα μέρη συνεργάζονται και συντονίζουν τις ενέργειές τους για την επίτευξη αμοιβαίως ωφέλιμων αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα υπόλοιπα μέρη, λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων. Απώτερος στόχος της θεωρίας του συνανταγωνισμού είναι η δημιουργία αμοιβαίως ωφέλιμων σχέσεων και συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων, που θα οδηγήσουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Ο Συνανταγωνισμός, χρησιμοποιώντας ως υπόβαθρο τη θεωρία παιγνίων, προτείνει ένα νέο τρόπο στρατηγικής σκέψης σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται ταυτόχρονα. Μέσω της συνεργασίας δημιουργούν νέες αγορές ή επεκτείνουν τις ήδη υπάρχουσες, ενώ την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται προκειμένου να αποσπάσουν, η κάθε μια για λογαριασμό της, όσο το δυνατό μεγαλύτερα οφέλη.

Η θεωρία του συνανταγωνισμού σκιαγραφεί το στρατηγικό παιχνίδι της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων, όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός, όχι



μόνο είναι παρόντες αλλά και διαπλέκονται. Πρόκειται για «πόλεμο» και «ειρήνη» ταυτόχρονα. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι συνεργασία όταν πρόκειται να δημιουργηθεί η πίτα της αγοράς και ανταγωνισμός όταν έρχεται η ώρα να μοιρασθεί. Ενώ δηλαδή οι επιχειρήσεις συνεργάζονται προκειμένου να μεγαλώσουν την πίτα της αγοράς, ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για το ποια θα εξασφαλίσει το μεγαλύτερο κομμάτι. Σε αντίθεση με τη συνεργατική και ανταγωνιστική διάσταση, που λαμβάνουν υπόψη μόνο τα συγκλίνοντα και αποκλίνοντα ενδιαφέροντα των επιχειρήσεων, ο συνανταγωνισμός λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων και των μερικώς κοινών τους στόχων, λειτουργεί ως το θεωρητικό υπόβαθρο που ενώνει τις έως τώρα αντίθετες επιχειρηματικές διαστάσεις.

Υιοθετώντας την θεωρία του συνανταγωνισμού, οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες τους προκειμένου να ταιριάζουν καλύτερα μεταξύ τους, μοιράζονται πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες, εκμηδενίζοντας ή ελαχιστοποιώντας έτσι το βαθμό ανασφάλειας και αβεβαιότητας, χαρακτηριστικά που οδηγούν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας, και ενισχύουν το πνεύμα συνεργασίας.

Η στρατηγική του συνανταγωνισμού δεν είναι συνταγογραφική και στάσιμη. Ο συνανταγωνισμός δεν εστιάζει την προσοχή του στην ανάλυση της παρούσας κατάστασης και στην προσπάθεια πρόβλεψης μια μελλοντικής συνθήκης με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα, αλλά προτείνει μια στρατηγική που επιτρέπει την αλλαγή των δεδομένων έτσι ώστε η επιχείρηση να αποτελέσει

μέρος των μελλοντικών αλλαγών, αντί να προσπαθήσει να τις προβλέψει ή να τις αντιμετωπίσει εκ των υστέρων. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στην επιλογή ή και στη δημιουργία του κατάλληλου παιχνιδιού, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Η επίτευξη όμως αυτών των στόχων δεν αποτελεί ήττα του αντιπάλου, και εδώ έγκειται η καινοτομία του συνανταγωνισμού. (Μαλλέρου 2007)

Η θεωρία παιγνίων μας βοηθά να «συμφιλιώσουμε» τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία και να υιοθετήσουμε την προοπτική του συνανταγωνισμού. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελούν ένα παίγνιο με πολλαπλούς παίκτες, που έχουν διαφορετικά και αλληλοεπηρεαζόμενα συμφέροντα, και ενδεχόμενη κίνηση του ενός επηρεάζει τις μελλοντικές κινήσεις των υπολοίπων. Κάθε επιχειρηματική απόφαση εξαρτάται από μια πληθώρα παραγόντων, καθώς και από μια σειρά άλλων αποφάσεων. Η συμβολή της θεωρίας παιγνίων στην ερμηνεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μας βοηθά να προσδιορίσουμε και να ερμηνεύσουμε όλους αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με την πεμπτουσία του συνανταγωνισμού, βασικός παράγοντας επιτυχίας για μια εταιρεία είναι η αναζήτηση – επίτευξη της τελειότητας στα πράγματα που γνωρίζει καλά και η συνεργασία της με άλλους, στους τομείς που εκείνοι υπερτερούν. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαμορφώνουν σχέσεις συνανταγωνισμού για πλειάδα παραγόντων, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας, χαμηλότερο κόστος λειτουργίας και παραγωγής, εξασφαλίζοντας

εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και υψηλά R & D, αποκτούν πρόσβαση τόσο σε νέες τεχνολογίες όσο και σε νέες αγορές, και δημιουργούν πρόσθετη αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για όλα τα μέρη του επιχειρηματικού δικτύου.

Στις μέρες μας η θεωρία του συνανταγωνισμού εκτός από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στον οποίο χρησιμοποιείται εκτενώς, βρίσκει εφαρμογές και υιοθετείται από πολλές επιχειρήσεις και σε διαφορετικούς κλάδους. Ο κλάδος των υψηλών τεχνολογιών για παράδειγμα, όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, επικοινωνίες και δίκτυα, μας παρουσιάζουν μια πλειάδα παραδειγμάτων συνανταγωνισμού ανάμεσα σε εταιρείες όπως η Microsoft και η Intel για την κοινή παροχή και συμβατότητα επεξεργαστών και λογισμικού, η Fujitsu και η Siemens για την παραγωγή φορητών υπολογιστών, όπως επίσης η Apple η IBM και η Motorola για την προμήθεια μικροεπεξεργαστών. Συνανταγωνιστικές σχέσεις συναντάμε επίσης ανάμεσα σε εταιρίες ρούχων (Benneton), τροφίμων (McDonald's), υαλικών (Kosta Boda & Royal Copenhagen) και επίπλων (IKEA).

Ένα από τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι η συνεργασία ανάμεσα στις εταιρίες Opel και Suzuki με τα μοντέλα Agila και Wagon R αντίστοιχα. Η συνεργασία ξεκίνησε το 2000 όπου και οι δυο αυτοκινητοβιομηχανίες παρήγαγαν και λάνσαραν το ίδιο ακριβώς αυτοκίνητο, με μόνες διαφορές τα διακριτικά σήματα των εταιρειών και την ονομασία των μοντέλων. Η κοινή παραγωγή των εν λόγω μοντέλων γινόταν στο εργοστάσιο της Suzuki στην Ουγγαρία, και εκτός του ότι βασίζονταν στο ίδιο

αμάξωμα ήταν εφοδιασμένα και με τους ίδιους κινητήρες. Η επιτυχημένη συνεργασία συνεχίζεται και το 2007 καθώς και οι δύο εταιρείες ανακοίνωσαν το λανσάρισμα της επόμενης γενιάς των μοντέλων. Η μόνη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η Opel θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί το όνομα Agila για το συγκεκριμένο μοντέλο, ενώ η Suzuki θα μετονομάσει το Wagon R σε Splash. Τα δύο αυτά μοντέλα θα βασιστούν στο «πάτωμα» ενός άλλου μοντέλου της Suzuki, το Swift, το οποίο όμως θα είναι ορισμένα εκατοστά κοντότερο. Τα μόνα διαφορετικά χαρακτηριστικά των Agila και Splash θα είναι η εμπρόσθια και οπίσθια εμφάνισή τους καθώς θα είναι εφοδιασμένα με διαφορετικούς προφυλακτήρες, μάσκες και φανούς, ενώ θα είναι εξοπλισμένα και με τους ίδιους τύπους κινητήρων, έναν 1.0 κυβικών με ιπποδύναμη 64 ίππων, έναν 1.2 κυβικών με ιπποδύναμη 84 ίππων και ένα κινητήρα πετρελαίου 1.3 κυβικών με ιπποδύναμη 73 ίππων.

Η θεωρία του συνανταγωνισμού εκτός από τον πεδίο των επιχειρήσεων εφαρμόζεται και σε πολλούς άλλους τομείς της ανθρώπινης ύπαρξης, ακόμα και ανθρώπινες σχέσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συνανταγωνιστικής σχέσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η προεκλογική εκστρατεία των υποψηφίων βουλευτών που επιθυμούν να εκλεγούν στο κοινοβούλιο. Σε κάθε νομό της χώρας τα πολιτικά κόμματα επιλέγουν συγκεκριμένους εκπροσώπους και τους ενσωματώνουν στο ψηφοδέλιό τους, ο αριθμός των οποίων καθορίζεται από τον εκλογικό νόμο και εξαρτάται από τον αριθμό των ψηφοφόρων κάθε περιοχής. Το μέγεθος του εκλογικού σώματος σε κάθε νομό καθορίζει επίσης τόσο τον αριθμό

των βουλευτών που μπορούν να εκλεγούν από το νομό αυτό, και ο οποίος σε κάθε περίπτωση είναι πολύ μικρότερος από τον συνολικό αριθμό των υποψηφίων όλων των κομμάτων στο συγκεκριμένο νομό. Η συνανταγωνιστική σχέση υφίσταται ανάμεσα στους συνυποψήφιους κάθε κόμματος, οι οποίοι συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα. Συνεργάζονται για να αποσπάσουν όσο το δυνατό περισσότερους σταυρούς προτίμησης για το κόμμα τους προκειμένου να επικρατήσουν των άλλων κομμάτων και να εξασφαλίσουν ότι θα αναλάβουν την εξουσία, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται προκειμένου να συγκεντρώσουν όσο το δυνατό περισσότερους σταυρούς προτίμησης για το πρόσωπό τους προκειμένου να επικρατήσουν των υπολοίπων υποψηφίων και να κερδίσουν την έδρα του βουλευτή του νομού. Οι υποψήφιοι βουλευτές συνεργάζονται για να μεγαλώσουν την πίτα ( σταυροί προτίμησης με βάση το κόμμα που αντιπροσωπεύουν) ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για να αποσπάσουν το μεγαλύτερο κομμάτι αυτής, και να εκλεγούν βουλευτές (σταυροί προτίμησης με βάση τον υποψήφιο).

Σχέσεις συνανταγωνισμού θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι υπάρχουν ανάμεσα και στους φοιτητές ενός MBA ή οποιουδήποτε άλλου εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι φοιτητές συνεργάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ομαδικών εργασιών, για την επίλυση μελετών περιπτώσεων ( case studies) ή για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος διδασκαλίας, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για την επίτευξη του μεγαλύτερου βαθμού που οδηγεί στην απόκτηση

υποτροφιών ή ακόμα, μακροπρόθεσμα, θα ανταγωνιστούν για να εξασφαλίσουν μια θέση εργασίας.

### 1.3 Συμπληρωματικά Προϊόντα

Συμπληρωματικά θεωρούνται τα προϊόντα που όταν παρέχονται μαζί, αυξάνουν την αξία του καθενός ξεχωριστά. Συμπληρωματικό δηλαδή θεωρείται ένα προϊόν, όταν η χρήση του κάνει πιο ελκυστική και τη χρήση ενός άλλου προϊόντος. Ο Michael Porter ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε την αξία των συμπληρωματικών προϊόντων, και υποστήριξε μάλιστα ότι μπορούν να αποτελέσουν και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το προϊόν μιας άλλης εταιρείας. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο εκτός από τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους πελάτες, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη και τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Συμπληρωματικά προϊόντα θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και το λογισμικό, τα dvd players και οι δίσκοι dvd, οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας και οι συσκευές τηλεφώνων, τα super markets και οι θέσεις στάθμευσης και παρόμοια άλλα παραδείγματα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η θεωρία του συνανταγωνισμού και η «συμπληρωματικότητα» των προϊόντων και υπηρεσιών μας προσφέρουν ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, προσφέροντας ένα εναλλακτικό τρόπο

διεύρυνσης της «πίτας» της αγοράς. Σε περιπτώσεις κορεσμένων αγορών που οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μεγαλώσουν επιπλέον την αγορά, και προκειμένου να αποφευχθούν οι συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές, η «συμπληρωματικότητα» προτείνει τη διεύρυνσή της αγοράς μέσω των συμπληρωματικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναζωογονήσουν τις πωλήσεις τους, μπορούν να συνεργαστούν με εταιρείες παραγωγής συμπληρωματικών αγαθών, οι οποίες με τη σειρά τους αναπτύξουν νέα προϊόντα ή μειώσουν την τιμή των ήδη υπαρχόντων, θα προσελκύσουν ένα πλήθος νέων αγοραστών για τα προϊόντα τους. Η αύξηση της ζήτησης των συμπληρωματικών αγαθών θα ενισχύσει και τις πωλήσεις των υπόλοιπων προϊόντων που τα συμπληρώνουν, αυξάνοντας έτσι με έμμεσο τρόπο την «πίτα» μιας κορεσμένης αγοράς. Βοηθώντας στη διάδοση των προϊόντων των συμπληρωτών τους, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις πωλήσεις και τη ζήτηση και των δικών τους αγαθών. Με τα συμπληρωματικά προϊόντα υπάρχει πάντα ανταπόδοση. Το ένα προϊόν συμπληρώνει το άλλο και αντίστροφα.

Η συμπληρωματικότητα των προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, και οι πωλήσεις αυτοκινήτων επηρεάζονται σημαντικά από τη διαθεσιμότητα των συμπληρωματικών τους προϊόντων. Ένα από τα κυριότερα συμπληρωματικά προϊόντα του αυτοκινήτου, είναι τα ανταλλακτικά μέρη και η επισκευή. Οι πωλήσεις των αυτοκινήτων επηρεάζονται σημαντικά από τη δυνατότητα παροχής τεχνικής υποστήριξης και από τη διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, καθώς το αυτοκίνητο είναι ένα έντονα

διαφοροποιημένο προϊόν (δεν υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στα προϊόντα διαφορετικών αυτοκινητοβιομηχανιών) που απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, άρτια καταρτισμένο προσωπικό και κατάλληλο εξοπλισμό επισκευής. Η ευκολία απόκτησης των συγκεκριμένων συμπληρωματικών αγαθών είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του αγοραστή του αυτοκινήτου. Αναγνωρίζοντας αυτές τις ανάγκες και τις τάσεις της αγοράς, οι οποίες επιτάσσονται και σε μεγάλο βαθμό από την έντονη τεχνολογική πρόοδο, η πολιτική των αυτοκινητοβιομηχανιών είναι να προσφέρουν στους πελάτες ένα πλήρες πακέτο υπηρεσιών μετά την πώληση των αυτοκινήτων ( after sales support), μέσω της δημιουργίας κάθετων μονάδων εξυπηρέτησης, που εκτός από σημεία πώλησης προσφέρουν και όλες τις συμπληρωματικές υπηρεσίες. (ανταλλακτικά και τεχνική υποστήριξη).

Συμπληρωματικά προϊόντα θεωρούνται και τα αυτοκίνητα με τα δανειοδοτικά προγράμματα. Το κόστος αγοράς ενός αυτοκινήτου είναι συνήθως υψηλό και δύσκολα μπορεί να το καταβάλλει εφάπαξ ένας αγοραστής. Αν οι αγοραστές δυσκολεύονται να βρουν το απαιτούμενο χρηματικό κεφάλαιο, ίσως συναντήσουν δυσκολίες στην αγορά του αυτοκινήτου. Η ύπαρξη δανειοδοτικών προγραμμάτων με ευνοϊκούς όρους για την απόκτηση αυτοκινήτου, θα βοηθούσε στην αύξηση των πωλήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τη συμπληρωματικότητα αυτή, και στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την προσφορά χρήματος που θα διευκολύνει τους αγοραστές στην απόκτηση αυτοκινήτου, οι αυτοκινητοβιομηχανίες είτε προβαίνουν σε συμφωνίες με τράπεζες για την



παροχή των αντίστοιχων πιστώσεων σε επίδοξους αγοραστές, είτε ολοκληρώνονται προς τα εμπρός, δημιουργώντας οι ίδιες χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την χρηματοδότηση της αγοράς αυτοκινήτου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η ίδρυση των χρηματοδοτικών οργανισμών General Motors Acceptance Corporation το 1919 και Ford Motors Credit το 1959 από τις εταιρίες General Motors και Ford αντίστοιχα (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Ένα από τα κατεξοχήν συμπληρωματικά προϊόντα των αυτοκινήτων είναι οι ασφάλειες των αυτοκινήτων. Η ασφάλιση των αυτοκινήτων εκτός του ότι είναι υποχρεωτική βάση νόμου προκειμένου να υπάρξει δυνατότητα αποζημίωσης προς τρίτους σε περίπτωση ατυχήματος με υπαιτιότητα του οδηγού, προσφέρει επιπλέον εξασφάλιση και στους ιδιοκτήτες των αυτοκινήτων, προστατεύοντας το ίδιο το αυτοκίνητο το οποίο αποτελεί μέρος της περιουσίας τους. Λαμβάνοντας υπόψη τη συμπληρωματικότητα αυτή, και στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις πωλήσεις αυτοκινήτων, οι αυτοκινητοβιομηχανίες μπορούν να συνεργαστούν με τις ασφαλιστικές εταιρίες προκειμένου να μειώσουν τις τιμές των ασφαλιστρών, διευκολύνοντας έτσι τους αγοραστές στην απόκτηση αυτοκινήτου. Εκτός των σχέσεων συμπληρωματικότητας αυτοκινήτων – δανειοδοτικών προγραμμάτων και αυτοκινήτων – ασφαλειών, υπάρχει και συμπληρωματικότητα ανάμεσα στα δανειοδοτικά προγράμματα και στις ασφάλειες αυτοκινήτων. Ένας από τους απαραίτους όρους στις συμβάσεις μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που χρηματοδοτούν την απόκτηση αυτοκινήτων και αγοραστών των αυτοκινήτων – οφειλετών του δανείου, είναι η ασφάλιση του αυτοκινήτου. Η

ασφάλιση των αυτοκινήτων χρησιμοποιείται ως δικλείδα ασφαλείας από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν την είσπραξη του δανείου που έχουν χορηγήσει ακόμα και σε περιπτώσεις ολικής καταστροφής του αυτοκινήτου. Σύμφωνα με παραπάνω τα αυτοκίνητα, τα δανειοδοτικά προγράμματα και οι ασφάλειες αυτοκινήτων θεωρούνται συμπληρωματικά προϊόντα, και δημιουργούν win-win-win καταστάσεις, εφόσον μια ενδεχόμενη αύξηση της αγοραστικής «πίτας» του ενός, θα οδηγήσει και σε αύξηση της αγοραστικής «πίτας» των υπολοίπων.

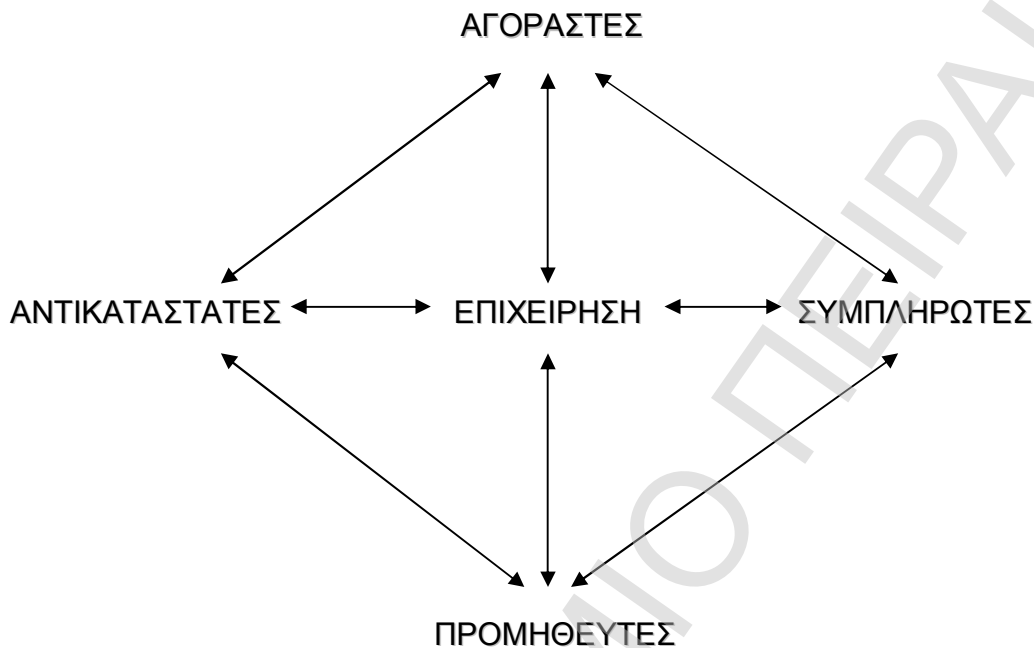
#### 1.4 Το Δίκτυο Αξιών

*“Who is my customer in the morning, my rival  
in the afternoon and my supplier in the evening?”*

*Bradley 1993*

Το Δίκτυο Αξιών (Brandenburger & Nalebuff, 1996) αποτελεί μια σχηματική απεικόνιση του επιχειρηματικού παιχνιδιού, που παρουσιάζει τους παίκτες που το αποτελούν, τους ρόλους που αυτοί διαδραματίζουν ενώ παράλληλα βοηθά στην απεικόνιση των σχέσεων, αλληλεπιδράσεων, συμμετριών και αντιπαραθέσεων που υπάρχουν μεταξύ των παικτών.

( Διάγραμμα 1.1) Απώτερος σκοπός του Δικτύου Αξιών είναι η θεώρηση όλων των ανωτέρω σε ένα συνανταγωνιστικό πλαίσιο σκέψης.



Διάγραμμα : Το Δίκτυο Αξιών ( Brandenburger & Nalebuff, 1996)

Οι παίκτες που αποτελούν το παιχνίδι είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων ή συμπληρωτές. Κατά την ανάλυση μιας αγοράς ή ενός κλάδου είναι πολύ σημαντικό να αναλύονται όλοι οι πιθανοί παίκτες, καθώς η βαθιά γνώση όλων των υπάρχοντων ή πιθανών παικτών και των μεταξύ τους σχέσεων, βοηθά τόσο στην καλύτερη κατανόηση του παιχνιδιού όσο και αποτελεσματικότερη τοποθέτηση μέσα σε αυτό. Απώτερος σκοπός του Δικτύου Αξιών είναι να εξετάσει αν η επιχείρηση βρίσκεται στο σωστό παιχνίδι, και αν όχι να προτείνει τρόπους αλλαγής του. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθεί ότι το παιχνίδι το οποίο

αναλύεται μέσω του Δικτύου Αξιών αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου παιχνιδιού, το οποίο αποτελείται και από άλλα μικρότερα αλληλεξαρτώμενα παιχνίδια, καθώς και από περαιτέρω παίκτες και δυνάμεις που μπορούν μακροπρόθεσμα, να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα δίκτυα σύμφωνα με το νόμο του Metcalfe, προσλαμβάνουν μεγαλύτερη αξία όσο περισσότεροι συμμετέχουν σε αυτά. Η συγκέντρωση παικτών και δικτύων σε δίκτυα, αυξάνει ταυτόχρονα την αξία και την ισχύ του καθενός ξεχωριστά.

Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι στον κάθετο άξονα βρίσκονται οι αγοραστές και οι προμηθευτές της επιχείρησης. Τα αγαθά (πρώτες ύλες, εργασία κλπ) ρέουν από τους προμηθευτές στην επιχείρηση και αφού μετατραπούν σε προϊόντα και υπηρεσίες, ρέουν από την εταιρεία στους αγοραστές. Για κάθε μία από τις παραπάνω ροές, υπάρχει και μια αντίθετη ροή χρήματος. Τα χρήματα κατευθύνονται από τους αγοραστές στην επιχείρηση και από την επιχείρηση στους προμηθευτές.

Κατά μήκος του οριζόντιου άξονα του Δικτύου Αξιών βρίσκονται οι ανταγωνιστές της επιχείρησης και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Παραδοσιακά ως ανταγωνιστές της επιχείρησης ορίζονταν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, δηλαδή οι επιχειρήσεις που παρήγαγαν παρόμοια αγαθά ή παρείχαν όμοιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, η προσέγγιση αυτή απέχει πολύ από την ερμηνεία της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Στις μέρες μας, οι αγοραστές δίνουν ιδιαίτερα σημασία στην ικανοποίηση των αναγκών τους, χωρίς να ενδιαφέρονται

σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρηση που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Η προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθούν πλέον οι επιχειρήσεις για να αναγνωρίσουν τους ανταγωνιστές τους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι αγοραστές μπορούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες, εξετάζοντας όλα τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν, εναλλακτικά, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών. Η προσέγγιση αυτή δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν ένα πλήθος εταιρειών που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν εν δυνάμει ανταγωνιστές τους.

Ως ανταγωνιστές της επιχείρησης, είτε ενεργοί είτε εν δυνάμει, δεν πρέπει να θεωρούνται μόνο οι επιχειρήσεις που πωλούν στους αγοραστές της αλλά και αυτοί που αγοράζουν από τους προμηθευτές της. Όλοι οι παίκτες του δικτύου αξιών μπορούν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά ή συμπληρωματικά με την επιχείρηση όσον αφορά την προσέλκυση των πόρων των προμηθευτών. Ο ανταγωνισμός για προμηθευτές συχνά ξεφεύγει από τα όρια ενός κλάδου. Χαρακτηριστικά μπορεί να αναφερθεί ότι επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων ανταγωνίζονται για την προσέλκυση εργατικού δυναμικού και στελεχών, οι οποίοι θεωρούνται προμηθευτές εργασίας και παραγωγικών πόρων, για την προσέλκυση πόρων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και επενδυτές κλπ.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής μια επιχείρησης όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα πελάτη να αγοράσει ταυτόχρονα και από εκείνον και από την ίδια την επιχείρηση, παρά μόνο από την

επιχείρηση. Αντίθετα ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα πελάτη να αγοράσει ταυτόχρονα και από εκείνο και από την ίδια την επιχείρηση, από το να αγοράσει από μόνο έναν από τους δύο. Αντίστοιχα, ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και από την ίδια την επιχείρηση, από το να προμηθεύει μόνο ένα από τους δύο. Αντίθετα ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και την ίδια την επιχείρηση με αγαθά, από το να προμηθεύει μόνο έναν από τους δύο. (Brandenburger & Nalebuff, 1996)

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικές και συμπληρωματικές μεταξύ τους σε σχέση με τους προμηθευτές τους. Αυτού του είδους οι σχέσεις αποτελούν τον κανόνα σε περιπτώσεις που η ανάπτυξη ενός προϊόντος απαιτεί μεγάλα ποσά επενδύσεων, αλλά το μεταβλητό κόστος από τη στιγμή ανάπτυξής του και πέρα είναι σχετικά χαμηλό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα προϊόντα που βασίζονται στη γνώση, όπως τα φαρμακευτικά σκευάσματα. Τα φαρμακευτικά εργαστήρια που δαπανούν πολλά κεφάλαια σε έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων φαρμάκων, αλλά από τη στιγμή που θα ανακαλυφθεί η απαιτούμενη φόρμουλα, το κόστος ανάπτυξής τους είναι χαμηλό. Σε αντίστοιχες περιπτώσεις όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά τόσοι περισσότεροι παίκτες μπορούν να μοιραστούν τα έξοδα ανάπτυξης, δρώντας έτσι συμπληρωματικά ως προς

τους προμηθευτές και ανταγωνιστικά τη στιγμή που κάθε ένας από αυτούς θα λανσάρει προς πώληση το προϊόν.

Στο δίκτυο αξιών διακρίνονται δύο βασικές συμμετρίες που είναι χαρακτηριστικές των επιχειρηματικών παιγνίων. Η μία αφορά τον κάθετο άξονα, δηλαδή του αγοραστή και τους προμηθευτές, ενώ η άλλη τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές, δηλαδή τον οριζόντιο άξονα. Στην περίπτωση της πρώτης συμμετρίας η αναγκαιότητά της είναι προφανής, αφού η επιχείρηση χρειάζεται να συνεργαστεί τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους αγοραστής για να δημιουργήσουν ή να διευρύνουν την «πίτα» της αγοράς. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι εξίσου σημαντικές με τις σχέσεις με τους αγοραστής. Η θεωρία του συνανταγωνισμού δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Μακροπρόθεσμα η τάση αύξησης των κερδών ή μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσω συμπίεσης του περιθωρίου κέρδους των προμηθευτών ενδεχομένως να έχει αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Ένας ικανοποιημένος προμηθευτής είναι εξίσου ή και μερικές φορές περισσότερο σημαντικός από ένα αγοραστή, δεδομένου ότι ο αγοραστής τείνει να γίνει λιγότερο πιστός (Μαλλέρου 2007).

Στο οριζόντιο άξονα εμφανίζεται η δεύτερη συμμετρία ανάμεσα στους ανταγωνιστές και στους συμπληρωτές. Ενωσιολογικά οι συμπληρωτές και οι ανταγωνιστές είναι ακριβώς τα αντίθετα. Χαρακτηριστικό της συμμετρίας αυτής είναι ότι είναι δυνατό να υπάρξει τόσο πεδίο συνεργασίας ανάμεσα σε δύο ανταγωνιστές όσο και πεδίο ανταγωνισμού ανάμεσα σε δύο συμπληρωτές.

Το Δίκτυο Αξιών είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να απεικονίζει και τους τέσσερις τύπους των παικτών με τους οποίους αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης η επιχείρηση και τονίζει τις συμμετρίες τόσο ανάμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές όσο και ανάμεσα στους ανταγωνιστές και στους συμπληρωτές.

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις, είναι ότι κάθε παίκτης λαμβάνει συγχρόνως μέρος σε πολλά διαφορετικά παιχνίδια και ότι σε κάθε παιχνίδι μπορεί να παίξει περισσότερους από ένα ρόλους, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους και δραστηριότητες που αναλαμβάνει (Bengtson & Kock 1999). Οι ρόλοι των επιχειρήσεων είναι δυνατό να διαφοροποιούνται στο χρόνο, ακόμα και για επιχειρήσεις που ανήκουν στο ίδιο επιχειρηματικό δίκτυο. Οι πολυσχιδείς ρόλοι των παικτών οφείλονται τόσο στη δυναμική φύση των δικτύων όσο στον αυξανόμενο αριθμό των διαεταιρικών σχέσεων. Οι πολλαπλοί ρόλοι είναι μια ολοένα και πιο δημοφιλής πρακτική των παικτών, ιδιαίτερα αυτών που δραστηριοποιούνται παγκόσμια και σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Ο ίδιος παίκτης μπορεί ταυτόχρονα να είναι αγοραστής, προμηθευτής, ανταγωνιστής και συμπληρωτής.

## 1.5 Θεωρία Παιγνίων

*“Business is a game...*

*Everything is a game...”*



Η θεωρία του Συνανταγωνισμού έχει εν μέρει τις ρίζες της στη Θεωρία Παιγνίων. Η Θεωρία παιγνίων αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των παικτών του δικτύου αξίας μιας επιχείρησης, προσεγγίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε παιχνίδια με δύο ή περισσότερους παίκτες που στοχεύουν τη νίκη παραπάνω από μια φορά, υπό συνθήκες αβεβαιότητας και σύγκρουσης συμφερόντων.

Ιστορικά, το θεωρητικό μοντέλο της Θεωρίας Παιγνίων διατυπώθηκε το 1923 από τους John von Neumann και Oscar Morgenstern στο έργο τους «*Theory of Games and Economic Behavior*», όπου περιέγραφαν ένα συστηματικό τρόπο κατανόησης της συμπεριφοράς των παικτών σε καταστάσεις όπου οι τύχες του είναι αλληλεξαρτώμενες. Η εν λόγω θεωρία εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε στρατιωτικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, όπου οι Βρετανικές Δυνάμεις στην προσπάθεια αντιμετώπισης των γερμανικών υποβρυχίων, μελέτησαν πιο προσεκτικά το «παιχνίδι» και εντόπισαν τους αλληλεπιδρώντες παράγοντες που το επηρέαζαν, εγκαινιάζοντας μια νέα στρατηγική που αργότερα ονομάστηκε θεωρία παιγνίων.

Η Θεωρία Παιγνίων αποτελεί ένα παρακλάδι των εφαρμοσμένων μαθηματικών και μας βοηθά να κατανοήσουμε το πώς αντιδρούν οι επιχειρήσεις με τους άλλους παίκτες στην αγορά. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης δεν εξαρτώνται μόνο από τις δικές της ενέργειες και αποφάσεις, αλλά επηρεάζονται και από τις ενέργειες και αποφάσεις των υπόλοιπων παικτών και από την

αλληλεπίδραση των ενεργειών και αποφάσεων όλων των παικτών μαζί. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος, τόσο ανάμεσα στους υπάρχοντες παίκτες όσο και στους νεοεισερχόμενους, και οποιοδήποτε εμπόδιο εισόδου είναι αναποτελεσματικό, και για το λόγο αυτό η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να βασιστεί στη μελέτη των αλληλεπιδράσεων με τους υπόλοιπους παίκτες προκειμένου να έχει μακροπρόθεσμα οφέλη.

Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά παίγνια από τα υπόλοιπα είναι το άθροισμά τους. Σύμφωνα με τη παραδοσιακή αντίληψη στο τέλος ενός επιχειρηματικού παιχνιδιού, το σημείο αλληλεπίδρασης των παικτών ήταν το αποτέλεσμα « κερδίζω – χάνεις»: αυτό που έχανε ο ένας το κέρδιζε ο άλλος και το αποτέλεσμα του παιχνιδιού οδηγούσε σε μηδενικό άθροισμα. Η σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη υποστηρίζει ότι στο παιχνίδι των επιχειρήσεων μπορούν να κερδίσουν όλοι οι συμμετέχοντες, και το άθροισμα του παιγνίου να είναι σταθερό και όχι μηδενικό. Πρόκειται για αντιστροφή της έννοιας « κερδίζω – χάνεις» σε « κερδίζω – κερδίζεις». Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται από την αποτυχία μιας άλλης.

Ο Συνανταγωνισμός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα τόσο των παιγνίων μηδενικών όσο και των παιγνίων μη μηδενικών αθροισμάτων, αποφεύγοντας τον ανταγωνισμό που ενδεχομένως να οδηγούσε σε καταστάσεις «χάνω – χάνεις». Μια έντονη ανταγωνιστική στρατηγική ( π.χ. πόλεμος τιμών) είναι πολύ πιθανό είτε να οδηγήσει σε μια

«πύρρειο» νίκη, όπου η κερδισμένη από την αναμέτρηση επιχείρηση θα έχει μεγάλες απώλειες καθιστώντας τη νίκη ασύμφορη, είτε να καταστρέψει όλη την «πίτα» της αγοράς, δημιουργώντας έτσι μια ζημιογόνο κατάσταση και για τις δύο επιχειρήσεις. Ο Συνανταγωνισμός προτείνει την αναζήτηση αμοιβαίως ωφέλιμων λύσεων με τους ανταγωνιστές, κινούμενος στα πλαίσια της θεώρησης « ζήσε και άσε τους άλλους να ζήσουν», προτείνοντας « κερδίζω – κερδίζεις» στρατηγικές. Τα πλεονεκτήματα των εν λόγω στρατηγικών είναι η πιο εύκολη υιοθέτηση τους, λόγω της μικρότερης αντίστασης των ανταγωνιστών από ότι σε μια στρατηγική « κερδίζω – χάνεις» , η μεγαλύτερη διάρκεια του παιχνιδιού καθώς δεν υπάρχουν ζημιωμένες επιχειρήσεις να αντεπιτεθούν και το γεγονός ότι η μίμηση των στρατηγικών αυτών από άλλες επιχειρήσεις μπορεί να χαρακτηριστεί υγιής.

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff, τα πέντε βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το κάθε παίγνιο είναι οι παίκτες και η προστιθέμενη αξία τους, οι κανόνες που διέπουν το παίγνιο, οι τακτικές των παικτών και η εμβέλεια του παιγνίου. Οι Neumann και Morgenstern κατατάσσουν τα παιχνίδια σε «κανονικά» παιχνίδια, που λειτουργούν βάση κανόνων και σε «ελεύθερα» παιχνίδια, που λειτουργούν χωρίς εξωτερικούς περιορισμούς.

Στα «κανονικά» παιχνίδια οι παίκτες δρουν σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες. Στον επιχειρηματικό κόσμο οι κανόνες αυτοί απορρέουν και καθορίζονται από τους νόμους, τα συμβόλαια, τις συμφωνίες κλπ. Ενδεχομένως κάποιοι από τους κανόνες αυτούς να ευνοούν συγκεκριμένους

παίκτης και να αδικούν άλλους, ή κάποιος παίκτης να έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν μέρος των κανόνων προς όφελός τους.

Στα «ελεύθερα» παιχνίδια η Θεωρία Παιγνίων ορίζει ότι κανένας παίκτης δεν μπορεί να αποσπάσει από το παιχνίδι περισσότερα από όσα έχει να προσφέρει σε αυτό. περισσότερα δηλαδή από την προστιθέμενη αξία του. Η προστιθέμενη αξία του κάθε παίκτη ισούται με τη συνολική αξία της «πίτας» όταν συμμετέχει αυτός στο παιχνίδι μείον την συνολική αξία της «πίτας» όταν αυτός δε συμμετέχει στο παιχνίδι.

Οι τακτικές των παικτών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι παίκτες το παιχνίδι. Οι αντιλήψεις των παικτών για το παιχνίδι επηρεάζουν τις κινήσεις τους και παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις μεταξύ των παικτών. Οποιαδήποτε περιγραφή του παιχνιδιού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το παιχνίδι, τον τρόπο με τον οποίο πιστεύουν ότι οι άλλοι αντιλαμβάνονται το παιχνίδι, τον τρόπο με τον οποίο πιστεύουν ότι τα άλλα άτομα πιστεύουν ότι αντιλαμβάνεται το παιχνίδι κ.ο.κ. (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Τελευταίο στοιχείο του παιγνίου είναι η εμβέλεια του. Με τον όρο εμβέλεια ενός παιγνίου εννοούμε τα όρια του. Στην πραγματικότητα υπάρχει μόνο ένα παιχνίδι, τα όρια του οποίου ξεπερνούν το χρόνο και το χώρο, ένα παιχνίδι χωρίς όρια. Στην πράξη επειδή ένα παιχνίδι χωρίς όρια είναι αδύνατο να αναλυθεί, οι συμμετέχοντες χαράζουν νοητά όρια, δημιουργώντας πολλά μικρά και αλληλεξαρτώμενα παιχνίδια. Με τη χάραξη ορίων ελλοχεύει ο κίνδυνος οι

επιχειρήσεις να «δουν το δέντρο και να χάσουν το δάσος», να εξετάσουν δηλαδή ένα μέρος του παιχνιδιού και να έχουν την αντίληψη ότι πρόκειται για το σύνολό του, αγνοώντας τις υπόλοιπες αλληλεξαρτήσεις.

Οι Brandenburger & Nalebuff επινόησαν, βασιζόμενοι στα αγγλικά ακρωνύμια των πέντε βασικών στοιχείων του παιχνιδιού, μια ιδιαίτερα ευρηματική συντομογραφία για να αναλύσουν τα στοιχεία (**PARTS**) του παιχνιδιού: τους **Παίκτες (Players)**, την Προστιθέμενη **Αξία (Added Value)**, τους **Κανόνες (Rules)**, τις **Τακτικές (Tactics)** και την **Εμβέλεια (Score)**. Ο αντίστοιχος ελληνικός όρος θα μπορούσε να είναι **ΠΑΚΤΕ**. Απώτερος στόχος για μια επιχείρηση είναι η ανάλυση των στοιχείων του παιχνιδιού προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο παίγνιο για να συμμετάσχει ή να αλλάξει αυτό στο οποίο ήδη συμμετέχει, και η ΠΑΚΤΕ είναι η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να μεταβάλλει τα στοιχεία του παιχνιδιού προς όφελός της.

### Παραπομπές Κεφαλαίου 1

§ Augarde Tony (1991). “Antipanegyric for Tom Drilberg”. The Oxford dictionary of modern quotations, p. 221

- § Bengston Maria & Kock Soren (1999). "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks". Journal of Business and Industrial Marketing 14 (3), p 178-194
- § Brandenburger A. and Nalebuff B. (1996). "Συνανταγωνισμός". Εκδόσεις Καστανιώτης
- § Giovanni Battista Dagnino (2002). "A new Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation", Annual Conference of EURAM on "Innovative Research in Management"- Track "Coopetition Strategy, Towards a new kind of Interfirm Dynamics
- § Gummesson Evert (1997). "Collaborate or Compete: Conflicting trends plague services Marketers", Marketing Management (6)
- § Miles R.E. and Snow C.C. (1986): "Network Organizations: New concepts for new forms". California Management Review, 28(3): 62-73
- § Porter M.E. (1985). "Competitive Advantage". New York, Free Press
- § Prahalad C.K. & Hamel G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, 90: 79-91
- § Μαλλέρου Ν. (2007): "Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!". Εκδόσεις Ι. Σίδηρη

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **Κατανόηση και Αλλαγή του Παιγνίου μέσω της Στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε.**

*« Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζει τον εαυτό του  
στο κόσμο - ο μη λογικός άνθρωπος επιμένει να προσπαθεί  
να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Συνεπώς,  
όλη η πρόοδος εξαρτάται από τον μη λογικό άνθρωπο»*

*George Bernard Shaw*

#### **2.1 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.**

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, το κάθε επιχειρηματικό παίγνιο αποτελείται από πέντε στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι οι **Παίκτες**, η **Προστιθέμενη Αξία** των παικτών, η αξία δηλαδή που προσθέτει κάθε παίκτης στο παιχνίδι, οι **Κανόνες** που δομούν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι, οι **Τακτικές**, οι οποίες αποτελούν τα εργαλεία για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των παικτών και η **Εμβέλεια**, τα νοητά δηλαδή όρια κάθε παιχνιδιού. Τα πέντε αυτά στοιχεία συνιστούν τα αρχικά της στρατηγικής **ΠΑΚΤΕ**, η οποία

βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το επιχειρηματικό παιχνίδι και να το μεταβάλλουν προς όφελός τους.

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff, (1996), οι μεγαλύτερες ευκαιρίες και τα μεγαλύτερα κέρδη για τις επιχειρήσεις προκύπτουν από τη διαφοροποίηση του παιχνιδιού, η οποία αποτελεί και την ουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής. Όπως υποστηρίζει και ο George Bernard Shaw η ουσία και η πρόοδος έγκειται στη μεταβολή του παιχνιδιού. 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, μέσω της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Κάθε ένα στοιχείο του παιγνίου αποτελεί και ένα μέσο για τη μεταβολή του, και οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία του, αλλάζει ολόκληρο το παιχνίδι. Μια αλλαγή σε ένα μέρος της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, μεταμορφώνει το υπάρχον παίγνιο σε ένα ολότελα διαφορετικό.

Οι παίκτες περιλαμβάνουν τους αγοραστές της επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και τους αντικαταστάτες 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 παιχνιδιού. Η έκταση στην οποία θα μειωνόταν η πίτα από την απουσία ενός δεδομένου παίκτη προσδιορίζει την αξία του μέσα στο παιχνίδι, αλλά και την ισχύ του σε σχέση με



τον ανταγωνισμό, καθορίζει δηλαδή τη διαπραγματευτική του δύναμη. Το συνολικό κέρδος που μπορεί να αποσπάσει ένας παίκτης από το παίγνιο είναι ίσο ή μικρότερο της προστιθέμενης αξίας του.

Οι κανόνες ενός επιχειρηματικού παιγνίου καθορίζουν τα όρια, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του κάθε παίκτη που συμμετέχει στο παίγνιο, και μπορεί να έχουν τη μορφή έγγραφων ή άγραφων, δεδομένων ή υπονοούμενων, νόμων, συμφωνιών και συμβολαίων. Πηγή κανόνων αποτελούν επίσης οι χρόνια παγιωμένες συνήθειες και παραδόσεις. Η ύπαρξη ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης εκ μέρους των παικτών είναι δυνατό να οδηγήσει σε αλλαγή των κανόνων, επηρεάζοντας έτσι το σύνολο του παιγνίου.

Οι τακτικές καθρεπτίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι παίκτες το παιχνίδι, καθώς και τον τρόπο συμμετοχής τους σε αυτό. Απώτερος στόχος των τακτικών και πεμπτουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι η διαμόρφωση των αντιλήψεων των υπόλοιπων παικτών του παιγνίου, και κατά επέκταση ο επηρεασμός των ενεργειών τους.

Ο όρος Εμβέλεια υποδηλώνει την έκταση, το εύρος ή το βεληνεκές ενός παιχνιδιού. Τυπικά κάθε παίγνιο χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα γεωγραφικά, χρονικά, οικονομικά και άλλων ειδών όρια. Στις μέρες όμως κάτι τέτοιο δεν συνάδει με την πραγματικότητα καθώς υπάρχει πληθώρα αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα επιμέρους παίγνια και οι παίκτες καλούνται να αναλάβουν πολλαπλούς και συνεχώς μεταβαλλόμενους ρόλους. Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορούν να συνδέονται μέσω οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου τους,

δημιουργώντας τεμνόμενα σημεία, δηλαδή πραγματικούς ή πλασματικούς συνδυαστικούς κρίκους μεταξύ των παικτών, των κανόνων, των αντιλήψεων και της προστιθέμενης αξίας.

## 2.2 Οι Παίκτες

Σε πολλές περιστάσεις η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εκ μέρους της επιχείρησης, είναι ταυτόσημη με την επιλογή του καταλλήλου παιχνιδιού. Για να επιτύχει μια επιχείρηση και να έχει μεγαλύτερες ευκαιρίες και μεγαλύτερα κέρδη, πρέπει να επιλέξει το σωστό παιχνίδι. Λόγω των ισχυρών αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των θεμελιωδών στοιχείων του παιγνίου, η είσοδος ενός νέου παίκτη σε αυτό, μεταβάλλει τις υπάρχουσες ισορροπίες και προκαλεί ισχυρές μεταβολές. Με την είσοδο ενός νέου παίκτη το παίγνιο μεταβάλλεται οριστικά και δεν θα είναι ποτέ το ίδιο με πριν. Προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα παίγνιο ή μια αγορά, θα πρέπει να πληρώσει κάποιο αντίτιμο για τη συμμετοχή της, του οποίου η αξία προσδιορίζεται από τα χαρακτηριστικά της εν λόγω αγοράς. Το αντίτιμο αυτό θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ισούται με το ύψος των επενδύσεων που απαιτούνται για τη συμμετοχή στο συγκεκριμένο παίγνιο/αγορά. Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας για παράδειγμα, το ύψος των επενδύσεων αυτών μπορεί να είναι αρκετά υψηλό, δεδομένων των χαρακτηριστικών του κλάδου, καθώς μία νεοεισελθείσα εταιρεία θα πρέπει να κατέχει υψηλή τεχνογνωσία και λοιπούς συμπληρωματικούς

πόρους, όπως εξειδικευμένο επιστημονικό και εργατικό δυναμικό, επαρκή παραγωγική δυναμικότητα και εξειδικευμένα κανάλια προώθησης και διανομής. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται ήδη στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας επιθυμεί να ακολουθήσει στρατηγική κατεύθυνσης μέσω ανάπτυξης και να επεκταθεί σε άλλα τμήματα της αγοράς, όπως η παραγωγή επαγγελματικών αυτοκινήτων (φορτηγά, λεωφορεία) ή μοτοσικλετών (BMW, Peugeot) ή ακόμα και ποδηλάτων (Peugeot) ή υιοθετώντας μια νέα τεχνολογία (Hybrid Synergy Drive του Toyota Prius που αποτελεί ένα συνδυασμό βενζινοκινητήρα και ηλεκτροκινητήρα που εξασφαλίζει μέγιστη απόδοση με οικονομία ρύπων). Στις περιπτώσεις αυτές, οι εν λόγω βιομηχανίες εκμεταλλευόμενες τη θέση τους στην καμπύλη μάθησης και τους υπόλοιπους υλικούς και άυλους πόρους τους, επεκτείνονται σε νέα τμήματα αγοράς με περιορισμένο κόστος επένδυσης (He, Lim and Wong, 2006).

Ένας παίκτης δεν μπορεί να κερδίσει από ένα παιχνίδι περισσότερα από την προστιθέμενη αξία του, ενώ η είσοδός του σε ένα παίγνιο μπορεί να ωφελεί κάποιους παίκτες ενώ ταυτόχρονα να ζημιώνει κάποιους άλλους. Προκειμένου λοιπόν να συμμετάσχει μία επιχείρηση σε ένα παίγνιο, θα πρέπει να υπολογίσει την προστιθέμενη αξία της και να έχει εκτιμήσει ότι θα έχει κάποιο κέρδος. Αν η προστιθέμενη αξία της είναι υψηλή, θα πραγματοποιήσει υψηλά κέρδη, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί το όφελος που θα έχουν κάποιοι άλλοι παίκτες από την είσοδό της στο παίγνιο, επιδιώκοντας κάποιο είδος αποζημίωσης προκειμένου να συμμετάσχει. Η αποζημίωση αυτή μπορεί να έχει

τη μορφή συμμετοχής στο άμεσο κόστος κεφαλαίου και των άλλων δαπανών για τη συμμετοχή στο παιχνίδι, τη μορφή σύμβασης εγγυημένων πωλήσεων, την πρόσβαση σε συγκεκριμένη τεχνογνωσία ή εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ακόμα και τη μορφή χρηματικού ποσού όπου αυτό κρίνεται θεμιτό και νόμιμο. Συχνά ο σημαντικότερος ρόλος που καλούνται οι επιχειρήσεις να διαδραματίσουν είναι αυτός του ανταγωνιστή, και η δημιουργία ανταγωνισμού, για κάποιους έχει ιδιαίτερη αξία. Σε περίπτωση που η επιχείρηση, πριν από την είσοδο της σε ένα παίγνιο, εκτιμήσει ότι έχει χαμηλή προστιθέμενη αξία και ότι δεν μπορεί να αποκομίσει κάποιο κέρδος από τους παίκτες που επωφελούνται από την είσοδό της, η συμμετοχή της στο παίγνιο κρίνεται ασύμφορη.

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση συμμετέχει ήδη, ή έχει επιλέξει να συμμετάσχει σε ένα παίγνιο, μπορεί να επιθυμεί την επέκτασή του μέσω της προσέλκυσης νέων παικτών, ή την αλλαγή των συμπαικτών της. Υποκείμενοι σε αλλαγές είναι όλοι οι παίκτες του δικτύου αξίας της, δηλαδή οι αγοραστές της, οι προμηθευτές της, οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και οι αντικαταστάτες της. Στο πλαίσιο αυτό δύο στοιχεία που είναι ιδιαίτερα σημαντικά και πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση, είναι ότι η συμπεριφορά των παικτών δεν είναι σταθερή και στατική, και ότι κανένας παίκτης δεν είναι αναντικατάστατος. (Μαλλέρου 2007)

Η προσέλκυση αγοραστών κρίνεται επωφελής σε περιπτώσεις ύπαρξης περιορισμένου αριθμού καταναλωτών και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκομίσει σημαντικά οφέλη. Προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει

αγοραστές στο παίγνιο μπορεί να χρειαστεί να εκπαιδεύσει την αγορά, να δελεάσει τη συμμετοχή τους είτε με μετρητά είτε με άλλα κίνητρα, ή ακόμα να γίνει πελάτης του εαυτού της, αναλαμβάνοντας ένα επιπλέον ρόλο μέσα στο παίγνιο και εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη ζήτηση, που θα την οδηγήσει με τη σειρά της στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η αύξηση του αριθμού των αγοραστών θα προκαλέσει αλλαγές στη διαπραγματευτική δύναμη τόσο των ιδίων όσο και των πωλητών. Με την αύξηση του συνολικού αριθμού των αγοραστών μειώνεται η προστιθέμενη αξία κάθε ενός ξεχωριστά και κατά συνέπεια η διαπραγματευτική τους δύναμη. Η μείωση αυτή οδηγεί σε αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των πωλητών, οι οποίοι έχουν διπλό όφελος, καθώς εκτός από αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, απολαμβάνουν επίσης ένα μεγαλύτερο κομμάτι μιας διευρυμένης «πίτας» αγοράς.

Με την ίδια ακριβώς λογική, η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει στο παιχνίδι νέους προμηθευτές. Η αύξηση του αριθμού των προμηθευτών μειώνει την εξάρτηση της επιχείρησης από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή καθώς αυξάνει τη διαπραγματευτική της δύναμη. Η προσέλκυση ενός νέου προμηθευτή δεν απαιτεί απαραίτητα δέσμευση της επιχείρησης για την αγορά προϊόντων από αυτόν, καθώς η εμφάνιση του και μόνο στο παίγνιο θα ασκούσε τις κατάλληλες ανταγωνιστικές πιέσεις που θα βοηθούσαν την επιχείρηση στη σύναψη ενός πιο επωφελούς συμβολαίου. Οι εναλλακτικοί τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να προσελκύσει προμηθευτές είναι να τους πληρώσει, να δημιουργήσει έναν αγοραστικό συνασπισμό επιχειρήσεων ώστε να μετατραπεί

σε μεγαλύτερο αγοραστή ή τέλος να γίνει προμηθευτής του εαυτού της, εξασφαλίζοντας έτσι τις απαραίτητες για αυτήν προμήθειες και να δημιουργήσει ανταγωνισμό ανάμεσα στους προμηθευτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία General Motors η οποία στις αρχές τις δεκαετίας του '90 επιχείρησε να μειώσει τα μεταβλητά της κόστη, ενθαρρύνοντας τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών της, ενέργεια που τη βοήθησε να αποκομίσει οφέλη ύψους τεσσάρων δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αντίθετα οι Ιαπωνικές εταιρείες Toyota και Nissan επέλεξαν να συνεργαστούν με τους προμηθευτές τους, αναπτύσσοντας μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας εγγυώμενες τις μελλοντικές συναλλαγές, (Bensaou and Venkatraman, 1995 : Miwa, 1996) ενώ οι προμηθευτές από τη μεριά τους προέβησαν σε συγκεκριμένες επενδύσεις που θα αύξαναν την παραγωγικότητα της Toyota (Hill, 1995).

Οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και αυτοκινητοβιομηχανιών της Ιαπωνίας χαρακτηρίζονται από δίκτυα προμηθευτών (Kim & Michell 1999). Από το σύνολο των προμηθευτών κάποιοι αποτελούν θυγατρικές εταιρείες των αυτοκινητοβιομηχανιών ενώ οι υπόλοιποι είναι ανεξάρτητοι (Asanuma, 1989: Shimokawa, 1985). Με βάση αυτό το διαχωρισμό υπάρχουν τρεις κατηγορίες προμηθευτών. Η πρώτη αποτελείται από ένα πολύ μικρό αριθμό παραγωγών, το πολύ δέκα εταιρείες, οι οποίες έχουν στενές σχέσεις με τις αυτοκινητοβιομηχανίες. Πρόκειται ως επί το πλείστον για θυγατρικές εταιρείες όπου οι αυτοκινητοβιομηχανίες κατέχουν ποσοστό των μετοχών μεγαλύτερο του

20% (Asanuma, 1989: Miwa, 1996). Οι αυτοκινητοβιομηχανίες παρέχουν στις εταιρείες αυτές προσωπικό, καθορίζουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους, το σχεδιασμό, την παραγωγή και ασκούν τον οικονομικό έλεγχο (Aoki, 1988: Cusumano and Takeishi, 1991: Walker 1994). Οι προμηθευτές αυτοί παράγουν εξαρτήματα υψηλής ποιότητας και αξίας, προσαρμοσμένα στις εξειδικευμένες ανάγκες των συγκεκριμένων αυτοκινητοβιομηχανιών. Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από εκατό ως τετρακόσιους προμηθευτές που αποτελούν μέλη του ομίλου προμηθευτών της εταιρείας, περιλαμβάνοντας όχι μόνο τα μέλη του keiretsu, αλλά και ανεξάρτητες επιχειρήσεις (Asanuma, 1993). Η συχνή ανταλλαγή πληροφοριών και η ανάγκη για στενή συνεργασία περιορίζουν τον αριθμό των προμηθευτών που μπορούν να ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Τέλος η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους δευτερεύοντες προμηθευτές, οι οποίοι παράγουν περισσότερο τυποποιημένα εξαρτήματα όπως ελαστικά, ζώνες και μπαταρίες. (Smitka, 1991)

Ενώ οι σχέσεις των ευρωπαϊκών αυτοκινητοβιομηχανιών με τους προμηθευτές τους βασίζονταν παραδοσιακά σε αντιπαλότητα και σε βραχυπρόθεσμα συμβόλαια, ενέργειες που ήταν εκ διαμέτρου αντίθετες με τις αντίστοιχες Ιαπωνικές πρακτικές, από το 1996 και μετά οι ευρωπαίοι κατασκευαστές στράφηκαν στα Ιαπωνικά πρότυπα σχέσεων με τους προμηθευτές. Στόχος πλέον των Ευρωπαϊκών κατασκευαστών ήταν η δημιουργία και η συνεργασία με μεγαλύτερους σε όγκο και λιγότερους σε αριθμό προμηθευτές, που θα εγκαθίσταντο πλησίον των αυτοκινητοβιομηχανιών, ενώ

την παραγωγή των δευτερευόντων εξαρτημάτων θα αναλάμβαναν οι προμηθευτές δεύτερου και τρίτου επιπέδου. Η κυριαρχούσα πλέον φιλοσοφία των ευρωπαϊκών αυτοκινητοβιομηχανιών σχετικά με τις σχέσεις με τους προμηθευτές, είναι ότι ο κέρδος πρέπει να μοιράζεται ανάμεσα στους παίκτες του δικτύου αξιών (Financial Times, 1994). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι περιπτώσεις των αυτοκινητοβιομηχανιών Rover και Citroen, οι οποίες υιοθέτησαν άμεσα το Ιαπωνικό μοντέλο, μειώνοντας τον συνολικό αριθμό των προμηθευτών και δημιουργώντας ισχυρότερους δεσμούς συνεργασίας με τους άμεσους προμηθευτές τους. Αντίστοιχα οι αυτοκινητοβιομηχανίες Peugeot και Fiat ενθάρρυναν τους προμηθευτές τους να εγκατασταθούν πλησίον των νέων εργοστασίων παραγωγής τους, στις περιοχές Sochaux και Melfi του Mezzogiorno αντίστοιχα. Στις ίδιες ενέργειες προέβη και η αυτοκινητοβιομηχανία Skoda το Νοέμβριο του 1996, έχοντας ως αποτέλεσμα έξι σημαντικοί προμηθευτές εξαρτημάτων, όπως οι εταιρείες Lucas, Siemens και Allibert, να εγκατασταθούν πλησίον του εργοστασίου της στην Πράγα προκειμένου να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμα συμβόλαια συνεργασίας (Strach & Everett 2006).

Πέρα από αγοραστές και προμηθευτές, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν και να εισάγουν στο παίγνιο και αντικαταστάτες. 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 αντικαταστατών. Επιπλέον ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των αντικαταστατών, δημιουργεί έντονη πίεση και βοηθά την επιχείρηση να βρίσκεται σε εγρήγορση χωρίς να αδρανεί (Peters, 1994). Προκειμένου μια επιχείρηση να εισάγει αντικαταστάτες στο παίγνιο μπορεί να χρειαστεί να παραχωρήσει τα δικαιώματα χρήσης της τεχνολογίας της, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη κερδών αλλά και την αποφυγή ενδεχόμενης επανάπαυσής της, να υποστηρίξει τη δευτερογενή παραγωγή και να ενθαρρύνει τους αγοραστές να υιοθετήσουν την τεχνολογία της, και τέλος να αναλάβει η ίδια τον πρόσθετο ρόλο του αντικαταστάτη του εαυτού της, προωθώντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών ομάδων, ο οποίος ως επί το πλείστον αποδεικνύεται υγιής και πολύ αποδοτικός.

Τέλος, εκτός από αγοραστές, προμηθευτές και αντικαταστάτες μπορεί να χρειασθεί να εισέλθουν στο παίγνιο συμπληρωτές. Όπως με την προσέλκυση πελατών και προμηθευτών, με την προσέλκυση παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, αφού η ύπαρξη περισσότερων συμπληρωματικών προϊόντων αυξάνει την προστιθέμενη αξία του προϊόντος της. Ιδιαίτερη έμφαση είναι απαραίτητο να δοθεί στην υπέρμετρη εξάρτηση της επιχείρησης από τα συμπληρωματικά προϊόντα, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος απόκλισης των στόχων των παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων από αυτούς της επιχείρησης (Penrose 1959). Σε περιπτώσεις που η επιτυχής πορεία των προϊόντων της επιχείρησης εξαρτάται από άλλα συμπληρωματικά σε αυτά προϊόντα, είναι προς

το συμφέρον της επιχείρησης η ανάληψη ενός πρόσθετου ρόλου-του παραγωγού αυτών των συμπληρωματικών προϊόντων –αφού το κόστος της εσφαλμένης εμπιστοσύνης είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της ανάληψης ενός επιπλέον ρόλου. Σε περίπτωση που είναι αδύνατη η παραγωγή των αναγκαίων συμπληρωματικών προϊόντων από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να αποφύγει την εξάρτησή της από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Προκειμένου μια επιχείρηση να εισάγει συμπληρωτές στο παίγνιο μπορεί να χρειαστεί να σχηματίσει ένα συνασπισμό αγοράς εκ μέρους των πελατών της, ή να πληρώσει τους συμπληρωτές της να παίξουν, ή τέλος να αναλάβει η ίδια τον πρόσθετο ρόλο του συμπληρωτή του εαυτού της, για να μη βασίζεται σε άλλους να αναπτύξουν και να τιμολογήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα τους επιθετικά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάληψης πρόσθετου ρόλου από τις αυτοκινητοβιομηχανίες ως συμπληρωτή του εαυτού τους είναι η ίδρυση των χρηματοδοτικών οργανισμών General Motors Acceptance Corporation το 1919 και Ford Motors Credit το 1959 από τις εταιρίες General Motors και Ford αντίστοιχα (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Λαμβάνοντας υπόψη τη συμπληρωματικότητα αυτοκινήτων και δανειοδοτικών προγράμματα, και στην προσπάθειά τους να αυξήσουν την προσφορά χρήματος που θα διευκολύνει τους αγοραστές στην απόκτηση αυτοκινήτου, οι εν λόγω αυτοκινητοβιομηχανίες ακολούθησαν στρατηγική ανάπτυξης μέσω ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, δημιουργώντας οι ίδιες χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για τη χρηματοδότηση της αγοράς αυτοκινήτου, καθώς η ύπαρξη δανειοδοτικών προγραμμάτων με

ευνοϊκούς όρους για την απόκτηση αυτοκινήτου, θα βοηθούσε στην αύξηση των πωλήσεων τους. Γεγονός άξιο αναφοράς που υπερτονίζει τη συμπληρωματικότητα των αυτοκινήτων με τα δανειοδοτικά προγράμματα, αποτελούν οι πωλήσεις αυτοκινήτων στην Ελληνική αγορά η οποία το 1994, χρονιά που ήρθη από το Ελληνικό δημόσιο η απαγόρευση χρηματοδότησης της αγοράς αυτοκινήτου, σημείωσε αξιοσημείωτη για την εποχή άνοδο πωλήσεων, φθάνοντας τα 295.000 αυτοκίνητα (πηγή ΣΕΕΑΕ).

Τον επιπρόσθετο ρόλο του παραγωγού συμπληρωματικών προϊόντων για τον εαυτό της ανέλαβε η Αμερικάνικη αυτοκινητοβιομηχανία το 1913, αποφασίζοντας να συμμετάσχει στην κατασκευή ασφαλτοστρωμένων δρόμων. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες General Motors, Hudson Packard, WillysOverland, η εταιρεία ελαστικών Goodyear και κατασκευάστρια προβολέων Prest -o- Lite ίδρυσαν την Licoln Highway Association, που λειτούργησε καταλυτικά στην κατασκευή της πρώτης αμερικάνικης εθνικής οδού που προοριζόταν να ενώσει τη μία ακτή με την άλλη (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

### 2.3 Η Προστιθέμενη Αξία

Η θεωρία του Συνανταγωνισμού ενστερνίζεται την έννοια του «αλλοκεντρισμού», η οποία υποδηλώνει τη μετατόπιση του κέντρου της προσοχής από τον εαυτό κάποιου παίκτη, στους άλλους. Ο Συνανταγωνισμός προτρέπει τους παίκτες ενός παιγνίου να στρέψουν την προσοχή στους

υπόλοιπους παίκτες (εξού και ο όρος «αλλοκεντρισμός») και να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και ενεργούν (Μαλλέρου 2007). Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δουν το παίγνιο σφαιρικά προκειμένου να κατανοήσουν το ρόλο και τη σημασία του κάθε παίκτη σε αυτό και να συνειδητοποιήσουν πως θα εξελισσόταν το εν λόγω παίγνιο, αν έλειπε κάποιος από τους παίκτες, να εκτιμήσουν δηλαδή την προστιθέμενη αξία κάθε παίκτη. Για να υπολογισθεί η προστιθέμενη αξία του κάθε παίκτη, πρέπει να υπολογισθεί το μέγεθος της πίτας όταν ο παίκτης αυτός συμμετέχει στο παίγνιο και να αφαιρεθεί το μέγεθος της πίτας όταν δε συμμετέχει στο παίγνιο. Η έκταση στην οποία θα μειωνόταν η πίτα από την απουσία του εν λόγω παίκτη προσδιορίζει την αξία του μέσα στο παιχνίδι, αλλά και την ισχύ του σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το μέγιστο κέρδος που μπορεί να αποσπάσει ένας παίκτης από το παίγνιο είναι ίσο με την προστιθέμενη αξία του (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε ένα παίγνιο δεν θα πρέπει να θεωρούν σταθερή και αμετάβλητη την προστιθέμενη αξία τους. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να αυξήσει μια επιχείρηση την προστιθέμενη αξία της είναι η αλλαγή των παικτών, καθώς κάθε αλλαγή στο σύνολο των παικτών ενός παιγνίου έχει άμεσο αντίκτυπο και στις προστιθέμενες αξίες τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η είσοδος της αυτοκινητοβιομηχανίας Daewoo στην Ευρωπαϊκή Αγορά, η οποία κατάφερε να κερδίσει ένα κομμάτι από την πίτα αγοράς των φθηνών, χαμηλών σε τεχνολογία και ποιότητα αυτοκινήτων που απευθύνονταν σε καταναλωτές με χαμηλή αγοραστική δύναμη,

και η οποία μέχρι τότε κυριαρχείτο από τους Ευρωπαίους κατασκευαστές. Για να εξασφαλίσει την είσοδο της στην Ευρώπη και να αποφύγει τους δασμολογικούς περιορισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης που βασιζόταν στο «τοπικό περιεχόμενο» (local content), η Daewoo εξαγόρασε το 1995 την Πολωνική αυτοκινητοβιομηχανία FSL και άρχισε να διαθέτει μια σειρά νέων μοντέλων αυτοκινήτων όπως το Nexia, το Espero, το Tico και το Arcadian. Η Daewoo με την κίνηση της αυτή στα μέσα της δεκαετίας του '90, άλλαξε τις προστιθέμενες αξίες των ανταγωνιστών της και τη δυναμική ολόκληρου του κλάδου (Tudler 1998).

Αν σε ένα παίγνιο δεν υπάρχουν πολλοί αντικαταστάτες, τότε η προστιθέμενη αξία μιας επιχείρησης είναι εγγυημένη και ισούται με το σύνολο της «πίτας». Η στρατηγική που πρέπει να διαμορφώσει και να ακολουθήσει η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο τη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των υπολοίπων παικτών στο ελάχιστο δυνατό, κάτι που μπορεί να γίνει με τη δημιουργία ελλείψεων μέσω υποπροσφοράς στην αγορά.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο όμως στις περισσότερες αγορές, και ιδιαίτερα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, υπάρχει πληθώρα ανταγωνιστών. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να προσπαθεί να μειώσει την προστιθέμενη αξία των συμπαικτών της, αλλά να αποκτήσει η ίδια προστιθέμενη αξία. Η επιχείρηση θα πρέπει να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της βρίσκοντας τρόπους βελτίωσης της ποιότητας χωρίς όμως να αυξηθεί το κόστος ή μείωσης του κόστους χωρίς όμως να επηρεαστεί η

ποιότητα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο κάνοντας είτε παραχωρήσεις είτε υπερβάσεις (Porter & Linde 1995).

Οι παραχωρήσεις περιλαμβάνουν τις ενέργειες που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τον αριθμό των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ποσό μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους, ή να μειώσει το κόστος χωρίς όμως να υπάρχει αντίστοιχη μείωση στην επιθυμία των πελατών να πληρώσουν.

Οι υπερβάσεις περιλαμβάνουν τις ενέργειες που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να μειώσει το κόστος κατά τέτοιο όμως τρόπο που να της δίνει τη δυνατότητα να παρέχει ένα καλύτερο προϊόν ή να παρέχει ένα καλύτερο προϊόν κατά τέτοιο όμως τρόπο που να της επιτρέπει τη μείωση του κόστους.

Μια περίπτωση παραχώρησης στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, είναι αυτή της Γερμανικής εταιρείας BMW και της αγγλική εταιρείας Rover. Η λογική της Γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία αποτελεί ένα από τους κατεξοχήν κατασκευαστές πολυτελών και σπορ αυτοκινήτων, ήταν ξεκάθαρη και στόχευε αφενός μεν στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας προκειμένου να μειώσει το κόστος, χωρίς όμως παραχωρήσεις στην ποιότητα που θα μείωναν την επιθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν μια premium τιμή και αφετέρου στην όσο το δυνατό πιο οικονομική απόκτηση του know-how για την κατασκευή μικρών σπορ SUV (Sport Utility Vehicle) αυτοκινήτων με κίνηση στον μπροστά άξονα. Η Αγγλική Rover, αποτελούσε μια μεσαίου μεγέθους

αυτοκινητοβιομηχανία, που είχε ήδη παράγει και διανέμει επιτυχημένα στην αγορά τις SUV εκδόσεις οχημάτων της, Land και Range Rover, αλλά εκείνη τη χρονική περίοδο βρισκόταν σε μια προβληματική και ζημιογόνο κατάσταση - γεγονός που την καθιστούσε ιδιαίτερα ελκυστική προς εξαγορά, κάτι που τελικά εκμεταλλεύτηκε η BMW. Με την εξαγορά αυτή η δυναμική παραγωγικότητα της BMW ανέβηκε στο ένα εκατομμύριο αυτοκίνητα, γεγονός που τις επέτρεψε να επιτύχει τις απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας ενώ ταυτόχρονα απέκτησε έτοιμη μια τεχνογνωσία παραγωγής, η ανάπτυξη της οποίας θα απαιτούσε χρόνια και μεγάλο αριθμό κεφαλαίων (Financial Times 1994).

Χαρακτηριστική περίπτωση υπέρβασης στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελεί η συνεργασία της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford με την εταιρεία υψηλής τεχνολογίας Oracle το Νοέμβριο του 1999 (Allen B. & Davis E. 2000). Οι εν λόγω εταιρείες συνεργάστηκαν για τη δημιουργία του AutoXchange, ενός προγράμματος που στόχευε στη δημιουργία μιας ηλεκτρονικής αλυσίδας προμηθειών, που θα περιλάμβανε περισσότερους από 30.000 προμηθευτές ενώ οι συναλλαγές που θα λάμβαναν χώρα θα ξεπερνούσαν τα 300 δισεκατομμύρια δολάρια. Επρόκειτο στην ουσία για τη δημιουργία ενός δικτύου προμηθευτών στο διαδίκτυο μέσω του οποίου θα πραγματοποιούνταν όλες η προμήθειες της αυτοκινητοβιομηχανίας, παρακολούθηση οικονομικών συναλλαγών ακόμα και συνεργασίες για τη σχεδίαση αυτοκινήτων. Με το εν λόγω πρόγραμμα το κόστος παραγωγής της Ford θα μειωνόταν δραματικά, ενώ θα αυξανόταν ταυτόχρονα η αποδοτικότητά της, κάτι που θα της επέτρεπε αφενός

μεν να παρέχει ένα καλύτερο προϊόν και αφετέρου θα της μείωνε κατά πολύ το κόστος λειτουργίας και παραγωγής.

Ένας ακόμη τρόπος αύξησης της προστιθέμενης αξίας είναι η ανάπτυξη της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών (customer and supplier loyalty). Ιδιαίτερα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή τμηματοποίηση οι επιχειρήσεις μάχονται ακατάπαυστα για την επέκταση και τη διασφάλιση των πελατειακών τους βάσεων και του μεριδίου αγοράς τους. Η αύξηση της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών αναδεικνύεται σε παράγοντα ύψιστης σημασίας τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στους υπερανταγωνιστικούς κλάδους (Duffy, 1998). Μια 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). 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



περίσταση 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.

Το ίδιο κρίσιμη με την πιστότητα πελατών είναι και η σύσφιξη των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Ιδιαίτερα στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας η διαχείριση των προμηθειών είναι ένας παράγοντας ιδιαίτερης σημασίας για την επιβίωσή τους σύγχρονη καθώς δαπανούν μεγαλύτερα ποσά στις προμήθειες και βασίζονται ολοένα και περισσότερο στην καλή λειτουργία της προμηθευτικής τους αλυσίδας προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους αλλά και να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις διαδικασίες παραγωγής τους. Αρκετοί 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 μια διαδικασία διαρκούς, από κοινού μάθησης και βελτίωσης, με στόχο την ευημερία τους (ενέργειες που έχουν βρει εφαρμογή στην αυτοκινητοβιομηχανία όπως ήδη αναφέρθηκε στις περιπτώσεις των Ιαπώνων και Ευρωπαίων κατασκευαστών).

Όταν μια επιχείρηση αναπτύσσει μια νέα στρατηγική που είναι αποδοτική και αυξάνει την προστιθέμενη αξία της, υπάρχει έντονος ο κίνδυνος αντιγραφής της από τους ανταγωνιστές, γεγονός που θα οδηγήσει σε μείωση και διάβρωση της αξίας αυτής. Πολλοί μάλιστα θεωρούν ότι οι αρνητικές επιδράσεις της

μίμησης είναι ακόμα χειρότερες. Πιστεύουν ότι αποκλείει την ύπαρξη μιας φόρμουλας διάρκειας για τη γένεση επιτυχημένων επιχειρηματικών στρατηγικών (Kay 1993). Η μίμηση αποτελεί κίνδυνο για την επιχειρηματική στρατηγική όταν στόχος είναι η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν δηλαδή οι εταιρείες εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτό που τις καθιστά αναντικατάστατες – ή δύσκολα αντικατασταστές- σε όλα ή στα περισσότερα επίπεδα. (Μαλλέρου 2007).

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff (1999) η μίμηση έχει καταστροφικά αποτελέσματα όταν οι επιχειρήσεις σκέφτονται με τη λογική του «κερδίζω-χάνεις». Με μια τέτοια προσέγγιση το καλύτερο αποτέλεσμα που μπορούν να έχουν οι επιχειρήσεις είναι μια «πύρρειο» νίκη. Προτείνουν στις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν μια υγιή μίμηση, και μια στρατηγική που να κινείται πάνω στη λογική του «κερδίζω-κερδίζεις» η οποία βοηθά όλους τους συμμετέχοντες στο παίγνιο, μεγαλώνοντας το μέγεθος της συνολικής πίτας. Επομένως αν η επιχείρηση βρει μια στρατηγική «κερδίζω-κερδίζεις» δεν χρειάζεται να την κρατήσει μυστική, αλλά πρέπει να την κάνει ευρύτερα γνωστή στο παίγνιο προκειμένου να αντιγραφεί από άλλους, καθώς όσοι περισσότερο αντικαταστάτες υιοθετήσουν τη στρατηγική αυτή της επιχείρησης, τόσο το καλύτερο για αυτή.

Από την άλλη πλευρά, οι συγγραφείς προειδοποιούν τις επιχειρήσεις ότι πρέπει να είναι προετοιμασμένες για το ενδεχόμενο της ανθυγιεινής μίμησης, η οποία μειώνει το συνολικό κέρδος και βλάπτει όλους τους συμμετέχοντες στο

παίγνιο. Στην περίπτωση αυτή το παίγνιο δεν έχει σχέση με την ποιότητα των προϊόντων της επιχείρησης, αλλά με την ικανότητά της να τα βελτιώσει. Δεν έχει σημασία το που βρίσκεται η επιχείρηση, αλλά το πόσο γρήγορα κινείται. Η αδράνεια πρέπει να δώσει τη θέση της στην ταχύτητα.

Παρόλα αυτά αν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καταφέρουν και αντιγράψουν τη διαδικασία βελτίωσης της επιχείρησης, τότε υπάρχει ο κίνδυνος εξίσωσης μαζί τους. Το μυστικό εδώ για την επιχείρηση βρίσκεται στην ικανότητα βελτίωσης της διαδικασίας βελτίωσης. Πλέον δεν έχει σημασία το που βρίσκεται η επιχείρηση ή πόσο γρήγορα κινείται, αλλά το πόσο γρήγορα επιταχύνει. Τελικά, δεν μετράει η θέση ή η ταχύτητα αλλά η επιτάχυνση.

## 2.4 Οι Κανόνες

*« Μην ακολουθούμε  
τυφλά τους κανόνες των άλλων, και να μην  
περιμένουμε και οι άλλοι να κάνουν το ίδιο »*

- 48 -

**Herb Cohen**

Ένας παίκτης μπορεί να αλλάξει το παιχνίδι τόσο μέσω των παικτών ή των προστιθέμενων αξιών αυτών όσο και μέσω των κανόνων του παιχνιδιού. Κάθε παίγνιο διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες. Οι κανόνες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παίγνιο, περιορίζοντας τις πιθανές αντιδράσεις σε μια δράση. Οι κανόνες μπορεί να προέρχονται από τα συμβόλαια, τη νομοθεσία και από χρόνια παγιωμένες συνήθειες και παραδόσεις που συχνά θεωρούνται δεδομένες και άρα αδύνατο να αλλάξουν. Οι κανόνες δεν πρέπει να ακολουθούνται τυφλά, αφού οι παίκτες έχουν την ελευθερία να αλλάξουν τους κανόνες, και πρέπει να διατηρούν μια επιφυλακτική στάση απέναντί τους και παράλληλα να αναζητούν συνεχώς τρόπους για τη βελτίωσή τους. Οι μόνοι κανόνες που δεν υπόκεινται σε αλλαγές είναι αυτοί που έχουν θεσπιστεί από το κράτος προκειμένου να εξασφαλιστεί η ευημερία και ο υγιής και αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι κανόνες που μπορούν να αλλαχθούν είναι αυτοί που θέτει η ίδια η επιχείρηση και ορίζονται μέσα στα συμβόλαια και στις συμβάσεις, και καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών. Στόχος των παικτών ενός παιγνίου πρέπει να είναι η αναζήτηση τρόπων που θα τους επιτρέψουν να αλλάξουν τους κανόνες προς όφελός τους, κάτι που απαιτεί όμως βαθιά γνώση των κανόνων που διέπουν το παίγνιο. Οι παίκτες οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις μεταβολές που επέρχονται στους κανόνες, καθώς μικρές αλλαγές στους κανόνες μπορούν να φέρουν τεράστιες αλλαγές στο παίγνιο. Οι δυσκολίες που ενδεχομένως να

αντιμετωπίσουν οι παίκτες στην προσπάθεια αλλαγής των κανόνων αφορούν τη δυσκολία επιλογής του κανόνα που θα αλλαχθεί, το χρόνο και τον τρόπο αλλαγής και το κυριότερο όλων, το πόσο εύκολα και γρήγορα μπορεί οποιασδήποτε παίκτης να αλλάξει τους κανόνες. Η απόλυτη αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση είναι ο μόνος κανόνας που δεν αλλάζει ποτέ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου κανόνα, που συχνά διέπει τις συμφωνίες μιας επιχείρησης με τους πελάτες της, αποτελεί η ρήτρα του «μάλλον ευνοούμενου πελάτη» (ΜΕΠ) ή αλλιώς «ρήτρα βέλτιστης τιμής», η οποία υπόσχεται σε συγκεκριμένους πελάτες την καλύτερη τιμή που προσφέρει η επιχείρηση. Η εν λόγω ρήτρα εξασφαλίζει στον πελάτη ότι δεν πρόκειται ποτέ να βρεθεί σε μειονεκτική θέση έναντι των αντικαταστατών του που προμηθεύονται από την ίδια εταιρεία. Η χρήση μιας ρήτρας ΜΕΠ 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). Οι ρήτρες ΜΕΠ μεταβάλλουν το παίγνιο, καθώς όταν ένας πελάτης μια επιχείρησης έχει μια ρήτρα ΜΕΠ, η επιχείρηση γίνεται πολύ σκληρότερος διαπραγματευτής όσον αφορά τους υπόλοιπους πελάτες της καθώς οποιαδήποτε καλύτερη προσφορά σε κάποιον από τους υπόλοιπους πελάτες θα πρέπει να επεκταθεί

και στους πελάτες που υπόκεινται σε έναν όρο ΜΕΠ. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας ενέργειας θα έχει πολύ υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση, και έτσι η επιχείρηση, εκμεταλλευόμενη αυτή τη διαπραγματευτική ακαμψία, καταφέρνει και αποσπά μεγαλύτερο κομμάτι της «πίτας», πολλές φορές και μέσω της αύξησης των τιμών που χρεώνει στους πελάτες της. Επομένως υπάρχουν περιπτώσεις που οι ρήτρες ΜΕΠ αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης στις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες της (Neilson and Winter, 1994).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η χρήση μιας ρήτρας ΜΕΠ δεν αποτελεί πανάκεια για τους αγοραστές, αλλά το ίδιο όμως ισχύει και για τους πωλητές. Ένα σημαντικό μειονέκτημα της χρήσης μια ρήτρας ΜΕΠ για τις επιχειρήσεις είναι ότι αυξάνεται η δυσκολία συγκράτησης των πελατών τους, αφού οι πελάτες της επιχείρησης ενδεχομένως να γίνουν στόχος, άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αφού η επιχείρηση θα αντιμετωπίζει υψηλότερο κόστος διατήρησής τους (Levy, 1994). Τέλος ένα δεύτερο σημαντικό μειονέκτημα της ρήτρας ΜΕΠ είναι ότι καθιστά πιο δαπανηρή την προσπάθεια της επιχείρησης να προσελκύσει νέους αγοραστές προσφέροντας χαμηλότερη τιμή, καθώς θα είναι υποχρεωμένη να εναρμονίσει τη νέα αυτή μειωμένη τιμή, με όλους τους άλλους πελάτες που έχουν συνάψει μαζί της μια ρήτρα ΜΕΠ.

Αντίστοιχη με τη ρήτρα ΜΕΠ είναι και η ρήτρα «προσφοράς αντιπροσφοράς» (ΡΠΑ) ή αλλιώς ρήτρα «τελευταίας προσφοράς». Μια ΡΠΑ είναι μια συμβατική ρύθμιση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διατηρήσει τον πελάτη της, εφόσον αντιπαρέλθει την

προσφορά του ανταγωνιστή. Η χρήση μιας ρήτρας ΡΠΑ δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διατηρήσει μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν της, εφόσον σε ενδεχόμενη καλύτερη προσφορά από αντικαταστάτη, η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να απαντήσει τελευταία, προσφέροντας μια ακόμα καλύτερη τιμή. Η διαδικασία αυτή είναι δυνατό να συνεχιστεί μέχρι η τιμή της προσφοράς να εξισωθεί με το μεταβλητό κόστος του προϊόντος.

Η προσθήκη μιας ρήτρας ΡΠΑ αλλάζει το παίγνιο και εξασφαλίζει κέρδη για την επιχείρηση, καθώς καθιστά λιγότερο ελκυστικούς τους πελάτες της στον ανταγωνισμό. Η ρήτρα ΡΠΑ δεν εξασφαλίζει όμως κέρδη μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τους αντικαταστάτες της γιατί δημιουργεί καταστάσεις «win-win», καθώς η υψηλή τιμή που προσφέρει η επιχείρηση, δίνει τη δυνατότητα στους αντικαταστάτες της να χρεώσουν μια αντίστοιχα υψηλή τιμή και στους δικούς τους πελάτες. Μια ρήτρα ΡΠΑ μετασχηματίζει το παίγνιο γιατί δημιουργεί τους κανόνες συμπλοκής. Οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν έχουν το δικαίωμα να αλλάξουν προμηθευτές, χωρίς να αποκαλύψουν την προσφορά που έλαβαν από τον αντικαταστάτη και χωρίς να δώσουν το δικαίωμα στον προμηθευτή να απαντήσει. Οι ρήτρες ΡΠΑ ενδεχομένως να καταστήσουν ευάλωτες τις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις που κάποιος αντικαταστάτης, γνωρίζοντας ότι η επιχείρηση θα ανταπαντήσει στην προσφορά του, προσφέρει μια χαμηλή τιμή στον πελάτη με σκοπό όχι να τον προσελκύσει αλλά να μειώσει τα έσοδα της επιχείρησης. Μια ρήτρα ΡΠΑ μπορεί να αποτελέσει ακόμα την

«αμοιβή» της επιχείρησης για να συμμετάσχει σε ένα παίγνιο και να αυξήσει έτσι την προστιθεμένη αξία της.

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 η ρήτρα του «μάλλον ευνοούμενου προμηθευτή». Η ρήτρα του «μάλλον ευνοούμενου προμηθευτή» υποχρεώνει την επιχείρηση να καταβάλλει στον προμηθευτή ποσό τουλάχιστον ίσο με εκείνο που δίνει σε οποιοδήποτε άλλο προμηθευτή της ίδιας πρώτης ύλης.

Αντίστοιχα αντίστροφος ανάλογη για τους προμηθευτές είναι και η ρήτρα «προσφοράς – αντιπροσφοράς», που δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα της τελευταίας προσφοράς στον προμηθευτή. Η εν λόγω ρήτρα 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).

Μια ακόμα ρήτρα που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών είναι τα «συμβόλαια αγοράς ή αποζημίωσης». Το εν λόγω συμβόλαιο υποχρεώνει την επιχείρηση να αγοράσει τη προσυμφωνηθείσα



ποσότητα από τον προμηθευτή της ή διαφορετικά να καταβάλλει κάποιο προσυμφωνηθέν πρόστιμο. Σκοπός του «συμβολαίου αγοράς» είναι να προστατεύσει τον προμηθευτή από ξαφνικές μεταβολές της ζητούμενης ποσότητας και να τον διευκολύνει στον προγραμματισμό της παραγωγική του διαδικασίας και στον υπολογισμό του κέρδους του με μεγαλύτερη ακρίβεια. Μεγάλες θετικές ή αρνητικές αποκλίσεις από τη συμφωνηθείσα ποσότητα υλικών θα αυξήσει το κόστος της επιχείρησης και για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική κατά την υπογραφή ενός τέτοιου όρου με τον προμηθευτή της. Ο εν λόγω όρος έχει ιδιαίτερη σημασία για προμηθευτές που αντιμετωπίζουν χαμηλό μεταβλητό και υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής.

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους τελικούς καταναλωτές, δηλαδή οι αγορές μαζικής κατανάλωσης, χαρακτηρίζονται από την έλλειψη δυνατότητας διαπραγμάτευσης και από τις δύο πλευρές (Shapiro and Varian, 1998). Η επιχείρηση προσδιορίζει την τιμή του προϊόντος χωρίς να διαπραγματεύεται με τους τελικούς καταναλωτές του, οι οποίοι αν επιθυμούν να το αγοράσουν θα πρέπει να καταβάλλουν την εν λόγω τιμή. Μια από τις δυνατότητες που έχουν οι πελάτες είναι να τηρήσουν μια στάση αναμονής αναμένοντας μια πτώση της τιμής, η οποία ενδεχομένως να φέρει την επιχείρηση σε δυσμενή θέση λόγω της μείωσης πωλήσεων που θα υποστεί, εκτός και αν εφαρμόσει μια ρήτρα ΜΕΠ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Chrysler η οποία το 1990 εφάρμοσε μια ρήτρα ΜΕΠ προκειμένου να αλλάξει το παίγνιο στην αγορά αυτοκινήτων (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Μέχρι τότε οι αγοραστές

αυτοκινήτων συνήθιζαν να αναβάλουν την αγορά αυτοκινήτου για το τέλος του χρόνου, αναμένοντας τη συνήθη μείωση τιμών η οποία προερχόταν από τον μεγάλο όγκο αποθεμάτων που είχε συσσωρευθεί στους εμπόρους λόγω της εν λόγω αναβολής. Η Chrysler στην προσπάθειά της να πείσει τους πελάτες ότι δεν είχαν κάποιο κέρδος από την αναβολή των αγορών τους, υποσχέθηκε σε αυτούς που θα αγόραζαν αυτοκίνητα κατά τη διάρκεια του έτους, ότι αν κατά τη διάρκεια της χρονιάς επερχόταν κάποια μεταβολή στις τιμές των αυτοκινήτων λόγω έκπτωσης, θα τους επέστρεφε τη διαφορά. Με την ενέργειά της αυτή η Chrysler μείωσε το μέγεθος των αποθεμάτων της στο τέλος του έτους, ενώ ταυτόχρονα αύξησε τα κέρδη της, αφού πλέον είχε λιγότερα κίνητρα για να μειώσει τις τιμές στο τέλος του χρόνου.

Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοείται ο ιδιαίτερος ρόλος των κυβερνήσεων και ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πεδίο. Το κράτος έχει την εξουσία να καθορίζει πολλούς από τους κανόνες του παιγνίου και να ρυθμίζει τις συναλλαγές ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους παίκτες. Εκτός από τις άμεσες ρυθμίσεις, το κράτος επηρεάζει το είδος των κανόνων που μπορούν να ορίσουν οι παίκτες, με βάση αντιμονοπωλιακούς νόμους, κρίνοντας τη νομιμότητα των συμβολαίων κ.α.

Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας 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.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ευρέως γνωστή για την αυτοκινητοβιομηχανία οδηγία του block exemption, η οποία τέθηκε σε ισχύ τον Οκτώβριο του 2002 και επέφερε σημαντικές αλλαγές στον κλάδο, τόσο σε επίπεδο βιομηχανίας όσο και σε επίπεδο αντιπροσώπων. Το Block Exemption αφορούσε στην άρση των εμποδίων της ελευθερίας εμπορίου, λόγω των υπάρχουσών καθέτων συμφωνιών μεταξύ κατασκευαστών και αντιπροσώπων. Στις υπάρχουσες συμφωνίες ο κάθε εθνικός ή τοπικός αντιπρόσωπος όφειλε να διαθέτει μόνο μια μάρκα, αυτή του κατασκευαστή, να δραστηριοποιείται στη δεδομένη του γεωγραφική περιοχή και μόνο, να πουλούσε και να επισκεύαζε τα νέα οχήματα και τέλος να αγόραζε τα ανταλλακτικά του αποκλειστικά από τον κατασκευαστή των αυτοκινήτων. Με την άρση του block exemption, τα παραπάνω ουσιαστικά ανατράπηκαν, διότι οι αντιπρόσωποι έχουν πλέον τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν είτε πανεθνικά, είτε πανευρωπαϊκά, να πωλούν σε ανεξάρτητους εμπόρους εκτός του επίσημου δικτύου, να διαθέτουν πάνω από μια μάρκα στις εκθέσεις τους, να μην διατηρούν δικά τους συνεργεία, αλλά να αναθέτουν την επισκευή σε άλλους έναντι αμοιβής (υπεργολαβία), να αγοράζουν ανταλλακτικά και από τον κατασκευαστή των ανταλλακτικών, αλλά και

από άλλο κατασκευαστή που προσφέρει ποιότητα αντίστοιχη των προτύπων. Τέλος, ο επισκευαστής επίσημος ή εξουσιοδοτημένος είναι ελεύθερος να αποκτήσει πρόσβαση σε όλη την τεχνογνωσία, ώστε να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών του, καθώς επίσης δεν είναι υποχρεωμένος να πουλά και αυτοκίνητα, αλλά να συγκεντρωθεί μόνο στις after sales εργασίες.

## 2.5 Τακτικές

Οι τακτικές αποτελούν τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος για να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των παικτών. Η αντίληψη αποτελεί ένα από τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της τέχνης των διαπραγματεύσεων (Mintzberg, 1987). Οι αντιλήψεις των παικτών είναι πάρα πολύ σημαντικές αφού ένα παίγνιο μπορεί να επηρεαστεί από το γεγονός ότι δεν αντιλαμβάνονται όλοι οι παίκτες τα στοιχεία του παιγνίου με τον ίδιο τρόπο. Οι αντιλήψεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παίγνιο. Τα όσα κάνουν αλλά και τα όσα δεν κάνουν οι παίκτες, μεταδίδουν ιδιαίτερα μηνύματα και συντελούν στη διαμόρφωση συγκεκριμένων αντιλήψεων. Η γνώση των αντιλήψεων των υπολοίπων παικτών του παιγνίου μπορεί να αποδειχθεί καταλυτική για το αποτέλεσμα του παιγνίου. Εάν ένας παίκτης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την αντίληψη ενός ή περισσότερων άλλων παικτών, θα μπορέσει να επηρεάσει και τη δράση τους. Η αλλαγή των αντιλήψεων των παικτών, παρότι είναι δύσκολη υπόθεση, δεν είναι αδύνατη. Το γεγονός ότι κανένας παίκτης δεν

μπορεί να είναι βέβαιος για το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα, προκαλεί αβεβαιότητα. Το μυστικό της επιτυχίας για την επιχείρηση είναι να μπορέσει να εκμεταλλευτεί την εν λόγω αβεβαιότητα προς όφελός της. Η αλλαγή των αντιλήψεων των ατόμων αλλάζει και το παιχνίδι. Η διαμόρφωση των αντιλήψεων επιτυγχάνεται μέσω της τακτικής η οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι παίκτες αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα.

Υπάρχουν τακτικές που αποσκοπούν στον περιορισμό της αβεβαιότητας, να απομακρύνουν δηλαδή την ομίχλη που υφίσταται στις διαπραγματεύσεις. Από τις πλέον σημαντικές τακτικές που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι αυτές που στοχεύουν στη δημιουργία αξιοπιστίας. Η δημιουργία αξιοπιστίας απαιτεί κόστος, και η επίδειξή της έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς επηρεάζει επιτυχημένα τις αντιλήψεις. Προκειμένου ένας παίκτης να επιδείξει τις δυνατότητες και την αποφασιστικότητά της επιχείρησής του απέναντι σε έναν επιθετικό ανταγωνιστή θα χρειαστεί να προβεί σε ένα πόλεμο τιμών, με ένταση που κυμαίνεται ανάλογα με την περίπτωση και με όλες τις ζημιές που κάτι τέτοιο συνεπάγεται. Εγγυήσεις, δωρεάν δοκιμές, αμοιβή ανάλογα με τις επιδόσεις, ακόμη και διαφήμιση, είναι όλοι τρόποι με τους οποίους εδραιώνεται η αξιοπιστία.

Αντίθετα υπάρχουν και τακτικές που αποβλέπουν στην δημιουργία ή διατήρηση της αβεβαιότητας, δηλαδή στη δημιουργία ή διατήρηση της ομίχλης. Μια από τις κλασικές εφαρμογές αποτελούν τα παίγνια των διαπραγματεύσεων, τα οποία σπάνια λειτουργούν με διαφάνεια. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές

δημιουργούν συνειδητά πολύπλοκες συνθήκες με απώτερο σκοπό τη σύγχυση και τον αποπροσανατολισμό των υπόλοιπων παικτών του δικτύου αξίας τους.

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). Οι επιχειρήσεις επίσης, δημιουργούν ομίχλη σε περιπτώσεις όπου επιθυμούν να αποκρύψουν πληροφορίες προτάσεις ή επιλογές που ενδεχομένως να ωφελήσουν κάποιο αντικαταστάτη. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις κινούνται σε «κοπάδια», ενεργούν δηλαδή κατά τρόπο παρόμοιο με αυτόν των υπόλοιπων παικτών, καθώς μια επιχείρηση προτιμά να επιτύχει μαζί με τους άλλους, παρά να είναι η μόνη που θα αποτύχει.

## 2.6 Εμβέλεια

Όλες οι αλλαγές που περιγράφηκαν μέχρι τώρα, αφορούσαν στο παίγνιο μέσα στα συμβατά όριά του. Το παίγνιο όμως δεν περιορίζεται εκεί, αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί δεν υπάρχουν πολλά παίγνια, αλλά ένα μεγάλο, το οποίο όμως για πρακτικούς λόγους αναλύεται σε μικρότερα. Κανένα παίγνιο δεν είναι ανεξάρτητο και ξεκομμένο από τα υπόλοιπα, αλλά συνδέεται με αυτά στο χώρο και στο χρόνο. Η εμβέλεια αναφέρεται στα νοητά όρια που χαράσσονται ανάμεσα

στα παίγνια ώστε να περιγραφούν καλύτερα και να γίνουν πιο κατανοητά. Ένα παίγνιο μπορεί να συνδέεται με κάποιο άλλο μέσω οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου του. Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την εμβέλεια του παιγνίου αυξάνοντας ή μειώνοντας τους συνδετικούς κρίκους του με άλλα παίγνια. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό για κάθε παίκτη να γνωρίζει όλα τα σημεία τομής, όλους τους κρίκους που υπάρχουν, καθώς επίσης και όσους μπορούν να δημιουργηθούν. Οι συνδετικοί αυτοί κρίκοι εντοπίζονται αν κανείς εξετάσει τη στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.

Ένας παίκτης που δραστηριοποιείται σε δύο ή περισσότερα παίγνια, είναι ένας πιθανός συνδετικός κρίκος. 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.

Οι συνδετικοί κρίκοι μέσω προστιθέμενης αξίας μπορεί να προκύψουν αν οι αγοραστές ή οι προμηθευτές μιας επιχείρησης συμμετέχουν σε περισσότερες από μία αγορές. Για παράδειγμα, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση εφόσον στερείται αποδεδειγμένων προϊόντων, πιστής πελατείας, ισχυρού ονόματος πιστότητα πελατών και αναπτυγμένων σχέσεων με τους προμηθευτές, για να έχει κάποια ελπίδα να ανταπεξέλθει απέναντι πολύ ισχυρότερες, καθιερωμένες επιχειρήσεις, θα πρέπει να αποφύγει την άμεση και κατά μέτωπο σύγκρουση μαζί τους. Οι Brandenburger and Nalebuff, επικαλούνται την ιαπωνική τέχνη του τζούντο για να παρουσιάσουν την στρατηγική που οφείλει να ακολουθήσει η

νεοεισερχόμενη επιχείρηση στη συγκεκριμένη περίπτωση. Σύμφωνα με την τέχνη του τζούντο, ένας παίκτης να χρησιμοποιήσει το βάρος του αντιπάλου εναντίον του, για να μετατρέψει τη δύναμή του σε αδυναμία. Στις επιχειρήσεις η στρατηγική του τζούντο εκμεταλλεύεται τους κρίκους ανάμεσα στα παιχνίδια για να μετατρέψει τη δύναμη του ισχυρού αντιπάλου σε μειονέκτημα.

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. Αναφέρονται όμως μόνο στις επιχειρηματικές συναλλαγές και όχι στις συναλλαγές της επιχείρησης με τους καταναλωτές. 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 συνδετικό 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 οποιουδήποτε, πραγματικούς ή μη, συνδετικούς κρίκους.



### **Παραπομπές Κεφαλαίου 2**

- § Aoki M. (1988): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". Marketing Science, Vol 8, No 3, pp310-323
- § Allen B. & Davis E. (2000): "Ford's E-Business Strategy". University of Virginia, Graduate School of Business Administration
- § Asanuma B. (1989): "Manufacturer –Supplier relationships in Japan and the concept of relation- specific skill". Journal of the Japanese and the International Economies, Vol.3, No.1, pp 1-30
- § Asanuma B. (1993): "Interfirm Relationships in the Japanese automobile Industry". Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, Vol. 40, No 12, pp 1019-1040
- § Bensaou M. and Venkatraman N. (1995): "Configurations of Interorganizational relationships : a comparison between US and Japanese automakers". Management Science, Vol. 41, No 9, pp 463-63

- § Brandenburger A. and Nalebuff B. (1996): “Συνανταγωνισμός”. Εκδόσεις Καστανιώτης
- § Cooper, T.E. (1986). “Most-Favored-Customer Pricing and Tacit Collusion.” The RAND Journal of Economics, 17(3): 377-388.
- § Cusumano M. and Takeishi A.(1991):” Supplier Relations and management : a survey of Japanese, Japanese-transplant and US auto plants”. Strategic Management Journal, Vol 12, No 8, pp 563-588
- § Duffy, D.L. (1998). “Customer Loyalty Strategies.” Journal of Consumer Marketing, 15(5): 435-448.
- § Financial Times (1994): “ The challenge is clear: change or die”, 12 July
- § Financial Times (1994): “ Rover taken over by BMW in £800 million deal with BAE”, 1 February
- § Cohen H.(1982), “You Can Negotiate Anything”, New York, Bantam Books
- § He, Z.; Lim, K. and Wong, P. (2006). “Entry and Competitive Dynamics in the Mobile Telecommunications Market.” Research Policy, 35(8): 1147-1165.
- § Hill C. (1995): “National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage : the case of Japan”. Organization Science, Vol 6, No 1, pp. 119-131
- § Kay J. (1993): “The Foundation of Corporate Success: How Bow Business Strategies Ad Value”, London, Oxford university Press, p.45.

- § Kim J.B.& Michell P. (1999): “Relationship marketing in Japan: the buyer – supplier relationships of four automakers”. Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 14, pp:118-129
- § Levy, D.T. (1994). “Guaranteed Pricing in Industrial Purchases: Making Use of Markets in Contractual Relations.” Industrial Marketing Management, 23: 307-313.
- § 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.
- § Miwa Y.(1996): “Firms and Industrial Organization in Japan”, MacMillan London
- § Neilson, W.S. and Winter, H. (1994): “Enhancing Bargaining Power with Most-Favored-Customer Pricing.” Economics Letters, 44: 61-66.
- § Porter M. & Linde C. (1995): “Green and Competitive: Ending the Stalemate”. Harvard Business Review, Vol 12, pp: 120-134
- § Penrose E. (1959): “The theory of growth of the Firm”, Oxford, Basil Blackwell
- § Peters T. (1994): “Crazy times call for crazy organizations”, New York, Vintage pp:52
- § Rowley, J. (2005). “The Four Cs of Customer Loyalty.” Marketing Intelligence & Planning, 23(6): 574-581

- § Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999): "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy". Boston, Harvard Business School Press.
- § Shimokawa K.(1985): "Keiretsu and subcontracting in Japan's automobile industry". Japanese Economic Studies, Vol. 13, No 4, pp3-31
- § Strach P.& Everett A. (2006): "Brand Corrosion: mass-marketing's threat to luxury automobile brands after merger and acquisition". Journal of Product & Brand Management, 15/2 pp: 106-120
- § Tudler R. (1998): "European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex". Berkeley, University of California, Working Paper
- § Walker G (1994): "Asset choice and supplier performance in two organizations – US and Japanese". Organization Science, Vol 5, No 4, pp 583-593
- § Μαλλέρου Ν. (2007): "Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!". Εκδόσεις Ι. Σίδηρη
- § ΣΕΕΑ (1994) : Σύνδεσμος Εισαγωγέων & Εμπόρων Αυτοκινήτων, "Ετήσια Έκθεση"

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Συνανταγωνισμός με Διεθνείς Ανταγωνιστές

*“Auto Industry: The industry of the industries”*

*Peter Drucker*

#### 3.1 Εισαγωγή

Ο όρος Συνανταγωνισμός με Διεθνείς Ανταγωνιστές, υπονοεί την ταυτόχρονη ύπαρξη στοιχείων συνεργασίας και ανταγωνισμού που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο Συνανταγωνισμός όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο αποτελεί μια νέα φιλοσοφία, στρατηγική και προσέγγιση που εκτείνεται πέρα από τα συμβατικά όρια και τους κανόνες του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, προσπαθώντας να συνδυάσει τα πλεονεκτήματα και των δύο. Μέσα από τις συνανταγωνιστικές σχέσεις οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα εταιρικά τους συμφέροντα. Στις μέρες μας, η επιτυχία μιας επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά της να

σχεδιάσει και να ακολουθήσει ταυτόχρονα και τα δύο αυτά είδη σχέσεων, να δράσει δηλαδή συνανταγωνιστικά.

Στη σύγχρονη οικονομία οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιλαμβάνονται την ανάγκη συνεργασίας, ακόμα και με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Εφόσον λοιπόν επιτευχθούν οι 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). Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις λόγω του πολύπλευρου και πολλές φορές αντιφατικού φαινομενικά χαρακτήρα τους, απαιτούν πολύ προσεκτικό σχεδιασμό και διοίκηση. Ο Συνανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων είναι δυνατό να επεκτείνεται και στις σχέσεις τους εντός των διεθνών στρατηγικών τους συμμαχιών. Εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους, με διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές ικανότητες, προσπαθούν συνεργαζόμενες να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους.

### **3.2 Χαρακτηριστικά Διεθνών Συνανταγωνιστικών Σχέσεων**

Στα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς, ο συνανταγωνισμός αναφέρεται στην αλληλεξάρτηση των σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Ο Συνανταγωνισμός αντιμετωπίζει τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό μεταξύ των

διεθνών ανταγωνιστών ως δύο ανεξάρτητα αλλά ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρούμενα σύνολα, που βοηθούν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους μέσω της αμοιβαίας συνεισφοράς πόρων και της αφοσίωσης σε κοινούς στόχους.

Στις σύγχρονες διαφοροποιημένες πολυεθνικές επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός μπορεί να λαμβάνει χώρα σε επίπεδο χωρών, σε επίπεδο προϊόντων και σε επίπεδο επιμέρους τμημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων, στοχεύοντας στην επίτευξη υψηλού μεριδίου στην παγκόσμια αγορά και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μπορεί να υφίσταται σε επίπεδο εισροών, όπως πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, πληροφορίες, κυβερνητική αντιμετώπιση καθώς και σε επίπεδο εκροών, όπως όγκος παραγγελιών, συμβόλαια και μερίδιο αγοράς.

Αντίθετα η συνεργασία αποτελεί μια κοινή προσπάθεια των ανταγωνιστών για την επίτευξη κοινών στόχων. Η εν λόγω σχέση δεν περιορίζεται σε συνηθισμένες μορφές συνεργασίας όπως κοινοπραξίες, εξωτερικές αναθέσεις, licensing ή franchising και R & D, αλλά μπορεί να εκτείνεται σε οποιοδήποτε επίπεδο συλλογικής δράσης συλλογικής δράσης όπως η βελτίωση της υποδομής μιας φιλοξενούσας χώρας και η άσκηση πολιτικής πίεσης, η κοινή χρήση καναλιών διανομής, η κοινή χρήση πρώτων υλών κ.α. Αυτοί είναι οι κυρίαρχοι και πιο διαδεδομένοι τύποι συνεργασίας, που βρίσκουν εφαρμογή και στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, όπως στην περίπτωση των εταιρειών Toyota και GM οι οποίες έχουν προβεί στην κοινή συναρμολόγηση αυτοκινήτων.



Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν στις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών καθώς αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες οικονομικής, λειτουργικής ή τεχνολογικής συνέργιας που εμφανίζονται αλλά ταυτόχρονα πρέπει να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις που ενδεχομένως να προκύψουν λόγω της ασυμβατότητας των στόχων και της ύπαρξης πολλών παιγνίων μηδενικών αθροισμάτων εντός των πλαισίων της αγοράς. Οι σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι περισσότερο συνεργατικές σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές, τομείς προϊόντων ή λειτουργίες της αλυσίδας αξίας και ανταγωνιστικές σε κάποιες άλλες. 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.

Η ουσία του Συνανταγωνισμού έγκειται στη δυαδικότητα της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ των ίδιων επιχειρήσεων. Για μια δεδομένη πολυεθνική επιχείρηση το επίπεδο του συνανταγωνισμού με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (η ένταση συνεργασίας και ανταγωνισμού) μπορεί να ποικίλει κατά περίπτωση, και σε μερικές συνανταγωνιστικές σχέσεις να είναι πιο έντονο του στοιχείο του ανταγωνισμού ενώ σε άλλες να είναι εντονότερο το στοιχείο της συνεργασίας. Παρόλα αυτά στη σύγχρονη οικονομία ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας ανάμεσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο

έντονος και ο συνανταγωνισμός διαμορφώνει το πεδίο των σχέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Doz 1996).

Ο συνανταγωνισμός παρόλο που συσχετίζεται, διαφέρει από τις συμμαχίες συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς αυτές εστιάζονται μόνο στο συνεργατικό κομμάτι της εν λόγω σχέσης. Οι συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών επεξηγούν μόνο ένα τμήμα του συνανταγωνισμού καθώς δεν διαφωτίζουν σε βάθος τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων ούτε μέρος των συλλογικών προσπαθειών που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να ασκήσουν πίεση στις κυβερνήσεις, να θεσπίσουν πρότυπα για τη βιομηχανία και να δημιουργήσουν ένα παγκόσμιο σύστημα παραγωγής.

Οι ανταγωνιστές που συμμετέχουν στις συνανταγωνιστικές σχέσεις μπορεί να δραστηριοποιούνται είτε εγχώρια είτε παγκόσμια. Η συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων όμως καθιστά όλο και λιγότερο σημαντική τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης και όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, καθιστώντας ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για συνανταγωνισμό.

Ο συνανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από το συγχρονισμό και τη δυαδικότητα της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, οι οποίοι λαμβάνουν χώρα την ίδια χρονική στιγμή και όχι δημιουργώντας αέναους κύκλους όπου παραδίδει ο ένας τη σκυτάλη στον άλλο. Αυτός ο συνδυασμός και συσχέτιση των δύο αντιλήψεων είναι που διαφοροποιεί τον συνανταγωνισμό από την κάθε μια προσέγγιση ξεχωριστά. Υπό αυτό το πρίσμα δύο επιχειρήσεις μπορούν να

συνεργάζονται σε κάποιους τομείς και ταυτόχρονα να ανταγωνίζονται σε κάποιους άλλους.

Τέλος ο συνανταγωνισμός μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε επίπεδο της επιχείρησης (εταιρικό, λειτουργικό, τμημάτων), ανάλογα με τη στρατηγική και τις οργανωσιακές ανάγκες της. 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.

### 3.3 Λόγοι για Συνανταγωνισμό

Στη σύγχρονη οικονομία, ο συνανταγωνισμός θεμελιώνεται και υποστηρίζεται από διάφορους οικονομικούς και στρατηγικούς λόγους. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων η οποία ποτέ άλλοτε δεν ήταν τόσο αξιοσημείωτη και δυναμική όπως είναι στις μέρες μας, οδηγώντας στη συνεργασία ακόμα και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η παγκόσμια οικονομία και αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό αλλά και συνεργασία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενδυναμώνοντας τις οικονομικές και τεχνολογικές σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ ανταγωνιστών. Το εκάστοτε παίγνιο επηρεάζεται από δύο ισχυρές τάσεις, την ανταγωνιστική πίεση αλλά και τις συνεργατικές επιθυμίες οι οποίες συνυπάρχουν στο παίγνιο προωθώντας τον συνανταγωνισμό ανάμεσα σε

ανταγωνιστές που επιθυμούν να επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα ( Lado 1997) 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).

Ένας σημαντικός λόγος που συμβάλλει επίσης στην υιοθέτηση του συνανταγωνισμού, είναι ότι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο ότι για την επιτυχία στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η συνεργασία με τους ανταγωνιστές τους. Ο συνανταγωνισμός βοηθά τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες δεξιότητες να προοδεύσουν τεχνολογικά, να αποκτήσουν γνώσεις και να επεκτείνουν την αγορά στην οποία απευθύνονται, μέσω της αναζήτησης και της συμμετοχής σε παίγνια θετικού αθροίσματος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βλέπουν τη συνανταγωνιστική σχέση ως μια συνεχή διαδικασία μάθησης και να τη χρησιμοποιούν για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, τις οποίες θα ενσωματώνουν και θα διαχέουν στην υπόλοιπη επιχείρηση και θα μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν σε νέες δραστηριότητες, περιοχές ή προϊόντα. 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)

Η θεωρία του συνανταγωνισμού βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος, τους κινδύνους και τα έξοδα που σχετίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Για τους ανωτέρω λόγους η θεωρία του συνανταγωνισμού βρίσκει ευρεία εφαρμογή στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας καθώς 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.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες BMW, DaimlerChrysler AG και General Motors που αποφάσισαν τον Αύγουστο του 2005, να συνεργαστούν με στόχο την κοινή εξέλιξη υβριδικών συστημάτων κίνησης. Οι τρεις παγκόσμιοι κατασκευαστές αυτοκινήτων συμφώνησαν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για την ταχύτερη και πιο αποτελεσματική εξέλιξη των

υβριδικών συστημάτων. Στόχος της εν λόγω συμφωνίας ήταν η από κοινού εξέλιξη ενός υβριδικού συστήματος κίνησης δύο προγραμμάτων λειτουργιών, που θα μείωνε την κατανάλωση καυσίμου χωρίς να υπονομεύει τις δυνατότητες του αυτοκινήτου. Ενώ η βασική δομή αυτού του υβριδικού συστήματος θα ήταν κοινή, κάθε εταιρεία θα το ενσωμάτωνε ατομικά στη σχεδίαση και την παραγωγή οχημάτων σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της μάρκας της (Wyman 2005).

Η δημιουργία του νέου υβριδικού κινητήρα θα πραγματοποιείτο στο νέο εργοστάσιο Υβριδικής Εξέλιξης των τριών αυτοκινητοβιομηχανιών στο Troy του Michigan. Το εργοστάσιο θα ήταν υπεύθυνο για τη δημιουργία του υβριδικού κινητήρα και μιας σειράς εξαρτημάτων του, όπως είναι οι τα ηλεκτρονικά συστήματα υψηλών επιδόσεων, οι καλωδιώσεις, τα συστήματα ασφαλείας, η διαχείριση ενέργειας και οι μονάδες ελέγχου υβριδικών συστημάτων. Επιπλέον, το Κέντρο Υβριδικής Εξέλιξης θα ήταν υπεύθυνο για την ενσωμάτωση του συστήματος και τη διαχείριση του προγράμματος.

Ένας βασικός παράγοντας στη διασφάλιση της βέλτιστης εξέλιξης, ήταν η επικέντρωση σε ένα σύστημα αρχιτεκτονικής μεγάλου εύρους εφαρμογών που θα μπορούσε να προσαρμοστεί στις διαφορετικές φιλοσοφίες που έχουν οι συγκεκριμένες μάρκες αυτοκινήτων. Η εκτεταμένη χρήση κοινών εξαρτημάτων και εγκαταστάσεων παραγωγής, όπως και το πνεύμα συνεργασίας με τους προμηθευτές, θα επέτρεπε στα μέλη της συμμαχίας να επιτύχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και συνακόλουθα πλεονεκτήματα κόστους, που επίσης θα ωφελούσαν τους πελάτες, χάρη στην έξοχη αναλογία κόστους/απόδοσης.

Τέλος ο συνανταγωνισμός ενισχύεται από την ανάγκη που έχουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για στρατηγική ευελιξία. Οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται με άλλες έχουν μεγαλύτερη στρατηγική ευελιξία και αρκετές εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, μέσω των διαφορετικών δυνατοτήτων συνδυασμού των στοιχείων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού σε διάφορες γεωγραφικές αγορές και προϊόντα.

### **3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τον Συνανταγωνισμό μεταξύ Διεθνών Επιχειρήσεων**

Οι σχέσεις συνανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων δεν χαρακτηρίζονται πάντα από την ίδια ένταση και υπάρχουν αποκλίσεις, καθώς η ένταση του συνανταγωνισμού επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εμπειρία, η κουλτούρα, ο στρατηγικός προσανατολισμός, το μέγεθος και η δύναμη των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν την εν λόγω σχέση.

Η ύπαρξη εμπειρίας, σε παγκόσμιο επίπεδο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και ενισχύει την επιτυχή εφαρμογή του συνανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν συσσωρευμένη εμπειρία από τη δραστηριοποίηση τους σε παγκόσμιο επίπεδο 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. Η εμπειρία των επιχειρήσεων αυτών, του δίνει αφενός τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται τα παιχνίδια θετικού αθροίσματος που εμφανίζονται στην αγορά και αφετέρου του έχει βοηθήσει στο να κατανοήσουν πλήρως ότι πρωταρχικός στόχος μια παγκόσμιας επιχείρησης είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών η οποία διευκολύνεται μέσω του συνανταγωνισμού.

Σημαντική επιρροή στις συνανταγωνιστικές σχέσεις ασκεί και η επιχειρηματική κουλτούρα των συμμετεχόντων επιχειρήσεων. Ο Luo (1994) παρομοιάζει την εταιρική κουλτούρα και το ρόλο της στο συνανταγωνισμό με τη φιλοσοφία yin-yang. Σύμφωνα με το yin-yang - το οποίο αποτελεί το συνδυασμό καλού και κακού, εξετάζει δηλαδή και τις δύο όψεις ενός προβλήματος- ο κόσμος χωρίζεται σε δύο καταστάσεις την yin και την yang, και οτιδήποτε υπάρχει ή συμβαίνει ανήκει σε μια από τις δύο αυτές κατηγορίες. Η ιδανική κατάσταση σύμφωνα με yin-yang προέρχεται από τη σύνθεση των δύο αυτών καταστάσεων. Ακριβώς το ίδιο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις και τις σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού. Η ιδανική για αυτές κατάσταση περιλαμβάνει και συνεργασία και ανταγωνισμό, δηλαδή συνανταγωνισμό. 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.



Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει τις σχέσεις συνανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, είναι ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές έχουν κοινούς στρατηγικούς προσανατολισμούς. Δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από κοινές στρατηγικές κατευθύνσεις και στόχους, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να υιοθετήσουν έναν συνανταγωνιστικό τρόπο αλληλεπίδρασης. Η Toyota για παράδειγμα, συνεργάζεται με την επίσης Ιαπωνική Isuzu προκειμένου να εξελίξουν και να παράγουν από κοινού μικρούς ντίζελ κινητήρες για την ευρωπαϊκή αγορά, όπως ακριβώς συνεργάζεται και η Ford με τη Fiat για την από κοινού εξέλιξη και παραγωγή οχημάτων της μικρής κατηγορίας (υποκατηγορία-B). Οι προαναφερθείσες εταιρείες αποτελούν παραδείγματα εταιρειών υπό έναν κοινό στρατηγικό προσανατολισμό, που έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται ευκολότερα σε διάφορους τομείς, διατηρώντας όμως την ανταγωνιστική διάσταση της σχέσης τους (Kim & Michell 1999).

Η σύγκλιση των στρατηγικών και η απόκλιση των ανταγωνιστικών στόχων των επιχειρήσεων ενισχύουν τη συνανταγωνιστική σχέση. Οι στρατηγικοί στόχοι αφορούν το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τη συνολική πορεία της επιχείρησης, ενώ αντίθετα οι ανταγωνιστικοί στόχοι, αφορούν το βραχυπρόθεσμο μέλλον και σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένη αγορά από ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης. Όταν υπάρχει αυτή η ταυτόχρονη σύγκλιση και απόκλιση στόχων μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη και διατήρηση

συνανταγωνισμού, καθώς οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να προσφέρουν μακροπρόθεσμα καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα στους πελάτες τους, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται βραχυπρόθεσμα για την επικράτηση σε κάποια τμήματα της αγοράς ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Η συμπληρωματικότητα των πόρων ή και των δεξιοτήτων μεταξύ των δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων επηρεάζει θετικά το συνανταγωνισμό. Η συμπληρωματικότητα αντανακλά το βαθμό στον οποίο οι διακεκριμένες ικανότητες των παικτών σε συνδυασμό παράγουν μεγαλύτερη αξία από ότι θα παρήγαγε η κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. 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 (Dyer & Singh, 1998).

Τελικά το μερίδιο αγοράς και το μέγεθός των επιχειρήσεων, είναι σημαντικοί παράγοντες που ενδυναμώνουν τον συνανταγωνισμό. Οι ομοιότητες των επιχειρήσεων, με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για μια μακροχρόνια επιτυχημένη συνεργασία. Η εν λόγω συνεργασία μάλιστα μπορεί να εξελιχθεί σε ιδιαίτερα σημαντική για τους παίκτες, οι οποίοι δρώντας με γνώμονα το συλλογικό συμφέρον όσον αφορά τη συνεργατική διάσταση της σχέσης τους, ενδεχομένως να μην αυξήσουν περισσότερο τα ανταγωνιστικό στοιχείο της εν λόγω σχέσης (Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

Από τη στιγμή που θα θεσπιστούν σχέσεις συνανταγωνισμού ανάμεσα στους παίκτες ενός παιχνίσιου, η ένταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού

που χαρακτηρίζει τη σχέση, δεν μένει σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά μπορεί να μεταβάλλεται. Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός αποτελούν δύο δυναμικά και όχι στατικά στοιχεία τα οποία μεταβάλλονται με βάση τις αλλαγές που προκύπτουν από το πολυτάραχο εξωτερικό και πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το στοιχείο του ανταγωνισμού στη συνανταγωνιστική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυξάνεται σε περίπτωση που οι ανταγωνιστικοί στόχοι των επιχειρήσεων αρχίσουν να συγκλίνουν ή και να επικαλύπτονται, λόγω ανάπτυξης εκ μέρους των επιχειρήσεων των ίδιων ανταγωνιστικών στρατηγικών ή λόγω αύξησης της ομοιότητας του χαρτοφυλακίου αγοράς τους.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό σε μια συνανταγωνιστική σχέση είναι η φάση του κύκλου ζωής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Όταν ο κλάδος τείνει ή βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης ο ανταγωνισμός μεταξύ των παικτών που συμμετέχουν σε αυτόν εντείνεται, και ενδεχομένως οι παίκτες να ανταγωνιστούν σκληρά προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις ταμειακές εισροές τους με βάση το μερίδιο αγοράς τους.

Μια αύξηση της ανταγωνιστικής ασυμμετρίας μεταξύ των παικτών μπορεί να οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους. Ανταγωνιστική ασυμμετρία μεταξύ δύο επιχειρήσεων σε ένα παίγνιο υφίσταται στην περίπτωση που ενώ η πρώτη επιχείρηση αποτελεί κύριο ανταγωνιστή της δεύτερης, η δεύτερη δεν αποτελεί κύριο ανταγωνιστή της πρώτης, κάτι που

αποτελεί σύνηθες φαινόμενο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Σε γενικές γραμμές η ασυμμετρία αυτή αποδίδεται στη χαμηλή ομοιότητα των αγορών που απευθύνονται και των πόρων που χρησιμοποιούν οι δύο επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση προσδιορίζει με διαφορετικό τρόπο τους ανταγωνιστές της, και ο βαθμός στον οποίο απειλείται από αυτούς διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να αυξηθεί σε ενδεχόμενη μείωση της αλληλεξάρτησης 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 (Porter 1985).

Αντίθετα το στοιχείο της συνεργασίας στη συνανταγωνιστική σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις, αυξάνεται σε περίπτωση εμφάνισης ανταγωνιστικών πιέσεων ή απειλών από τρίτους παίκτες που ενδεχομένως να αμφισβητήσουν τη κυριαρχία των συνανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων στο τμήμα της αγοράς όπου κατέχουν κοινή θέση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις εντείνουν την συνεργασία τους προκειμένου να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους νεοεισερχόμενους, να θέσουν εμπόδια εισόδου και να βελτιώσουν τα κοινά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Η αύξηση της εμπειρίας και της γνώσης των καταναλωτών που συνεπάγεται τη ζήτηση εξειδικευμένων και προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών θα οδηγήσει με τη σειρά της, σε αύξηση της συνεργασίας των

επιχειρήσεων που συνανταγωνίζονται, η οποίοι θα μοιραστούν πόρους και ικανότητες με σκοπό τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες Ford, DaimlerChrysler και GM, οι οποίες δημιούργησαν τη συμμαχία Covisint, προκειμένου να συνενώσουν τα on-line συστήματα αγοράς τους. Στη συμμαχία προσχώρησαν αργότερα και οι εταιρείες Renault και Nissan. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες παρά τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους, δημιούργησαν την εν λόγω συμμαχία προκειμένου να ικανοποιήσουν τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών, για on-line αγορά αυτοκινήτων.

Η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις μπορεί να αυξηθεί και λόγω των πιέσεων που ενδεχομένως να δέχονται για ολοκλήρωση της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας τους, και η οποία μπορεί να προέρχεται από αύξηση της σημαντικότητας των οικονομιών κλίμακας, από μια πιθανή μείωση του περιθωρίου κέρδους τους ή και από έντονη ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους. Σε οποιαδήποτε από τις ανωτέρω περιπτώσει η συνεργασία γίνεται όλο και πιο επιβεβλημένη ενώ ο ανταγωνισμός παραμένει σταθερός.

Τέλος, το στοιχείο της συνεργασίας αυξάνεται σε περιπτώσεις όπου οι συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μη συνεργάσιμες κυβερνήσεις οι οποίες θέτουν διάφορων ειδών φραγμούς στην επιχειρηματική δραστηριότητα, και ο μόνος τρόπος για να απαλύνουν οι επιχειρήσεις αυτούς τους περιορισμούς είναι να συνεργαστούν.

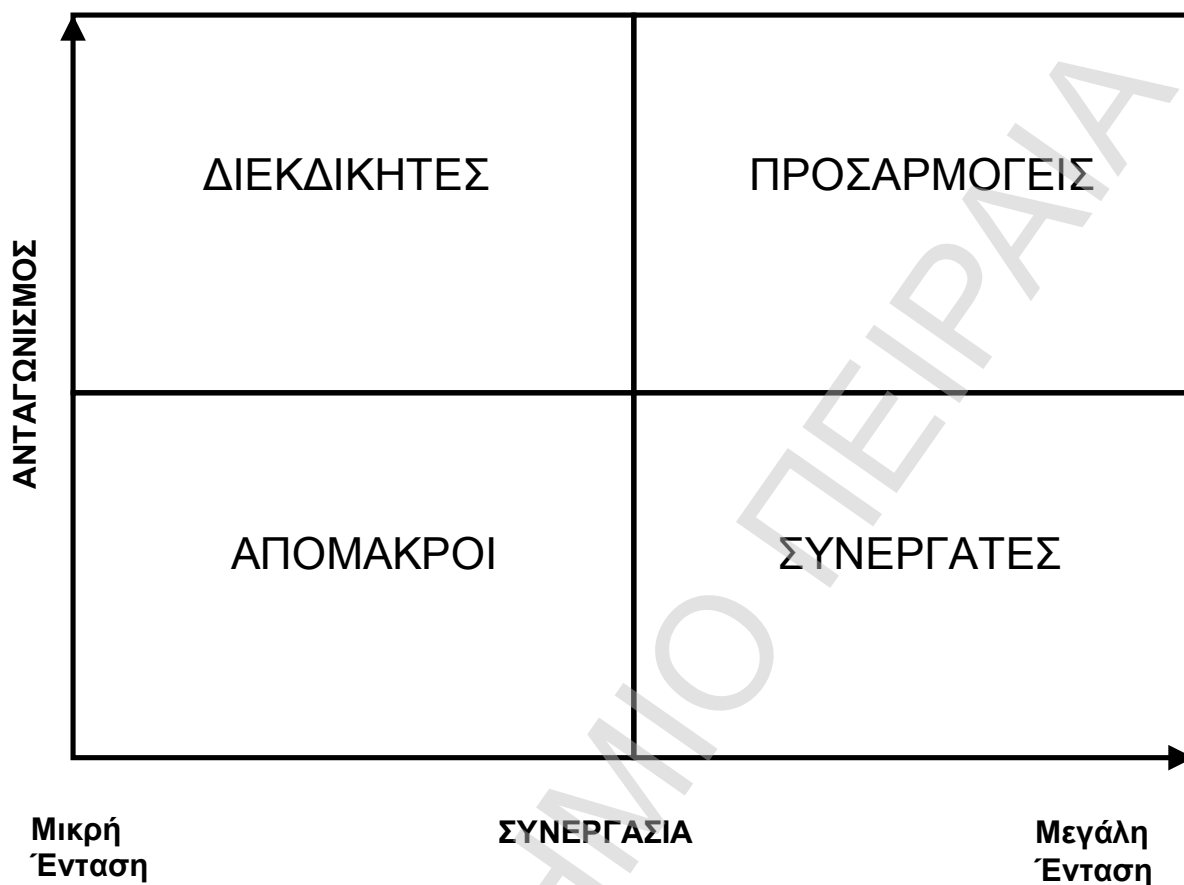
### 3.5 Ένταση Συνανταγωνισμού

Η ένταση του συνανταγωνισμού αφορά το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση με διεθνή παρουσία συνεργάζεται και ανταγωνίζεται με μια άλλη στην παγκόσμια αγορά. Ο συνανταγωνισμός μεταξύ διεθνών παικτών είναι σύνθετος, δυναμικός και πολυπρόσωπος λόγω των διαφορετικών μιγμάτων συνεργασίας και ανταγωνισμού που μπορούν να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια αυτής της σχέσης. Η αντιστοίχιση των μιγμάτων αυτών με συγκεκριμένες συνανταγωνιστικές καταστάσεις, μας βοηθά να προσδιορίσουμε περισσότερο αναλυτικά και διορατικά τις στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων στα εν λόγω μίγματα (Luo 2006).

Σύμφωνα με το Luo (2004), ανάλογα με τη ένταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού που έχουν αναπτύξει οι παίκτες στα πλαίσια της συνανταγωνιστικής τους σχέσης, μπορούμε να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις στις εξής τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες: Τους *Διεκδικητές* (contenders), τους *Απόμακρους* (ελεύθερη μετάφραση του monopolayer, καθώς είναι αμετάφραστο στα ελληνικά), τους *Συνεργάτες* (partners) και τους *Προσαρμογείς* (adapters), όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.1.

**Μεγάλη Ένταση**

Διάγραμμα 3.1 : Ένταση Συνανταγωνισμού με Διεθνείς Επιχειρήσεις (Luo 2004)



### 3.5.1 Διεκδικητές

Οι Διεκδικητές είναι δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που μάχονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στις κύριες αγορές τους και για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης, αναπτύσσοντας σχέσεις υψηλού ανταγωνισμού και χαμηλής συνεργασίας. Επιχειρήσεις με ρόλο διεκδικητή είναι δυνατό να εμφανιστούν σε ολιγοπωλιακές αγορές, όπου ορισμένοι παίκτες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, και οι καταναλωτές ζητούν εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες λόγω αυξημένης εμπειρίας και γνώσης. Διεκδικητές μπορούν επίσης να

εμφανιστούν σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ομοιότητα προϊόντων, πόρων ή αγοράς στόχου μεταξύ των επιχειρήσεων, στοιχεία που οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού.

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας διεκδικητής προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σχέσεις υψηλού ανταγωνισμού και χαμηλής συνεργασίας που έχει συνάψει με μια ανταγωνίστρια επιχείρηση είναι η συλλογή γνώσης και πληροφοριών, η κάλυψη εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς και η υποστήριξη της παρούσας ανταγωνιστικής του θέσης.

Με τη συλλογή γνώσης, δεδομένων και πληροφοριών σχετικών με το συνανταγωνιστή του, εφόσον βέβαια κινείται εντός των πλαισίων της νομιμότητας και της ηθικής, ο διεκδικητής έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει σε βάθος και ενδεχομένως να προβλέψει τους στόχους, τις στρατηγικές, τις ικανότητες και τα πλάνα της ανταγωνίστριας επιχείρησης. Η ανάλυση των δεδομένων αυτών θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λάβει ποιοτικότερες στρατηγικές αποφάσεις και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς επίσης θα τη βοηθήσει στο σχηματισμό της διεθνούς στρατηγικής της και στον καθορισμό των επενδυτικών της προτεραιοτήτων.

Η κάλυψη εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς, είναι μια προσπάθεια του διεκδικητή να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κομμάτι, με βάση είτε τα γεωγραφικά του όρια, είτε το πεδίο ορισμού του προϊόντος είτε μέσω ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Η κάλυψη εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς είναι μια συνηθισμένη στρατηγική που



ακολουθούν αρκετές διεθνείς επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, προκειμένου να αποφύγουν τις αγορές με έντονο ανταγωνισμό και αυτές που βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η στρατηγική αυτή δημιουργεί για την επιχείρηση πλεονεκτήματα πρώτης κίνησης (first-mover advantages) και αποδυναμώνει τις ανταγωνιστικές απειλές.

Τέλος, η στρατηγική της υποστήριξης της παρούσας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, είναι μια προσπάθεια του διεκδικητή να προστατεύσει και να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων του και των γεωγραφικών αγορών του, ελέγχοντας κρίσιμα κανάλια διανομής, σημαντικούς προμηθευτές, δημιουργώντας στρατηγικές συμμαχίες, επηρεάζοντας το επίπεδο τιμών του προϊόντος και δελεάζοντας τους πελάτες του ανταγωνιστή.

### 3.5.2 Απόμακροι

Ως Απόμακρη χαρακτηρίζεται μια επιχείρηση που 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 ανεξάρτητα στην παγκόσμια αγορά, προσπαθώντας να βελτιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα

και την αποδοτικότητά της χωρίς να εξαρτάται από κάποιον ανταγωνιστή. Ο χαμηλός βαθμός συνεργασίας με τους υπόλοιπους παίκτες οφείλεται στο γεγονός ότι οι απόμακροι δραστηριοποιούνται συνήθως είτε στα πλαίσια μιας εθνικής αγοράς, είτε διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ή τέλος λειτουργούν σε μια μονοπωλιακή αγορά. Παρόλο που ο αριθμός των επιχειρήσεων που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία μειώνεται συνεχώς στη σύγχρονη οικονομία, υπάρχουν επιχειρήσεις που έχοντας αναπτύξει μοναδικά και μη αντιγράψιμα πλεονεκτήματα έχουν ισχυρή παρουσία στον κλάδο τους και αντιμετωπίζουν χαμηλό ανταγωνισμό. Ο χαμηλός βαθμός ανταγωνισμού που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν οι απόμακροι 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.

Η στρατηγική της τομεακής εξειδίκευσης επικεντρώνεται στα τμήματα αγοράς που η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω των ιδιαίτερων ικανοτήτων και γνώσεων της. Οι διακεκριμένες αυτές ικανότητες δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα αναπτύξει συγκεκριμένα προϊόντα και να απευθυνθεί σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές.

Η επέκταση της κλίμακας αποτελεί μία στρατηγική που έχει σαν στόχο να εκμεταλλευτεί την ισχυρή θέση της επιχείρησης αυξάνοντας την παραγωγή και τις πωλήσεις. Για τις επιχειρήσεις που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία η επίτευξη οικονομιών κλίμακας τους παρέχει δύο ιδιαίτερα οφέλη, καθώς αφενός μεν ενισχύει τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο τις προσπάθειες εισόδου νέων επιχειρήσεων, και αφετέρου αυξάνει τις οικονομικές εισροές της επιχείρησης. 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 κάθετη ολοκλήρωση αφορά την απόφαση της επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας της, είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται (Γεωργόπουλος 2004). Η ολοκλήρωση προς τα προς τα εμπρός (forward) ή πίσω (backward), 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 ασυνειδητά, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

### 3.5.3 Συνεργάτες

Ως Συνεργάτες χαρακτηρίζονται δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που στα πλαίσια της συνανταγωνιστικής τους σχέσης, διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού, με στόχο την επίτευξη συνεργιών που προκύπτουν από τους συμπληρωματικούς τους πόρους και τις συμπληρωματικές ικανότητές τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για ανήκουν δύο επιχειρήσεις στην κατηγορία αυτή, είναι η ύπαρξη υψηλής συμπληρωματικότητας πόρων και η απουσία κοινών αγορών, τόσο σε γεωγραφικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο καταναλωτών. Οι δεσμοί συνεργασίας των επιχειρήσεων υφίστανται σε συγκεκριμένες, αμοιβαίως σημαντικές, δραστηριότητές τους και όχι σε ολόκληρο το φάσμα των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επέκταση των συνεργιών, η συνεισφορά αξίας και η ενίσχυση της πιστότητας.

Οι επιχειρήσεις με τη στρατηγική της επέκτασης των συνεργιών, αναζητούν και υλοποιούν επιπρόσθετες τεχνολογικές ή λειτουργικές συνέργιες, οι οποίες βασίζονται στην υφιστάμενη σχέση συνανταγωνισμού που έχουν δημιουργήσει. επίπεδο. Η τακτική αυτή ενδείκνυται ιδιαίτερα όταν μεταξύ των δύο

επιχειρήσεων προϋπάρχει συμπληρωματικότητα πόρων, συμβατότητα στόχων και συνεργατική κουλτούρα εντός του υπάρχοντος συνανταγωνιστικού πλαισίου.

Η στρατηγική της συνεισφοράς αξίας είναι μια οργανωσιακή προσπάθεια που καταβάλλουν οι δύο επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται προκειμένου να συμβιβάσουν την κουλτούρα, τη φιλοσοφία και τις αξίες τους. Οι κυρίαρχες αξίες που υποστηρίζουν τη στρατηγική της συνεισφοράς είναι η αμοιβαία κατανόηση, συμμόρφωση και συμβιβασμός των επιχειρήσεων (Doz 1996), οι οποίες βοηθούν στην εξουδετέρωση πιθανών συγκρουσιακών καταστάσεων και στην επίτευξη των κοινών στόχων, ενισχύοντας έτσι την αναγνώριση και την ανταποδοτικότητα.

Τέλος, η ενίσχυση της πιστότητας αποτελεί μια διοικητική προσπάθεια 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 (Levinthal & Fichman 1988).

#### 3.5.4 Προσαρμογείς

Ως προσαρμογέας χαρακτηρίζεται μια επιχείρηση που διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με έναν κύριο ανταγωνιστή της (Luo, 2004). Οι δύο επιχειρήσεις συνεργάζονται σε συγκεκριμένους τομείς αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται σε άλλους, προσπαθώντας μεμονωμένα να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητά και τη συνολική επίδοσή τους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δίνουν έμφαση στις θετικές επιδράσεις μιας τέτοιας συνανταγωνιστικής σχέσης, μέσω της οποίας ενισχύουν την ανταγωνιστική τους θέση μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων και μείωσης του κόστους (Hamel, 1991). Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δεν ανταγωνίζονται έντονα σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων τους, λόγω της διαφορετικής σύνθεσης των γεωγραφικών τους αγορών, των διαφορετικών χαρτοφυλακίων προϊόντων τους, του διαφορετικού μοντέλου διεθνούς επέκτασης και λόγω της διαφορετικής έμφασης που δίνουν στις διάφορες παγκόσμιες αγορές. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία μπορούν να διαμορφώσουν στρατηγικές όπως η οριακή ανάλυση, η χαλαρή σύνδεση και η στρατηγική ισορροπία.

Οι επιχειρήσεις με τη στρατηγική της οριακής ανάλυσης, εντοπίζουν τους κατάλληλους τομείς συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτή η ανάλυση αποτελεί ένα σημαντικό αρχικό στάδιο για τους προσαρμογείς, καθώς αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα καθοριστεί η μορφή της συνανταγωνιστικής σχέσης, η οποία είναι πολύ σημαντική καθώς τα κόστη αλλαγής από τη συνεργασία στον ανταγωνισμό είναι αρκετά υψηλά.

Η στρατηγική της χαλαρής σύνδεσης, στοχεύει στη δημιουργία χαλαρά δομημένων συνεργασιών όπως το licensing, οι συνεργασίες έρευνας, οι υπεργολαβίες και η συμπαραγωγή. Η σύνδεση προωθεί τη συνεργασία και συμβάλλει στη σταθερότητα, ενώ οι χαλαροί δεσμοί, προωθούν τη στρατηγική ευελιξία και ενισχύουν τον ανταγωνισμό.

Τέλος, η στρατηγική ισορροπία αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, προκειμένου να τις βοηθήσει να επιτύχουν τους διεθνείς στόχους τους. Η επίτευξη της ισορροπίας αυτής είναι απαραίτητη όχι μόνο μεταξύ της επιχείρησης και του κύριου ανταγωνιστή της, αλλά και με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στις ίδιες αγορές.

### **3.6 Ποικιλομορφία Συνανταγωνισμού**

Η ποικιλομορφία του Συνανταγωνισμού μας δείχνει την ευρύτητα με την οποία συνανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις σε σχέση με τον αριθμό των ανταγωνιστών με τους οποίους συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα, και τον αριθμό των διαφορετικών γεωγραφικών αγορών στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι εν λόγω σχέσεις. Συνεπώς οι δύο σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την ποικιλομορφία του συνανταγωνισμού είναι το γεωγραφικό εύρος και το πλήθος των ανταγωνιστών. Με βάση αυτές τις δύο διαστάσεις είναι δυνατό να διακριθούν τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις, όπως

εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.2 : Οι *Dispersers* (αμετάφραστο), τα *Παραρτήματα* (*Outliers*), οι *Αγοροκεντρικές* (*geo-emphasizers*) και *Διαδικτυακές* (*net workers*).

Μεγάλος Διάγραμμα 3.2 Ποικιλομορφία Συνανταγωνισμού με Διεθνείς Επιχειρήσεις (Luo 2004)



### 3.6.1 Dispersers

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μεγάλο πλήθος αγορών (Luo, 2004). Πολλές φορές, αυτό το συνανταγωνιστικό πλαίσιο υφίσταται σε περιπτώσεις



παγκόσμιων ολιγοπωλίων, όπου μικρός αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων ανταγωνίζεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο έντονος ανταγωνισμός αναγκάζει αυτές τις επιχειρήσεις να αναζητούν νέες αγορές, ειδικότερα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες όπου το κόστος παραγωγής και εργασίας είναι αρκετά χαμηλό και βοηθάει στη μείωση του συνολικού τους κόστους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία ανταγωνίζονται έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, να διατηρήσουν τη θέση τους και να μεγιστοποιήσουν τις χρηματικές εισροές τους. Ταυτόχρονα όμως συνεργάζονται προκειμένου να ενοποιήσουν τις δυνάμεις τους ενάντια στα υποκατάστατα, στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις και στις κυβερνητικές παρεμβολές. Μέσω αυτής της συνεργασίας, οι επιχειρήσεις προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, συνδυάζοντας τους πόρους τους, πραγματοποιώντας συνέργιες και μειώνοντας το κόστος. Μια επιχείρηση που βρίσκεται σε αυτή την κατηγορία της ποικιλομορφίας του συνανταγωνισμού, μπορεί να ακολουθήσει στρατηγικές όπως η σταθεροποίηση και η ανάπτυξη.

Η στρατηγική της σταθεροποίησης αποσκοπεί στην ενίσχυση της συνολικής συνανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε σχέση με ένα περιορισμένο αριθμό ανταγωνιστών, και υλοποιείται μέσω της διαφοροποίησης, της καινοτομίας, των οικονομιών κλίμακας, της πελατειακής εξυπηρέτησης και της τιμολογιακής στρατηγικής.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική της ανάπτυξης μπορεί να επιλεγεί από τις επιχειρήσεις που είναι πιο αδύναμες από τους κύριους ανταγωνιστές τους ή είναι λιγότερο εστιασμένες σε συγκεκριμένα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή 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.

### 3.6.2 Παραρτήματα

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μικρό αριθμό αγορών (Luo, 2004). Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτό το επίπεδο λειτουργούν απομονωμένα από το πλήθος των υπολοίπων διεθνών επιχειρήσεων και συνανταγωνίζονται με έναν πολύ μικρό αριθμό από αυτούς. Πρόκειται για νέες επιχειρήσεις που έχουν εστιάσει σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και δεν έχουν ακόμη επεκτείνει τις δραστηριότητες τους διεθνώς. Παρόμοια στρατηγική είναι πιθανό να ακολουθήσουν και οι επιχειρήσεις που εστιάζονται σε πολύ εξειδικευμένες αγορές (niche), καθώς έτσι αποφεύγουν το ενδεχόμενο να συνανταγωνίζονται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών. Οι επιχειρήσεις που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, μπορούν να υιοθετήσουν στρατηγικές όπως η αλλαγή και η συμμετοχή.

Η στρατηγική της αλλαγής ενδείκνυται για τις νέες ή τις σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις, καθώς ενισχύει τη στρατηγική τους ευελιξία, περιορίζει το σταθερό τους κόστος και το κόστος εξόδου, και ενισχύει τη διαφοροποίηση του

οικονομικού τους κινδύνου. Στις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτό τον κλάδο η στρατηγική της αλλαγής συμβαδίζει με τις ικανότητές τους σε οικονομικό, διοικητικό, λειτουργικό επίπεδο καθώς και με τη διεθνή εμπειρία τους.

Με τη στρατηγική της συμμετοχής η επιχείρηση προσπαθεί να συσφίξει τις υπάρχουσες σχέσεις της με τους διεθνείς παίκτες, στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση μπορεί να συμμετάσχει στα δίκτυα των κυριότερων παικτών ως προμηθευτής, διανομέας, συμπαραγωγός ή και σύμμαχος. 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.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμφωνία μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών Fiat και Tata, τον Ιανουάριο του 2006. Η συμφωνία προέβλεπε τη συνεργασία των εταιρειών σε επίπεδο δικτύου διανομής και τη διαχείριση από την Tata Motors του μάρκετινγκ και της διανομής επιλεγμένων μοντέλων της Fiat, μέσω του δικτύου αντιπροσώπων της στην Ινδία. Το δίκτυο της Tata θα αναλάμβανε επίσης την πώληση ανταλλακτικών, καθώς και το σέρβις των αυτοκινήτων της Fiat, ενώ οι αντιπρόσωποι της Tata θα είχαν το δικαίωμα ανάρτησης του σήματος της Fiat στις εγκαταστάσεις τους.

### 3.6.3 Αγοροκεντρικές

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μικρό αριθμό, συγκεντρωμένων αγορών. Οι αγοροκεντρικές επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένες εθνικές αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται μια πληθώρα ανταγωνιστών. 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 και συνεργάζονται για να διευρύνουν την «πίτα» της αγοράς ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται για να αποκτήσουν ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι (Buckley & Casson, 1988). Οι παράγοντες που έχουν συγκεντρώσει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στις εν λόγω αγορές είναι τα χαμηλά εμπόδια εισόδου, το ανεπτυγμένο υπόβαθρο και στο ελκυστικό περιβάλλον των χωρών-αγορών και μεγάλο πλήθος των επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως ο καθορισμός θέσης και η συσχετισμένη διαποίκιση.

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 στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων (Γεωργόπουλος 2004). Στόχο της στρατηγικής αυτής είναι ο προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και την υπογράμμιση της διαφορετικότητάς της.

#### 3.6.4 Διαδικτυακές

Τέλος, στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μεγάλο αριθμό αγορών (Luo, 2004). Οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας έχουν διαφοροποιηθεί εκτενώς σε γεωγραφικό και προϊόντικό επίπεδο, και έχουν δημιουργήσει 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. Το συνανταγωνιστικό αυτό δίκτυο είναι αρκετά διαφοροποιημένο καθώς αποτελείται από ένα μεγάλο πλήθος διαφορετικών μειγμάτων συνεργασίας και ανταγωνισμού (Ginsberg, 1994). Οι

επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως η υποστήριξη και η ολοκλήρωση.

Η στρατηγική της υποστήριξης καταβάλλει προσπάθειες κατευνασμού των έντονων ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ μελών του συνανταγωνιστικού δικτύου της επιχείρησης, προωθεί τη δημιουργία συνεργατικών πλεονεκτημάτων μέσω της χρήσης συμπληρωματικών πόρων 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. Οι προσπάθειες αυτές συνήθως αποφέρουν οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση, αφού επωφελείται τόσο από τον μειωμένο ανταγωνισμό όσο και από την ενδυναμωμένη συνεργασία εντός του δικτύου.

Η στρατηγική της ολοκλήρωσης αποτελεί μια προσπάθεια συνένωσης όλων των διαφορετικών συνανταγωνιστικών στρατηγικών της επιχείρησης, κάτω από μία κοινή «συνανταγωνιστική ομπρέλα» η οποία θα βοηθήσει στην διεθνή εξάπλωση της επιχείρησης. Στόχος της ολοκλήρωσης είναι η δημιουργία μιας ενιαίας, συστηματικής και οργανωμένης διεθνούς συνανταγωνιστικής στρατηγικής.

### 3.7 Μελέτη Περιπτώσεων- Οι Συνανταγωνιστικές σχέσεις του PSA ( Peugeot – Citroen) Group

Έντονος ανταγωνισμός, πιέσεις για μείωση του κόστους, υπερβάλλουσα δυναμικότητα παραγωγής και σύντομος κύκλος ζωής προϊόντων, είναι μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αυτοκινητοβιομηχανίες στη σύγχρονη οικονομία. Προκειμένου να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη παραγωγή και επιβίωσή τους, οι αυτοκινητοβιομηχανίες αλλάζουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές προσπαθώντας να επεκταθούν σε νέες αγορές ενώ παράλληλα συνεργάζονται και δημιουργούν συμμαχίες με ανταγωνιστές για να εξασφαλίσουν τόσο τη συμμετοχή τους σε όλες τις εθνικές και τις πολύ εξειδικευμένες αγορές (niche) όσο και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η ορθολογική οργάνωση της παραγωγής είναι ακόμα μια διαδικασία που βοηθάει τις αυτοκινητοβιομηχανίες να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και στις απειλές του πολύπλοκου εσωτερικού και πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Πιο συγκεκριμένα, η σύγχρονη τάση στην κατασκευή αυτοκινήτων είναι η δημιουργία κοινών «πατωμάτων» τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή περισσότερων τους ενός μοντέλων, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους κατασκευαστές να ελέγχουν τα κόστη παραγωγής και ανταπεξέρχονται στις σύντομες χρονικές προθεσμίες. Οι σύγχρονες αυτοκινητοβιομηχανίες εστιάζουν την προσοχή τους και δίνουν

ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της αλυσίδας προμηθειών, στις σχέσεις με τους ανταγωνιστές τους και στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος.

Οι πρώτες ενέργειες για τη δημιουργία του Group Peugeot – Citroen (PSA) ξεκίνησαν τον Απρίλιο του 1976 όταν η αυτοκινητοβιομηχανία Peugeot, απέκτησε από την εταιρεία Michelin τον απαραίτητο αριθμό μετοχών της Citroen SA, προκειμένου να αυξήσει το ποσοστό της, από 38,2% που κατείχε το 1974 σε 51%, και να γίνει ο κύριος μέτοχος της εταιρείας. Λίγο καιρό αργότερα η Michelin πουλά στην Peugeot και το υπόλοιπο μετοχικό κεφάλαιό της, δίνοντας της τον έλεγχο του 90% της εταιρείας. Το Μάιο του ίδιου έτους οι εταιρείες Peugeot και Citroen συγχωνευτήκαν δημιουργώντας τη Peugeot – Citroen (PSA), με την προϋπόθεση ότι θα παρέμεναν ανεξάρτητες η μια από την άλλη, διατηρώντας τις εταιρικές τους ταυτότητες και το δίκτυο αντιπροσώπων τους. Το Group Peugeot – Citroen (PSA) επιτυγχάνοντας πωλήσεις 3,36 εκατομμύριων οχημάτων παγκοσμίως το 2006 και αποκτώντας μερίδιο αγοράς της τάξης του 5,2%, αποτελεί το νούμερο δύο κατασκευαστή αυτοκίνητων στην Ευρώπη. Το Group PSA ακολουθεί στρατηγική επέκτασης και εκτός Ευρώπης, σε αγορές όπως η Λατινική Αμερική και η Κίνα, παράγοντας 1.069.000 μονάδες, παραγωγή η οποία αντιπροσωπεύει 32% των συνολικών παγκόσμιων πωλήσεών της.

Διατηρώντας δύο δυνατές και διαφοροποιημένες εταιρείες – την Peugeot και τη Citroen, κάθε μία από τις οποίες διατηρεί τη δική της ταυτότητα και εμπορική πολιτική - και μια πλούσια αυτοκινητική και βιομηχανική ιστορία, το Group έχει θέσει τρεις στόχους για τα προσεχή έτη: Την ανάπτυξη χρήσιμης



καινοτομίας που θα επικεντρώνεται στην προστασία του περιβάλλοντος, ενισχύοντας την άνεση και βελτιώνοντας την ασφάλεια, την αύξηση των πωλήσεων μέσω διεθνούς ανάπτυξης και την αύξηση των ταμειακών ροών του, που θα του επιτρέψει να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή του και να παραμείνει ανεξάρτητο.

Εκτός από την κατασκευή αυτοκινήτων, το Group περιλαμβάνει και τις εξής εταιρείες

- Τη Faurecia, η οποία κατασκευάζει τον εξοπλισμό των αυτοκινήτων, όπως καθίσματα συστήματα ων εξάτμισης και άλλα εξαρτήματα. Η Faurecia είναι ο ευρωπαϊκός ηγέτης και ο αριθμός δύο παγκοσμίως στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις του.
- Τη Gefco, η οποία αποτελεί εταιρεία logistics, και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη στη Γαλλία.
- Τη Banque PSA Finance, η οποία συνενώνει τις επιχειρήσεις χρηματοδοτήσεων του Group
- Τη Peugeot Motocycles, η οποία είναι ο τρίτος-μεγαλύτερος ευρωπαϊκός κατασκευαστής μηχανικών δικύκλων και μοτοσικλετών στις κατηγορίες 50 έως 125 CC.
- και την Peugeot Citroen Moteurs (PCM), η οποία πωλεί μηχανές και τα κιβώτια ταχυτήτων σε πελάτες έξω το Group.

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της ανάπτυξης και της μείωσης του κόστους, το Group PSA έχει συνάψει ένα πλήθος στρατηγικών συμφωνιών συνεργασίας με ανταγωνιστικές αυτοκινητοβιομηχανίες, που αφορούν την ανάπτυξη ή και την παραγωγή εξαρτημάτων, νέων τεχνολογιών, και κοινών «πατωμάτων», με στόχο το διαμοιρασμό γνώσεων, τεχνολογίας και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Το Group PSA έχει συνάψει μια σειρά συνανταγωνιστικών συμφωνιών με τις εταιρείες Renault, Fiat, Ford, Toyota και πρόσφατα με τις αυτοκινητοβιομηχανίες BMW και Mitsubishi. Η PSA έχει διαμορφώσει επίσης τεχνολογικές συνεργασίες καινοτομίας με κατασκευαστές εξοπλισμού όπως οι εταιρείες Bosch, Valeo, Trèves, Pechiney, Delphi και Magneti Marelli.

### 3.7.1 Συνεργασία με Renault

Το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Renault, μοιράζονται μια μακροχρόνια ιστορία συνεργασίας που περιλαμβάνει τα εξής πολυάριθμα βιομηχανικά και τεχνολογικά προγράμματα:

*2000:* Οι δύο εταιρείες παράγουν έναν νέο κινητήρα τριών λίτρων(2.946 CC), εξακύλινδρο (V6), η παραγωγή του οποίου στον κινητήρα ES 9 που είχε κατασκευαστεί το 1996. Ο νέος κινητήρας φθάνοντας τις 26.800 μονάδες παραγωγής στο κοινό εργοστάσιο των εταιρειών La Française de Mécanique,

εγκαταστάθηκε βαθμιαία στα αυτοκίνητα μεσαίας και μεγάλης κατηγορίας και των τριών εταιρειών (Renault, Peugeot, Citroen).

1997: Αναπτύσσεται το σύστημα αυτόματης μετάδοσης BVA, με κάθε μία από τις εταιρείες να επενδύουν το ποσό των 2,8 δισεκατομμυρίων Φράγκων. Το σύστημα μετάδοσης κατασκευάζεται από κοινού στα εργοστάσια STA στο Ruitz και της Peugeot στη περιοχή Valenciennes.

1996: Παράγεται ο νέος εξακύλινδρος (V6) κινητήρας ES 9 για τα αυτοκίνητα μεσαίας και μεγάλης κατηγορίας και των τριών εταιρειών (Renault, Peugeot, Citroen). Ο κινητήρας εφοδιάζει τα μοντέλα Peugeot 406 και τα Citroën Xantia και XM.

1992: Το PSA Group και η Renault υπογράφει μια τεχνολογική και βιομηχανική συμφωνία για την ανάπτυξη μια νέας οικογένειας αυτόματων κιβωτίων.

1971: Οι εταιρείες Peugeot και Renault ενώνουν τις δυνάμεις με την αυτοκινητοβιομηχανία VOLVO για να σχεδιάσουν και να κατασκευάσουν έναν V6 κινητήρα. Οι τρεις συνεργάτες δημιουργούν μια κοινοπραξία, την οποία αποκαλούν Peugeot Renault VOLVO (PRV). Ο κινητήρας κατασκευάζεται στο εργοστάσιο La Française de Mécanique και, αρχίζοντας το 1974, τοποθετείται στα μοντέλα Peugeot 504 και 604 και στο Renault 30.

1969: Οι εταιρείες ιδρύουν το πρώτο κοινό εργοστάσιό τους, La Française de Mécanique, προκειμένου να παραγάγουν εξαρτήματα και κινητήρες αυτοκινήτων. Το εργοστάσιο βρισκόταν στο Dounrin, στη βόρεια Γαλλία. Στην συνέχεια ιδρύουν την εταιρεία Société de Transmissions Automatiques (STA) για την παραγωγή αυτόματων κιβωτίων μετάδοσης για τη Renault και οπίσθιους άξονες για την στις εγκαταστάσεις Ruitz στη βόρεια Γαλλία.

1966: Οι πρόεδροι των Peugeot και Renault υπογράφουν μια συμφωνία συνεργασίας για την κοινή παραγωγή των μηχανικών εξαρτημάτων.

### 3.7.2 Συνεργασία με Fiat

Το 1978, το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Fiat άρχισαν να παράγουν από κοινού επιβατικά και εμπορικά οχήματα σε ένα κοινό εργοστάσιο παραγωγής. Οι δύο εταιρείες έχουν παραγάγει περίπου 4,6 εκατομμύρια οχήματα από την έναρξη της συμφωνίας συνεργασίας τους μέχρι σήμερα, με τον κύριο όγκο οχημάτων να παράγεται στα εργοστάσια Val Di Sangro στην Ιταλία Sevelnord στη Γαλλία.

2006: Το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Fiat παρουσιάζουν τη νέα γενιά μικρών εμπορικών οχημάτων τους, το Peugeot Boxer, το Citroën Jumper και το Fiat Ducato. Τα νέα μεγάλης χωρητικότητας φορτηγά, που παράγονται,

όπως και η προηγούμενη γενιά, στο εργοστάσιο Sevel SpA Val Di Sangro στην Ιταλία, επεκτείνουν την προϊοντική γκάμα των εταιρειών, έχουν αυξημένη ικανότητα φόρτωσης, καλύτερα επίπεδα άνεσης επιβατών και πλούσιο εξοπλισμού. Η κοινή επένδυση των 2 επιχειρήσεων σε αυτό το πρόγραμμα υπερέβαινε το 1,1 δισεκατομμύρια €.

2005: Η PSA, η Fiat και η Tofas, υπογράφουν συμφωνία συνεργασίας για την ανάπτυξη και παραγωγή μικρών εμπορικών οχημάτων. Τα νέα οχήματα θα επέκτειναν την προϊοντική γκάμα των εταιρειών Fiat, Peugeot και Citroen, και θα παράγονταν στις εγκαταστάσεις της Tofas στο Bursa της Τουρκίας.

2002: Το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Fiat υπογράφουν μια συμφωνία-πλαίσιο για την επέκταση της βιομηχανικής συνεργασίας τους και στην παραγωγή μικρών εμπορικά οχήματα μέχρι το 2017. Οι επιχειρήσεις προγραμμάτισαν να επενδύσουν γύρω από 1,7 δισεκατομμύρια € για να κατασκευάσουν δύο γραμμές μικρών εμπορικών οχημάτων που η παραγωγή των οποίων θα ξεκινούσε μετά το 2005.

1995: Ξεκινά η παραγωγή των Peugeot Expert, Citroën Relay και Fiat Scudo, του στις εγκαταστάσεις παραγωγής μικρών εμπορικών οχημάτων στο Sevelnord.

1994: Δημιουργούνται οι νέες εγκαταστάσεις Sevelnord κοντά στην περιοχή

Valenciennes για να την παραγωγή των Peugeot 806, Citroën Synergie, Fiat Ulysse και Lancia Z (ζήτα). Οι δύο επιχειρήσεις, όπως συμβαίνει και για τις Val Di Sangro εγκαταστάσεις, διαθέτουν 50% του εργοστασίου και της παραγωγικής του ικανότητας.

1993: Αρχίζει στο εργοστάσιο Val di Sangro η παραγωγή των Citroën Dispatch, Peugeot Boxer και Fiat Ducato .

1988: Η συνεργασία με Fiat για την παραγωγή μικρών εμπορικών οχημάτων επεκτείνεται για να αντικαταστήσει την παραγωγή του 1981, και υπογράφεται μια νέα συμφωνία για το σχεδιασμό και παραγωγή ενός οχήματος πολλαπλών χρήσεων.

1981: Αρχίζει η παραγωγή των Fiat Ducato, Peugeot J5 και Citroën C25 στο εργοστάσιο Val di Sangro, που βρίσκεται στην περιοχή Pescara της Ιταλίας

1978: Το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Fiat υπογράφουν την πρώτη συμφωνία συνεργασίας τους, για το σχεδιασμό και την παραγωγή ενός μικρού εμπορικού οχήματος. Η συμφωνία αυτή οδηγεί στη δημιουργία μιας κοινοπραξίας, της Société Européenne de Véhicules Légers (Sevel SpA), που ανήκει κατά 50% στη Fiat, 25% στην Peugeot και 25% στη Citroën.

### 3.7.3 Συνεργασία με Ford

Το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία Ford έχουν παράγει από κοινού κατά το παρελθόν, τέσσερις διαφορετικούς τύπους κινητήρων diesel:

- μηχανές 1,4-λίτρων και 1,6-λίτρων.
- Μια δεύτερης γενεάς μηχανή 2-λίτρων.
- Μια μηχανή 2,7-λίτρων V6.
- Κινητήρες για τα μικρά εμπορικά οχήματα.

Μέσω αυτής της συνεργασίας, οι δύο επιχειρήσεις σκόπευαν να γίνουν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής κινητήρων diesel παγκοσμίως. Μέχρι το 2005, είχαν κατασκευάσει από κοινού περισσότερους από 9.000 κινητήρες ημερησίως, μια επένδυση παραγωγής ύψους €1.22 δισεκατομμυρίων.

2005: Το Group PSA και η Ford Motor Co. παρουσίασαν την τέταρτη φάση της συνανταγωνιστικής συμφωνίας τους, συμφωνώντας την παραγωγή μιας νέας οικογένειας κινητήρων diesel 2,2-λίτρων, με τους οποίους θα εφοδιάζονταν τα εμπορικά οχήματά τους. Επιπλέον, οι δύο επιχειρήσεις παρουσίασαν ένα νέο κινητήρα diesel HDi/TDCi 2,2-λίτρων, που θα τροφοδοτούσε αρκετές από τις ανώτερες και μεσαίες κατηγορίες επιβατικών αυτοκινήτων τους.

2003: Το Group PSA και η Ford Motor Co. εισάγουν 2 νέους κινητήρες 1,6 και 1,2 λίτρων, αναπτύσσοντας τη δεύτερη φάση της συνανταγωνιστικής συμφωνίας

τους. Οι εν λόγω κινητήρες θα κατασκευάζονταν στις εγκαταστάσεις Trimery του PSA. Έχοντας προγραμματίσει τον εφοδιασμό των μοντέλων και των δύο επιχειρήσεων με τους νέους αυτούς κινητήρες μέχρι το δεύτερο εξάμηνο του 2003, οι συμπαραγωγή αυτή σκόπευε στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών για οικονομία καυσίμων, καθαρή καύση, χαμηλό θόρυβο και σημαντική απόδοση. Η παραγωγή των κινητήρων απαίτησε μια συνολική επένδυση ύψους σχεδόν €1 δισεκατομμυρίου.

2001: Το Group PSA και η Ford Motor Co. κατασκευάζουν τον πρώτο κινητήρα diesel στο πλαίσιο της συμφωνίας συνεργασίας τους. Ο εν λόγω κινητήρας προωθήθηκε ως HDi 1.4 από την PSA Peugeot Citroën και ως Duratorq TDCi 1.4 από τη Ford, και εφοδίασε τα οχήματα των Peugeot και Citroën που βασίζονται στα «πατώματα» H 1 και 2, και τα μικρά και μεσαία μοντέλα της Ford. Το πρώτο στάδιο της συνεργασίας τους σημείωσε υψηλά επίπεδα παραγωγής, φθάνοντας τον αριθμό των περίπου 6.000 κινητήρων ημερησίως.

1999: Υπογράφεται μια συμφωνία-πλαίσιο που επεκτείνει τη συνεργασία των δύο εταιρειών στον τομέα των μηχανών diesel. Η νέα συμφωνία αφορούσε την ανάπτυξη κινητήρων για τα μικρά εμπορικά οχήματα.

1998: Οι Jean-Martin Folz, πρόεδρος της PSA Peugeot Citroën, και Jacques Nasser, πρόεδρος της Ford Motor Company, αναγγέλλουν μια συμφωνία για την



κοινή ανάπτυξη μικρών κινητήρων diesel. Με στόχο την ολοκλήρωση της παραγωγής εντός 2,5 ετών, η νέα μηχανή θα κατασκευαζόταν στις εγκαταστάσεις Dounghin και θα αντικαθιστούσε τη σειρά TUD. Οι δύο εταιρείες θα μοιραζόντουσαν το συνολικό κόστος του προγράμματος (Feast, 1998).

#### 3.7.4 Συνεργασία με Toyota

Το 2001, οι δύο επιχειρήσεις υπέγραψαν ομάδες συμφωνία συνεργασίας σχετικά με την από κοινού ανάπτυξη και παραγωγή μικρών αυτοκινήτων, σχεδιασμένων πρώτιστα για την Ευρωπαϊκή αγορά, τα οποία θα λανσάρονταν και από τις τρεις εταιρείες (Toyota, Peugeot και Citroën). Η παραγωγή ξεκίνησε το 2005 στις νέες εγκαταστάσεις των εταιρειών Toyota, Peugeot, Citroën (TPCA) στο Kolin της Τσεχίας, που είχε ικανότητα παραγωγής 300.000 οχημάτων ανά έτος. Η Toyota ήταν υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την παραγωγή, ενώ η PSA θα ήταν αρμόδια για την προώθηση. Οι εμπορικές επωνυμίες των αυτοκινήτων θα ήταν C1 για τη Citroën, Aygo για την Toyota και 107 για την Peugeot. Η

συμπαγωγή αυτή απαίτησε μια συνολική επένδυση (έρευνα και ανάπτυξη και βιομηχανικές δαπάνες) ύψους €1.5 δισεκατομμυρίου.

### 3.7.5 Συνεργασία με BMW

Το 2002, το Group PSA και η αυτοκινητοβιομηχανία BMW ανήγγειλαν μια συνεργασία για την ανάπτυξη και παραγωγή μια νέας γενιάς κινητήρων βενζίνης. Αρχίζοντας το 2006, οι κινητήρες θα εξόπλιζαν τα μικρά και μεσαίου μεγέθους αυτοκίνητα που παράγονται από τις Peugeot και Citroen καθώς επίσης και τα μελλοντικά μοντέλα Mini της BMW. Το αποτέλεσμα ήταν μια σειρά κινητήρων με δύναμη από 55 kW (75 HP) έως 125 kW (170 HP), που καθόριζαν νέα πρότυπα για την απόδοση, την οδηγική άνεση, την κατανάλωση καυσίμων και τις εκπομπές του CO<sub>2</sub>. Στο πλαίσιο της συνεργασίας των δύο εταιρειών θα παράγονταν περίπου 2.500 μηχανές ημερησίως στο Française de Mécanique εργοστάσιο του Douvin, με τη συνολική παραγωγή να αναμένεται να ξεπερνά το ένα εκατομμύριο μονάδες ετησίως.

### 3.7.6 Συνεργασία με Mitsubishi

Στις αρχές 2005, οι PSA Peugeot Citroën και η Mitsubishi ανήγγειλαν μια συμφωνία συνεργασίας για την παραγωγή νέων 4WD οχημάτων. Η συμφωνία προέβλεπε την παραγωγή στην Ιαπωνία 30.000 μονάδων ετησίως, για τις

εταιρείες Peugeot και Citroën. Το Peugeot 4007 και το Citroën C-Crosser, που θα κυκλοφορούσαν στα μέσα του 2007, θα ήταν εξοπλισμένα με τις νέες μηχανές diesel HDi DPFS των εταιρειών.

Στις αρχές του 2007, οι PSA Peugeot Citroën και η Mitsubishi ανήγγειλαν ότι η PSA θα εφοδίαζε τη Mitsubishi με τη μηχανή diesel DPFS 2,2-λίτρων της, που θα τοποθετούνταν στο μοντέλο Outlander.

### 3.7.7 Συνεργασία με Προμηθευτές

Η PSA Peugeot Citroën έχει επίσης ενώσει τις δυνάμεις με διάφορους κατασκευαστές εξοπλισμού, για να δημιουργήσει τις τεχνολογικές συμμαχίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Οι συνεργασίες αυτές στοχεύουν στην προσφορά ακόμη πιο αποδοτικών, ασφαλών και άνετων αυτοκινήτων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων έχουν υπογραφεί συμφωνίες συνεργασίας με τους ακόλουθους προμηθευτές:

#### **Bosch**

Τον Ιούνιο του 2002, η PSA Peugeot Citroën και η Bosch υπέγραψαν μια

συμφωνία συνεργασίας για την ανάπτυξη ενός τεχνολογικού σχεδίου καινοτομίας, εστιάζοντας στην ασφάλεια, την άνεση των επιβατών, τον έλεγχο της ρύπανσης και την κατανάλωση καυσίμων.

### **Trèves**

Στις αρχές του 2001, υπογράφηκε συμφωνία συνεργασίας με το γαλλικό κατασκευαστή εξοπλισμού Trèves, που επικεντρωνόταν στην άνεση των επιβατών, στα επίπεδα θορύβου και στην ασφάλεια. Ο στόχος ήταν να αναπτυχθούν καινοτόμες λύσεις για το εσωτερικό σχεδιασμό των αυτοκινήτων και για τα ενσωματωμένα συστήματα ασφάλειας.

### **Magneti Marelli**

Η PSA Peugeot Citroën και ο ιταλικός αυτοκίνητος κατασκευαστής εξοπλισμού Magneti Marelli, έχουν υπογράψει μια συμφωνία συνεργασίας για την κοινή ανάπτυξη πλαισίων και chassis, συστημάτων θέρμανσης και ψύξης, συστημάτων επικοινωνιών, καθώς και ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού.

### **Pechiney**

Η συμφωνία με την Pechiney το 2000 καλύπτει δύο πτυχές: 1) την ανάπτυξη νέων εφαρμογών με βάση το αλουμίνιο τα οχήματα Peugeot και Citroën, με στόχο τη μείωση του συνολικού τους βάρους και 2) μια μακροπρόθεσμη σύμβαση προμηθειών

**Valeo**

Το 1999, επήλθε συμφωνία με τον Γαλλικό κατασκευαστή εξοπλισμού Valeo, για τη βελτίωση της ασφάλειας και άνεσης των οχημάτων.

**Delphi**

Το 1999, υπογράφηκε συμφωνία με την εταιρεία Delphi στους τομείς της ενεργητικής ασφάλειας, της άνεσης των επιβατών και της διαχείρισης της ενέργειας.

**Παραπομπές Κεφαλαίου 3**

- § Aoki M. (1988): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". Marketing Science, Vol 8, No 3, pp 310-323
- § Axelrod, R. (1984): "The Evolution of Cooperation". New York, Basic Books.
- § Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management, 29: 411-426.
- § Buckley & Casson, (1988): "The theory of cooperation in international business". Cooperative Strategies in international Business, pp:31-34

- § Doz Y. (1996): “The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes”. Strategic Management Journal, 17: 55-83
- § Drucker P. (1946): “The concept of the Corporation”. John Day, New York
- § 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. & Singh H (1998): “The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage”. Academy of Management Review, 23: pp 660-679
- § Feast R. (1998): “How Ford and GM manage their European acquisitions”. Automotive Industries, Looksmart Ltd
- § Ginsberg A. (1994): “Minding the competition: From mapping to mastery”. Strategic Management Journal, 15 pp:153-174
- § Hamel, G.; Doz, Y.L. & Prahalad C.K. (1989). “Collaborate With Your Competitors – and Win.” Harvard Business Review, Product Number: 89104.
- § Hamel G. (1991). “Competition for competence and imter-partner learning within international strategic alliances.” Strategic Management Journal, 12 pp: 83-104

- § Harrigan, K.R. (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions." Strategic Management Journal, 7(6): 535-555.
- § Kim J.B.& Michell P. (1999): "Relationship marketing in Japan: the buyer – supplier relationships of four automakers". Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 14, pp:118-129
- § Lado, A. (1997): "Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model." The Academy of Management Review, 22(1): 110-141.
- § Levinthal D.& Fichman M. (1988): "Dynamics of interorganizational attachment: Auditor – client relationships". Administrative Science Quarterly, 33: 345-369
- § Luo, Y. (2004): "Coopetition in International Business". Denmark, Copenhagen Business School Press.
- § Luo, Y. (2006): "A Coopetition Perspective of Global Competition." Journal of World Business, Article in Press.
- § Porter, M.E. (1985): "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New York, The Free Press.
- § Wyman O. (2005): "Automotive Industry Study: Networking still holds vast potential". Technical University of Munich, Chair for Business Administration
- § Γεωργόπουλος Ν. (2004): "Στρατηγικό Μάνατζμεντ". Αθήνα, εκδόσεις Γ. Μπένου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### *Συνανταγωνισμός με το Κράτος*

#### 4.1 Εισαγωγή

Οι σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορούν κάλλιστα να χαρακτηρισθούν ως συνανταγωνιστικές, καθώς ενσωματώνουν τόσο στοιχεία συνεργασίας όσο και στοιχεία ανταγωνισμού. Η συνεργασία μεταξύ των δύο μερών αναφέρεται στην αμοιβαία παροχή βοήθειας για την επίτευξη αμοιβαίως επωφελών αποτελεσμάτων, ενώ ο ανταγωνισμός στις ενδεχόμενες συγκρούσεις που μπορεί να εμφανιστούν σχετικά με την άσκηση επιρροής, ελέγχου και εκπλήρωσης αντικρουόμενων στόχων.

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, η παροχή εκ μέρους των κυβερνήσεων ενός σταθερού νομικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορούν να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους, και η δυνατότητα προσαρμογής του πλαισίου αυτού στις μεταβολές του περιβάλλοντος, αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την διεύρυνσή τους. Παρά τη συνεχόμενη μείωση του στοιχείου του ανταγωνισμού στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων, λόγω της ανάπτυξης εκ μέρους πολλών κρατών, πολιτικών προσέλκυσης άμεσων ξένων επενδύσεων, είναι ακόμα αρκετά πιθανό να υπάρξουν συγκρουσιακές καταστάσεις ανάμεσα στα δύο μέρη

για θέματα σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη, τον έλεγχο πρώτων υλών κλπ.

## 4.2 Η Συνανταγωνιστική σχέση

Μέχρι τη δεκαετία του '80, κυρίαρχο παράδειγμα στην ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κρατών αποτελούσε το μοντέλο του Vernon (1971), που έβλεπε τη εν λόγω σχέση ως αμιγώς ανταγωνιστική, και θεωρούσε ότι η κυβερνητική παρέμβαση αποτελούσε το αντίπαλο δέος στη διαπραγματευτική δύναμη των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν ισχύει στη σύγχρονη οικονομία, καθώς οι σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων γίνονται ολοένα και πιο συνεργατικές.

Οι παράγοντες που δημιουργούν τη στρατηγική αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κρατών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, είναι αφενός η δυνατότητα των κρατών να καθορίζουν τους κανόνες και τους νόμους με τους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμμορφώνονται και αφετέρου η δημιουργία πλούτου και αξίας εκ μέρους των επιχειρήσεων, στοιχεία απαραίτητα για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των χωρών.

Μια φιλικά προσκείμενη κυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό σύμμαχο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς μπορεί να τους προσφέρει τις απαραίτητες υποδομές, ευκολότερη πρόσβαση στην αγορά, περισσότερες

χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις και θεσμική υποστήριξη. Αντίστοιχα, οι φιλικά προσκείμενες προς το κράτος επιχειρήσεις, μπορούν να έχουν σημαντική συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, να μειώσουν τη ανεργία, να εκπαιδεύσουν το εργατικό δυναμικό, καθώς και να αυξήσουν τόσο το εγχώριο Ακαθάριστο προϊόν όσο και τα έσοδα του κράτους μέσω της καταβολής φόρων. Η θεωρία του συνανταγωνισμού αντικατοπτρίζει αυτή ακριβώς την αλληλεξάρτηση, καθώς οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις ανταγωνίζονται για μη συμβατά μεταξύ τους αποτελέσματα και πλεονεκτήματα, ενώ ταυτόχρονα συνεργάζονται για την επίτευξη αμοιβαίων κερδών.

Στις σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι αναπόφευκτο, καθώς η διαδικασία που ακολουθούν για τη λήψη των αποφάσεών τους, λαμβάνει υπόψη διαφορετικές, ασύμμετρες παραμέτρους. Σύμφωνα με τον Luo (2004), οι κυβερνήσεις μπορεί να ανταγωνίζονται με τις πολυεθνικές σε επίπεδο εισροών, διαδικασιών και εκροών.

Σε επίπεδο εισροών οι πολυεθνικές μπορεί να ανταγωνίζονται με τις κυβερνήσεις για την εξασφάλιση των απαραίτητων παραγωγικών συντελεστών, της απαιτούμενης τεχνολογικής υποδομής καθώς και για την πρόσβαση στα απαραίτητα κανάλια διανομής. Οι πόροι αυτοί ελέγχονται από τις κυβερνήσεις για ένα πλήθος λόγων, όπως η προστασία νεοσύστατων βιομηχανιών, η διατήρηση του γενικότερου επιπέδου τιμών και του πληθωρισμού και διαμόρφωση της αγοράς. Η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τους τοπικούς πόρους των διάφορων χωρών είναι αναπόφευκτη, και αποτελεί το κυριότερο αντικείμενο

διαπραγματεύσεων με τις κυβερνήσεις. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν όσο το δυνατό περισσότερες και ποιοτικότερες εισροές, ενώ οι κυβερνήσεις από τη μεριά τους προσπαθούν να πείσουν τις επιχειρήσεις να προβούν στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Ο ανταγωνισμός σε επίπεδο διαδικασιών αφορά τη δυνατότητα αλλαγής του νομικού πλαισίου της φιλοξενούσας χώρας. Οι κυβερνήσεις κατέχουν τη νομοθετική εξουσία, γεγονός που τους εξασφαλίζει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις σχέσεις τους με τις πολυεθνικές. Παρόλα αυτά, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πολλές φορές διαθέτουν την απαραίτητη διαπραγματευτική δύναμη για να επηρεάζουν το νομοθετικό έργο των κυβερνήσεων και την κυβερνητική πολιτική, μια δύναμη που πηγάζει από τη δυνατότητα παροχής κρίσιμων πόρων και δυνατοτήτων στις χώρες που τις φιλοξενούν. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ιδιαίτερες τεχνολογικές και οργανωτικές ικανότητές τους ως μοχλό άσκησης πίεσης προς τις κυβερνήσεις, αυξάνοντας έτσι την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Σε επίπεδο εκροών οι πολυεθνικές μπορεί να ανταγωνίζονται με τις κυβερνήσεις για πρόσβαση στην αγορά και επέκτασή της καθώς και για οικονομικές αποδόσεις. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται διεθνώς προκειμένου να αποφύγουν φραγμούς εισόδου, να αυξήσουν το μερίδιο και την παρουσία τους στην αγορά και να αυξήσουν τα έσοδα και την κερδοφορία τους (Caves 1996). Στις περιπτώσεις αυτές, η διαπραγματευτική

δύναμη των κυβερνήσεων πηγάζει από τη δυνατότητα ελέγχου της πρόσβασης στις εν λόγω αγορές (Brewer 1992). Επιχειρήσεις με μεγαλύτερη συνεισφορά ιδιαίτερων γνώσεων και ικανοτήτων, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές του ενδιαφέροντός τους.

Ανταγωνισμός μεταξύ πολυεθνικών και κυβερνήσεων είναι δυνατό να υφίσταται και λόγω προσπάθειας ελέγχου συγκεκριμένων επιχειρησιακών λειτουργιών όπως η διανομή, η διαφήμιση και η προώθηση των προϊόντων των επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα σύνηθες στις αναδυόμενες οικονομίες, όπου οι επιχειρήσεις συναντούν αρκετά εμπόδια από τις κυβερνήσεις, τα οποία συχνά λειτουργούν ως τροχοπέδη στην ανάπτυξη.

Τέλος, οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να ανταγωνίζονται για μια σειρά οικονομικών θεμάτων, όπως καθορισμός του καθαρού εισοδήματος, φόροι, δασμοί εισαγωγών και για παρακρατηθέντα κέρδη των επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων αφορά τρεις διαφορετικούς τομείς -εισροές, διαδικασίες και εκροές- οι οποίοι όμως αλληλοσυνδέονται και αλληλοεπηρεάζονται. Ο ανταγωνισμός για εισροές επηρεάζει τον αντίστοιχο για εκροές, καθώς η ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών στις εισροές (ποιότητα, κόστος, διαθεσιμότητα), θα οδηγήσει σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα. Αντίστοιχα ο ανταγωνισμός σε επίπεδο διαδικασιών μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά των ανταγωνισμό για εισροές και εκροές,

καθώς αλλάζει το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι εν λόγω συναλλαγές.

Οι σχέσεις όμως μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων περιλαμβάνουν και το στοιχείο της συνεργασίας. Η συνεργασία μεταξύ των δύο μερών προκύπτει από τη συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των συμφερόντων τους και από την δυνατότητα επίτευξης συνεργιών. Τα αναμενόμενα αμοιβαία οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τη συνεργασία πολυεθνικών και κρατών μειώνουν την ανταγωνιστική τους συμπεριφορά και τους οδηγούν στην ανίχνευση παιγνίων θετικών αθροισμάτων.

Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ κρατών και επιχειρήσεων κατατάσσονται σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα. Στη σύνδεση της χώρας με την παγκόσμια αγορά, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των παραγωγικών της κλάδων, στην ενίσχυση των επιχειρησιακών ικανοτήτων και στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η σύνδεση της χώρας με την παγκόσμια αγορά, αφορά τους όλους εκείνους παράγοντες που σχετίζονται με τη σταθερότητα της συναλλαγματικής ισοτιμίας της χώρας, την ένταση των άμεσων ξένων επενδύσεων και την ευκολία εισόδου των επιχειρήσεων στη χώρα. Η ευκολία εισόδου των επιχειρήσεων στη χώρα αφορά το βαθμό στον οποίο η οικονομία της χώρας συνδέεται με αυτές των υπολοίπων χωρών μέσω της διακίνησης πρώτων υλών, αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων, τεχνολογιών και κεφαλαίου. Οι χώρες εξαρτώνται από τις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν

την εν λόγω σύνδεση με τις οικονομίες άλλων χωρών, ενώ αντίστοιχα οι πολυεθνικές βασίζονται σε αυτή τη σύνδεση προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας τους.

Οι κυβερνήσεις συνεργάζονται επίσης με τις επιχειρήσεις για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των παραγωγικών κλάδων της οικονομίας. Η ανταγωνιστικότητα των παραγωγικών κλάδων είναι πολύ σημαντική για τη ύπαρξη και λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγική ικανότητα, τη ζήτηση, την ισχύ των συμπληρωματικών κλάδων και την αντιπαλότητα. Η υψηλή αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό 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. Ενδεχομένη συνεργασία των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις και επηρεασμός της πολιτικής που θα ακολουθήσουν στους παραπάνω τομείς, θα οδηγήσει σε μείωση του παραγωγικού και του συναλλακτικού τους κόστους, καθώς και σε αύξηση της κερδοφορίας τους. Η συνεργασία αυτή θα είναι επωφελής και για τις κυβερνήσεις καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βοηθούν στην ανάπτυξη του βιομηχανικού περιβάλλοντος της χώρας, μέσω της εκπαίδευσης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, της προώθησης δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης και της

εφαρμογή νέων τεχνολογιών, στοιχεία που προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην οικονομία της χώρας.

Η ενίσχυση των επιχειρησιακών ικανοτήτων αποτελεί ακόμη ένα τομέα συνεργασίας των κυβερνητικών αρχών και των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι κυβερνήσεις μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις μέσω της μείωσης φόρων, της παροχής εκτάσεων γης κ.α., στην ανάπτυξη νέων παραγωγικών ικανοτήτων που θα συμβαδίζουν και θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της τοπικής αγοράς και στη βελτίωση της συνολικής ανταγωνιστικότητάς τους, ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να παράσχουν στις κυβερνήσεις, τις απαραίτητες τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητες που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Nissan η οποία επιχείρησε να συνεργαστεί με την Αμερικάνικη Κυβέρνηση προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη νομοθεσία περί οικονομίας κατανάλωσης καυσίμων, τα οχήματα οποιασδήποτε αυτοκινητοβιομηχανίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες με βάση τον τόπο παραγωγή τους, δηλαδή σε αυτά που παράγονται εντός Ηνωμένων Πολιτειών και σε αυτά που εισάγονται. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ελεύθερη κυκλοφορία αυτών των οχημάτων, είναι ότι ο μέσος όρος κατανάλωσης καυσίμων της κάθε κατηγορίας της συγκεκριμένης μάρκας που ανήκουν (εισαγόμενα ή όχι) δεν πρέπει να ξεπερνά το ένα γαλόνι ανά 27,5 μίλια. Το πρόβλημα που αντιμετώπιζε η Nissan είναι ότι τα πιο μεγάλα σε κυβισμό μοντέλα της, όπως το Infiniti G 35, τα κατασκεύαζε εκτός Ηνωμένων Πολιτειών με



αποτέλεσμα να μην καλύπτει τον περιορισμό του 27,5 σε αυτή την κατηγορία. Ερχόμενη σε συνεργασία με την κυβέρνηση η αυτοκινητοβιομηχανία βασισμένη στη συμφωνία της NAFTA, ζήτησε να αναγνωρισθούν ως εγχώρια παραγωγή τα μοντέλα που κατασκεύαζε στο Μεξικό, γεγονός που θα μείωνε τον μέσο όρο κατανάλωσης των αυτοκινήτων εισαγωγής.

Τέλος, οι κυβερνήσεις συνεργάζονται επίσης με τις επιχειρήσεις για την ενίσχυση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η συνεργασία αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις καθώς οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού και διευθυντικού προσωπικού, βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και οδηγεί σε μείωση του κόστους και αύξηση των εσόδων. Αντίστοιχα η δράση των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, καθώς μέσω των συνεργασιών και των συμμαχιών που συνάπτουν οι επιχειρήσεις αυξάνει τη γνώση και την εμπειρία του εργατικού και διευθυντικού κεφαλαίου της χώρας.

### 4.3 Η ορθολογικότητα του Συνανταγωνισμού

Η θεωρία του Συνανταγωνισμού δίνει έμφαση στη συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των πολυεθνικών και των κυβερνήσεων και αναγνωρίζει την σημασία ύπαρξης σχέσεων συνεργασίας. Η ταυτόχρονη ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας και ανταγωνισμού στις σχέσεις μεταξύ κρατών και επιχειρήσεων

οφείλεται τόσο στην οικονομική αλληλεξάρτηση των δύο μερών όσο και στην απουσία κάποιου θεσμικού ή νομοθετικού πλαισίου που να καθορίζει την σχέση τους, όπως για παράδειγμα γίνεται στην κοινοπραξίες και στις συμμαχίες. Οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις καλούνται να διευθετήσουν μια σειρά θεμάτων και ζητημάτων, δίνοντας έμφαση είτε στο στοιχείο της συνεργασίας είτε στο στοιχείο του ανταγωνισμού, καλούνται δηλαδή να συνεργαστούν σε κάποιες περιπτώσεις και να ανταγωνιστούν σε άλλες.

Σύμφωνα με τον Boddewyn (1988) οι πολυεθνικές αλληλεπιδρούν με τις κυβερνήσεις μέσα σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από πολιτικές ευκαιρίες και κινδύνους, και οι κυβερνήσεις δεν αποτελούν απλά «μαύρα κουτιά» που μετατρέπουν τις κοινωνικές ανάγκες σε πολιτικές χωρίς να επηρεάζονται από εξωγενής παράγοντες, αλλά «ανοιχτά» συστήματα που αλληλοσυνδέονται και αλληλοεπηρεάζονται από τις επιχειρήσεις.

Η ασυμμετρία της διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ των κυβερνήσεων και πολυεθνικών είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τον βαθμό της συνανταγωνιστικής τους σχέσης. Η διαπραγματευτική δύναμη ενός παίκτη σχετίζεται θετικά με το βαθμό εξάρτησης του άλλου, από τον παίκτη αυτόν. Όσο περισσότερο εξαρτάται δηλαδή ο ένας παίκτης από την άλλο, τόσο περιορίζεται η διαπραγματευτική του δύναμη. Στην περίπτωση συμμετρικών διαπραγματευτικών δυνάμεων, η συνεργασία μεταξύ πολυεθνικών και κυβερνήσεων 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.

#### 4.4 Ένταση Συνανταγωνισμού

Η ένταση των σχέσεων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού μεταξύ μιας επιχείρησης και της χώρας που τη φιλοξενεί, μεταβάλλεται και διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση, περιλαμβάνοντας από υψηλή συνεργασία και χαμηλό ανταγωνισμό μέχρι και το αντίστροφο. Σύμφωνα με το Luo (2004), ανάλογα με τη ένταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού που έχουν αναπτύξει οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με τις κυβερνήσεις στα πλαίσια της συνανταγωνιστικής τους σχέσης, μπορούμε να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις στις εξής τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες, όπως εμφανίζονται στο διάγραμμα 4.1: Τους *Διεκδικητές* (contenders), τους *Συνανταγωνιστές* (Coopetitor), τους *Συνεργάτες* (partners) και τους *Αποξενωμένους* (ελεύθερη μετάφραση του Alienators).



#### 4.4.1 Αποξενωμένες

Ως αποξενωμένη χαρακτηρίζεται μία πολυεθνική επιχείρηση που παραμένει απόμακρη από την κυβέρνηση της χώρας που τη φιλοξενεί, διατηρώντας χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Αυτός ο τύπος σχέσης χαρακτηρίζεται από χαμηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο μερών και παρουσιάζεται συνήθως σε απελευθερωμένες οικονομίες εντάσεως εργασίας,

στις οποίες η κυβέρνηση δεν παρεμβαίνει στις δραστηριότητες των πολυεθνικών, οι οποίες βασίζονται κυρίως στους δικούς τους πόρους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία εκτελούν τις δραστηριότητές τους ανεξάρτητα, χωρίς να έχουν ανάγκη κρατικής υποστήριξης, ενώ η αγορά χαρακτηρίζεται από χαμηλή αβεβαιότητα και χαμηλό κόστος συναλλαγών. 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.

Αντίθετα η στρατηγική της παράκαμψης, αποτελεί την προσπάθεια της επιχείρησης να αποφύγει τη συμμόρφωση στους νόμους και τις κρατικές πολιτικές και να παρακάμψει τις κυβερνητικές πιέσεις. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται μόνο για ανεξάρτητες πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, τα οποία δεν υπόκεινται σε σημαντικές κρατικές παρεμβάσεις, και χρησιμοποιούν για την παραγωγή τους πόρους που δεν υπόκεινται σε κρατικό έλεγχο.

#### 4.4.2 Διεκδικητές

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία διατηρούν υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας με τις κυβερνήσεις των χωρών που τις φιλοξενούν. Μία διεκδικήτρια πολυεθνική επιχείρηση για την ολοκλήρωση της διεθνούς επέκτασής της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τοπικούς πόρους, οι οποίοι όμως ελέγχονται από το κράτος. Οι εν λόγω πόροι μπορεί να έχουν τη μορφή εισροών (φυσικοί πόροι), διαδικασιών (κανονισμοί) και εκροών (πρόσβαση στην αγορά), και λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητάς τους, η χρήση τους ελέγχεται από την κυβέρνηση. Το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης γίνεται ακόμα πιο έντονο αν οι εν λόγω πόροι είναι σημαντικοί για κρίσιμους κλάδους της χώρας και συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση, μπορεί να ακολουθήσουν στρατηγικές όπως η διαπραγμάτευση, η διεκδίκηση και ο κατευνασμός.

Η διαπραγμάτευση, αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να αποσπάσει ορισμένες παραχωρήσεις από τις κυβερνήσεις, προκειμένου να ικανοποιήσει κάποιες απαιτήσεις ή προσδοκίες της. Η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, αν και περιορισμένη, πηγάζει από τις ιδιαίτερες τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητές της, που καθιστούν αποτελεσματικότερη την εκμετάλλευση των τοπικών πόρων.

Η στρατηγική της διεκδίκησης ενδείκνυται για τις επιχειρήσεις με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, οι οποίες στοχεύουν στην βραχυπρόθεσμη παραμονή στη χώρα υποδοχής, και αποτελεί μια πολιτική αμφισβήτησης των κυβερνητικών ρυθμίσεων. Πρόκειται για μια επιθετική στρατηγική η οποία μπορεί να επιτύχει τους στόχους της μέσω της άσκησης αποτελεσματικής πίεσης στις κυβερνήσεις.

Ο κατευνασμός, τέλος, αποτελεί μια αποδοτική στρατηγική όταν ο συμβιβασμός με τις ξένες κυβερνήσεις θα αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα από την αμφισβήτηση και τη διεκδίκηση. Πρόκειται για μια στρατηγική περιορισμένης αντίστασης στις κρατικές πιέσεις και εκτεταμένης προσπάθειας χαλάρωσης των πολιτικών και των κοινωνικών αντιστάσεων.

Η διαπραγμάτευση, η διεκδίκηση και ο κατευνασμός επιτυγχάνονται μέσω κοινοπραξιών ή συμμαχιών της επιχείρησης με κρατικές τοπικές επιχειρήσεις ή με επιχειρήσεις που διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με κυβερνητικούς φορείς. Με τις συνεργασίες αυτές η επιχείρηση θα βελτιώσει τις τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητές της, και θα αυξήσει τη διαπραγματευτική της δύναμη.

### 4.4.3 Συνεργάτες

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που διατηρούν με τις κυβερνήσεις των χωρών που τις φιλοξενούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Μια τέτοια συνανταγωνιστική σχέση προκύπτει όταν οι δύο πλευρές έχουν συνάψει κάποιο είδος συμμαχίας ή συνεργασίας, ή όταν τα δύο μέρη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό το ένα από το άλλο και δεν ανταγωνίζονται για πόρους της χώρας υποδοχής λόγω συμβατών στόχων και ενδιαφερόντων. Σε αυτή τη συνανταγωνιστική περίπτωση, παρόλο που τα δύο μέρη είναι αμοιβαίως αλληλεξαρτώμενα, 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 στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι ο συμβιβασμός, η απορρόφηση και η προσαρμογή.

Η στρατηγική του συμβιβασμού δείχνει τον βαθμό στον οποίο η πολυεθνική επιχείρηση ανταποκρίνεται και συμβάλλει στις κοινωνικές ανάγκες της φιλοξενούσας χώρας (μόρφωση, εργασία, έλεγχος αποβλήτων). Με το συμβιβασμό η επιχείρηση δείχνει την ανταπόκρισή της στις ανάγκες της φιλοξενούσας χώρας, στοχεύοντας σε ανταπόδοση μέσω της συνεργασίας με τις κρατικές αρχές, ενώ παράλληλα ενισχύει την αξιοπιστία και τη νομιμότητάς της στην αντίληψη της τοπικής κοινωνίας.



Η στρατηγική της απορρόφησης, αποσκοπεί στην αύξηση της νομιμότητας της επιχείρησης και στην αποφυγή πιθανών συγκρουσιακών καταστάσεων με τις κυβερνήσεις. Η απορρόφηση επιτυγχάνεται όταν υπάρχει αμοιβαία συναίνεση στους στόχους των δύο μερών και κατανόηση των διαφορετικών στάσεων, και συμπεριφορών που μπορεί να επιδείξουν. Η στρατηγική της απορρόφησης στηρίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η οποία προωθεί περαιτέρω τη συνεργασία.

Τέλος, η στρατηγική της προσαρμογής αναφέρεται στην προσπάθεια επιχείρησης να αποδεχθεί, να αντιγράψει και να συμβαδίσει με τα κοινωνικά και επιχειρηματικά πρότυπα της χώρας υποδοχής. 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.

#### 4.4.4 Συνανταγωνιστές

Ως συνανταγωνίστρια χαρακτηρίζεται μια πολυεθνική επιχείρηση που διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού με την χώρα υποδοχής. Σε αυτή την κατηγορία, σε αντίθεση με τους συνεργάτες, οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις δεν έχουν πλήρως συμβατούς στόχους σε όλους τους τομείς και

ανταγωνίζονται για την εξασφάλιση τοπικών πόρων. Η απόκλιση που υπάρχει στους στόχους των δύο μερών οδηγεί στη δημιουργία διαφορετικών προτεραιοτήτων, ενώ ο ανταγωνισμός για τους τοπικούς πόρους είναι έντονος και πολλές φορές αναπόφευκτος. Αυτή η συνανταγωνιστική περίπτωση είναι συνήθης σε τομείς αγοράς που δεν έχουν απελευθεροποιηθεί πλήρως, στους οποίους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις ρυθμιστικές αρχές για την εξασφάλιση πόρων και δικαιωμάτων. Λόγω της σπουδαιότητας αυτών των τομέων για την σταθερότητα και την ανάπτυξη της οικονομίας, οι κυβερνήσεις ελέγχουν την πρόσβαση και το εύρος της αγοράς καθώς και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Ο έλεγχος αυτός οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να χρησιμοποιούν τη διαπραγματευτική τους δύναμη, η οποία βασίζεται στις ιδιαίτερες τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητές τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους και τα απαραίτητα δικαιώματα. Από την άλλη πλευρά τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι τοπικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό τις πολυεθνικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και την επέκταση αυτών των τομέων, καθώς μόνο αυτές κατέχουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Κάτω από 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 στρατηγικές

που μπορεί να ακολουθήσει μια πολυεθνική που ανήκει σε αυτή την κατηγορία, είναι ο συμβιβασμός και η επιρροή.

Η στρατηγική του συμβιβασμού αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ κυβερνήσεων και πολυεθνικών και στην επίτευξη ισότητας μεταξύ των ρυθμιστικών διατάξεων του κράτους και των ενδιαφερόντων των επιχειρήσεων. Ο συμβιβασμός ακολουθείται από επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη μακροχρόνια συνεργασία με τα κράτη υποδοχής και εξαρτώνται από κρίσιμους πόρους της χώρας που ελέγχονται από τις κυβερνήσεις. Η εν λόγω στρατηγική αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιπτώσεις αλληλεξαρτήσεων και συμμετρικών διαπραγματευτικών δυνάμεων.

Τέλος, με τη στρατηγική της επιρροής οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω μιας σειράς επιθετικών ενεργειών όπως η δημιουργία lobby, η άσκηση πίεσης από τη χώρα προέλευσης και από Διεθνείς οργανισμούς, να επηρεάσουν και να καθορίσουν τις κυβερνητικές αποφάσεις που τους αφορούν.

#### **4.5 Περιβαλλοντικοί & Οργανωτικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τον Συνανταγωνισμό**

Ο βαθμός συνεργασίας και ανταγωνισμού που αναπτύσσουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με τις κυβερνήσεις, δεν είναι καθορισμένος εκ των προτέρων, αλλά μεταβάλλεται και καθορίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να

βοηθήσει την επιχείρηση να μειώσει το κόστος λειτουργίας της και να επιτύχει τους στόχους της. Η ένταση του συνανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις και κυβερνήσεις επηρεάζεται από διάφορους περιβαλλοντικούς και οργανωτικούς παράγοντες, οι οποίοι καθρεπτίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης για συνεργασία και ανταγωνισμό με τις χώρες υποδοχής

Οι Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επιδρούν στις χώρες υποδοχής, και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις τακτικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τη σύνθεση των συνανταγωνιστικών τους μιγμάτων, *είναι η οικονομική ανάπτυξη, η πολιτική σταθερότητα, οι θεσμικοί περιορισμοί και η βιομηχανική ανάπτυξη* (Luo, 2004).

Ο *βαθμός οικονομικής ανάπτυξης* της χώρας υποδοχής επηρεάζει σημαντικά την ένταση της συνανταγωνιστικής σχέσης των επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις. Υψηλός βαθμός οικονομικής ανάπτυξης θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την συνεργασία και να μειώσουν τον ανταγωνισμό με τη χώρα υποδοχής, για λόγους όπως η εξάρτηση των πολυεθνικών από τους τοπικούς πόρους, ο υψηλός βαθμός απελευθεροποίησης της αγοράς, η κρατική υποστήριξη και η αυξημένη ικανότητα απορρόφησης της γνώσης.

Σε χώρες με αναπτυγμένη υποδομή και παραγωγή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους τοπικούς πόρους, οι οποίοι είναι υψηλής ποιότητας, καθιστώντας έτσι πιο οικονομική και αποτελεσματική για την επιχείρηση την απόκτηση τους από τη χώρα παραγωγής, παρά την εισαγωγή τους από τη χώρα προέλευσης. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η ανάπτυξη

των εν λόγω πόρων γίνεται ή υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος, οι επιχειρήσεις θα επιδιώξουν το στοιχείο της συνεργασίας.

Ο βαθμός απελευθεροποίησης της αγοράς αυξάνει ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, δημιουργώντας ένα πιο ευνοϊκό κλίμα για επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα. Η απελευθεροποίηση της αγοράς οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων, λόγω της μείωσης του κρατικού ελέγχου σε πολλούς τομείς της αγοράς, όπου κυριαρχούν πλέον ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Οι κυβερνήσεις των χωρών με υψηλό βαθμό οικονομικής ανάπτυξης, έχουν περισσότερο αποτελεσματικές και ελαστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διατηρώντας συνεργατική και υποστηρικτική στάση απέναντι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα της αυξημένης υποστήριξης είναι η προσέλκυση των επιχειρήσεων και η ενίσχυση της συνεργασίας τους με αυτές.

Τέλος, αναπτυγμένες οικονομίες τείνουν να εμφανίζουν αυξημένη ικανότητα απορρόφησης των τεχνολογικών και οργανωσιακών ικανοτήτων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ενισχύοντας την αμοιβαία κατανόηση και το βαθμό συνεργασίας μεταξύ τους.

*Η πολιτική σταθερότητα* αναφέρεται στο βαθμό ισορροπίας του πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας υποδοχής, περιλαμβάνοντας όχι μόνο το ρυθμό εναλλαγής των κυβερνήσεων αλλά και τη θέσπιση των νόμων και των πολιτικών διακυβέρνησης. 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 (Moran 1985). Η πολιτική σταθερότητα καθιστά ελκυστικότερο το επιχειρηματικό περιβάλλον, αυξάνοντας την αξιοπιστία της χώρας υποδοχής όσον αφορά την ασφάλεια των επενδύσεων, οδηγώντας σε αύξηση της συνεργασίας μεταξύ πολυεθνικών και κυβερνήσεων. Αντίθετα μια ενδεχόμενη πολιτική αστάθεια δημιουργεί αβεβαιότητα και αυξάνει τα κόστη συναλλαγών για τις πολυεθνικές, οδηγώντας σε μείωση της συνεργασίας τους με τη χώρα υποδοχής.

*Οι θεσμικοί περιορισμοί* αφορούν το βαθμό στον οποίο παρεμποδίζονται και παρακλύονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες από νόμους και διατάξεις που θεσπίζουν οι χώρες υποδοχής. Οι περιορισμοί αυτοί μειώνουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της αγοράς, και να την απομακρύνουν από το σημείο ισορροπίας της. Οι έντονοι θεσμικοί περιορισμοί οδηγούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στη μείωση της εξάρτησης από πόρους και συναλλαγές με τη χώρα υποδοχής, καθώς και της συνολικής έκθεσής τους σε ένα τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον. Αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι η μείωση τόσο της συνεργασίας όσο και του ανταγωνισμού των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις.

*Η βιομηχανική ανάπτυξη*, τέλος, παρέχει προνομιακές ευκαιρίες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Όταν η χώρα υποδοχής διατηρεί υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω χώρα έχουν αυξημένες ανάγκες συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις

κυβερνήσεις. Σε κλάδους με υψηλή ανάπτυξη οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη την υποστήριξη των κυβερνήσεων για τη σταθεροποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους, ενώ ταυτόχρονα οι κυβερνήσεις έχουν ανάγκη τις τεχνολογικές και οργανωσιακές ικανότητες των πολυεθνικών, που θα συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Η αυξημένη ανάγκη για συνεργασία οφείλεται στην αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τους ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους των αναδυόμενων οικονομιών. Αντίθετα το στοιχείο του ανταγωνισμού μπορεί να ενισχυθεί από τη συνεχώς μεγαλύτερη εξάρτηση των πολυεθνικών από τους κρατικά ελεγχόμενους τοπικούς πόρους, οι οποίες όμως διαθέτουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη λόγω των ιδιαίτερων τεχνολογικών και οργανωσιακών ικανοτήτων που διαθέτουν.

Εκτός από τους περιβαλλοντικούς, υπάρχει και μια σειρά από Οργανωτικούς παράγοντες που αντανakλούν τις σχέσεις δυαδικότητας και την αλληλεπίδραση των πολυεθνικών επιχειρήσεων με τις κυβερνήσεις. Η ποικιλία των σχέσεων που μπορεί να αναπτύξουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με τις κυβερνήσεις οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως η *συμπληρωματικότητα των πόρων τους, η συμβατότητα των στόχων τους, η εμπειρία από προηγούμενες σχέσεις και η στρατηγική προνοητικότητα*. (Luo, 2004).

*Η συμπληρωματικότητα των πόρων* μιας πολυεθνικής επιχείρησης με τις ανάγκες της χώρας που τη φιλοξενεί, οδηγεί σε αύξηση των σχέσεων συνεργασίας και μείωση του ανταγωνισμού, εξαιτίας της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων, της συμβολής απαραίτητων πόρων και της μείωσης των

συγκρούσεων. Η συμπληρωματικότητα αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τη δημιουργία μακρόχρονης συνεργασίας ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τις πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς αυξάνει την εξάρτησή τους από αυτές και οδηγεί στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας. Το γεγονός ότι οι πολυεθνικές παρέχουν στις κυβερνήσεις πόρους που είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία της φιλοξενούσας χώρας και δύσκολο να βρεθούν αλλού, δίνει κίνητρο στις κυβερνήσεις να διατηρήσουν συνεργατικές σχέσεις με την εν λόγω επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υποστήριξη που έλαβε η αυτοκινητοβιομηχανία General Motors από την κυβέρνηση της Νοτίου Αφρικής, καθώς με την παροχή τεχνολογικής βοήθειας συνέβαλλε στην ανάπτυξη της τοπικής αγοράς και βιομηχανίας, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλο ανταγωνιστή της. Η συμπληρωματικότητα των πόρων οδηγεί και σε μείωση του ανταγωνισμού και των συγκρούσεων ανάμεσα στα δύο μέρη λόγω των αυξημένων κινήτρων των κυβερνητικών αρχών για βελτίωση των σχέσεών τους με τις πολυεθνικές.

*Η συμβατότητα των στόχων* καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των πολυεθνικών και των κυβερνήσεων, προσδιορίζοντας τη σύνθεση της συνανταγωνιστικής σχέσης. Η ύπαρξη συμβατότητας ενισχύει, χωρίς απαραίτητα να εξασφαλίζει, τη συνεργασία και μειώνει την αβεβαιότητα των επιχειρήσεων σχετικά με τη συμπεριφορά των κυβερνητικών αρχών. Η συμβατότητα των στόχων ωθεί τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις στο να συνεργαστούν προκειμένου να ικανοποιήσουν συγκλίνοντα



ενδιαφέροντα και καλλιεργεί ένα ευνοϊκό συνεργατικό περιβάλλον. Αντίθετα, σε περιπτώσεις ασυμβατότητας στόχων, είναι αρκετά πιθανό ένα από τα δύο μέρη να εμφανίσει οπορτουνιστική συμπεριφορά, κάτι που θα οδηγήσει τις δύο πλευρές σε συγκρουσιακές καταστάσεις.

*Η εμπειρία από προηγούμενες σχέσεις* μεταξύ της επιχείρησης και της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής επηρεάζει την συνανταγωνιστική σχέση λόγω του κλίματος εμπιστοσύνης και οικειότητας που έχει ήδη δημιουργηθεί. Η ήδη ανεπτυγμένη σχέση ενδυναμώνει την ανταλλαγή πληροφοριών και βελτιώνει την ποιότητα της συνεργασίας. Η επιρροή της πρότερης εμπειρίας στον καθορισμό του συνανταγωνιστικού μίγματος, εξαρτάται τόσο από τη διάρκεια όσο και από την ποιότητα των προηγούμενων σχέσεων. Όσο μεγαλύτερη ήταν διάρκεια των πρότερων σχέσεων και όσο ποιοτικότερες ήταν αυτές, τόσο ενισχύεται το συνεργατικό στοιχείο της σχέσης, περιορίζοντας το ανταγωνιστικό. Αν η εμπειρία από προηγούμενες σχέσεις είναι υπέρμετρα καλή, τότε η συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών είναι δυνατό να συνεχιστεί και χωρίς την ύπαρξη νομικών και συμβολαιογραφικών δεσμεύσεων που θα παρακολουθούν την ειλικρίνειά τους.

*Η στρατηγική προνοητικότητα* αναφέρεται στο βαθμό της ικανότητας της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία είναι περισσότερο ανεπτυγμένα τεχνολογικά και προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις της φιλοξενούσας αγοράς, από αυτά των ανταγωνιστών. Καθώς η στρατηγική προνοητικότητα αυξάνεται, η επιχείρηση θα αντιμετωπίζει υψηλότερα κόστη και κινδύνους στην

προσπάθειά της να διατηρήσει την απαιτούμενη ελαστικότητα για την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική είναι πιο ευάλωτες από τις υπόλοιπες, καθώς επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές του περιβάλλοντος αφού βρίσκονται σε άμεση αλληλεξάρτηση μαζί του. Για την αντιμετώπιση λοιπόν του κόστους και των κινδύνων, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στην δημιουργία ισχυρών δεσμών με τις κυβερνητικές αρχές και στην αύξηση της συνεργασία τους με την φιλοξενούσα χώρα. Παρόλα αυτά ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης δεν μένει αμετάβλητο και ενδεχόμενη αύξηση της προνοητικότητας της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε αντίστοιχη αύξησή του. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις υψηλό βαθμό προνοητικότητας για τον εντοπισμό 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.

## 4.6 Μελέτη Περίπτωσης

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε συνεργασία με τις εταιρείες παραγωγής αυτοκινήτων, του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για την υποστήριξη της αυτοκινητοβιομηχανίας. Στόχοι του εν λόγω οργανισμού είναι η προώθηση της ανταγωνιστικότητας, της απασχόλησης, της ασφάλειας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ευθύνης. Στους στόχους του οργανισμού ήταν να ασχοληθεί άμεσα με την αντιμετώπιση των πρόσφατων εξελίξεων στον κλάδο, όπως ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός, οι συνεχώς αυξανόμενοι ρυθμιστικοί κανονισμοί που αφορούν τη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου που έχει τόσο η παραγωγή όσο και η λειτουργία των αυτοκινήτων στο περιβάλλον, καθώς και η βελτίωση της ενεργητικής και παθητικής ασφάλειας των αυτοκινήτων.

Ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός έχει φέρει σε δύσκολη θέση τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ευρώπη, ο οποίος αντιστοιχεί περίπου στο 3% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ και παρέχει εργασία σε περισσότερους από 12 εκατομμύρια Ευρωπαίους. Ο ρυθμός της παγκόσμιας ζήτησης αυτοκινήτων έχει παρουσιάσει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια, με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη να σημειώνεται κυρίως στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη και σε χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Ρωσία, η Ινδία και η Κίνα. Την ίδια στιγμή, η αγορά της δυτικής Ευρώπης βρίσκεται αντιμέτωπη με μια σχετικά χαμηλή ζήτηση και με πλεόνασμα παραγωγικής ικανότητας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, σε

συνδυασμό με την αύξηση των εισαγωγών αυτοκινήτων από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ασκούν έντονες πιέσεις στην απασχόληση, ειδικά στις χώρες που παραδοσιακά αποτελούν παραγωγούς αυτοκινήτων. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία αντιμετωπίζει αυστηρούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς, υψηλό κόστος πρώτων υλών και δυσμενή ισοτιμία συναλλάγματος σε σχέση με τους βασικούς της ανταγωνιστές, τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία.

Το Ευρωπαϊκό Φόρουμ για την υποστήριξη της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελείται από Επιτρόπους, από Υπουργούς των χωρών-μελών, μέλη του Ευρωκοινοβουλίου και εκπροσώπους της αυτοκινητοβιομηχανίας και των εργατικών συνδικάτων, και έχει ως βασικό στόχο την βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου του κλάδου και την προετοιμασία του για τις προκλήσεις που θα επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητά του την επόμενη δεκαετία.

Με βάση την τελευταία έκθεση του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για την υποστήριξη της αυτοκινητοβιομηχανίας, η Κομισιόν παρουσίασε τον Φεβρουάριο του 2007 μια νέα «στρατηγική για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του Ευρωπαϊκού κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας». Η στρατηγική περιελάμβανε τη συνεργασία με τους Ευρωπαίους κατασκευαστές αυτοκινήτων (ACEA), τους Ευρωπαίους προμηθευτές (CLEPA) και την EMF, και είχε ως στόχο την καταγραφή των αλλαγών στην απασχόληση των εργαζομένων στον κλάδο, αλλά και την «αναδιάρθρωση» ολόκληρου του κλάδου με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο προκειμένου να μπορέσουν οι ευρωπαϊκές αυτοκινητοβιομηχανίες να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό. Παράλληλα, η συνεργασία στόχευε

στην καλύτερη χρήση των υφιστάμενων υποστηρικτικών μηχανισμών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μεταξύ των οποίων και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το οποίο θα χρησιμοποιείτο από τότε και στο εξής και για την υποστήριξη των επενδύσεων στην εκπαίδευση των εργαζομένων στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Απώτερος στόχος των ενεργειών του φόρουμ ήταν η διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης, στη στρατηγική για την οικονομία της Ευρώπης αυτοκινητοβιομηχανία, και παράλληλα η δημιουργία βημάτων προόδου σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια και το περιβάλλον, σε μια τιμή που μπορεί να ανταποκριθεί ο καταναλωτής.

Στόχος των ευρωπαϊκών αυτοκινητοβιομηχανιών μέσω της συμμετοχής τους στο φόρουμ, ήταν η τόνωση της ανταγωνιστικότητας και η δημιουργία ενός «σωστού επιχειρηματικού περιβάλλοντος», καθώς η ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία αποτελεί έναν από τους κλάδους με τους περισσότερους νομοθετικούς κανονισμούς στην Ευρώπη, οι οποίοι πολλές φορές προσθέτουν άσκοπα κόστος στην παραγωγή, αυξάνουν τη γραφειοκρατία και αποτελούν εμπόδιο στην προσαρμοστικότητα και την ευελιξία του κλάδου.

**Παραπομπές Κεφαλαίου 4**

- § Aoki M. (1988): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". Marketing Science, Vol 8, No 3, pp 310-323
- § Boddewyn J. (1988): "Political aspects of MNE theory". Journal of International Business Studies
- § Brewer T.(1992): "An issue area approach to the analysis of MNE-Government relations". Journal of International Business Studies, pp: 295-309
- § Caves R. & E. (1996): "Multinational enterprise and economic analysis". Cambridge University Press
- § Luo, Y. (2004): "Coopetition in International Business". Denmark, Copenhagen Business School Press.
- § Moran T. (1985) : "Multinational Corporations: The political economy of foreign direct investment". Lexington Books
- § Vernon R. (1971): "The multinational spread of US Enterprises". New York, Basic Books

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **Συνανταγωνισμός με Συνεργάτες και Συμμάχους**

#### **5.1 Συνεργασία & Έλεγχος**

Ως στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων, ορίζονται οι διαφόρων μορφών συμφωνίες συνεργασίας, που συνάπτουν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους και στοχεύουν τόσο στην επίτευξη αμοιβαίων στόχων όσο και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να αφορούν θέματα κοινής έρευνας και ανάπτυξης, συμπαραγωγής, μακροχρόνιων δεσμεύσεων προμηθειών, κοινής διανομής κ.α. Η συνεργασία και ο έλεγχος αποτελούν δύο βασικά στοιχεία των συμμαχιών των επιχειρήσεων, τα οποία υπάρχουν και αλληλεπιδρούν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών μεταξύ των μερών της συμμαχίας. Ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών του κατά τρόπο τέτοιο, που θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Στο πλαίσιο μιας στρατηγικής συμμαχίας ο έλεγχος περιλαμβάνει όλους εκείνους τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή, προκειμένου να επηρεάσουν τις στρατηγικές και τις λειτουργικές αποφάσεις της συμμαχίας, κατά τρόπο τέτοιο που να εξυπηρετεί την επίτευξη των εταιρικών τους συμφερόντων. Συνήθως η άσκηση ελέγχου επί των



ενεργειών της συμμαχίας εκ μέρους των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, προκύπτει σε περιπτώσεις αβεβαιότητας, συγκρούσεων και οπορτουμιστικής συμπεριφοράς.

Συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μια συμμαχία είναι δυνατό να εμφανιστούν τόσο κατά τη φάση του σχηματισμού, όσο και κατά τη φάση λειτουργίας της συμμαχίας. Κατά τη φάση του σχηματισμού μιας επιχειρηματικής συμμαχίας, η ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ομοιογένεια των πόρων και η μορφή των συμβολαίων αποτελούν ενδογενείς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις σε σύγκρουση. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας μιας συμμαχίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδεχόμενη εμφάνιση οπορτουμιστικής συμπεριφοράς, μεταβολών στην επιχειρησιακή πολιτική και αλλαγών στα στρατηγικά σχέδια και στόχους, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών και να επιβραδύνουν ή να αναστείλουν την επίτευξη συνεργιών. Η πιθανότητα εμφάνισης οπορτουμιστικής συμπεριφοράς υπάρχει σε κάθε είδους συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, εκτός αν οι επιχειρήσεις που συμμετάσχουν έχουν δημιουργήσει καλή φήμη λόγω πρότερων έντιμων συνεργασιών. 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 οπορτουισμό.

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον έλεγχο και τη συνεργασία στις συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων, είναι το κόστος συναλλαγής. Όταν δύο επιχειρήσεις συνάπτουν μια συμμαχία, δημιουργείται ένας είδος διμερούς μονοπωλίου. Το μέρος της συμμαχίας που συνεισφέρει συγκεκριμένους πόρους σε αυτή, διατρέχει τον κίνδυνο δήμευσης και οικειοποίησης τους, σε περίπτωση που το άλλο μέρος εμφανίσει οπορτουνιστική συμπεριφορά (Hennart 1988). Από την άποψη του κόστους συναλλαγής οι συμμαχίες που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αύξησης του ελέγχου και εκδήλωσης οπορτουνιστικής συμπεριφοράς, έχουν αυξημένες ανάγκες παρακολούθησης της συμπεριφοράς των μελών και διενέργειας διαπραγματεύσεων, γεγονός που θα οδηγήσει σε αυξημένο κόστος συναλλαγών. Ο κίνδυνος εμφάνισης οπορτουνιστικής συμπεριφοράς είναι δυνατό να μειωθεί με τη χρήση μηχανισμών που επιβάλλουν τη συμβολή πόρων και από τα δύο μέρη της συμμαχίας, ισορροπώντας έτσι το βαθμό «έκθεσης» και συμμετοχής τους στη συμμαχία και μειώνοντας τις πιθανότητες εμφάνισης παραβατικής συμπεριφοράς εκ μέρους τους (Williamson 1979 : Buckley & Casson 1988). Σε περιπτώσεις όπου οι στόχοι των επιχειρήσεων που συνεργάζονται δεν συνάδουν με αυτούς της συμμαχίας, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν τα εταιρικά τους οφέλη σε βάρος αυτών της συμμαχίας, τακτική που θα οδηγήσει σε παίγνιο αρνητικού αθροίσματος, και κανένας από τους συμμετέχοντες δεν θα αποκομίσει κέρδος. Το κίνητρο για την επίτευξη συνεργατικής συμπεριφοράς εκ μέρους των επιχειρήσεων είναι παροχή κινήτρων κατά τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει ότι η μεγιστοποίηση των εταιρικών

οφελών οδηγεί στη μεγιστοποίηση των αντίστοιχων της συμμαχίας. Η παροχή τέτοιων κινήτρων επιτυγχάνεται μέσω της εκδήλωσης συνανταγωνιστικής συμπεριφοράς (ταυτόχρονη συνεργασία και έλεγχος).

Η αλληλεξάρτηση των πόρων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στη συμμαχία είναι άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει τον βαθμό ελέγχου και συνεργασίας μεταξύ τους. Για την επιτυχία της συμμαχίας οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν τόσο συνεργατικές όσο και ανταγωνιστικές στρατηγικές, αφού αφενός πρέπει να συμπεριφερθούν με τρόπο που να ενισχύει τη συνεργασία και τη δημιουργία εμπιστοσύνης, και αφετέρου πρέπει να ανταγωνιστούν για εξασφαλίσουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασία τους. Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω του ελέγχου και της επιρροής των ιδιαίτερων πόρων που προσφέρουν στη συμμαχία, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να εξασφαλίσουν συνεργατικά πλεονεκτήματα, αναγνωρίζοντας τα παίγνια θετικών αθροισμάτων που προκύπτουν, και προσφέροντας στη συμμαχία τους κατάλληλους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών συλλογικών στόχων.

Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό ελέγχου και συνεργασίας στις συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων, είναι η αναλογία ανάμεσα στα εταιρικά και στα συμμαχικά οφέλη. Η συνεργασία μεταξύ των μερών της συμμαχίας ενδυναμώνεται σε περιπτώσεις που η αναλογία των κερδών που μπορεί να επιτύχουν οι επιχειρήσεις σε περίπτωση που δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα, προς τα κέρδη που θα αποκομίσουν αν συμμετάσχουν στην

συμμαχία, μειώνεται. Τα στοιχεία του ελέγχου και της συνεργασίας συνυπάρχουν στο πλαίσιο μιας συμμαχικής σχέσης, όταν τα μέρη της αλληλοεξαρτώνται έχοντας τόσο συνεργατικούς (π.χ. κοινό R&D) όσο και ανταγωνιστικούς στόχους (π.χ. προστασία της εταιρικής γνώσης). Η συνεργασία ανάμεσα στα μέρη επιτυγχάνεται μέσω του συνδυασμού των συμπληρωματικών πόρων που κατέχουν ενώ ο έλεγχος μπορεί να προκύψει σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συμβατότητα αναγκών ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το κάθε μέρος στοχεύει στη επίτευξη μόνο προσωπικών κερδών.

Η χαλαρή σύνδεση δύο επιχειρήσεων (loose coupling) είναι μια ακόμα μορφή συμμαχίας που επηρεάζει το βαθμό ελέγχου και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Κατά τη χαλαρή σύνδεση οι επιχειρήσεις συνεργάζονται αλλά διατηρούν σαφώς τη διαφορετικότητα και την ταυτότητά τους. Πρόκειται για ένα σύστημα που είναι ταυτόχρονα ανοικτό και κλειστό, ακαθόριστο και καθορισμένο, αυθόρμητο αλλά και εσκεμμένο. Η συμμαχία μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν ενθαρρύνει τον έλεγχο και τη σταθερότητα ενώ ο χαλαρός χαρακτήρας της επιτρέπει την ευελιξία και τη διαφορετικότητα (Parkhe 1993)

## 5.2 Ιδιωτικός και Συλλογικός Έλεγχος

Ο έλεγχος και η συνεργασία αποτελούν τα κύρια στοιχεία της συνανταγωνιστικής σχέσης που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο μιας συμμαχίας. Σύμφωνα με το Luo (2004) ο έλεγχος, μπορεί να είναι ιδιωτικής ή συλλογικής μορφής. Ο ιδιωτικός έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, ένα

μεμονωμένο μέλος της συμμαχίας, εξασφαλίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο διοικείται και λειτουργεί η συμμαχία συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών του στόχων, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν ή και να αποκλίνουν τελείως από τους κοινούς στόχους της συμμαχίας ή από τους στόχους του άλλου μέλους. Αντίθετα ο συλλογικός έλεγχος αποτελεί μια ομαδικά 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.

Ο συλλογικός και ο ιδιωτικός έλεγχος διαφέρουν τόσο ως προς τους σκοπούς που επιδιώκουν να επιτύχουν όσο και ως προς τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούν. Τα περισσότερα μέτρα που υιοθετούνται στα πλαίσια του ιδιωτικού ελέγχου αποτελούν συγκεκριμένες τεχνικές καθώς έρχονται σε αντίθεση με τόσο με τα συλλογικά συμφέροντα, όσο και με τα συμφέροντα του άλλου μέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μέτρων αποτελούν ο έλεγχος και η παραποίηση των τιμών πώλησης και αγοράς, η άσκηση έμμεσης επιρροής στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και η άσκηση παρασκηνιακών πιέσεων. Παρόλα αυτά υπάρχουν και εμφανή μέτρα που μπορούν να ληφθούν στα πλαίσια του ιδιωτικού ελέγχου, όπως για παράδειγμα η προστασία της τεχνογνωσίας που προσφέρει η επιχείρηση στη συμμαχία. Τα μέτρα αυτά είναι εμφανή καθώς απορρέουν από το νομικό πλαίσιο της συμμαχίας, το οποίο εξασφαλίζει σε κάθε μέλος το δικαίωμα να αποκομίσει κέρδος από τη συμβολή πόρων, γνώσεων και τεχνολογίας στη συμμαχία.

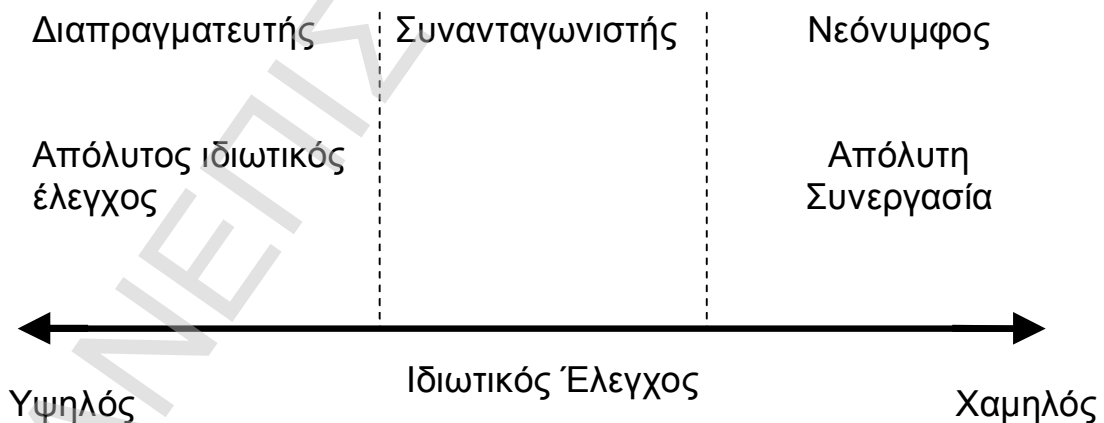
Αντίθετα ο συλλογικός έλεγχος ασκείται απροκάλυπτα, καθώς τα μέτρα που λαμβάνονται, εγκρίνονται από όλα τα μέλη και όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της συμμαχίας. Ο συλλογικός έλεγχος ασκείται τόσο μέσω συμβάσεων και συμβολαίων όσο και μέσω κοινά αποδεκτών αρχών, διαδικασιών, κανόνων, πρακτικών και πολιτικών. Εκτός από τους δύο ανωτέρω τρόπους που αποτελούν το θεσμικό πλαίσιο άσκησης του συλλογικού ελέγχου, υπάρχουν και μια σειρά άτυπων μέτρων που δρουν συμπληρωματικά με τα θεσμικά, όπως για παράδειγμα η σύγκλιση των εταιρικών φιλοσοφιών και της εταιρικής κουλτούρας των μελών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μέτρων αποτελούν η δημιουργία κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η ελεύθερη ροή πληροφοριών και η παρακολούθηση της συμμαχικής απόδοσης.

Οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα ελέγχου (τόσο ιδιωτικού όσο και συλλογικού) 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, τόσο η μορφή και η ένταση της αλληλεξάρτησης, όσο και το συνανταγωνιστικό μίγμα, δύναται να μεταβληθούν.

### 5.3 Ιδιωτικός Έλεγχος και Συνεργασία

Σύμφωνα με το Luo (2004), τα διαφορετικά μίγματα ιδιωτικού ελέγχου και συνεργασίας, οριοθετούνται από δύο αντίθετα άκρα. Το ένα άκρο αντιπροσωπεύει τον απόλυτο ιδιωτικό έλεγχο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα οπορτουισμού και δυσπιστίας, ενώ το άλλο αντιπροσωπεύει την απόλυτη συνεργασία, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αφοσίωσης και εμπιστοσύνης. Με βάση αυτό τον διαχωρισμό προκύπτουν τρεις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις, ο *διαπραγματευτής*, ο *νεόνυμφος* και ο *συνανταγωνιστής*.

Διάγραμμα 5.1 : Η τυπολογία Ιδιωτικού Ελέγχου – Συνεργασίας (Luo 2004)



### 5.3.1 Διαπραγματευτής

Τα μέλη των συμμαχιών που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία συναγωνίζονται για ισχύ, εξουσία καθώς και για τους πόρους της συμμαχίας, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ιδιωτικού ελέγχου και οπορτουνισμού και χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και αφοσίωσης. Οι εν λόγω συμμαχίες χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστική ατμόσφαιρα, μέσα στην οποία εκδηλώνονται οπορτουνιστικές συμπεριφορές όπως αποφυγή ευθυνών, παραποίηση πληροφοριών κ.α. Η κατηγορία των διαπραγματευτών είναι πιθανό να εμφανιστεί είτε στα πρωταρχικά στάδια των συμμαχιών, όπου τα μέλη χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης πόρων, είτε σε πιο προχωρημένα στάδια, όπου τα μέλη εμφανίζουν ασυμφωνίες στόχων, παραβιάζουν συμφωνηθέντες όρους και έχει επέλθει μείωση του βαθμού συμπληρωματικότητας των πόρων και της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των προϊόντων τους. Η επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η επικράτηση, η πρόκληση και η έξοδος.

Με τη στρατηγική της επικράτησης, η επιχείρηση προσπαθεί να κατακτήσει ισχύ και τη δυνατότητα ελέγχου των λειτουργιών και των αποφάσεων της συμμαχίας. Η στρατηγική της επικράτησης μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω εμφανών είτε μέσω αφανών διαδικασιών, όπως η «κατάκτηση» των κύριων λειτουργιών της συμμαχίας, η προσέλκυση του ικανού υπαλληλικού προσωπικού και μέσω διάφορων μετοχικών και διοικητικών ρυθμίσεων.



Η στρατηγική της πρόκλησης στοχεύει στην αμφισβήτηση των σχεδίων και των αποφάσεων που λαμβάνονται από άλλο μέλος ή από τη διοικητική ομάδα της συμμαχίας. Η πρόκληση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της επαναδιαπραγμάτευσης των συμφωνηθέντων όρων της συμμαχίας και μέσω της προσβολής των κινήσεων και των προτάσεων του άλλου μέλους.

Τέλος, η στρατηγική της εξόδου είναι η λιγότερο επιθετική στρατηγική και αποτελεί μια βιώσιμη επιλογή όταν η επιχείρηση υπολογίζει ότι το κόστος της προσπάθειας επικράτησης ή της πρόκλησης, υπερβαίνει το επίπεδο των οριακών εσόδων της από τη διατήρηση της συμμαχίας.

### 5.3.2 Νεόνυμφος

Τα μέλη των συμμαχιών που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία διατηρούν μεταξύ τους υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού, ασκώντας ελάχιστες προσπάθειες ελέγχου. Οι συμμαχίες τέτοιου είδους προκύπτουν από συνεργασία επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία, υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και από έντονη αλληλεξάρτηση, και στοχεύουν στην επίτευξη κοινών στόχων και συνεργιών. Η διάρκεια και η σταθερότητά των εν λόγω συμμαχιών εξαρτώνται από τη χρονική διάρκεια της αλληλεξάρτησης των πόρων και το βαθμό της αμοιβαίας ανεκτικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμάχων. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική

κατάσταση συμμετέχοντας σε μια συμμαχία, είναι ο συμβιβασμός, η προσαρμογή και η συμμόρφωση.

Ακολουθώντας τη στρατηγική του συμβιβασμού η επιχείρηση ανταποκρίνεται και συμμετέχει ενεργά στην εκπλήρωση τόσο των στρατηγικών στόχων της συμμαχίας όσο και των στόχων των υπόλοιπων μελών. Η στρατηγική αυτή τονίζει την πρόθεση της επιχείρησης να συμβάλλει στη δημιουργία συνεργιών και ευρύτερης συνεργασίας, μέσω του συμβιβασμού με τις απαιτήσεις των υπολοίπων μελών. Η διάρκεια της εν λόγω στρατηγικής εξαρτάται από την πρόθεση των υπολοίπων μελών να επιδείξουν παρόμοια συμπεριφορά.

Με τη στρατηγική της προσαρμογής η επιχείρηση προσπαθεί να αποδεχτεί, να ενσωματώσει και να μιμηθεί την κουλτούρα, τη συμπεριφορά, τις αξίες και τα πρότυπα των άλλων μελών. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα επωφελής σε συμμαχίες μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς ελαχιστοποιεί τις συγκρούσεις, προωθεί τη συνεργασία και εξομαλύνει τις διαφορές μεταξύ των ποικίλων αξιών και προτύπων των επιχειρήσεων.

Τέλος, η στρατηγική της συμμόρφωσης απαιτεί από τα μέλη της συμμαχίας τη συνειδητή και αυστηρή υπακοή στους από κοινού αποφασισμένους κανόνες, λειτουργίες και πολιτικές. Η στρατηγική της συμμόρφωσης μειώνει τις ενδεχόμενες απειλές της συμμαχίας που προκύπτουν από την αβεβαιότητα και προωθεί τη συνεργασία. Τα μέλη της συμμαχίας αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προκύπτουν από τη σταθερότητα της συμμαχίας

και ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες εκδήλωσης οπορτουμιστικής συμπεριφοράς, κάτι που οδηγεί στη μείωση του διοικητικού κόστους.

### 5.3.3 Συνανταγωνιστής

Τα μέλη των συμμαχιών που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία διατηρούν μεταξύ τους υψηλά επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού. Σε αυτή την κατηγορία, τα μέλη της συμμαχίας δεν έχουν συμβατούς στόχους σε όλα τα επίπεδα και συγκρούονται σε αρκετούς τομείς. Παρόλα αυτά η συνεργασία μεταξύ των μελών της συμμαχίας που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, είναι ιδιαίτερα υψηλή και οδηγεί στη δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Σε μια συμμαχία τέτοιου είδους, η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων εξισορροπείται από αρκετά ανταγωνιστικά στοιχεία, καθώς κάθε μέλος προσπαθεί να συμβιβάσει τις συμμαχικές δραστηριότητες, με την δική του εταιρική στρατηγική και τρόπο λειτουργίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι συμμαχίες μεταξύ επιχειρήσεων ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, όπου πιθανές διαφορές στις ικανότητες και στους πόρους, μπορούν να αποτελέσουν κίνητρο για το ισχυρότερο μέλος προκειμένου να επιδιώξει τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της συμμαχίας.

Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να απειλήσει τη συνοχή και την ενότητα μιας συμμαχίας τέτοιου είδους, είναι η ασυμβατότητα των στόχων μεταξύ των επιχειρήσεων, η οποία μπορεί να δυσχεράνει την εφαρμογή ενός κοινώς αποδεκτού διοικητικού μοντέλου και να ενισχύσει την υιοθέτηση του ιδιωτικού

ελέγχου. Στα πλαίσια των συμμαχιών τέτοιου είδους ο ιδιωτικός έλεγχος συνυπάρχει με τη συνεργασία, η οποία ενισχύεται τη στρατηγική αλληλεξάρτηση και την πιθανή δημιουργία συνεργιών. Οι στρατηγικές μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, είναι η επιρροή, ο κατευνασμός και ο συμβιβασμός.

Η στρατηγική της επιρροής διαμορφώνει τη στρατηγική κατεύθυνση και τις διοικητικές πολιτικές που πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη της συμμαχίας. Η επιρροή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της άσκησης πιέσεων προς τη διοίκηση της συμμαχίας, μέσω του επηρεασμού κρίσιμων εξωτερικών συνεργατών και μέσω της παροχής εκ μέρους της επιχείρησης, σημαντικών εξειδικευμένων υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της συμμαχίας.

Με τη στρατηγική του κατευνασμού, η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει την αντίσταση ή την καχυποψία του άλλου μέλους της συμμαχίας, δείχνοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στις κοινές δραστηριότητες. Πρόκειται για μια λιγότερο επιθετική στρατηγική που ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου τα μέλη της συμμαχίας αντιλαμβάνονται πιθανές επερχόμενες συγκρούσεις, αλλά δεν επιθυμούν να θέσουν σε κίνδυνο τη σταθερότητα της υφιστάμενης συνεργατικής σχέσης.

Τέλος, με τη στρατηγική του συμβιβασμού η επιχείρηση παραιτείται εν μέρει από τα συμμαχικά συμφέροντά της, ως ένδειξη καλής θέλησης στην προσπάθεια εξισορρόπησης των αντικρουόμενων συμφερόντων των μελών της συμμαχίας. Αντιπροσωπεύει την προσπάθειά της επιχείρησης να επιτύχει μια ισοτιμία μεταξύ των μελών, προσδοκώντας μελλοντικά οφέλη. Η επιχείρηση που

ακολουθεί αυτή τη στρατηγική δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη μακροπρόθεσμη συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της συμμαχίας, που της παρέχουν τους απαραίτητους για αυτήν πόρους.

#### 5.4 Συλλογικός Έλεγχος και Συνεργασία

Ο Συλλογικός έλεγχος και η συνεργασία, αποτελούν δύο στοιχεία τα οποία οδηγούν τα μέλη μιας συμμαχίας στην επίτευξη αμοιβαίων κερδών. Τα δύο αυτά στοιχεία θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως συμπληρωματικά, καθώς ένας κατάλληλος συλλογικός έλεγχος δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για τη λειτουργία της συνεργασίας, ενώ ταυτόχρονα η συνεργασία καθορίζει το βαθμό στον οποίο ο συλλογικός έλεγχος επηρεάζει τη συμμαχία. Σύμφωνα με το Luo (2004), οι διαφορετικοί συνδυασμοί των στοιχείων του συλλογικού ελέγχου και της Συνεργασίας δημιουργούν τέσσερις διαφορετικές συνανταγωνιστικές καταστάσεις, όπως φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα, την ομηρία (*Equity Hostage*), την ολοκλήρωση (*Tightly Integrated*), τη χαλαρή σύνδεση (*Loosely Connected*) και την εμπιστοσύνη (*Trust Fonder*).

Υψηλός

Διάγραμμα 5.2 : Η τυπολογία Συλλογικού Ελέγχου – Συνεργασίας (Luo 2004)



#### 5.4.1 Χαλαρή Σύνδεση

Οι συμμαχίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών τους, με αποτέλεσμα την ύπαρξη χαμηλών επιπέδων συνεργασίας και συλλογικού ελέγχου. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε συμμαχίες αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό ανταλλαγής πόρων, λόγω της χαμηλής κάθετης ολοκλήρωσής τους και της χαμηλής λειτουργικής τους αλληλεξάρτησης. Τα μέλη συχνά

συνεργάζονται σε πολύ συγκεκριμένες και περιορισμένες λειτουργίες και τομείς, μέσω βραχυπρόθεσμων συμβατικών συμφωνιών που τους εξασφαλίζουν υψηλό βαθμό ελευθερίας. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε συμμαχίες τέτοιου είδους χαρακτηρίζονται επίσης από «χαλαρούς» οργανωσιακούς και δομικούς δεσμούς και κατά συνέπεια, η ανάγκη ύπαρξης τυποποιημένων κανόνων και λειτουργιών για τον έλεγχο των κοινών δραστηριοτήτων της συμμαχίας φθίνει. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορούν να ακολουθήσουν στρατηγικές όπως η επέκταση, η συναίνεση και η αναστροφή. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από την επιχείρηση εξαρτάται από τη σημασία που έχει η συμμαχία για αυτήν καθώς και από την πρόθεσή της να τη συνεχίσει.

Η στρατηγική της επέκτασης αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν σημαντικές προοπτικές και δυνατότητες στη συνέχιση της συμμαχίας. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της επέκτασης, στοχεύουν σε μια στενότερη και 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.

Η στρατηγική της συναίνεσης ακολουθείται από επιχειρήσεις που είναι ικανοποιημένες από το υπάρχον επίπεδο συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέρη, και δεν επιθυμούν κάποια περαιτέρω επέκταση. Μέσω αυτής της τακτικής, η συνεργασία των επιχειρήσεων στα πλαίσια της συμμαχίας συνεχίζεται στα υφιστάμενα επίπεδα και ακολουθεί το υπάρχον πλαίσιο διακυβέρνησης. Τα

οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις με αυτή τη στρατηγική, είναι η αυξημένη εμπειρία και αποτελεσματικότητα, που προκύπτει από την καθιερωμένη δομή των συναλλαγών.

Τέλος, σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν είναι ικανοποιημένη από το υπάρχον επίπεδο συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέρη, ακολουθεί τη στρατηγική της αναστροφής. Με τη στρατηγική της αναστροφής η επιχείρηση τερματίζει την παρούσα συμμαχία και προσπαθεί να συμμαχήσει στους ίδιους ή παρόμοιους τομείς με νέες επιχειρήσεις. Εξαιτίας της «χαλαρής» φύσης των συμβολαίων και των επιχειρηματικών συναλλαγών που καθορίζουν την συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της συμμαχίας, το κόστος εξόδου της επιχείρησης από αυτήν είναι σχετικά χαμηλό.

#### 5.4.2 Ομηρία

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στις συμμαχίες που κατατάσσονται σε αυτό το επίπεδο, διατηρούν χαμηλά επίπεδα συνεργασίας και υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου. Η κατηγορία αυτή ονομάστηκε ομηρία γιατί ο υψηλός βαθμός συλλογικού ελέγχου σε μια γενικά χαλαρή συνεργασία προκύπτει σε περιπτώσεις όπου τα κεφάλαια και τα ενδιαφέροντα των επιμέρους μελών της συμμαχίας είναι τόσο στενά συνδεδεμένα, όπου στρατηγικές όπως η έξοδος από τη συμμαχία και η αναστροφή είναι δύσκολο να ακολουθηθούν και συνεπάγονται υψηλά κόστη. Τα υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου λειτουργούν ως προστατευτικός μηχανισμός ενάντια στον κίνδυνο και στον ενδεχόμενο



εκδήλωσης οπορτουμιστικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα μέσω συμβολαίων καθορίζονται επακριβώς τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών, καθώς και οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της συμμαχίας. Με αυτό τον τρόπο ρυθμίζονται οι δραστηριότητες της συμμαχίας και προωθείται η κοινή λήψη αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορούν να ακολουθήσουν στρατηγικές όπως ο προσδιορισμός, η συμμετρία και ο καθορισμός θέσης.

Με τη στρατηγική του προσδιορισμού καθορίζεται επακριβώς μέσω γραπτών συμφωνιών και πλαισίων ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της συμμαχίας και συμβάλλει στη μείωση της οπορτουμιστικής συμπεριφοράς. Ο προσδιορισμός βοηθά επίσης στη μείωση των συγκρούσεων και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ροής των πληροφοριών μεταξύ των μελών.

Η στρατηγική της συμμετρίας έχει ως στόχο τη στάθμιση τόσο των κινδύνων όσο και των κερδών που προκύπτουν από τη συμμαχία, προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις μεγάλων ωφελειών ή ζημιών για μεμονωμένα μέλη. Σε περίπτωση που η εν λόγω στάθμιση αποτύχει, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα διάλυσης της συμμαχίας, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ανταγωνιστικού μειονεκτήματος για ένα από τα μέλη της. Για την υλοποίηση της στρατηγικής της συμμετρίας, οι επιχειρήσεις που αποτελούν τη συμμαχία θα πρέπει να επαναδιαπραγματευτούν και να αναθεωρήσουν τους όρους του συμβολαίου που είναι σχετικοί με τον κίνδυνο, τη διανομή των κερδών και το κόστος εξόδου.

Τέλος, η στρατηγική του καθορισμού θέσης επιτρέπει σε ένα μέλος της συμμαχίας να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση όσον αφορά την άσκηση συλλογικού ελέγχου, ενισχύοντας τη διαπραγματευτική του δύναμη. Με αυξημένη πλέον διαπραγματευτική δύναμη, το εν λόγω μέρος θα έχει τη δυνατότητα να επιδρά καταλυτικά στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό των πολιτικών της συμμαχίας.

### 5.4.3 Ολοκλήρωση

Οι επιχειρήσεις που αποτελούν μέλη των συμμαχιών που κατατάσσονται σε αυτό το επίπεδο, διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και συλλογικού ελέγχου. Τα μέλη της συμμαχίας, μέσω της ανάπτυξης κοινών δραστηριοτήτων και της χρήσης συμπληρωματικών πόρων, στοχεύουν στην επίτευξη κοινών οφελών. Η ολοκλήρωση επιτυγχάνεται τόσο μέσω της χρήσης κοινών πόρων και λειτουργιών όσο και μέσω της επίτευξης συνεργιών και του διαμοιρασμού της γνώσης. Οι συμμαχίες αυτού του τύπου τείνουν να είναι μακροπρόθεσμες λόγω του απαιτούμενου υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμάχων και της μακράς χρονικής διάρκειας που απαιτείται για την αφομοίωση της διαφορετικής φιλοσοφίας και κουλτούρας των μελών. Με τη στρατηγική της ολοκλήρωσης τα μέλη της συμμαχίας, πρέπει να προβούν σε πολύ μεγαλύτερες και εξειδικευμένες επενδύσεις προκειμένου να επιτύχουν την ολοκλήρωση των πόρων και των λειτουργιών τους, γεγονός που απαιτεί υψηλότερα επίπεδα συλλογικού ελέγχου που θα βοηθήσουν στην βελτιστοποίηση της διαδικασίας. Η επιχείρηση που

αντιμετωπίζει μια τέτοια συνανταγωνιστική κατάσταση στα πλαίσια μιας συμμαχίας, μπορεί να υιοθετήσει στρατηγικές όπως η μεταβίβαση, η συναίνεση και η αφομοίωση.

Με τη στρατηγική 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 προσφέρουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για τη μετάδοση της γνώσης και της εμπειρίας, ενώ τα υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου ενθαρρύνουν την μεταφορά και εκμετάλλευση της γνώσης αυτής από τα μέλη, σε εταιρικό επίπεδο.

Η στρατηγική της συναίνεσης αποσκοπεί στην αδρανοποίηση των πιθανών συγκρούσεων μεταξύ των μελών της συμμαχίας και αποδέχεται ενδεχόμενες διαφορές στη συμπεριφορά, στην κουλτούρα και στις συνήθειες των μελών, στοιχεία που επιτυγχάνονται μέσω κατανόησης και ανεκτικότητας. Η συναίνεση και η συνεργασία λειτουργούν συμπληρωματικά η μία προς την άλλη, καθώς η αμοιβαία κατανόηση και ανεκτικότητα αποτελούν κοινό υπόβαθρο και για τις δύο. Αλληλοσυμπληρωματικότητα υφίσταται επίσης μεταξύ συλλογικού ελέγχου και συναίνεσης.

Τέλος, η στρατηγική της αφομοίωσης συμβάλλει, μέσω της συλλογικής μάθησης και συνεισφοράς, στην απορρόφηση και στην απόκτηση συμπληρωματικών γνώσεων από τα άλλα μέλη της συμμαχίας. Σε ορισμένες

περιπτώσεις η αφομοίωση μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών και να λειτουργήσει ως ισχυρό εμπόδιο εξόδου από την αγορά. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται εντός ενός πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος, και προκειμένου να αποφύγουν τέτοιου είδους εμπόδια, θα πρέπει να είναι υιοθετήσουν αμφίπλευρα εντός των πλαισίων της συνεργασίας, την τακτική της αφομοίωσης.

#### 5.4.4 Εμπιστοσύνη

Τα μέλη των συμμαχιών που κατατάσσονται σε αυτό το επίπεδο διατηρούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και 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 μεταξύ των μελών η οποία μπορεί να μετατραπεί και σε «κεφάλαιο» για τη συμμαχία, σε περίπτωση που συνδυαστεί με τους πόρους που παρέχουν τα μέλη στη συμμαχία και οι οποίοι είναι είτε καλύτεροι είτε φθηνότεροι είτε δεν διατίθενται καθόλου στην αγορά. Η δυνατότητα δημιουργίας του εν λόγω κεφαλαίου ενδυναμώνει περαιτέρω και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών. 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 στρατηγική της προσκόλλησης αποτελεί τη συνειδητή υπακοή της επιχείρησης στους κανόνες, στα πρότυπα, στις αξίες και στις συμπεριφορές της τοπικής κοινωνίας. Η παρατήρηση των αλλαγών που επέρχονται στις κοινωνικές σχέσεις αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της νομιμότητας της συνεργασίας τους.

Με τη στρατηγική της μίμησης η επιχείρηση προσπαθεί να αντιγράψει τις συμπεριφορές, τις αξίες και τις κουλτούρες των άλλων 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, με τη στρατηγική της κοινωνικοποίησης έρχονται σε επαφή τα διοικητικά στελέχη των μελών της συμμαχίας, μέσω διάφορων κοινωνικών και άλλων άτυπων δραστηριοτήτων με σκοπό την ενίσχυση της επικοινωνίας, της αλληλοκατανόησης και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Η κοινωνικοποίηση προωθεί τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη, μειώνοντας ταυτόχρονα την αναγκαιότητα της ύπαρξης συλλογικού ελέγχου.

## 5.5 Συνανταγωνισμός με Ξένους Προμηθευτές

Οι μακράς διάρκειας συμβάσεις με τους προμηθευτές, αποτελούν μια ειδικής φύσεως συμμαχία για τις επιχειρήσεις, και οι ξένοι προμηθευτές αποτελούν μια ειδική κατηγορία συμμάχων. Η σύναψη συμμαχίας με τους 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). Βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων μπορεί να αποδειχθούν ευεργετικές και για τα δύο μέρη, καθώς η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από πιθανές χαμηλότερες τιμές αγοράς, καλύτερη ποιότητα και ταχύτερη παράδοση, ενώ οι προμηθευτές από σταθερό όγκο παραγγελιών, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος τους.

Παρόλο που η δημιουργία συμμαχιών οδηγεί στη βελτίωση των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών, το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης τους παραμένει, καθώς πηγάζει από τον καταμερισμό των κερδών. Οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της οδηγούν σε μείωση του κόστους συναλλαγών και σταθεροποιούν τα logistics του προμηθευτή, δημιουργώντας αξία και για τα δύο μέρη και ενισχύοντας το στοιχείο της συνεργασίας. Στον τομέα όμως του καταμερισμού των κερδών, η επιχείρηση και ο προμηθευτής της μάχονται για την απόσπαση όσο το δυνατό μεγαλύτερου

μεριδίου από αυτή την κοινά δημιουργημένη αξία, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό στοιχείο της σχέσης.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοήσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να αυξηθεί τόσο η συνεργασία όσο και ο ανταγωνισμός με τους προμηθευτές. Η συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών μπορεί να επηρεαστεί από ένα πλήθος παραγόντων όπως είναι η συμβατότητα των στόχων, η ύπαρξη διοικητικών συμφωνιών αλλά και η προθυμία των εγχώριων προμηθευτών να δημιουργήσουν παραγωγικές μονάδες στις ξένες χώρες που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Η συμβατότητα των στόχων αποτελεί το απαραίτητο υπόβαθρο μιας αποτελεσματικής συνεργασίας, και μπορεί να οδηγήσει στην ύπαρξη μακροχρόνιας εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών. Η ύπαρξη συμβατών στόχων μπορεί να μειώσει τις επιπτώσεις ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ των μερών και να συμβάλλει στην ειρηνική διευθέτησή τους. Αντίθετα, ενδεχόμενη απόκλιση στους στόχους μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων δημιουργεί πιέσεις για μείωση του κόστους, οι οποίες αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επιδεινώνει τη σχέση τους.

Η ύπαρξη διοικητικών συμφωνιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους προμηθευτές ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα αποθαρρύνει την οπορτουνιστική συμπεριφορά. Συμφωνίες για αμφίπλευρο σχεδιασμό των προϊόντων, για κοινό καθορισμό των τιμών πώλησης και αγοράς, αξιολόγηση των επιδόσεων των προμηθευτών και προστασία της γνώσης και άλλων απόρρητων πληροφοριών σχετικών με την ανάπτυξη του προϊόντος, αποτελούν

ιδιαίτερα αποτελεσματικές πρακτικές και ενισχύουν τους δεσμούς συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας αποτελούν οι σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες (Toyota και Mitsubishi) με τους προμηθευτές τους. Οι σχέσεις των εν λόγω επιχειρήσεων με τους προμηθευτές τους αντικατοπτρίζονται από μια πυραμίδα παραγωγής. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες προμηθεύονται πλήρως συναρμολογημένα εξαρτήματα από μια συμπυκνωμένη βάση προμηθευτών πρώτου βαθμού (αποτελείται από πολύ μικρό αριθμό επιχειρήσεων), οι οποίοι έχουν αγοράσει τα απαραίτητα για αυτούς εξαρτήματα από ένα σύνολο προμηθευτών δεύτερου βαθμού, οι οποίοι έχουν προμηθευτεί τα απαραίτητα υλικά για την παραγωγή τους από μια βάση προμηθευτών τρίτου βαθμού κ.ο.κ. Η δομή της πυραμίδας ενθαρρύνει τους προμηθευτές να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την αύξηση των κερδών τους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και μείωσης του κόστους, ενέργειες που θα τους οδηγήσουν σε ανώτερο επίπεδο προμηθευτών στην πυραμίδα. Αποτέλεσμα της εν λόγω οργάνωσης είναι η δημιουργία στενότερων σχέσεων μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών και των προμηθευτών πρώτου βαθμού, καθώς και των σχέσεων ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας, δίνοντας τη δυνατότητα στις αυτοκινητοβιομηχανίες να ελέγξουν αποτελεσματικά ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών, εστιάζοντας την προσοχή τους στην παρακολούθηση μόνο του πρώτου ιεραρχικού επιπέδου.



Η προθυμία τέλος, των εγχώριων προμηθευτών να δημιουργήσουν παραγωγικές μονάδες στις ξένες χώρες που δραστηριοποιούνται παραγωγικά οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαχείριση της 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. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πιέσεις που είχαν ασκήσει οι αυτοκινητοβιομηχανίες Ford και Daimler στους Αμερικανούς προμηθευτές τους προκειμένου να τις ακολουθήσουν στην επέκτασή τους στην Κίνα. Άλλο παράδειγμα αποτελεί η κατασκευάστρια Delphi Co. η οποία μετέφερε τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις από το Οχάιο των Ηνωμένων Πολιτειών, στην Ινδία, προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες των αυτοκινητοβιομηχανιών που ήταν πελάτες της και είχαν επεκταθεί εκεί.

Η διαχείριση της πολύπλοκης παγκόσμιας προμηθευτικής αλυσίδας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ειδικού υπαλληλικού προσωπικού, αφοσιωμένου στον προγραμματισμό της παραγωγής είτε μέσω της προώθησης της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας, της εν λόγω προμηθευτικής αλυσίδας. Η χρήση εξειδικευμένου υπαλληλικού προσωπικού απαιτεί υψηλές επενδύσεις και συνεπάγεται υψηλό κόστος, ενώ η αύξηση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας είναι χαμηλότερου κόστους, και γίνεται μέσω της χρήσης σύγχρονων και εξειδικευμένων εφαρμογών της πληροφορικής.

## 5.6 Μελέτη Περίπτωσης – Η Συνεργασία μεταξύ Daewoo και GM

Η GM εισήλθε στην αγορά της Νοτίου Κορέας το 1972 με την εξαγορά από την αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, του μεριδίου που κατείχε στην εταιρεία Shinjin Motor, δημιουργώντας την GM Korea. Από το 1972 μέχρι το 1978 τη διοίκηση της συμμαχίας κατείχε η Shinjin Motor, η οποία λόγω οικονομικών προβλημάτων μεταβίβασε το ύψους 50% μερίδιό της στην Korea Development Bank, γεγονός που οδήγησε την μετονομασία της GM Korea σε Saehan Motors.

Το 1978, και ύστερα από προτροπή της Κορεάτικης κυβέρνησης, η Daewoo Group εξαγοράζει από την Korea Development Bank το 50% της Saehan Motors. Η ενέργεια αυτή οδήγησε στη δημιουργία μιας συμμαχίας μεταξύ Daewoo Group και GM, η οποία όμως δεν συμπεριλαμβανόταν στις στρατηγικές προθέσεις καμιάς εκ των δύο εταιρειών. Το 1983 η Daewoo Group αναλαμβάνει τον πλήρη έλεγχο της διοίκησης της συμμαχίας και μετονομάζεται σε Daewoo Motor. Στο πλαίσιο της συμμαχίας η Daewoo Motor ήταν υπεύθυνη για την παραγωγή των αυτοκινήτων και τη διανομή τους στην τοπική αγορά, ενώ η GM θα παρείχε τεχνική υποστήριξη και βοήθεια σε θέματα σχετικά με την τεχνολογία, την οικονομική διαχείριση και την εμπορία των αυτοκινήτων σε όλες τις υπόλοιπες αγορές, εκτός Κορέας. Η GM θα συμμετείχε επίσης στο σχεδιασμό μάρκετινγκ της συμμαχίας. Με την παραχώρηση της διοίκησης της συμμαχίας, η GM έδειχνε εμπιστοσύνη στις ικανότητες και στην γνώση που είχε αποκτήσει η

Daewoo μετά από τη μακρόχρονη δραστηριοποίησή της στην τοπική αγορά της Κορέας.

Η Κορεάτικη αγορά αυτοκινήτων μετά την κρίση που πέρασε στη δεκαετία του '70 επηρεαζόμενη και από την κρίση του πετρελαίου, αρχίζει να έχει ανοδικές τάσεις μέχρι και το 1981, όπου η Κορεάτικη κυβέρνηση αποφασίζει να αναδιοργανώσει τον κλάδο. Η κυβέρνηση εφαρμόζοντας μια σειρά προστατευτικών μέτρων και δασμών, οδήγησε στη διαίρεση της αγοράς μεταξύ των τριών μεγαλύτερων παικτών τη Hyundai, τη Daewoo και την Kia. Η γενικότερη ανάπτυξη της κορεάτικης οικονομίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 οδήγησε σε άνοδο του βιοτικού επιπέδου των πολιτών, κάτι που προκάλεσε αρκετές αλλαγές και στην παραγωγή αυτοκινήτων, καθώς οι αυτοκινητοβιομηχανίες αναγκάστηκαν να αναδιοργανώσουν τις γραμμές παραγωγής τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση. Οι δραστικές αυτές αλλαγές οδήγησαν αρκετές Κορεάτικες αυτοκινητοβιομηχανίες στην αναζήτηση διεθνών συμμάχων, και η συνεργασία μεταξύ Daewoo και GM φαινόταν αναπόφευκτη με βάση τις επικρατούσες συνθήκες.

Από το ξεκίνημα της συμμαχίας μεταξύ Daewoo και GM, υπήρχε έντονη ασυμβατότητα στόχων. Η GM είχε εισέλθει στην κορεάτικη αγορά με στόχο αφενός τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη δημιουργία ενός φθηνού αυτοκινήτου με το οποίο θα ανταγωνιζόταν τις Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες, και αφετέρου επιθυμούσε να εξασφαλίσει μέσω του συμμάχου της πρόσβαση, τόσο στην υψηλά προστατευόμενη αγορά της Κορέας, όσο και στην ευρύτερη Ασιατική αγορά. Αντίθετα η Daewoo επιθυμούσε να εξασφαλίσει μέσω της

συμμαχίας πρόσβαση στην ευρωπαϊκή αγορά και να αποκτήσει νέα τεχνογνωσία στην παραγωγή αυτοκινήτων. Η άνοδος της Κορεάτικης οικονομίας, επηρέασε δυσμενώς το στόχο της χαμηλόκοστης παραγωγής της GM, σε σημείο που η παραγωγή στην Κορέα κόστιζε περισσότερο από την παραγωγή στη Γερμανία. Η GM άρχισε να κατηγορεί την Daewoo για χαμηλή ποιότητα παραγωγής, ενώ η Daewoo ασκούσε κριτική στη GM για αναποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της συμμαχίας στην Αμερικάνικη αγορά, από φόβο κανιβαλισμού των ήδη λανσαρισμένων αυτοκινήτων της GM. Η Daewoo στο σημείο αυτό άρχισε να συνειδητοποιεί ότι η επιρροή της GM στην παραγωγή της θα επιδρούσε αρνητικά στην προσπάθειά της για παγκόσμια ανάπτυξη.

Κατά τη δημιουργία της συμμαχίας μεταξύ των δύο εταιρειών, υπήρχε έντονη συμπληρωματικότητα πόρων και ικανοτήτων, καθώς η GM αναζητούσε ένα σύμμαχο που θα της εξασφάλιζε χαμηλό κόστος παραγωγής, ενώ η Daewoo αναζητούσε νέες παραγωγικές μεθόδους και ανάπτυξη τεχνολογίας. Από τα τέλη του 1980, τόσο η GM όσο και η Daewoo άρχισαν να μειώνουν το βαθμό αφοσίωσή τους στη συμμαχία και να έχουν διαφορετικές φιλοδοξίες και στόχους. Το 1988 η GM αρνήθηκε στην Daewoo την παραχώρηση επιπλέον τεχνολογίας για την ανάπτυξη και παραγωγή νέων μοντέλων, ζητώντας της να επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας των ήδη παραγόμενων ενώ ταυτόχρονα την ανάγκασε σύναψη συμφωνίας που της απαγόρευε τη διάθεση αυτοκινήτων της συμμαχίας στην Ευρώπη. Η άρνηση αυτή της GM οδήγησε την Daewoo στην σύναψη συμφωνίας με την Suzuki Motor Co., χωρίς την έγκριση της GM.

Καθώς οι δύο εταιρείες διατηρούσαν ίδιο μερίδιο μετοχών της Saehan Motors η οποία μετονομάστηκε σε Daewoo Motors, και η Daewoo διατηρούσε την πλήρη διοίκηση της συμμαχίας, η GM ήταν αναγκασμένη να ασκεί υψηλό βαθμό ελέγχου επί της συμμαχίας στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την επένδυσή της. Ο έλεγχος αυτός είχε τη μορφή διαπραγματευτικής δύναμης. Στα πρώτα στάδια της συμμαχίας η GM είχε τον έλεγχο της τεχνολογίας, της παγκόσμιας διανομής, τις διοικητικές ικανότητες και ισχυρό brand name, ενώ η Daewoo είχε τον έλεγχο της τοπικής διανομής και ήταν περισσότερο γνωστή στην Κορεάτικη αγορά. Η GM ήταν αυτή που είχε μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στα αρχικά στάδια της συμμαχίας, αλλά το 1980 ύστερα από αρκετές αλλαγές στο περιβάλλον της συμμαχίας, υπήρξε μεγάλη μεταβολή στη διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των παικτών. Μια από τις σημαντικότερες μεταβολές ήταν η ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας της Κορέας, η οποία οδήγησε σε αντίστοιχη αύξηση της ζήτησης αυτοκινήτων, σε μια αγορά που ήταν υπό την ευθύνη της Daewoo. Η συνεργασία της Daewoo, μετά την άρνηση της GM, με άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες για την απόκτηση τεχνολογίας και η λιγότερο ανταγωνιστική θέση των αυτοκινήτων της συμμαχίας παγκοσμίως λόγω του υψηλού προστατευτισμού, μείωσαν τη διαπραγματευτική δύναμη της GM.

Στα πλαίσια της συμμαχίας μεταξύ των δύο εταιρειών υπήρξε μια έντονη απόκλιση στόχων και προτεραιοτήτων, καθώς η GM δεν είχε πρόθεση να επενδύσει περισσότερα χρήματα στη συμμαχία, λόγω της χαμηλής ποιότητας κατασκευής των προϊόντων εκ μέρους της Daewoo, ενώ η Daewoo επιθυμούσε

την επένδυση επιπλέον πόρων εκ μέρους της GM προκειμένου να διευρύνει την γκάμα των παραγόμενων μοντέλων και την αγορά στην οποία απευθυνόταν.

Σημαντικό αντίκτυπο στη συμμαχία είχε και η διαφορά στη γλώσσα και στην κουλτούρα των δύο εταιρειών, που είχε ως αποτέλεσμα τον αποτυχημένο συνδυασμό τους, καθώς και τα δύο μέλη είχαν υποτιμήσει τη σημασία των δύο αυτών στοιχείων. Ο μεθοδικός και αναλυτικός τρόπος σκέψης και λειτουργίας της GM ερχόταν σε αντίθεση με τη γρήγορο και αυταρχικό τρόπο της Daewoo.

Παρά την ανταλλαγή δριμύτατων κατηγοριών και ισχυρισμών εκ μέρους των δύο μερών, οι εταιρείες τελικά συμφώνησαν στη λύση της συμμαχίας τους κοινή συναινέσει.

**Παραπομπές Κεφαλαίου 5**

- § Buckley P.& Casson M. (1988): “The theory of cooperation in international business”. Lexington Books, pp: 31-34
- § Hennart J.(1988): “A transaction cost theory of equity joint ventures”. Strategic Management Journal 9: 361-374
- § Luo, Y. (2004): “Coopetition in International Business”. Denmark, Copenhagen Business School Press.
- § Luo, Y. (2006): “A Coopetition Perspective of Global Competition.” Journal of World Business, Article in Press.
- § Parkhe A.(1993): “ Strategic alliance structuring : A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”. Academy of Management Journal
- § Parkhe A.(1991): “ Interfirm Diversity , Organizational learning and longevity in global strategic alliances”. Journal of International Business Studies
- § Williamson O.E. (1979) : “Transaction-cost economics: The governance of contractual relations”. The Journal of Law and economics. 22: 233-261

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### **Μελέτη Περίπτωσης - Η εφαρμογή της θεωρίας του Συνανταγωνισμού στην Ελληνική Αγορά Αυτοκινήτων**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν διάφορα παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας του Συνανταγωνισμού στην Ελληνική Αγορά αυτοκινήτων. Λόγω της παντελούς έλλειψης αυτοκινητοβιομηχανιών που να δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, η μελέτη θα στραφεί στον κλάδο της εισαγωγής και της εμπορίας των αυτοκινήτων. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούν παραδείγματα συνεργασιών σε επίπεδο εταιριών εισαγωγής των αυτοκινήτων, σε επίπεδο αντιπροσώπων και συνεργασίας μεταξύ εν δυνάμει ανταγωνιστών.



## 6.2 Η Συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εταιρειών Βιαμάρ

### A.E και Citroen Ελλάς A.B.E.E

#### *Σύντομη Παρουσίαση της Βιαμάρ A.E.*

Η Βιαμάρ A.E. ιδρύθηκε το 1978 και από το 1979 είναι η αποκλειστική αντιπρόσωπος και εισαγωγέας των αυτοκινήτων SKODA στην Ελλάδα. Η SKODA θεωρείται σήμερα μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αυτοκινητοβιομηχανίες. Η επίτευξη ενός τέτοιου ρυθμού ανάπτυξης της ήταν αποτέλεσμα της συνεργασίας της Τσέχικης αυτοκινητοβιομηχανίας με τον όμιλο Volkswagen, το 1991, με τη μορφή joint venture. Η ανωτέρω εξέλιξη επηρέασε θετικά και τη θέση της Βιαμάρ στην Ελληνική αγορά. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας η SKODA αντικατέστησε τα παλαιού τύπου και χαμηλής ποιότητας αυτοκίνητα, με σύγχρονα και ποιοτικά μοντέλα, γεγονός που εκτίναξε και την Βιαμάρ A.E. από τις τελευταίες θέσεις, στην ένατη θέση του κλάδου το 2005 κατακτώντας μερίδιο αγοράς 4,5%. Σύμφωνα με τα οικονομικά αποτελέσματα των 6 τελευταίων ετών, η εταιρεία σημείωσε μια αλματώδη ανάπτυξη, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών της από 23,9 εκ. € το 1999 σε 282 εκ. € το 2005 σημειώνοντας αύξηση ύψους 1007%. Η προφανής αυξανόμενη αποτελεσματικότητα της εταιρείας σχετίζεται άμεσα με τον κύριο στρατηγικό στόχο της που είναι η συνεχής αύξηση του μεριδίου αγοράς της που θα έχει και σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της θέσης της στον κλάδο. Οι κύριες δραστηριότητες της Βιαμάρ A.E. είναι η Πώληση και διανομή των αυτοκινήτων

SKODA, η Πώληση και διανομή των ανταλλακτικών και αξεσουάρ SKODA, η Παροχή υπηρεσιών after-sales (συνεργείο, ηλεκτρολογείο) και η Πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Η εταιρεία εδρεύει στην Αθήνα, στην Ιερά οδό & Αγίας Άννης 7, όπου βρίσκονται τα κεντρικά της γραφεία, η διεύθυνση των Ανταλλακτικών και της Τεχνικής Εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και το υποκατάστημα λιανικής πώλησης.

Η Βιαμάρ Α.Ε. στην προσπάθειά της να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της σε όλη την ελληνική περιφέρεια, διαθέτει ένα δίκτυο 51 ολοκληρωμένων συγκροτημάτων SKODA σε όλη την Ελλάδα, που φέρουν μετά την είσοδο της SKODA στον όμιλο Volkswagen τα στοιχεία της νέας εταιρικής ταυτότητάς της.

Η Βιαμάρ Α.Ε. είναι η κύρια εταιρεία του Βιαμάρ Group το οποίο εκτός από την εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων ασχολείται επίσης με εντελώς διαφορετικές δραστηριότητες, όπως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ποδοσφαιρική ομάδα

### ***Σύντομη Παρουσίαση της Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε***

Η Citroen Ελλάς ΑΒΕΕ ιδρύθηκε το 1965, από τον Γεώργιο και τη Θεοδώρα Συγγελίδη και έκτοτε αποτελεί τον επίσημο εισαγωγέα αυτοκινήτων CITROËN στην Ελλάδα. Η Citroen στην Ελλάδα συγκαταλέγεται στις πιο ανεπτυγμένες εταιρείες του κλάδου των αυτοκινήτων, κατέχει ένα από τα μεγαλύτερα μερίδια της Citroen σε όλη την Ευρώπη και συνεργάζεται με περισσότερους από 70 εξουσιοδοτημένους διανομείς σε όλη την Ελλάδα (δίκτυο διανομένων και δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργείων). Οι διανομείς της εταιρείας,

σε όλη την Ελλάδα, στην πλειονότητά τους διαθέτουν ολοκληρωμένες μονάδες με δικό τους τμήμα πωλήσεων, εκθεσιακούς χώρους, κέντρα εξυπηρέτησης, πλήρως εξοπλισμένα καθώς και τμήματα γνήσιων ανταλλακτικών.

Η Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε διαθέτει ένα άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό προκειμένου να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες των πελατών και να υποστηρίξει τις ανάγκες τους.

Στοχεύοντας στην εξασφάλιση υψηλής ποιότητας, η Citroen Ελλάς είναι η πρώτη εταιρεία του κλάδου που ολοκλήρωσε με επιτυχία τη διαδικασία εγκατάστασης και εφαρμογής ενός Συστήματος Ποιότητας σύμφωνα με τις υψηλές απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9002 και πρόσφατα ISO 9001 και στους πέντε τομείς των δραστηριοτήτων της:

- πώληση αυτοκινήτων μέσω του δικτύου των εξουσιοδοτημένων διανομέων
- πώληση ανταλλακτικών μέσω του δικτύου των εξουσιοδοτημένων συνεργείων
- τεχνική υποστήριξη του δικτύου των εξουσιοδοτημένων συνεργείων
- υποστήριξη του δικτύου των εξουσιοδοτημένων διανομέων για την πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων
- πώληση αυτοκινήτων για εξειδικευμένες ανάγκες επαγγελματιών, δημοσίων οργανισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων

Η εταιρεία εδρεύει στην Αθήνα, στην Λεοφόρο Κηφισίας 138-140, όπου βρίσκονται τα κεντρικά της γραφεία, η διεύθυνση των Ανταλλακτικών και της Τεχνικής Εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και το υποκατάστημα λιανικής πώλησης

### **Συνεργασία των Εταιρειών**

Οι εταιρίες Βιαμάρ Α.Ε και Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές, αφού αφενός διαθέτουν παρόμοια προϊόντα (οικογενειακά αυτοκίνητα και αυτοκίνητα πόλης) και αφετέρου απευθύνονται σε αγοραστικό κοινό με παρόμοια χαρακτηριστικά όσον αφορά την ηλικία, τις προτιμήσεις και την αγοραστική δύναμη. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό τους, οι δύο εταιρείες αναγνωρίζοντας τις τάσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα συμπληρωματικά προϊόντα των αυτοκινήτων στις πωλήσεις νέων, προχώρησαν στη δημιουργία δύο κοινών εταιρειών που ασχολούνται με δύο κατεχοχόν συμπληρωματικά για τα αυτοκίνητα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως είναι οι ασφάλειες και τα logistics.

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του αυτοκινήτου (μεγάλος όγκος και μεγάλη αξία), τα logistics αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα σχετικά με την εισαγωγή και την εμπορία αυτοκινήτων, καθώς σχετίζονται με την μεταφορά και τη φύλαξη των αυτοκινήτων. Για κάθε καινούργιο αυτοκίνητο από τη στιγμή εισαγωγής του στον ελλαδικό χώρο, μέχρι τη στιγμή αγοράς του από τον τελικό καταναλωτή, έχει προηγηθεί μια σειρά μεταφορών του από και προς διάφορους προορισμούς. Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία κάθε αυτοκίνητο

που εισάγεται στην Ελλάδα παραμένει υπό καθεστώς τελωνισμού μέχρι τη στιγμή όπου ο εισαγωγέας θα καταβάλλει το απαιτούμενο, για την εκτελώνισή του αυτοκινήτου ποσό. Ο μεγάλος όγκος αυτοκινήτων που βρίσκονται υπό καθεστώς τελωνισμού, απαιτεί εκτάσεις χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων για την παραμονή και τη φύλαξη τους, οι οποίες αφενός δεν είναι διαθέσιμες κοντά στις πύλες υποδοχής των αυτοκινήτων στη χώρα μας (π.χ. λιμάνια) και αφετέρου απαιτούν τεράστια ποσά δαπάνης. Για τη λύση του εν λόγω προβλήματος, το κράτος δίνει την δυνατότητα στους εισαγωγείς να μεταφέρουν τα αυτοκίνητα σε δικό τους χώρο φύλαξης, ο οποίος όμως πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και να έχει χαρακτηριστεί από το κράτος ως τελωνειακός χώρος. Μετά το πέρας 48 ωρών από τη στιγμή εισαγωγής του αυτοκινήτου στην Ελλάδα, και σε περίπτωση που αυτό παραμένει ακόμα στον χώρο του τελωνείου, ο εισαγωγέας καλείται να πληρώσει υπέρογκα έξοδα φύλαξης, εκτός και αν μεταφέρει το αυτοκίνητο στον ειδικά διαμορφωμένο δικό του χώρο φύλαξης, που έχει χαρακτηριστεί ως τελωνειακός χώρος.

Πέραν από την ανάγκη φύλαξης του αυτοκινήτου μέχρι τη στιγμή εκτελώνισής του, υπάρχει και η ανάγκη μεταφοράς του από το τελωνείο στον χώρο αποθήκευσης και από τον χώρο αποθήκευσης στους επιμέρους αντιπροσώπους της κάθε εταιρείας σε όλη την Ελλάδα. Υπάρχει μάλιστα πιθανότητα, λόγω των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτουν οι εταιρείες και δίνουν τη δυνατότητα στους αντιπροσώπους τους να βλέπουν όλα το διαθέσιμο προς πώληση stock αυτοκινήτων, να χρειαστεί μια επιπλέον μεταφορά του αυτοκινήτου από έναν αντιπρόσωπο σε κάποιον άλλο, καθώς το

αυτοκίνητο (ο συγκεκριμένος δηλαδή αριθμός πλαισίου) που έχει προς επίδειξη ένας αντιπρόσωπος στο κατάστημά του, μπορεί να έχει πουληθεί από κάποιον άλλο αντιπρόσωπο σε άλλη περιοχή, και να απαιτείται η μεταφορά του εκεί. Οι απαιτήσεις για την υλοποίηση όλων των ανωτέρω ενεργειών απαιτούν υπέρογκα ποσά επενδύσεων, τόσο για τη δημιουργία των κατάλληλων εγκαταστάσεων όσο και για τη συντήρησή τους.

Για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στοχεύοντας παράλληλα στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, οι εταιρείες Βιαμάρ Α.Ε και Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε, προέβησαν τον Ιανουάριο του 2002 στην δημιουργία μιας κοινής εταιρίας παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics στον τομέα του αυτοκινήτου, της HELLENIC LOGISTICS Α.Ε.

Η HELLENIC LOGISTICS Α.Ε είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών Third Party Logistics στον τομέα του αυτοκινήτου, και προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις στην αποθήκευση, την διαχείριση, τον ποιοτικό έλεγχο (PDI) και την προετοιμασία (PDS) των νεοεισαγόμενων οχημάτων (αυτοκινήτων και μοτοσικλετών), υπηρεσίες για τις οποίες είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο ποιότητας ISO 9001/2000 από τον οργανισμό TÜV HELLAS (Σεπτέμβριος 2003).

Η εταιρεία εκμεταλλεύεται έκταση 450.000 τετραγωνικών μέτρων, στην Μαγούλα Αττικής ώστε να παρέχει πλήρως όλα τα είδη υπηρεσιών, από την αποθήκευση, διαχείριση και την προετοιμασία έως τη μεταφορά των οχημάτων από τη στιγμή της άφιξης στην πύλη εισόδου της χώρας μας (Λιμένας Κερατσινίου -σταθμός διακίνησης οχημάτων του προβλήτα- car terminal) μέχρι την παράδοση στο δίκτυο πωλήσεων. Η συνολική αποθηκευτική ικανότητα

ανέρχεται σε 18.000 οχήματα. Ο στόλος της περιλαμβάνει 40 ιδιόκτητες αυτοκινητάμαξες. Παράλληλα η εταιρεία προκειμένου να επιτελέσει στο έπακρο το μεταφορικό της έργο, χρησιμοποιεί και 45 αυτοκινητάμαξες συνεργατών. Η Hellenic Logistics Transport A.E διακινεί 220.000 οχήματα ετησίως, ενώ από τον Φεβρουάριο του 2003, μέρος του μεταφορικού της έργου εκτελείται με σιδηροδρομική μεταφορά μεταξύ Αθήνας, Λάρισας, Θεσ/νίκης, Αλεξανδρούπολης, με σύμβαση που υπέγραψε η εταιρεία με τον Ο.Σ.Ε.

Συμπληρωματικό προϊόν για τα αυτοκίνητα αποτελούν και οι ασφάλειες των αυτοκινήτων, γιατί εκτός από τα οφέλη και την εξασφάλιση που προσφέρει, η ασφαλιστική κάλυψη των αυτοκινήτων είναι υποχρεωτική βάση νόμου. Αναγνωρίζοντας τη συμπληρωματικότητα αυτή και στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, οι εταιρείες Βιαμάρ Α.Ε και Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε, προέβησαν στη δημιουργία ενός κοινού πρακτορείου ασφαλειών αυτοκινήτων, την εταιρεία ΕΛΥΖΕ Α.Ε. Διαθέτοντας ένα τόσο μεγάλο όγκο αυτοκινήτων (όπως είναι οι συνολικές ετήσιες πωλήσεις και των δύο εταιρειών προς ασφάλιση, η διαπραγματευτική δύναμη της ΕΛΥΖΕ Α.Ε. σε σχέση με τις ασφαλιστικές εταιρείες είναι πολύ μεγάλη και τις εξασφαλίζει πολύ χαμηλότερες τιμές ασφαλίσεων από τη μέση τιμή της αγοράς. Με την ενέργειά τους αυτή, οι εταιρείες Βιαμάρ Α.Ε και Citroen Ελλάς Α.Β.Ε.Ε αφενός εξασφάλιζαν χαμηλότερες τιμές ασφαλίσεων για τους νέους αγοραστές που τις περισσότερες φορές οι εν λόγω τιμές ήταν απαγορευτικές για αυτούς, και αφετέρου ακολουθώντας στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης (Γεωργόπουλος 2004)

μέσω της προσφοράς ασφαλειών, οι δύο εταιρείες αύξαναν σημαντικά τα έσοδά τους.

### **6.3 Ο Σύνδεσμος Εμπόρων και Εισαγωγέων Αυτοκινήτων**

#### **Ελλάδος**

Οι τάσεις της σύγχρονης αγοράς στην αυτοκινητοβιομηχανία, το πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον του ελληνικού κλάδου εμπορίας αυτοκινήτων και η πολυτάραχη ελληνική αγορά οδήγησαν τους αντιπροσώπους αυτοκινήτου, οι οποίοι ανταγωνίζονται έντονα και άμεσα μεταξύ τους για την εξασφάλιση πελατείας στη δημιουργία ενός κοινού συνδέσμου που θα προστάτευε τα δικαιώματά τους.

Ο Σύνδεσμος Εμπόρων και Εισαγωγέων Αυτοκινήτων Ελλάδος ιδρύθηκε το 1974, και μέχρι σήμερα αποτελεί το μοναδικό πανελλαδικό φορέα που στοχεύει στην προστασία των συμφερόντων του Έλληνα εμπόρου, dealer και εισαγωγέα αυτοκινήτων που δεν λειτουργεί ως αντιπρόσωπος εργοστασίου. Η λειτουργία του συλλόγου στηρίζεται στην αφιλοκερδή δραστηριότητα των μελών των εκάστοτε Διοικητικών Συμβουλίων.

Κύριος τομέας δραστηριότητας του συλλόγου είναι η προστασία των μελών του τόσο από νομοθετικές διατάξεις που στρεβλώνουν την αγορά του αυτοκινήτου όσο και η δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου που θα θέσει σε ορθολογική βάση τους κανόνες που διέπουν την αγορά του αυτοκινήτου.



Στόχος του συλλόγου είναι επίσης η προστασία των εμπόρων από παράλογες και καταχρηστικές συμπεριφορές των εισαγωγέων, που ορισμένες φορές κερδοσκοπούν εις βάρος των αντιπροσώπων.

Για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων των μελών του, ο Σύνδεσμος συμμετέχει σε επιτροπές συζήτησης για θέματα που άπτονται του ενδιαφέροντός τους, ενώ σε περιπτώσεις που το ελληνικό νομικό τοπίο είναι ομιχλώδες και ασαφές, ο Σύνδεσμος καταφεύγει στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την προστασία των μελών του.

Επιπλέον παροχές που προσφέρει ο σύνδεσμος στα μέλη του μπορούν να συνοψισθούν στις εξής :

#### § Σεμινάρια

Ο Σύνδεσμος μπορεί να προσφέρει επιδοτούμενα ή μη σεμινάρια επιμόρφωσης προσωπικού ή του ίδιου του επαγγελματία - μέλους, εφόσον εκδηλωθεί αντίστοιχο ενδιαφέρον. Τα σεμινάρια μπορεί να είναι είτε μη επιδοτούμενα, μέσω της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, είτε κόστος συμμετοχής, τα οποία οργανώνει ίδιος ο Σύνδεσμος και είναι σχετικά με την πληροφορική και την εκμάθηση ξένων γλωσσών.

### § Υποστήριξη Πληροφορικής

Ο Σύνδεσμος σε συνεργασία με συνεργεία εφαρμογών πληροφορικής, μπορεί να προσφέρει στα μέλη τους τις εξής παροχές :

- ⇒ Εγκατάσταση συσκευών Η/Υ & περιφερειακών
- ⇒ Έλεγχος & επισκευή προβλημάτων δικτύου
- ⇒ Συντήρηση μηχανημάτων hardware
- ⇒ Δικτυακή ρύθμιση εκτυπώσεων σε μια συσκευή εκτυπωτή
- ⇒ Τεχνικές λύσεις μηχανοργάνωσης καταστήματος
- ⇒ Μελέτη αναγκών μηχανοργάνωσης
- ⇒ Σχεδιασμός προγραμμάτων για επεξεργασία πελατολογίου

### § Τεχνικά Συνεργεία

Ο Σύνδεσμος σε συνεργασία με τεχνικές εταιρείες, μπορεί να προσφέρει στα μέλη τους τις εξής παροχές

- ⇒ Κατασκευή χωρισμάτων & ψευδοροφών
- ⇒ Κατασκευή επιπλώσεων γραφείου κατά παραγγελία
- ⇒ Ελαιοχρωματισμοί επαγγελματικών χώρων
- ⇒ Βελτιώσεις οικοδομικής φύσης
- ⇒ Υδραυλικές εργασίες
- ⇒ Εργασίες τοποθέτησης & συντήρησης μηχανολογικού εξοπλισμού
- ⇒ Τοποθετήσεις κλιματιστικών μηχανημάτων & συντήρηση

⇒ Ηλεκτρολογικές εργασίες

#### § Λογιστικά και Φοροτεχνικά

Ο Σύνδεσμος είναι σε θέση να προτείνει στα μέλη του συνεργασία με λογιστικά γραφεία και φοροτεχνικούς με εξειδίκευση πάνω στα θέματα της εμπορίας αυτοκινήτων.

### 6.4 Η Συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εταιρειών Lion Hellas και Shell

#### *Σύντομη Παρουσίαση της Shell*

Η Shell, μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες πετρελαιοειδών στον κόσμο, παρουσιάζει αξιόλογη δραστηριότητα και στον Ελληνικό χώρο γεγονός που την τοποθετεί σταθερά στις πρώτες προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών. Με ένα δίκτυο άνω των 1.000 πρατηρίων που καλύπτει όλη την επικράτεια, προσφέρει στους πελάτες της μοναδική εξυπηρέτηση και καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για την ικανοποίηση των αναγκών αλλά και των απαιτήσεων τους. Ως μέλος του ομίλου εταιριών Royal Dutch/Shell που προήλθε από τη συγχώνευση, το 1907, της Ολλανδικής Royal Dutch Petroleum Company, και της Αγγλικής "Shell" Transport and Trading Company, η Shell λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1926. Οι κύριες δραστηριότητές της καλύπτουν τη διανομή και εμπορία ενός ευρέος φάσματος πετρελαιοειδών (βενζινών, πετρελαίου, μαζούτ, λιπαντικών και

υγραερίου), και χημικών προϊόντων ενώ συγκεντρώνει πελάτες από το χώρο της βιομηχανίας, του εμπορίου και της ναυτιλίας, και παράλληλα προμηθεύει αεροπορικές εταιρείες με καύσιμα και λιπαντικά αεροπορίας.

Η Shell δημιούργησε το πρόγραμμα Smart Club, το οποίο στόχευε στην αύξηση της πιστότητας των πελατών της. Με το πρόγραμμα αυτό, οι καταναλωτές που γίνονταν μέλη, κέρδιζαν πόντους από τις αγορές που έκαναν στα πρατήρια της εταιρείας. Όταν οι καταναλωτές συνέλλεγαν ένα συγκεκριμένο αριθμό πόντων, είχαν τη δυνατότητα να τους εξαργυρώσουν, επιλέγοντας ένα προϊόν από μια υπάρχουσα λίστα δώρων.

### ***Σύντομη Παρουσίαση της LION HELLAS A.E***

Η LION HELLAS A.E. ιδρύθηκε το 1988, ενώ ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το 1989 και από τότε είναι η αποκλειστική αντιπρόσωπος, για την Ελλάδα, όλης της γκάμας των επιβατικών και επαγγελματικών αυτοκινήτων καθώς και των scooters της Automobiles Peugeot. Διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο 72 Επίσημων Εμπόρων και 81 σημεία πώλησης, που καλύπτουν όλη την χώρα, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες πώλησης, συντήρησης, ανταλλακτικών και αξεσουάρ.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης βρίσκονται στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, στον Ασπρόπυργο και στη Μάδρα Αττικής. Η έδρα της LION HELLAS A.E. βρίσκεται στην Αθήνα, σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 12.000 τετραγωνικών, στις οποίες στεγάζονται, εκτός από τις διοικητικές

υπηρεσίες, εκθεσιακός χώρος, συνεργείο-φανοποιείο, κέντρο διανομής ανταλλακτικών, Boutique, αποθηκευτικοί χώροι καθώς και ειδικοί χώροι ελέγχου και παράδοσης των οχημάτων. Το 1998, ξεκίνησε την εμπορική του δραστηριότητα το υποκατάστημα Θεσσαλονίκης, σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 11.000 τ.μ., για την καλύτερη διανομή των αυτοκινήτων και εκπαίδευση του έμπυχου δυναμικού στην Βόρεια Ελλάδα. Η εταιρεία διαθέτει επίσης εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο Αττικής, όπου διαθέτει ένα νέο τελωνειακό χώρο, συνολικής έκτασης 18.900 τ.μ., στον οποίο υπάρχει και κέντρο τεχνικού ελέγχου, ενώ στην Μάνδρα Αττικής λειτουργεί ένα κέντρο διανομής ανταλλακτικών, συνολικής έκτασης 10.500 τ.μ.

### ***Συνεργασία των Εταιρειών***

Οι εταιρίες Lion Hellas και Shell εκτός από συμπληρωτές, θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν σύμφωνα με το δίκτυο αξιών των Brandenburger και Nalebuff, και ως εν δυνάμει ανταγωνιστές καθώς ανταγωνίζονται στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών after-sales και πιο συγκεκριμένα στην αλλαγή λαδιών στα αυτοκίνητα. Το παράδειγμα των δύο αυτών εταιρειών αντικατοπτρίζει και στην πράξη τη δυνατότητα που έχουν οι παίκτες ενός παιχνιδιού στο αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους.

Οι δύο εταιρείες ανακοίνωσαν τον Απρίλιο του 2007 τη συνεργασία τους στο πλαίσιο του πρόγραμμα πιστότητας πελατών “Smart Club” της Shell. Με την αγορά ενός καινούργιου αυτοκινήτου από το Δίκτυο Επισήμων Εμπόρων

της Lion Hellas, η Shell θα παρέχει στους νέους ιδιοκτήτες αυτοκινήτων Peugeot, μία κάρτα συμμετοχής στο Smart Club, με 1000 πόντους. Οι εν λόγω πόντοι θα εξαργυρώνονται από τους καταναλωτές σε οποιοδήποτε καταστήματα του δικτύου Επισήμων Εμπόρων Peugeot που συμμετέχουν στο σύστημα συλλογής και εξαργύρωσης πόντων, και θα μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν για την αγορά ανταλλακτικών ή αξεσουάρ από την Boutique Peugeot καθώς και για την αγορά ποδηλάτων Peugeot. Οι εν λόγω πόντοι μπορούν να εξαργυρωθούν και στα πρατήρια βενζίνης της Shell. Με τον παραπάνω τρόπο, η Lion Hellas προσφέρει τη δυνατότητα στους ιδιοκτήτες αυτοκινήτων Peugeot, να κερδίζουν πόντους και επομένως δώρα, κάθε φορά που χρησιμοποιούν την κάρτα του προγράμματος πιστότητας πελατών “Smart Club” της Shell.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Συμπεράσματα

Παραδοσιακά ο ανταγωνισμός και η συνεργασία αναλύονταν ως δύο αντίθετες θεωρητικές προσεγγίσεις που μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις, για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζονταν είτε ως «πόλεμος» είτε ως «ειρήνη».

Στις μέρες μας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν προσδώσει στο επιχειρηματικό περιβάλλον ένα πολύπλοκο εσωτερικό και ένα πολυτάραχο εξωτερικό χαρακτήρα με συνεχείς αλλαγές και απρόβλεπτους μετασχηματισμούς. Τα φαινόμενα αυτά δημιουργούν ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο είναι δυνατό να εμφανίζονται συνεχώς νέοι ανταγωνιστές, ακόμα και από παραδοσιακά διαφορετικούς – μη ανταγωνιστικούς κλάδους. Τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία προσφέρουν μερική άποψη της πραγματικότητας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν ένα νέο τρόπο στρατηγικής σκέψης, πέρα από τις παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος, όπου η επιτυχία του ενός είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία του άλλου. Πρόκειται για μια κατάσταση «ειρήνης» και «πολέμου» ταυτόχρονα, σχέσεων εμπιστοσύνης και ομορτουισμού, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να πετύχουν την

κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στις ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές που εξασκούν, να σκεφτούν τόσο με βάση τον ανταγωνισμό όσο και την συνεργασία, να δράσουν δηλαδή με βάση τον *συνανταγωνισμό*.

Ο όρος «Συνανταγωνισμός» χρησιμοποιήθηκε εκτενέστατα για πρώτη φορά το 1996 από τους Brandenburger και Nalebuff, προκειμένου να περιγράψουν την κατάσταση κατά την οποία δύο ανεξάρτητα μέρη συνεργάζονται και συντονίζουν τις ενέργειές τους για την επίτευξη αμοιβαίως ωφέλιμων αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα υπόλοιπα μέρη, λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων. Απώτερος στόχος της θεωρίας του συνανταγωνισμού είναι η δημιουργία αμοιβαίως ωφέλιμων σχέσεων και συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων, που θα οδηγήσουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Η θεωρία του Συνανταγωνισμού δεν στοχεύει σε άμβλυνση του ανταγωνισμού, ούτε αποτελεί στρατηγική ηττοπάθειας. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ζωτική σημασία για όλες τις επιχειρήσεις, και σε κάθε απόπειρα συνεργασίας, γνώμονας πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του εν λόγω πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση η αύξηση της προστιθέμενης αξίας. Ο συνανταγωνισμός αποδέχεται τη συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών ως προϋπόθεση για έναν πιο αποδοτικό ανταγωνισμό, και όχι ως ένα αναγκαίο κακό, δίνοντας έμφαση στη συμπληρωματική σκέψη και οργανώνοντας βάση αυτής τις δυνάμεις της αγοράς. Η θεωρία του συνανταγωνισμού δεν είναι μια συνταγογραφική και στάσιμη στρατηγική, αλλά επιτρέπει την αλλαγή των δεδομένων έτσι ώστε η επιχείρηση να αποτελέσει μέρος των μελλοντικών



αλλαγών, επιλέγοντας ή δημιουργώντας το κατάλληλο επιχειρηματικό παίγνιο προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι, η επίτευξη των οποίων δεν απαιτεί ήττα του αντιπάλου.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο εκτός από τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους πελάτες, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη και τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η θεωρία του συνανταγωνισμού και η «συμπληρωματικότητα» των προϊόντων και υπηρεσιών μας προσφέρουν ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, προσφέροντας ένα εναλλακτικό τρόπο διεύρυνσης της «πίτας» της αγοράς. Η αύξηση της ζήτησης των συμπληρωματικών αγαθών θα ενισχύσει και τις πωλήσεις των υπόλοιπων προϊόντων που τα συμπληρώνουν, αυξάνοντας έτσι με έμμεσο τρόπο την «πίτα» μιας κορεσμένης αγοράς. Βοηθώντας στη διάδοση των προϊόντων των συμπληρωτών τους, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις πωλήσεις και τη ζήτηση και των δικών τους αγαθών. Με τα συμπληρωματικά προϊόντα υπάρχει πάντα ανταπόδοση. Το ένα προϊόν συμπληρώνει το άλλο και αντίστροφα.

Το Δίκτυο Αξιών αποτελεί μια απεικόνιση του επιχειρηματικού παιχνιδιού, και παρουσιάζει τους παίκτες που το αποτελούν, τους ρόλους που αυτοί διαδραματίζουν ενώ παράλληλα βοηθά στην απεικόνιση των σχέσεων, αλληλεπιδράσεων, συμμετριών και αντιπαραθέσεων που υπάρχουν μεταξύ των παικτών και στη θεώρησή τους σε ένα συνανταγωνιστικό πλαίσιο σκέψης. Οι παίκτες που αποτελούν το παιχνίδι είναι οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι αντικαταστάτες και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων ή συμπληρωτές.

Κατά την ανάλυση μιας αγοράς ή ενός κλάδου είναι πολύ σημαντικό να αναλύονται όλοι οι πιθανοί παίκτες, καθώς η βαθιά γνώση όλων των υπάρχοντων ή πιθανών παικτών και των μεταξύ τους σχέσεων, βοηθά τόσο στην καλύτερη κατανόηση του παιχνιδιού όσο και αποτελεσματικότερη τοποθέτηση μέσα σε αυτό. Απώτερος σκοπός του Δικτύου Αξιών είναι να εξετάσει αν η επιχείρηση βρίσκεται στο σωστό παιχνίδι, και αν όχι να προτείνει τρόπους αλλαγής του. Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις, είναι ότι κάθε παίκτης λαμβάνει συγχρόνως μέρος σε πολλά διαφορετικά παιχνίδια και ότι σε κάθε παιχνίδι μπορεί να παίξει περισσότερους από ένα ρόλους, ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους και δραστηριότητες που αναλαμβάνει. Οι ρόλοι των επιχειρήσεων είναι δυνατό να διαφοροποιούνται στο χρόνο, ακόμα και για επιχειρήσεις που ανήκουν στο ίδιο επιχειρηματικό δίκτυο.

Η θεωρία του Συνανταγωνισμού έχει εν μέρει τις ρίζες της στη Θεωρία Παιγνίων. Η Θεωρία παιγνίων αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των παικτών του δικτύου αξίας μιας επιχείρησης, προσεγγίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε παιχνίδια με δύο ή περισσότερους παίκτες που στοχεύουν τη νίκη παραπάνω από μια φορά, υπό συνθήκες αβεβαιότητας και σύγκρουσης συμφερόντων. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης δεν εξαρτώνται μόνο από τις δικές της ενέργειες και αποφάσεις, αλλά επηρεάζονται και από τις ενέργειες και αποφάσεις των υπόλοιπων παικτών και από την αλληλεπίδραση των ενεργειών και αποφάσεων όλων των παικτών μαζί. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά παίγνια από τα υπόλοιπα είναι το άθροισμά τους. Η σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη υποστηρίζει ότι στο

παιχνίδι των επιχειρήσεων μπορούν να κερδίσουν όλοι οι συμμετέχοντες, και το άθροισμα του παιγνίου να είναι σταθερό και όχι μηδενικό. Πρόκειται για αντιστροφή της έννοιας «κερδίζω – χάνεις» σε «κερδίζω – κερδίζεις». Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται από την αποτυχία μιας άλλης.

Το κάθε επιχειρηματικό παίγνιο αποτελείται από πέντε στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία των παικτών, η αξία δηλαδή που προσθέτει κάθε παίκτης στο παιχνίδι, οι Κανόνες που δομούν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι, οι Τακτικές, οι οποίες αποτελούν τα εργαλεία για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των παικτών και η Εμβέλεια, τα νοητά δηλαδή όρια κάθε παιχνιδιού. Τα πέντε αυτά στοιχεία συνιστούν τα αρχικά της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το επιχειρηματικό παιχνίδι και να το μεταβάλλουν προς όφελός τους. Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες και τα μεγαλύτερα κέρδη για τις επιχειρήσεις προκύπτουν από τη διαφοροποίηση του παιχνιδιού, η οποία αποτελεί και την ουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής. 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, μέσω της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ.

Στη σύγχρονη οικονομία οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιλαμβάνονται την ανάγκη συνεργασίας, ακόμα και με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές θα βοηθήσει τις αυτοκινητοβιομηχανίες να μειώσουν το συνολικό τους κόστος, να

εξοικονομήσουν πόρους και να μειώσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας απασχολεί παγκοσμίως περίπου εννιά εκατομμύρια εργαζομένους και παράγει το 15% του παγκόσμιου ακαθάριστου προϊόντος, ενώ μέχρι το 2015 προβλέπεται ότι η ετήσια παραγωγή αυτοκινήτων θα αγγίξει τα εβδομηνταέξι εκατομμύρια αυτοκίνητα. Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και οι συνεχώς αυξανόμενες και εξεζητημένες απαιτήσεις των καταναλωτών, ασκούν έντονες πιέσεις στα έσοδα και τα κέρδη των αυτοκινητοβιομηχανιών, ενώ η υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα οδηγεί σε μείωση του γενικού επιπέδου τιμών. Καθώς το κόστος ανάπτυξης και εφαρμογής νέων τεχνολογιών αυξάνεται συνεχώς, ο παραδοσιακός τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιούνταν οι αυτοκινητοβιομηχανίες περιλαμβάνει ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό δαπανών και κινδύνων, αναγκάζοντας τις να συνεργαστούν με ανταγωνιστές, με προμηθευτές και με τα υπόλοιπα μέρη του δικτύου αξίας τους.

Οι συνεργασίες των αυτοκινητοβιομηχανιών με τους ανταγωνιστές τους γίνονται συνήθως στο πλαίσιο ανάπτυξης νέων κινητήρων, κοινών «πατωμάτων», απόκτησης τεχνογνωσίας, εισόδου σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή ικανοποίηση διαφορετικών target group, διαμοιρασμού του κινδύνου, καθώς και για την επίτευξη του κατάλληλου μεγέθους που θα τους επιτρέψει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν κυρίως την επιτυχία αυτών των εγχειρημάτων, είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός ανάμεσα στους ανταγωνιστές, ενώ ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στις ενδεχόμενες αποκλίσεις που μπορεί να υπάρχουν τόσο σε επίπεδο

εταιρικής κουλτούρας όσο και σε επίπεδο νοοτροπίας και διαπροσωπικών σχέσεων.

Συμπερασματικά η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων με τους ανταγωνιστές επηρεάζεται 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.

Το μίγμα και η ένταση των στοιχείων συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα τις επιχειρήσεις δύναται να μεταβληθούν από τη δράση συγκεκριμένων παραγόντων. Η συνεργασία μπορεί να ενισχυθεί στην περίπτωση ανταγωνιστικών πιέσεων από τρίτες επιχειρήσεις ή από το κράτος, στην περίπτωση ύπαρξης ισχυρών οργανωσιακών και διαπροσωπικών δεσμών καθώς και στην περίπτωση ανάπτυξης διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός μπορεί να ενισχυθεί σε περιπτώσεις επιδίωξης κοινών στόχων ή της ύπαρξης κοινών αγορών, σε περιπτώσεις αύξησης του ανταγωνισμού του κλάδου, καθώς και σε περιπτώσεις μείωσης της ανταγωνιστικής ασυμμετρίας ή της αλληλεξάρτησης των πόρων.

Η ένταση και η ποικιλομορφία του συνανταγωνιστικού μίγματος καθορίζουν τον τύπο της συνανταγωνιστικής σχέσης που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση με τους ανταγωνιστές της. 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.

Στη σύγχρονη οικονομία οι σχέσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων των διάφορων χωρών, χαρακτηρίζονται από ένα συνεχώς αυξανόμενο βαθμό αλληλεξάρτησης. 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 μεταξύ κυβερνήσεων και πολυεθνικών, ενώ παράγοντες όπως η εξάρτηση των επιχειρήσεων από κρίσιμους τοπικούς πόρους, ο κρατικός προστατευτισμός και η πολιτισμική και ιδεολογική διαφορετικότητα, ενισχύουν τον ανταγωνισμό.

Η ένταση του συνανταγωνισμού με συνεργάτες και συμμάχους της επιχείρησης επηρεάζεται 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. Η συνεργασία και ο έλεγχος αποτελούν δύο βασικά στοιχεία των συμμαχιών των επιχειρήσεων, τα οποία υπάρχουν και αλληλεπιδρούν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών μεταξύ των μερών της συμμαχίας. Τα υψηλά επίπεδα ιδιωτικού ελέγχου ενισχύουν τον ανταγωνισμό, ενώ τα υψηλά επίπεδα συλλογικού ελέγχου λειτουργούν συμπληρωματικά με τη συνεργασία και προωθούν την επίτευξη συνεργιών.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στη σύναψη συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι η νομοθεσία, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η δημιουργία νέων προϊόντων και είσοδος σε νέες αγορές καθώς και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Η αυστηρότητα και ο προστατευτισμός που επιβάλλεται πολλές φορές από τα κράτη, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συνεργαστούν προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές των εν λόγω χωρών και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις κρατικές πιέσεις.

Η τεχνολογία αποτελεί άλλο ένα σημαντικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην σύναψη συνανταγωνιστικών σχέσεων, προκειμένου είτε να δημιουργήσουν μαζί και να αναπτύξουν τις κατάλληλες τεχνολογικές υποδομές ή να επωφεληθούν από ενδεχόμενη ανταλλαγή τεχνογνωσίας που ήδη κατέχουν.

Ο συνανταγωνισμός μπορεί να προσφέρει επίσης στις επιχειρήσεις περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες, αφού ο συνδυασμός των πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών και η από κοινού ανάληψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων, μπορούν να επιφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της πελατειακής βάσης των εταιρειών. Οι σχέσεις που μπορεί να έχει μια από τις δύο επιχειρήσεις με κάποιον πελάτη, ίσως αποτελέσουν το μέσο για την δημιουργία σχέσεων με αυτό τον πελάτη και για την άλλη επιχείρηση. Επίσης, μέσω των συνεργασιών οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο όγκο εργασιών.

Το μέγεθος και η δομή των εταιρειών, μπορούν να οδηγήσουν επίσης τις επιχειρήσεις την υλοποίηση συνανταγωνιστικής στρατηγικής. Στην προσπάθεια τους να επιτύχουν το κατάλληλο μέγεθος παραγωγής που θα τους επιτρέψει την επίτευξη οικονομιών κλίμακας οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με διάφορους παίκτες του δικτύου αξίας τους.

Η ανάπτυξη συγκεκριμένων προϊόντων οδηγεί στις επιχειρήσεις στη συνεργασία. Η ανάπτυξη καινοτόμων και εξεζητημένων προϊόντων, πολλές φορές απαιτεί τη συνεργασία και τη συνένωση δυνάμεων εκ μέρους των επιχειρήσεων, οι οποίες συμβάλλοντας τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους,



γνώσεις, τεχνογνωσία και λοιπούς πόρους συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εν λόγω προϊόντων.

Η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων έχει αμοιβαία πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη. Η συνεργασία συμβάλλει στη δημιουργία αξίας με χαμηλότερους κινδύνους, τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και πρακτικούς, ενώ παρέχει στις επιχειρήσεις πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις ακόμα και μυστικά άλλων εταιρειών. Μέσω της συνεργασίας δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εμπλακούν σε projects που δεν θα μπορούσαν να αναπτύξουν μόνες τους λόγω χρηματοοικονομικών, νομικών ή άλλου είδους περιορισμών. Επιπλέον, η συνεργασία με επιχειρήσεις υψηλού κύρους, αυτόματα βελτιώνει και το κύρος των υπόλοιπων μελών της σχέσης. Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις δημιουργούν επίσης συνέργιες, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν πολλά οφέλη για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως οικονομίες κλίμακας, μειωμένα κόστη, πιο ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, υψηλότερα επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης, πρόσβαση σε νέες αγορές, καλύτερες πρακτικές και ανώτερη τεχνολογία.

Η ανάπτυξη διαρκών συνανταγωνιστικών σχέσεων δεν έχει μόνο πλεονεκτήματα, αλλά και αρκετά μειονεκτήματα, τα οποία συνήθως προκύπτουν όταν μία από τις δύο επιχειρήσεις εκδηλώσει υπέρμετρα ανταγωνιστική συμπεριφορά.

Η δημιουργία και η διατήρηση μιας στενής σχέσης απαιτεί πόρους, αλλά έχει αβέβαιο αποτέλεσμα. Η έλλειψη εμπειρίας στη δημιουργία και λειτουργία μιας τέτοιας σχέσης σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να επενδύσει πολύ χρόνο,

προσοχή, προσπάθεια και ενέργεια, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στο να παραμεληθούν οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η υλοποίηση μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής δημιουργεί επιπλέον κόστη, καθώς απαιτούνται διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου των συνεργατικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών, χρόνος και πόροι προκειμένου τα μέλη να “γνωριστούν” μεταξύ τους, να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους καθώς και να προσαρμοστούν (τεχνολογικά, οικονομικά, διοικητικά ή ψυχολογικά). Με τη σύναψη συμφωνίας συνεργασίας, τα μέλη ενδεχομένως να αποκτήσουν πρόσβαση σε απόρρητες για την κάθε επιχείρηση πληροφορίες, τις οποίες υπάρχει περίπτωση να χρησιμοποιήσουν για ανταγωνιστικούς λόγους στο μέλλον.

Οι στενές σχέσεις που θα προκύψουν από τη συνεργασία των επιχειρήσεων συνεπάγονται κοινές δραστηριότητες και κατ’ επέκταση μείωση του ελέγχου κάποιων πόρων, δηλαδή μείωση του βαθμού ελευθερίας.

Σημαντικό ρόλο κατέχει και ο τρόπος διοίκησης της συμμαχίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις, καθώς σε περιπτώσεις μη αποτελεσματικής διοίκησης υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας σημαντικών στρατηγικών ευκαιριών.

Η δύναμη και η εξάρτηση αποτελούν επίσης πηγές δημιουργίας συγκρουσιακών καταστάσεων. Έτσι, ένα μέλος που διαθέτει τεχνολογική, πολιτική ή οικονομική ισχύ μπορεί να δράσει οπορτουνιστικά 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 παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του συνανταγωνισμού, 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.

Συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μια συμμαχία είναι δυνατό να εμφανιστούν τόσο κατά την φάση του σχηματισμού, όσο και κατά τη φάση λειτουργίας της συμμαχίας. Κατά τη φάση του σχηματισμού μιας επιχειρηματικής συμμαχίας, η ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ομοιογένεια των πόρων και η μορφή των συμβολαίων αποτελούν ενδογενείς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις σε σύγκρουση. Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας μιας συμμαχίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδεχόμενη εμφάνιση οπορτουνιστικής συμπεριφοράς, μεταβολών στην επιχειρησιακή πολιτική και αλλαγών στα στρατηγικά σχέδια και στόχους, είναι πιθανό να οδηγήσουν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών και να επιβραδύνουν ή να αναστείλουν την επίτευξη συνεργιών. Οι εν λόγω συγκρούσεις όμως, μπορούν να αντιμετωπιστούν εύκολα,

όταν υφίσταται ένα σαφές και από κοινού συμφωνηθέν πλαίσιο συμπεριφοράς και επίλυσης των διαφορών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



### Βιβλιογραφία

- § Aoki M. (1988): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads". Marketing Science, Vol 8, No 3, pp310-323
- § Allen B. & Davis E: Case "Ford E-Business Strategy". Graduate School of Business Administration, University of Virginia
- § Asanuma B. (1989): "Manufacturer –Supplier relationships in Japan and the concept of relation- specific skill". Journal of the Japanese and the International Economies, Vol.3, No.1, pp 1-30
- § Asanuma B. (1993): "Interfirm Relationships in the Japanese automobile Industry". Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, Vol. 40, No 12, pp 1019-1040
- § Augarde Tony (1991). "Ant panegyric for Tom Drilberg". The Oxford dictionary of modern quotations, p. 221
- § Axelrod, R. (1984): "The Evolution of Cooperation". New York, Basic Books.
- § Bengston Maria & Kock Soren (1999). "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks". Journal of Business and Industrial Marketing 14 (3), p 178-194
- § Bengtsson, M. and Kock, S. (2000). "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously." Industrial Marketing Management, 29: 411-426.



- § Bensaou M. and Venkatraman N. (1995): “Configurations of Interorganizational relationships : a comparison between US and Japanese automakers”. Management Science, Vol. 41, No 9, pp 463-63
- § Boddewyn J. (1988): “Political aspects of MNE theory”. Journal of International Business Studies
- § Brandenburger A. and Nalebuff B. (1996). “ Συνανταγωνισμός”. Εκδόσεις Καστανιώτης
- § Brewer T.(1992): “An issue area approach to the analysis of MNE-Government relations”. Journal of International Business Studies, pp: 295-309
- § Buckley P.& Casson M. (1988): “ The theory of cooperation in international business”. Lexington Books, pp: 31-34
- § Carlin B., Cylburn G., Dowling M., Kalinoglou J., Roering W., Wyman J., (1994). “Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor”. Business Horizons
- § Caves R. & E. (1996): “Multinational enterprise and economic analysis”. Cambridge University Press
- § Clark K. & Fujimoto T. (1991): “Product Development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry”
- § Cooper, T.E. (1986). “Most-Favored-Customer Pricing and Tacit Collusion.” The RAND Journal of Economics, 17(3): 377-388.

- § Cusumano M. and Takeishi A.(1991):” Supplier Relations and management : a survey of Japanese, Japanese-transplant and US auto plants”. Strategic Management Journal, Vol 12, No 8, pp 563-588
- § Doz Y. (1996): “The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes”. Strategic Management Journal, 17: 55-83
- § Donnelly T. & Mellahi K. (2002): “The European automobile Industry: Escape from parochialism”. European Business Review, Vol. 14, pp: 30-39
- § Drucker P. (1946): “The concept of the Corporation”. John Day, New York
- § Duc-De Ngo (October 2006). “Should all competitors cooperate together? A coopetition contest model”, draft
- § 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. & Singh H (1998): “The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage”. Academy of Management Review, 23: pp 660-679
- § Financial Times (1994): “ The challenge is clear: change or die”, 12 July

- § Financial Times (1994): “ Rover taken over by BMW in £800 million deal with BAE”, 1 February
- § Giovanni Battista Dagnino (2002). “ A new Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation”, Annual Conference of EURAM on “Innovative Research in Management”- Track “Coopetition Strategy, Towards a new kind of Interfirm Dynamics
- § Gummesson Evert (1997). “Collaborate or Compete: Conflicting trends plague services Marketers”, Marketing Management (6) 3
- § Cohen H.(1982), “You Can Negotiate Anything”, New York, Bantam Books
- § Hamel, G.; Doz, Y.L. & Prahalad C.K. (1989). “Collaborate With Your Competitors – and Win.” Harvard Business Review, Product Number: 89104.
- § Hamel G. (1991). “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances.” Strategic Management Journal, 12 pp: 83-104
- § Harrigan, K.R. (1986). “Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions.” Strategic Management Journal, 7(6): 535-555.
- § He, Z.; Lim, K. and Wong, P. (2006). “Entry and Competitive Dynamics in the Mobile Telecommunications Market.” Research Policy, 35(8): 1147-1165.
- § Hennart J.(1988): “ A transaction cost theory of equity joint ventures”. Strategic Management Journal 9: 361-374



- § Hill C. (1995): "National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage : the case of Japan". Organization Science, Vol 6, No 1, pp. 119-131
- § Kay J. (1993): "The Foundation of Corporate Success: How Bow Business Strategies Ad Value", London, Oxford university Press, p.45.
- § Kenney M. & Florida R. (1993): "Beyond mass production. The Japanese System and its transfer to the U.S.", Oxford University Press
- § Kim J.B.& Michell P. (1999): "Relationship marketing in Japan: the buyer – supplier relationships of four automakers". Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 14, pp:118-129
- § Lado, A. (1997): "Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model." The Academy of Management Review, 22(1): 110-141.
- § Law C. (1996): "Restructuring the Global Automobile Industry". Routledge, London
- § Levinthal D & Fichman M. (1988): "Dynamics of interorganizational attachment: Auditor – client relationships". Administrative Science Quarterly, 33: 345-369
- § Levy, D.T. (1994). "Guaranteed Pricing in Industrial Purchases: Making Use of Markets in Contractual Relations." Industrial Marketing Management, 23: 307-313.
- § Luo, Y. (2004): "Coopetition in International Business". Denmark, Copenhagen Business School Press.



- § Luo, Y. (2006): "A Coopetition Perspective of Global Competition." Journal of World Business, Article in Press.
- § Moran T. (1985) : "Multinational Corporations: The political economy of foreign direct investment". Lexington Books
- § Miles R.E. and Snow C.C. (1986): "Network Organizations: New concepts for new forms". California Management Review, 28(3): 62-73
- § 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.
- § Miwa Y.(1996): "Firms and Industrial Organization in Japan", MacMillan London
- § Mosad Zineldin (2004): "Coopetition: The organization of the Future". Marketing Intelligence & Planning 22(7): 780-789
- § Neilson, W.S. and Winter, H. (1994): "Enhancing Bargaining Power with Most-Favored-Customer Pricing." Economics Letters, 44: 61-66.
- § Parkhe A.(1993): " Strategic alliance structuring : A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation". Academy of Management Journal
- § Parkhe A.(1991): " Interfirm Diversity , Organizational learning and longevity in global strategic alliances". Journal of International Business Studies



- § Penrose E. (1959): “The theory of growth of the Firm”, Oxford, Basil Blackwell
- § Peters T. (1994): “Crazy times call for crazy organizations”, New York, Vintage pp:52
- § Porter M.E. (1985). “Competitive Advantage”. New York, Free Press
- § Porter M. & Linde C. (1995): “Green and Competitive: Ending the Stalemate”. Harvard Business Review, Vol 12, pp: 120-134
- § Prahalad C.K. & Hamel G. (1990). “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, 90: 79-91
- § Quintana Garcia Cristina ( May 2002). “ Co-opetition and performance, Evidence from European Biotechnology Industry”, Annual Conference of EURAM on “Innovative Research in Management”- Track “Coopetition Strategy, Towards a new kind of Interfirm Dynamics
- § Richardson R.(1993): “Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry”. Strategic Management Journal,14,pp:509-533
- § Ruigrok W. & Tudler R. (1991): “Cars and Complexes: Globalization versus Global Localisation strategies in the world car Industry”. Commission of the European Communities, Vol 13 pp:257
- § Rowley, J. (2005). “The Four Cs of Customer Loyalty.” Marketing Intelligence & Planning, 23(6): 574-581
- § Shapiro, C. and Varian, H.R. (1999): “Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy”. Boston, Harvard Business School Press.

- § Shimokawa K.(1985): “Keiretsu and subcontracting in Japan’s automobile industry”. Japanese Economic Studies, Vol. 13, No 4, pp3-31
- § Strach P.& Everett A. (2006): “Brand Corrosion: mass-marketing’s threat to luxury automobile brands after merger and acquisition”. Journal of Product & Brand Management, 15/2 pp: 106-120
- § Tudler R. (1998): “European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex”. Berkeley, University of California, Working Paper
- § Vernon R. (1971): “The multinational spread of US Enterprises”. New York, Basic Books
- § Wagstaff S. (1993): “The global car market”. Purchasing and Supply Chain Management, pp:24-26
- § Walker G (1994): “Asset choice and supplier performance in two organizations – US and Japanese”. Organization Science, Vol 5, No 4, pp 583-593
- § Williamson O.E. (1979) : “Transaction-cost economics: The governance of contractual relations”. The Journal of Law and economics. 22: 233-261
- § Wyman O. (2005): “Automotive Industry Study: Networking still holds vast potential”. Technical University of Munich, Chair for Business Administration
- § Γεωργόπουλος Ν. (2004): “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”. Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- § Μαλλέρου Ν. (2007): “Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε!”. Εκδόσεις Ι. Σίδηρη