

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ-ΣΤΗ ΕΠΙΔΕΙΡΑΞΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

(ΜΒΑ - ΤΟΜΟΣ)

ΚΑΤΑΡΤΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΕΞΑΡΧΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗΣ
ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΕΙΡΑΞΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΔΕΙΡΑΞΕΩΝ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Π. ΚΑΛΩΣΤΕΛΙΔΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

«ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ»: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΣΤΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ Σ. ΔΑΒΒΕΤΑΣ

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πατρών

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ	54678+0
COMF	34537
ΤΑΞΗ	558 4412 04B
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	



00154678

ΠΕΙΡΑΙΑΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007

*Στο χωριό μου, την Αρτέμιδα, που
κάηκε στις φωτιές της 24^{ης}
Αυγούστου...*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με αφορμή την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους δικούς μου ανθρώπους, για την πολύτιμη συμπαράσταση και υποστήριξη που μου προσέφεραν. Θα ήθελα να επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, σε όλους τους καθηγητές μου, τόσο στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, όσο και στο Πανεπιστήμιο Πατρών, οι οποίοι όλα αυτά τα χρόνια αποτέλεσαν για εμένα σημαντική πηγή γνώσης. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, τόσο για τη καθοδήγησή του στην επιλογή του θέματος της διπλωματικής εργασίας, όσο και για την άψογη συνεργασία που είχα μαζί του κατά τη διάρκεια εκπόνησής της. Πάνω από όλα όμως, οφείλω ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και την οικογένειά μου, για την τεράστια υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	12
1.1 Ο Ανταγωνισμός	12
1.2 Η Συνεργασία	13
1.3 Η όψη του Συν-Ανταγωνισμού	14
1.3.1 Ορίζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό	15
1.3.2 Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων	16
1.3.3 Οφέλη των Συν-Ανταγωνιστών Σχέσεων	18
1.3.4 Κίνδυνοι των Συν-ανταγωνιστικών Σχέσεων	18
1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1	21
2 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΑΙΓΝΙΩΝ	22
2.1 Η κριτική στην Αλυσίδα Αξίας	22
2.2 Από την Αλυσίδα Αξίας στο Δίκτυο Αξιών	24
2.2.1 Ο Συν-Ανταγωνισμός στο Δίκτυο Αξιών	25
2.2.2 Η Οικολογία Αξίας	28
2.3 Αλλάζοντας το Παγνίδι	29
2.3.1 Η Θεωρία Παγνίων	30
2.3.2 Η Στρατηγική ΠΑΚΤΕ	30
2.3.2.1 Παίκτες	31
2.3.2.2 Προστιθέμενη Αξία	33
2.3.2.3 Κανόνες	34
2.3.2.4 Τακτικές	35
2.3.2.5 Εύρος	35

2.4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	38
3	Ο ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΞΙΩΝ	40
3.1	Κάθετες και Οριζόντιες Σχέσεις στο Δίκτυο Αξιών	40
3.2	Ο Συν-Ανταγωνισμός στις Οριζόντιες Σχέσεις της Επιχείρησης	41
3.2.1	Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Συμπληρωτές.....	41
3.2.1.1	Η Συνεργασία με του Συμπληρωτές.....	43
3.2.1.2	Ανταγωνισμός και Διαχείριση Συμπληρωτών.....	45
3.2.2	Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Ανταγωνιστές.....	49
3.2.2.1	Οριζοντας τον Ανταγωνιστή.....	49
3.2.2.2	Σχέσεις Μεταξύ Ανταγωνιστών.....	50
3.2.2.3	Πεδία Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού Μεταξύ Ανταγωνιστών.....	53
3.2.2.4	Λόγοι Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού Ανταγωνιστών.....	55
3.2.2.5	Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνισμού και Συνεργασίας.....	57
3.2.2.5.1	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Συνεργασίας.....	58
3.2.2.5.2	Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Ανταγωνισμού.....	59
3.2.2.6	Ένταση του Συν-Ανταγωνισμού.....	62
3.2.2.7	Ποικιλομορφία του Συν-Ανταγωνισμού Ανταγωνιστών.....	65
3.2.2.8	Στρατηγικές Διαχειρίσεις της Συν-Ανταγωνιστικής Σχέσης.....	68
3.2.2.9	Τακτικές Διαχειρίσεις της Συν-Ανταγωνιστικής Σχέσης.....	71
3.2.2.9.1	Τακτικές Αγωνιστικής Κατάστασης.....	71
3.2.2.9.2	Τακτικές Κατάστασης Απομόνωσης.....	72
3.2.2.9.3	Τακτικές Συνεργατικής Κατάστασης.....	74
3.2.2.9.4	Τακτικές Κατάστασης Προσαρμογής.....	75
3.2.2.9.5	Τακτικές Διανεμητικής Κατάστασης.....	76
3.2.2.9.6	Τακτικές Κατάστασης Εστίασης.....	77
3.2.2.9.7	Τακτικές Κατάστασης Σύνδεσης.....	77
3.2.2.9.8	Τακτικές Δικτυακής Κατάστασης.....	78
3.3	Ο Συν-Ανταγωνισμός στις Κάθετες Σχέσεις της Επιχείρησης	79
3.3.1	Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Προμηθευτές.....	83
3.3.1.1	Συνεργασία και Δημιουργία Νέας Αξίας με τους Προμηθευτές.....	84
3.3.1.2	Ανταγωνισμός και Διαχείριση Προμηθευτών.....	86
3.3.1.3	Ιδιαίτερες Μορφές Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού με τους Προμηθευτές.....	88
3.3.2	Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Πελάτες.....	90
3.3.2.1	Ανταγωνισμός με τους Πελάτες.....	91
3.3.2.2	Συνεργασία με τους Πελάτες.....	91
3.3.2.2.1	Οι Αλλαγές στις Σχέσεις της Επιχείρησης με τους Πελάτες.....	92
3.3.2.2.2	Ο Νέος Ρόλος του Πελάτη.....	93
3.3.2.2.3	Η Συν-Δημιουργία Αξίας με τον Πελάτη.....	94
3.3.2.2.4	Τρόποι Συνεργασίας με τον Πελάτη.....	95
3.3.2.3	Ένα Παράδειγμα Συν-Ανταγωνισμού με το Πελάτη.....	96
3.4	Ο Συν-Ανταγωνισμός με το Κράτος	96
3.4.1	Το Συν-Ανταγωνιστικό Μίγμα στις Σχέσεις Επιχείρησης - Κράτους.....	97
3.4.2	Τύποι Επιχειρήσεων Ανάλογα με το Συν-Ανταγωνιστικό Μίγμα στις Σχέσεις τους με το Κράτος.....	99
3.5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	102
4	Ο ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	106
4.1	Επίπεδα Στρατηγικής Εσωτερικά της Επιχείρησης	106
4.2	Δια-λειτουργικός Συν-Ανταγωνισμός	107
4.2.1	Η Παρουσία του Ανταγωνισμού σε Λειτουργικό Επίπεδο.....	108

4.2.2	Η Παρουσία της Συνεργασίας σε Λειτουργικό Επίπεδο.....	108
4.2.3	Η Επίδραση του Συν-Ανταγωνισμού σε Λειτουργικό Επίπεδο.....	109
4.3	Ο Συν-Ανταγωνισμός σε Επιχειρηματικό Επίπεδο.....	110
4.3.1	Η Συνεργασία στο Επιχειρηματικό Επίπεδο μιας Πολυεθνικής Εταιρείας.....	111
4.3.1.1	Επίπεδα Συνεργασίας.....	111
4.3.1.2	Εμπόδια Συνεργασίας Μεταξύ των Επιχειρηματικών Μονάδων.....	112
4.3.2	Ο Ανταγωνισμός στο Επιχειρηματικό Επίπεδο μιας Πολυεθνικής Εταιρείας.....	114
4.4	Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Συν-Ανταγωνισμού.....	115
4.4.1	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Συνεργασίας.....	116
4.4.2	Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Ανταγωνισμού.....	117
4.4.3	Τύποι Επιχειρηματικών Μονάδων μιας Πολυεθνικής Εταιρείας.....	118
4.5	Διαχείριση του Συν-Ανταγωνισμού των Επιχειρηματικών Μονάδων.....	120
4.5.1	Ο Ρόλος της Οργανωτικής Δομής.....	120
4.5.2	Ο Ρόλος των Συστημάτων Υποδομής.....	122
4.6	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	125
5	Ο ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	126
5.1	Το Δύλημμα της Μάθησης.....	126
5.2	Μορφές Συνεργασιών Μεταφοράς Γνώσης.....	128
5.2.1	Σχέσεις Ανάλογα με το Είδος της Μεταφερόμενης Γνώσης.....	129
5.2.2	Σχέσεις Ανάλογα με το Είδος των Ωφελειών που Προκύπτουν.....	131
5.3	Μίγμα Συν-Ανταγωνισμού στις Σχέσεις Μεταφοράς Γνώσης.....	132
5.4	Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνισμού και Συνεργασίας.....	136
5.5	Διαχείριση Μεταφοράς Γνώσης και Συν-Ανταγωνισμός.....	142
5.6	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5.....	146
6	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΑ ΤΗΣ NINTENDO ΣΤΗΝ ΠΑΝΤΟΔΥΝΑΜΙΑ ΤΗΣ SONY.....	148
6.1	Εισαγωγή.....	148
6.2	Α Μέρος: Ιστορική Αναδρομή της Ιστορίας των Παιχνιδομηχανών.....	149
6.3	Β Μέρος: Nintendo Εναντίον Sega.....	152
6.4	Γ Μέρος: Από τη Παντοδυναμία της Nintendo στην Κυριαρχία της Sony.....	159
6.5	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6.....	165
7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	166
8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ.....	169

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Η Αλυσίδα Αξίας	22
Διάγραμμα 2: Το Δίκτυο Αξιών.....	25
Διάγραμμα 3: Εκτεταμένο Δίκτυο Αξιών.....	36
Διάγραμμα 4: Η Επιχείρηση και οι Συμπληρωτές της στο Δίκτυο Αξιών	42
Διάγραμμα 5: Η Επιχείρηση και οι Ανταγωνιστές της στο Δίκτυο Αξιών.....	50
Διάγραμμα 6: Σχέσεις Μεταξύ Ανταγωνιστών.....	52
Διάγραμμα 7: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ IBM και Apple	54
Διάγραμμα 8: Διαφορετικοί Τύπου Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων Μεταξύ Ανταγωνιστών	64
Διάγραμμα 9: Παράδειγμα Διαχωρισμού Περιφερειών	69
Διάγραμμα 10: Η Κάθετη Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας	79
Διάγραμμα 11: Δημιουργία και Απόσπαση Αξίας στο Κάθετο Άξονα του Δικτύου Αξιών ..	81
Διάγραμμα 12: Μοντέλο Ανταλλαγής Αξίας.....	82
Διάγραμμα 13: Η Επιχείρηση και οι Προμηθευτές της στο Δίκτυο Αξιών.....	84
Διάγραμμα 14: Πλαίσιο Συνεργασίας με τους Προμηθευτές	85
Διάγραμμα 15: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ IBM και Intel.....	89
Διάγραμμα 16: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ Microsoft και Apple	90
Διάγραμμα 17 Οι Επιχείρηση και οι Πελάτες της στο Δίκτυο Αξιών	90
Διάγραμμα 18: Το Παραδοσιακό (Ανταγωνιστικό) Μοντέλο Αγοράς.....	91
Διάγραμμα 19: Το Νέο (Συν-Ανταγωνιστικό) Μοντέλο της Αγοράς.....	93
Διάγραμμα 20: Επίπεδα Στρατηγικής.....	107
Διάγραμμα 21: Συν-Ανταγωνισμός Επιχειρηματικών Μονάδων μιας Πολυεθνικής	124
Διάγραμμα 22: Συν-Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Μεταφοράς Γνώσης.....	128
Διάγραμμα 23: Στρατηγικές Επιλογές Διεπιχειρησιακής Μάθησης.....	136
Διάγραμμα 24: Σχετικό Εύρος και Μίγμα Συν-Ανταγωνισμού.....	138
Διάγραμμα 25: Σχέση Σχετικού Εύρους Οφελειών και Μίγματος Συν-Ανταγωνισμού.....	139
Διάγραμμα 26: Διαχείριση Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων Μεταφοράς Γνώσης.....	145
Διάγραμμα 27: Παγκόσμιες Πωλήσεις NES και Master System	158
Διάγραμμα 28: Παγκόσμιες Πωλήσεις SNES και Mega Drive	159
Διάγραμμα 29: Παγκόσμιες Πωλήσεις Playstation - Saturn - Nintendo 64	163

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μορφές Επιχειρηματικών Σχέσεων	16
Πίνακας 2: Μήτρα Μορφών Συν-Ανταγωνισμού.....	27
Πίνακας 3: Μήτρα Επιλογής Παραγωγής Συμπληρωματικών	47
Πίνακας 4: Ένταση Συν-Ανταγωνισμού Επιχείρησης με Ανταγωνιστή.....	65
Πίνακας 5: Ποικιλομορφία συν-ανταγωνισμού μεταξύ πολυεθνικών εταιρειών	67
Πίνακας 6: Στρατηγικές Αξίας.....	83
Πίνακας 7: Ο Συν-Ανταγωνισμός των Πολυεθνικών με το Κράτος.....	101
Πίνακας 8: Μορφές Επιχειρηματικών Μονάδων Πολυεθνικής Εταιρείας.....	120
Πίνακας 9: Τύποι Γνώσης.....	129
Πίνακας 10: Μήτρα Δημιουργίας Αξίας στην Ανταλλαγή Γνώσης	131
Πίνακας 11: Συν-Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Μεταφοράς Γνώσης	134
Πίνακας 12: Η Αρνητική Δυναμική του Συν-Ανταγωνιστικού Μίγματος	141
Πίνακας 13: Ανταλλαγή Πληροφοριών στις Σχέσεις Μεταφοράς Γνώσης.....	143
Πίνακας 14: Η Εφαρμογή της Στρατηγικής ΠΑΚΤΕ από τη Nintendo	157

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σύμφωνα με το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία στο εσωτερικό τους, μετατρέποντας εισροές σε εκροές, κατά μήκος μιας αλυσίδας που εκτείνεται από τον προμηθευτή μέχρι τον τελικό πελάτη. Παράλληλα, οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων γίνονται αντιληπτές είτε ως συνεργατικές, είτε ως ανταγωνιστικές. Έχοντας ως βάση τη μαθηματική *Θεωρία Παγνίων*, ο *Συν-Ανταγωνισμός*, αποτελεί μια νέα φιλοσοφία αντίληψης του επιχειρηματικού παιχνιδιού, η οποία εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, τονίζοντας πως οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι *ανταγωνιστικές και συνεργατικές ταυτόχρονα*. Στα πλαίσια του Συν-Ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία *συνεργαζόμενες* με κάθε έναν από τους υπόλοιπους παίκτες του επιχειρηματικού παιχνιδιού, *ακόμα και με τους ίδιους τους ανταγωνιστές τους*. Η συνεργασία για την δημιουργία αξίας συνυπάρχει με τον ανταγωνισμό για την απόσπασή της. Ο Συν-Ανταγωνισμός συνδυάζει τόσο τα οφέλη του ανταγωνισμού, όσο και αυτά της συνεργασίας, την ίδια στιγμή όμως, αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις καθώς η *πολυπλοκότητα της διαχείρισης των Συν-Ανταγωνιστικών σχέσεων* αποτελεί για αυτές σημαντικό κίνδυνο.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τον Συν-Ανταγωνισμό ως μια νέα μορφή επιχειρηματικής σχέσης η οποία εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια του ανταγωνισμού ή της συνεργασίας και συνεπάγεται την αναζήτηση στρατηγικών κερδίζω-κερδίζεις (win-win strategies) ανάμεσα στους παίκτες κάθε επιχειρηματικού παιχνιδιού. Η βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα εργασία είναι το έργο «**Συν-Ανταγωνισμός**» των **Adam Brandenburger** και **Barry Nalebuff**, καθηγητών του Harvard Business School και Yale School of Management αντίστοιχα. Η ανάλυση της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού θα πραγματοποιηθεί μέσα από την παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τον Συν-Ανταγωνισμό καθώς επίσης και μέσα από τη **Μελέτη Περίπτωσης** (Case Study) που προέρχεται από τη βιομηχανία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών οικιακής ψυχαγωγίας. Η Δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελείται από έξι κεφάλαια.

- ☛ Στο **Πρώτο Κεφάλαιο** γίνεται μια εισαγωγική παρουσίαση της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού. Παρουσιάζεται η διαφοροποίηση της συγκεκριμένης μορφής επιχειρηματικών σχέσεων, τόσο από αυτή του ανταγωνισμού, όσο και από αυτή της συνεργασίας. Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στα οφέλη και τους κινδύνους της ανάπτυξης και διατήρησης συν-ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων.
- ☛ Στο **Δεύτερο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η σχέση της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού με τη μαθηματική Θεωρία Παιγνίων (Game Theory). Παράλληλα, εξετάζεται το πλαίσιο του Δίκτυου Αξιών, ως το βασικό εργαλείο ανάλυσης των σχέσεων μεταξύ του συνόλου των παικτών κάθε επιχειρηματικού παιχνιδιού και γίνεται σύγκρισή του με την παραδοσιακή Αλυσίδα Αξίας (Value Chain) του Porter. Τέλος, αναλύεται η Στρατηγική ΠΙΑΚΤΕ (PARTS Strategy), ως το βασικό εργαλείο διαχείρισης των πολύπλοκων και πολύπλευρων συν-ανταγωνιστικών σχέσεων στα πλαίσια κάθε επιχειρηματικού παιχνιδιού.

- ☞ Στο **Τρίτο Κεφάλαιο** γίνεται μια αναλυτική περιγραφή των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση με κάθε έναν από τους παίκτες του Δικτύου Αξιών ξεχωριστά. Περιγράφονται αναλυτικά οι συνθήκες κάτω από τις οποίες αναπτύσσονται οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων παικτών, τα οφέλη από τη διατήρηση των σχέσεων αυτών, καθώς επίσης και στοιχεία σχετικά με τη διαχείρισή τους ώστε να εξασφαλιστούν τα οφέλη του συν-ανταγωνισμού. Παράλληλα, τονίζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων ανάλογα με τη θέση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων στο Δίκτυο Αξιών. Τέλος, παρουσιάζεται η σχέση του κράτους με τις επιχειρήσεις μέσα από το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού.
- ☞ Στο **Τέταρτο Κεφάλαιο** αναλύονται οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις που δύναται να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, αναλύονται τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί τις σχέσεις αυτές προς όφελός της, αποκομίζοντας τόσο τα οφέλη του εσωτερικού ανταγωνισμού, όσο και αυτά της συνεργασίας, ανάμεσα στα τμήματα ή τις λειτουργικές της μονάδες.
- ☞ Στο **Πέμπτο Κεφάλαιο** αναλύεται μια ιδιαίτερη μορφή έκφρασης του συν-ανταγωνισμού και συγκεκριμένα ο Συν-Ανταγωνισμός στις σχέσεις ανταλλαγής γνώσης. Παρουσιάζεται ο λόγος για τον οποίο οι σχέσεις ανταλλαγής γνώσης πρέπει να χαρακτηριστούν ως συν-ανταγωνιστικές, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσης ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις και πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει τα οφέλη που συνεπάγεται μια συν-ανταγωνιστική σχέση ανταλλαγής γνώσης, χωρίς να χάσει τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.
- ☞ Το **Έκτο Κεφάλαιο** που αποτελεί το τελευταίο της διπλωματικής εργασίας, είναι μια Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) από την βιομηχανία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών οικιακής ψυχαγωγίας. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται η συν-ανταγωνιστική φύση του επιχειρηματικού παιχνιδιού ανάμεσα στις εταιρείες Nintendo, Sega και Sony, στα πλαίσια της τρίτης και τέταρτης γενιάς παιχνιδομηχανών.

1.1 Ο Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός, έχει επικρατήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε πολλά πεδία της διοικητικής επιστήμης. Από το στρατηγικό μάνατζμεντ (Porter, 1980, Barney, 1986), την οργανωσιακή οικονομική (Williamson, 1975, 1985) και το μάρκετινγκ μάνατζμεντ (Borden, 1964). Η έννοια του ανταγωνισμού αναφέρεται τόσο στις οριζόντιες (horizontal), όσο και στις κάθετες (vertical) σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις οριζόντιες σχέσεις, η ανταγωνιστική προσέγγιση τονίζει τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών που υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών, την επίτευξη κερδών άνω του μέσου όρου και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Με βάση την ανταγωνιστική προσέγγιση, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους με δύο βασικούς τρόπους. Πρώτον, μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών που ταιριάζουν καλύτερα στη δομή του κλάδου που δραστηριοποιούνται (Porter, 1980, 1985) και δεύτερον, μέσω της ανάπτυξης και χρήσης πόρων, καθώς και δύσκολων στην αντιγραφή τους διακριτικών ικανοτήτων (distinctive competences) (Wernelfelt, 1984, Barney, 1991, Conner, 1991, Peteraf, 1993). Η ανταγωνιστική προσέγγιση, τονίζει την ανάπτυξη από την επιχείρηση, στρατηγικών δημιουργίας αξίας και επίτευξης κερδών πάνω από το μέσο όρο. Η αξία με βάση την προσέγγιση αυτή, δημιουργείται εντός της επιχείρησης και όχι μέσα από τις αλληλεπιδράσεις της με τις άλλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τις κάθετες σχέσεις, η ανταγωνιστική προσέγγιση υπογραμμίζει την ανάγκη για οικειοποίηση της αξίας από την πλευρά της επιχείρησης, μέσα από τις οικονομικές συναλλαγές με τις άλλες επιχειρήσεις (προμηθευτές ή αγοραστής). Υποστηρίζει ότι οι οικονομικές συναλλαγές και η δημιουργία αξίας είναι δύο ξεχωριστά γεγονότα και ότι μέσα από τις οικονομικές συναλλαγές πραγματοποιείται το «μοίρασμα» της αξίας η οποία έχει από πριν δημιουργηθεί μεμονωμένα από τις επιχειρήσεις. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε πως η τιμή στην οποία πραγματοποιείται μια συναλλαγή προμηθευτή-πελάτη, καθορίζει το κομμάτι της αξίας που οικειοποιείται ο προμηθευτής και αυτό που οικειοποιείται ο πελάτης.

Συνοπτικά λοιπόν η ανταγωνιστική προσέγγιση, εκτός από στρατηγικές δημιουργίας αξίας μέσα στην επιχείρηση, σκοπεύει στην ανάπτυξη στρατηγικών οικειοποίησης της αξίας που δημιουργείται από τις επιχειρήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργούν ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος (zero-sum game), όπου οι διαφορετικοί παίκτες έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα.

1.2 Η Συνεργασία

Η εναλλακτική άποψη στην ανταγωνιστική προσέγγιση των επιχειρηματικών σχέσεων, είναι η συνεργατική προσέγγιση, η οποία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος (collaborative advantage). Η προσέγγιση αυτή, υπογραμμίζει την ύπαρξη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς αυτές προσπαθούν να επιτύχουν συγκλίνοντες ή κοινούς σκοπούς και στόχους, και με αυτό το τρόπο να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη (Contractor & Lorange, 1988).

Αρχικά, η συνεργατική προσέγγιση, εμφανίστηκε στο πεδίο του μάρκετινγκ management (Hakansson & Ostberg, 1976) και στη συνέχεια αναπτύχθηκε γρήγορα και εμφανίστηκε και στα πεδία του στρατηγικού management (Contractor & Lorange, 1988, Hamel, Doz & Prahalad, 1989, Dyer & Singh, 1998) και της οργανωσιακής οικονομικής (Griesinger, 1990, Hill, 1990).

Σε αντίθεση με την ανταγωνιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία, η αξία δημιουργείται αποκλειστικά και μόνο εσωτερικά της επιχείρησης, η συνεργατική προσέγγιση στηρίζεται στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα διαδραστικό σύστημα συνεχών αλληλεπιδράσεων μέσα στο οποίο, προοδευτικά έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν από κοινού δημιουργία αξίας.

Με βάση την συνεργατική προσέγγιση τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την από κοινού χρήση, συμπληρωματικών πόρων και ικανοτήτων. Συνεπώς, και πάλι σε αντίθεση με την ανταγωνιστική προσέγγιση, οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, δημιουργούν ένα παίγνιο θετικού αθροίσματος (positive-sum game), όπου οι διάφοροι παίκτες έχουν αμοιβαία οφέλη και η απόδοση του ενός συνεργάτη, σχετίζεται θετικά με την απόδοση του άλλου και αντίστροφα. Τέτοιες μορφής σχέσεις αποτελούν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στα σημερινά συνεχώς μεταβαλλόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Teece, Pisano & Schuen, 1997).

1.3 Η όψη του Συν-Ανταγωνισμού

Ο όρος Συν-Ανταγωνισμός επινοήθηκε τη δεκαετία του 1980, από τον γενικό διευθυντή και ιδρυτή της Novell Incorporation, Raymond Noorda και παρουσιάστηκε στο πεδίο της στρατηγικής από τους Brandenburger & Stuard (1996) και Brandenburger & Nalebuff (1996).

Ο Συν-Ανταγωνισμός παρουσιάζεται σαν μια κριτική στις δύο εκ διαμέτρου αντίθετες οπτικές γωνίες που περιγράφουν τις επιχειρηματικές σχέσεις. Είναι μια φιλοσοφία στρατηγικής που ξεπερνάει τα στενά όρια της διχοτόμησης μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας, με σκοπό να αποκομίσει τα οφέλη και των δύο. (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

1.3.1 Ορίζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό

Συν-Ανταγωνισμός (co-opetition), είναι μια επιχειρηματική κατάσταση, κατά την οποία ανεξάρτητα μέρη, συνεργάζονται και συντονίζουν τις δραστηριότητές τους, με σκοπό να επιτύχουν κοινούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους, όπως ακριβώς ανταγωνίζονται με άλλες επιχειρήσεις (Zineldin, 1998, 2000).

Αν περιγράψαμε τις επιχειρηματικές δραστηριότητες με βάση την ανταγωνιστική προσέγγιση τότε θα λέγαμε ότι το επιχειρηματικό παιχνίδι είναι «πόλεμος», ενώ αν χρησιμοποιούσαμε την συνεργατική προσέγγιση, τότε θα λέγαμε ότι το επιχειρηματικό παιχνίδι είναι «ειρήνη». Οι Brandenburger & Nalebuff υποστηρίζουν ότι καμία από τις δύο περιγραφές δεν είναι απόλυτα σωστή, αλλά αντίθετα, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι συνεργασία, όταν πρόκειται να δημιουργηθεί η «πίτα» της αγοράς και ανταγωνισμός, όταν έρχεται η ώρα να «μοιραστεί». Συνεπώς στον Συν-Ανταγωνισμό, συνυπάρχουν ταυτόχρονα μέσα σε ένα συν-ανταγωνιστικό σύστημα δημιουργίας αξίας (co-opetitive system of value creation), τόσο η διαδικασία της δημιουργίας αξίας όσο και η διαδικασία μοιράσματος της αξίας (Dagnino & Paluda, 2002), με αλλά λόγια, τόσο η «ειρήνη», όσο και ο «πόλεμος».

Σύμφωνα με την συν-ανταγωνιστική προσέγγιση, παρόλο που τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης έχουν κοινούς σκοπούς και στόχους, τα κύρια ενδιαφέροντα τους, δεν είναι απαραίτητα ευθυγραμμισμένα (Dagnino & Paluda, 2002). Επίσης, η συν-ανταγωνιστική σχέση δεν είναι σταθερή, καθώς μπορεί να επηρεαστεί από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Συγκεκριμένα, η δομή ή το μέγεθος του οργανισμού, οι στρατηγικές, οι εμπειρίες, οι ικανότητες που μπορεί να αναπτυχθούν, οι τεχνολογικές αλλαγές ή και η απόσταση, είναι στοιχεία που μπορούν να αλλάξουν και να επηρεάσουν την συν-ανταγωνιστική σχέση (Zineldin, 2004).

Συνεπώς, η δομή που περιγράφει καλύτερα τις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις είναι ένα παίγνιο θετικού αλλά μεταβλητού αθροίσματος (positive but variable game structure).

Αυτή η μεταβλητότητα, δημιουργεί αβεβαιότητα, καθώς δεν είναι γνωστό ex ante, μέχρι ποιου σημείου τα εμπλεκόμενα μέρη θα συνεχίσουν να ωφελούνται από τη συν-ανταγωνιστική αυτή σχέση (Dagnino & Paluda, 2002).

Οι ομοιότητες και οι διαφορές ανάμεσα στις εναλλακτικές μορφές επιχειρηματικών σχέσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Μορφές Επιχειρηματικών Σχέσεων

Ανταγωνισμός	Συνεργασία	Συν-Ανταγωνισμός
Δημιουργία αξίας εντός της επιχείρησης και ανταγωνισμός για το «μοίρασμα» της αξίας	Δημιουργία αξίας από κοινού με τις άλλες επιχειρήσεις	Δημιουργία αξίας από κοινού με τις άλλες επιχειρήσεις και ανταγωνισμός για το «μοίρασμα» της αξίας
Παίγνιο μηδενικού αθροίσματος	Παίγνιο θετικού αθροίσματος	Παίγνιο θετικού αλλά μεταβλητού αθροίσματος
Έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Έμφαση στη δημιουργία συνεργατικού πλεονεκτήματος	Έμφαση στην δημιουργία συν-ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1.3.2 Προϋποθέσεις Ανάπτυξης Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων

Η απόφαση για τη δημιουργία μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης δεν είναι σε καμία περίπτωση απλή. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της, είναι πολλοί. Σύμφωνα με τον Zineldin, υπάρχουν επτά βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας διαρκούς και αμοιβαία επωφελούς συν-ανταγωνιστικής σχέσης.

1. Δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε μια σχέση αλληλεπίδρασης και διαρκούς συναλλαγής.
2. Κάθε ένα από τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης θα πρέπει να έχει στην κατοχή του κάτι πολύτιμο, το οποίο το άλλο μέλος να επιθυμεί να αποκτήσει.
3. Κάθε ένα από τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης θα πρέπει να είναι πρόθυμο να προσφέρει στο άλλο μέλος αυτό το «κάτι πολύτιμο» που έχει στην κατοχή του, προκειμένου να αποκτήσει σε αντάλλαγμα κάτι αντίστοιχο, από το άλλο μέλος της συν-ανταγωνιστικής σχέσης, έτσι ώστε να υπάρξει αμοιβαίο όφελος.
4. Κάθε ένα από τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης, θα πρέπει να είναι ελεύθερο να δεχθεί ή να αρνηθεί οποιουδήποτε όρους συναλλαγής, έτσι ώστε να βρεθεί σε πλεονεκτικότερη (ή τουλάχιστον όχι σε δυσμενέστερη) θέση από ότι πριν τη συναλλαγή.
5. Τα εμπλεκόμενα στη συν-ανταγωνιστική σχέση μέλη, θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
6. Τα εμπλεκόμενα στη συν-ανταγωνιστική σχέση μέλη, θα πρέπει να αναγνωρίζουν, ότι οι ηθικές αξίες, η αλληλεπίδραση, η δέσμευση και η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμοι παράγοντες, για τη δημιουργία, ανάπτυξη και ενδυνάμωση, μιας επωφελούς, σταθερής και μακροχρόνιας σχέσης.
7. Κάθε ένα από τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης θα πρέπει να επιτυγχάνει μια θετική ισορροπία ανάμεσα σε αυτά που κερδίζει και αυτά που χάνει μέσα στη σχέση.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό πως η απόφαση δημιουργίας μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης δεν είναι μια απλή απόφαση για την επιχείρηση. Αντιθέτως, προϋποθέτει την αξιολόγηση σημαντικού αριθμού παραγόντων που σχετίζονται όχι μόνο με την ίδια την επιχείρηση αλλά και την επιχείρηση που θα αποτελέσει το δεύτερο μέλος της συν-ανταγωνιστικής σχέσης.

1.3.3 Οφέλη των Συν-Ανταγωνιστών Σχέσεων

Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται η φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού, είναι η από κοινού δημιουργία νέας αξίας. Το αποτέλεσμα αυτό, αναφέρεται ως **αποτέλεσμα της συνέργειας** (synergy effect).

Νέα αξία δημιουργείται μέσω της μείωσης του συναλλακτικού κόστους και της αβεβαιότητας. Τα παραπάνω οδηγούν σε μια σημαντική αύξηση του κινήτρου για ανάληψη κινδύνου, καθώς ο κίνδυνος ο οποίος σχετίζεται με χρηματοοικονομικούς και πρακτικούς παράγοντες είναι μειωμένος.

Ένα σημαντικό όφελος που προκύπτει από τις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, είναι το μοίρασμα της γνώσης και των διακριτικών ικανοτήτων των μελών της. Επίσης, η πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις κοινές ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τα πλάνα των μελών, οδηγούν σε ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη συνεργασία.

Άλλα σημαντικά οφέλη που μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από τα συνεργατικά προγράμματα μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης είναι οι οικονομίες κλίμακας, το χαμηλότερο κόστος, η δημιουργία ενός ικανότερου εργατικού δυναμικού, τα υψηλότερα επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης, η πρόσβαση σε ανώτερη τεχνολογία και νέες αγορές και η υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τους πελάτες.

Τέλος αξίζει να σημειώσουμε σαν ένα από τα οφέλη του συν-ανταγωνισμού την προοπτική που δημιουργεί για έναν υγιή ανταγωνισμό.

1.3.4 Κίνδυνοι των Συν-ανταγωνιστικών Σχέσεων

Οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, πέρα από τα πλεονεκτήματα που έχουν, κρύβουν και πολλούς κινδύνους οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τα διοικητικά στελέχη. Οι κίνδυνοι αυτοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε κινδύνους όσον αφορά τους πόρους και το χρόνο και η δεύτερη σε κινδύνους που αφορούν τις σχέσεις των μελών της συν-ανταγωνιστικής σχέσης.

Κίνδυνοι σε πόρους και χρόνο: Η δημιουργία και διατήρηση μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης απαιτεί τη δέσμευση πολλών πόρων και δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι είναι μια επένδυση με αβέβαιο αποτέλεσμα, που ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις προϋποθέτουν την στενή συνεργασία. Η έλλειψη εμπειρίας των μελών της συν-ανταγωνιστικής σχέσης, στον τομέα της συνεργασίας, ενδέχεται να έχει σημαντικό κόστος χρόνου και προσπάθειας από τα διοικητικά στελέχη και υπάρχει κίνδυνος να παραμεληθούν οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες (core business activities). Πόροι και χρόνος, χρειάζεται επίσης να δεσμευθούν για να επιτευχθεί ο συγχρονισμός και ο έλεγχος των συνεργατικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών που εμπεριέχονται σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση.

Κίνδυνοι στις σχέσεις των μελών: Σημαντικός κίνδυνος βρίσκεται στην απώλεια ελευθερίας, που συνεπάγεται ο συγχρονισμός των δραστηριοτήτων, των μελών της συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Αν κάποιο μέλος της, μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνολογική, χρηματοοικονομική, πολιτική ή συναισθηματική του ισχύ και κατά επέκταση την αδυναμία του άλλου, για να το εξαναγκάσει να λειτουργήσει προς όφελος του, ενδέχεται να υπάρξει σύγκρουση. Η αδυναμία του ενός μέλους έναντι του άλλου, μπορεί να αυξηθεί εάν μέσα από τον Συν-Ανταγωνισμό γίνει εξαρτώμενο από το άλλο μέλος. Αυτή η εξάρτηση μπορεί να γίνει και εμπόδιο στην έξοδο από μια συν-ανταγωνιστική σχέση, καθώς το μέλος που δεν επιθυμεί την λήξη της σχέσης θεωρεί ότι έχει προδοθεί, από την άποψη ότι οι επενδύσεις που έγιναν στην σχέση αυτή δεν απέφεραν τα αναμενόμενα οφέλη. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, περιγράφονται σαν ένα παίγνιο θετικού, αλλά μεταβλητού αθροίσματος και άρα δεν είναι ex ante γνωστό, μέχρι ποιου σημείου το κάθε μέλος θεωρεί επωφελή τη σχέση αυτή.

Σύμφωνα με τον Zineldin (2004), είναι φανερό πως οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις δεν λειτουργούν πάντα με το τρόπο που έχουν σχεδιαστεί. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις, όπως ακριβώς οι άνθρωποι ή τα κράτη, δεν είναι απομονωμένα νησιά και συνεπώς η αποφυγή των όποιων κινδύνων ενέχει μια συν-ανταγωνιστική σχέση, μέσω της αποφυγής της ίδιας της σχέσης, δεν αποτελεί λογική επιλογή.

Είναι γεγονός πως τόσο η αρχική απόφαση, όσο και η συνεχής δέσμευση, δεν είναι εύκολη και για αυτό το λόγω είναι σημαντικό τα μέλη της συν-ανταγωνιστικής σχέσης, να συνειδητοποιούν τις προκλήσεις και τα οφέλη που μπορεί να εμπεριέχονται σε μια τέτοια σχέση και να έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες από αυτή.

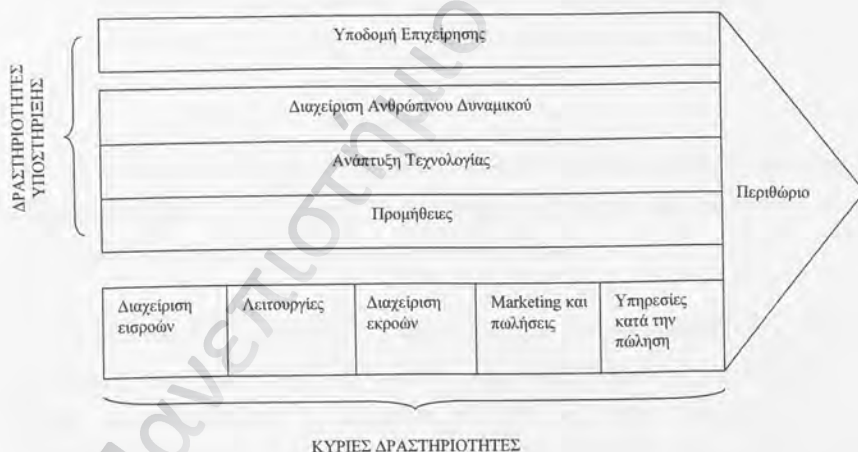
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- B. Dagnino, Giovanna Padula, **Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation**, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference – “Innovation Research in Management”
- Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999
- Giovanni B. Dagnino, Giovanna Padula, **On the nature of coopetition**, Special Issue on Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics
- Mosad Zineldin, **Co-opetition: The organization of the future**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 7, 2004, pp. 780-789
Stockholm, 9-11 May 2002

2.1 Η κριτική στην Αλυσίδα Αξίας

Ο Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage, 1985), τονίζει τη σημασία της δημιουργίας αξίας, για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Porter, οι δραστηριότητες της επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές και σχηματίζουν την αλυσίδα αξίας (Value Chain). (διάγραμμα 1) Ο Porter υποστηρίζει πως μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες, αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, υποστηρίζει πως κάθε φάση της αλυσίδας, μπορεί να δημιουργήσει και να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν.



Διάγραμμα 1: Η Αλυσίδα Αξίας (πηγή: Porter, 1985)

Παρά την ευρεία εφαρμογή της σε πολλές βιομηχανίες (Lee, 2002), η ιδέα της αλυσίδας αξίας παρουσιάζει έναν σημαντικό αριθμό περιορισμών, ειδικά όταν εφαρμόζεται σε ανερχόμενες ψηφιακές βιομηχανίες όπως η βιομηχανία λογισμικού. Οι περιορισμοί αυτοί είναι:

1. Προϋποθέτει μια απλή γραμμική διαδικασία, όπου το ένα επίπεδο οδηγεί στο επόμενο.
2. Δεν αναλύει το γεγονός ότι η δημιουργία αξίας μπορεί να είναι τόσο ανταγωνιστική, όσο και συνεργατική διαδικασία.
3. Προϋποθέτει μια στατική, παρά μια δυναμική διαδικασία (Gossain and Kandian, 1998, Rainbird, 2004).
4. Προϋποθέτει ότι η αλυσίδα λειτουργεί απομονωμένα και παραβλέπει το περιβάλλον, καθώς επίσης και τις επιδράσεις διαδικασιών ή παραγόντων, που δεν αποτελούν αναστηρά μέρος της αλυσίδας, αλλά είναι σημαντικοί διαμορφωτές αυτής (Rainbird, 2004).
5. Βασίζεται σε έναν απλοϊκό ορισμό της αξίας, καθώς υποστηρίζει πως η αξία παραμένει στο προϊόν, αγνοώντας τις εσωτερικότητες, όπως για παράδειγμα την αξία που προκύπτει από τη σχέση του προϊόντος με άλλα προϊόντα ή με ένα άλλο σύστημα.

Συνεπώς η αλυσίδα αξίας είναι χρήσιμη καθώς διευκρινίζει κρίσιμες διαδικασίες για τη δημιουργία αξίας, αλλά από την άλλη πλευρά, περιορίζεται από το γεγονός ότι δεν παρουσιάζει το δυναμικό χαρακτήρα της δημιουργίας αξίας.

Ο Parolini (1999), υποστηρίζει, ότι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, απαιτούν μια νέα ή διαφορετική προσέγγιση στρατηγικής ανάλυσης, τονίζοντας ότι τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν τις δεκαετίες του 1970 και 1980, περιορίζονται σε ένα ολοκληρωτικά διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον σε σχέση με το σημερινό. Σύμφωνα με τον Parolini, η έμφαση μετακινείται από την εσωστρεφή ενδοεπιχειρησιακή προσέγγιση σε μια εξωστρεφή πελατοκεντρική προσέγγιση, που συνυπολογίζει, πως η προστιθέμενη αξία (συμπεριλαμβανομένης και αυτή που προσφέρεται από τους ανταγωνιστές), μεταφέρεται στους πελάτες, μέσα από συστήματα δημιουργίας αξίας (value creating systems).

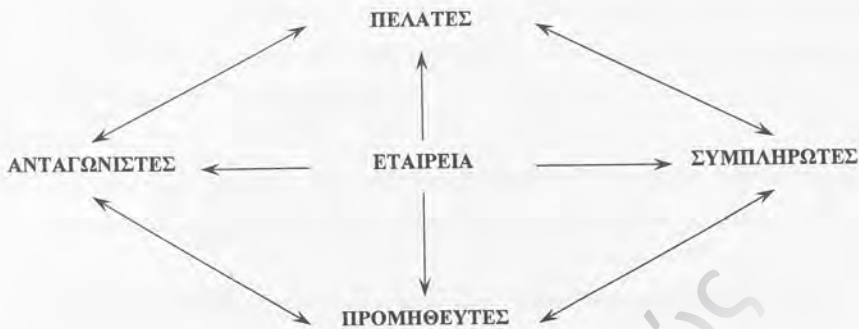
Τα συστήματα δημιουργίας αξίας, παρουσιάστηκαν από τους Norman και Ramirez (1994), σύμφωνα με τους οποίους οι επιτυχημένες εταιρείες, εστιάζουν τη στρατηγική τους ανάλυση και τις αποφάσεις τους, στην από κοινού δημιουργία νέας αξίας, με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το φαινόμενο αυτό ονομάζεται συνέργεια (synergy effect).

Συνέργεια: Η κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερες δραστηριότητες, συμπληρώνουν η μία την άλλη, σε τέτοιο βαθμό, ώστε το συνδυασμένο αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους δραστηριοτήτων (Ansoff, 1994).

2.2 Από την Αλυσίδα Αξίας στο Δίκτυο Αξιών

Οι Brandenburger και Nalebuff, παρουσιάζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό σαν μια νέα φιλοσοφία προσέγγισης των επιχειρηματικών σχέσεων, ανέπτυξαν το δίκτυο αξιών (διάγραμμα 2), ως ένα εργαλείο για να απεικονίσουν τον τρόπο λειτουργίας του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Το δίκτυο αξιών είναι ένας σχηματικός χάρτης, που απαντάει στο ερώτημα, ποιοι συμμετέχουν στο επιχειρηματικό παιχνίδι και ποιος ο ρόλος τους. Οι παίκτες ονομάζονται συν-ανταγωνιστές (co-opetitors) και είναι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές. Η έννοια «συμπληρωτές» προτείνεται από τους Brandenburger και Nalebuff και δηλώνει αυτούς που παράγουν συμπληρωματικά αγαθά. Οι συμπληρωτές είναι το αντίθετο των ανταγωνιστών. Η εισαγωγή της έννοιας του συμπληρωτή, διαφοροποιεί τους συν-ανταγωνιστές από τους γνωστούς μας ενδιαφερομένους (stakeholders), δηλαδή τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές. Όλοι οι παίκτες συμμετέχουν στη δημιουργία νέας αξίας.

Οι αλληλεπιδράσεις στο δίκτυο αξιών, πραγματοποιούνται σε δύο κατευθύνσεις, την κάθετη και την οριζόντια. Στην κάθετη, οι πρώτες ύλες και η εργασία, κυλούν από τους προμηθευτές προς την εταιρεία, ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, κυλούν από την εταιρεία στους πελάτες. Τα χρήματα κυλούν αντίστροφα, από τους πελάτες στην εταιρεία και από την εταιρεία στους προμηθευτές. Κατά μήκος της οριζόντιας κατεύθυνσης, βρίσκονται οι παίκτες με τους οποίους η εταιρεία αλληλεπιδρά αλλά δεν συναλλάσσετε.



Διάγραμμα 2: Το Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

2.2.1 Ο Συν-Ανταγωνισμός στο Δίκτυο Αξιών

Το δίκτυο αξιών απεικονίζει δύο βασικές συμμετρίες όσον αφορά τη δημιουργία αξίας. Στον κάθετο άξονα οι προμηθευτές έχουν ισότιμο ρόλο με τους πελάτες και στον οριζόντιο άξονα οι ανταγωνιστές έχουν ισότιμο ρόλο με τους συμπληρωτές. Οι Brandenburger και Nalebuff, υποστηρίζουν πως υπάρχουν στοιχεία ανταγωνισμού και συνεργασίας, με όλους τους παίκτες του δικτύου αξιών. Ειδικά για τους ανταγωνιστές, τονίζουν πως θα πρέπει να τους αντιλαμβανόμαστε ως υποκαταστάτες (substitutors), για το λόγο ότι η λέξη ανταγωνιστής, δεν αφήνει περιθώρια για αναζήτηση ευκαιριών συνεργασίας. Η έννοια του υποκαταστάτη περιγράφει καλύτερα τη συν-ανταγωνιστική φύση της σχέσης, ξεπερνώντας αυτή την προκατάληψη.

Η καινοτομία της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού, βρίσκεται στην αναζήτηση και υλοποίηση, από τους παίκτες του δικτύου αξιών, στρατηγικών «κερδίζω-κερδίζεις» (win-win strategies) και όχι μόνο στρατηγικών «κερδίζω-χάνεις» (win-loose strategies), χωρίς βέβαια και αυτές να αποκλείονται. Οι Brandenburger και Nalebuff, παρουσιάζουν τέσσερα πλεονεκτήματα των στρατηγικών κερδίζω-κερδίζεις, τα οποία είναι:

1. Το γεγονός ότι οι στρατηγικές κερδίζω-κερδίζεις, δεν συνεπάγονται την υποχώρηση του αντιπάλου, έχει ως αποτέλεσμα να συναντούν λιγότερη αντίδραση από αυτόν, και άρα να είναι ευκολότερα υλοποιήσιμες.
2. Το γεγονός ότι οι στρατηγικές κερδίζω-κερδίζεις, δεν οδηγούν σε αντεκδίκηση από την πλευρά του αντιπάλου, κάνει το επιχειρηματικό παιχνίδι πιο σταθερό.
3. Η μίμηση μιας στρατηγικής κερδίζω-κερδίζεις, δημιουργεί όφελος και όχι ζημιά.
4. Το γεγονός ότι η προσέγγιση κερδίζω-κερδίζεις, είναι σχετικά ανεξερεύνητη, σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για υλοποίηση τέτοιων στρατηγικών.

Υπογραμμίζουν επίσης, πως είναι σημαντικό να μην παραβλέπεται ο ρόλος κανενός παίκτη, κάτι που όπως λένε συμβαίνει συχνά στις σχέσεις μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές, ή τους συμπληρωτές της. Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό του δικτύου αξιών, είναι το γεγονός πως ο ίδιος παίκτης, ενδέχεται να έχει περισσότερους από έναν ρόλους.

Μέχρι τώρα έχουμε παρουσιάσει τους παίκτες του δικτύου αξιών και την φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού. Οι Dagnino και Padula (2002), ορίζουν τέσσερις μορφές συν-ανταγωνισμού μεταξύ των παικτών του δικτύου και σχηματίζουν μια μήτρα μορφών του συν-ανταγωνισμού. (πίνακας 2)

1. **Απλός δυαδικός Συν-Ανταγωνισμός (Simple dyadic co-opetition):** Ο Συν-Ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ δύο μόνο παικτών του δικτύου αξιών και σε ένα μόνο επίπεδο της αλυσίδας αξίας. Η συνεργασία δύο επιχειρήσεων στο τομέα της έρευνας και ανάπτυξης μέσα από την κοινή χρήση πόρων, είναι ένα παράδειγμα αυτής της μορφής συν-ανταγωνισμού.

2. **Σύνθετος δυαδικός Συν-Ανταγωνισμός (Complex dyadic co-opetition):** Ο Συν-Ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ δύο μόνο παικτών του δικτύου αξιών, σε περισσότερα από ένα επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία αυτοκινήτων, όπου δύο επιχειρήσεις συχνά συνεργάζονται τόσο στην έρευνα και ανάπτυξη, όσο και στη παραγωγή, ενώ ανταγωνίζονται στη διανομή.
3. **Απλός δικτυακός Συν-Ανταγωνισμός (Simple network co-opetition):** Ο Συν-Ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ περισσότερων από δύο επιχειρήσεων του δικτύου αξιών, σε ένα μόνο επίπεδο της αλυσίδας αξίας. Η συνεργασία της Toyota με παραπάνω από έναν προμηθευτές, για κάθε τμήμα του αυτοκινήτου αποτελεί παράδειγμα αυτής της μορφής συν-ανταγωνισμού.
4. **Σύνθετος δικτυακός Συν-Ανταγωνισμός (Complex network co-opetition):** Ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ περισσότερων από δύο επιχειρήσεων του δικτύου αξιών, σε περισσότερα από ένα επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις Michelin, Goodyear, Pirelli και Dunlop, σκληροί ανταγωνιστές στην αγορά των ελαστικών, σχεδίασαν και παρήγαγαν από κοινού, το σύστημα pax (Pax System), το οποίο είναι προαιρετικό τμήμα του μοντέλου Renault Scenic. Η συνεργασία αυτή είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής συν-ανταγωνισμού.

Πίνακας 2: Μήτρα Μορφών Συν-Ανταγωνισμού (πηγή Dagnino και Padula, 2002)

		Αριθμός επιχειρήσεων	
		Δύο	Περισσότερες από δύο
Επίπεδο αλυσίδας αξίας	Ένα	Απλός δυαδικός Συν-Ανταγωνισμός	Απλός δικτυακός Συν-Ανταγωνισμός
	Περισσότερα από ένα	Σύνθετος δυαδικός Συν-Ανταγωνισμός	Σύνθετος δικτυακός Συν-Ανταγωνισμός

2.2.2 Η Οικολογία Αξίας

Οι Hearn και Pace (2006), χρησιμοποιούν τον όρο «Οικολογία Αξίας» (Value Ecology), για να περιγράψουν τη διαδικασία δημιουργίας αξίας στο δίκτυο. Όπως είναι γνωστό, η οικολογία είναι η μελέτη ενός οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του. Σύμφωνα με τον όρο αυτό, το δίκτυο αξιών θεωρείται ένας αυτόνομος οργανισμός και ο συνολικός πλούτος του δικτύου είναι αυτός ο οποίος καθορίζει την πορεία των μεμονωμένων παικτών. Ως αποτέλεσμα αυτής της άποψης, ακόμα και αν ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος, η επιτυχία αυτή, θα είναι λιγότερο πιθανό να συνεχιστεί, χωρίς τη συνεχή επιτυχία ολόκληρου του δικτύου.

Σύμφωνα με τους Hearn και Pace (2006), γίνεται φανερό, πως σε αντίθεση με την αλυσίδα αξίας, το δίκτυο αξιών:

1. Παρουσιάζει την ιδέα ενός δικτύου σχέσεων.
2. Προτείνει μια ολιστική και δυναμική προσέγγιση, παρά μια προσέγγιση στατική και γραμμική.
3. Υποστηρίζει ότι η δημιουργία αξίας δεν πραγματοποιείται μόνο μέσα από το προϊόν.
4. Υποστηρίζει την συνύπαρξη, συνεργατικών και ανταγωνιστικών διαδικασιών.
5. Περικλείει την ιδέα ενός περιβάλλοντος το οποίο συμμετέχει στη δημιουργία αξίας.
6. Ανοίγει ένα νέο παράθυρο, για την ανάλυση των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως η κατανόηση του δικτύου αξιών συνεπάγεται την αναγνώριση της ευρύτερης έννοιας του επιχειρηματικού παιχνιδιού, πέρα από τα στενά όρια της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης.

2.3 Αλλάζοντας το Παιχνίδι

Οι επιχειρήσεις είναι ένα παιχνίδι. Ο τρόπος που προσεγγίζεται το επιχειρηματικό παιχνίδι, αντανακλάται στη γλώσσα που χρησιμοποιούμε για να το περιγράψουμε. Η γλώσσα αυτή, περιέχει μια πληθώρα λέξεων, που προέρχονται από το στρατό και τον αθλητισμό.

Οι Brandenburger και Nalebuff, υποστηρίζουν πως το επιχειρηματικό παιχνίδι, σε αντίθεση με τον πόλεμο ή τον αθλητισμό, δεν έχει να κάνει με την νίκη κάποιου έναντι του αντιπάλου του, ούτε με το πόσο καλά μπορεί κάποιος να παίξει το παιχνίδι. Τονίζουν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μεγάλη επιτυχία, χωρίς αυτό να απαιτεί την αποτυχία των άλλων, καθώς επίσης και το γεγονός, ότι μπορούν να αποτύχουν παταγωδώς, ανεξάρτητα από το πόσο καλοί παίκτες είναι, αν κάνουν το ατόπημα, να συμμετέχουν στο λάθος παιχνίδι. Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff, η ουσία του επιχειρηματικού παιχνιδιού βρίσκεται στην απάντηση δύο βασικών ερωτημάτων, τα οποία είναι:

1. Πως γνωρίζει η επιχείρηση ότι συμμετέχει στο σωστό παιχνίδι;
2. Πως μπορεί η επιχείρηση να αλλάξει το παιχνίδι, αν δεν είναι το σωστό για αυτήν;

Τα συμβατικά οικονομικά, παρουσιάζουν τη δομή των αγορών σταθερή. Οι πωλητές και οι αγοραστές, θεωρούν τα προϊόντα και τις τιμές σταθερές και αριστοποιούν την παραγωγή και την κατανάλωση αντίστοιχα. Οι Brandenburger και Nalebuff, για να απαντήσουν στα δύο βασικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω και τα οποία δεν σχετίζονται με την περιγραφή, αλλά με την αλλαγή του επιχειρηματικού παιχνιδιού, ανέπτυξαν ένα πλαίσιο βασισμένο στη θεωρία παιγνίων. Στη θεωρία παιγνίων τίποτα δεν θεωρείται σταθερό. Η οικονομία αντιμετωπίζεται ως δυναμική και εξελισσόμενη.

2.3.1 Η Θεωρία Παιγνίων

Η θεωρία παιγνίων (Game Theory), είναι μια θεωρία λήψης αποφάσεων. Θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε επιστήμη της στρατηγικής, καθώς προσφέρει έναν τρόπο σχεδιασμού στρατηγικής, σε περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις του ενός επηρεάζουν την τύχη του άλλου.

Η θεωρία παιγνίων, παρουσιάστηκε σαν επιστημονικό πεδίο το 1944, με την δημοσίευση του βιβλίου «Theory of games and economic behavior» (Θεωρία των παιγνίων και της οικονομικής συμπεριφοράς), από τον οικονομολόγο Oskar Morgenstern και τον μαθηματικό John Von Neumann. Εδραιώθηκε το 1994, με την απονομή του βραβείου Nobel οικονομικών, σε τρεις από τους πρωτοπόρους, John Nash, John Harsanyi και Reinald Selten.

Σύμφωνα με τους Von Neumann και Morgenstern, υπάρχουν δύο τύποι παιγνίων. Ο πρώτος τύπος, είναι τα παίγνια που βασίζονται σε κανόνες (Rule-based games) και οι παίκτες αλληλεπιδρούν περιορισμένοι από τους κανόνες αυτούς. Ο δεύτερος τύπος, είναι τα ελεύθερα παίγνια (freewheeling games), όπου οι παίκτες αλληλεπιδρούν χωρίς καμία εξωτερική παρέμβαση. Οι επιχειρήσεις είναι ένα σύνθετο μίγμα και των δύο τύπων παιγνίων.

2.3.2 Η Στρατηγική ΠΑΚΤΕ

Οι Brandenburger και Nalebuff, υποστηρίζουν πως έχοντας σχεδιάσει το δίκτυο αξιών, το επόμενο βήμα είναι η αναγνώριση των στοιχείων του παιχνιδιού και τα οποία είναι: Οι παίκτες, η προστιθέμενη αξία, οι κανόνες, οι τακτικές και το εύρος. Για συντομία ΠΑΚΤΕ. (Players, Added Value, Rules, Tactics, Scope, για συντομία PARTS). Τα στοιχεία αυτά περιγράφουν πλήρως, όλες τις αλληλεπιδράσεις που μπορεί να δημιουργηθούν, τόσο στα παίγνια που βασίζονται σε κανόνες, όσο και τα ελεύθερα παίγνια. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν το επιχειρηματικό παιχνίδι, αλλάζοντας ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω στοιχεία.

2.3.2.1 Παίκτες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι παίκτες είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι συμπληρωτές και οι ανταγωνιστές. Η αλλαγή των παικτών, αποτελεί έναν τρόπο αλλαγής του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Πολλές φορές, ένας παίκτης δεν συνειδητοποιεί πόσο σημαντικές μεταβολές μπορεί να προκαλέσει η συμμετοχή του ή όχι στο παιχνίδι. Οι Brandenburger και Nalebuff, τονίζουν τη σημασία αυτής της μεταβολής, λέγοντας «Ο ανταγωνισμός είναι πολύτιμος, για αυτό ποτέ μην τον χαρίζετε, ζητήστε να σας πληρώσουν για να παίξετε».

Πολλές φορές, οι παίκτες σε ένα παιχνίδι, προσπαθούν να διευρύνουν τον αριθμό των παικτών. Οι Brandenburger και Nalebuff, προτείνουν ορισμένους τρόπους για το πως μπορεί να εισαχθεί στο επιχειρηματικό παιχνίδι, κάθε ένας από τους παίκτες του δικτύου αξιών.

Προσέλκυση νέων πελατών: Η είσοδος νέων πελατών έχει άμεσα ορατά οφέλη για την επιχείρηση. Πρώτον, οι περισσότερες πωλήσεις και τα περισσότερα κέρδη. Δεύτερον, ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών απέναντι στους πελάτες. Οι τρόποι που προτείνουν οι Brandenburger και Nalebuff, για την προσέλκυση πελατών είναι:

1. Εκπαιδεύστε την αγορά
2. Πληρώστε τους για να παίξουν
3. Χρηματοδοτήστε κάποιους και οι υπόλοιποι θα ακολουθήσουν πληρώνοντας
4. Γίνεται ο πελάτης του εαυτού σας για να αναπτύξετε την αγορά, να εξασφαλίσετε τη ζήτηση και να πετύχετε οικονομίες κλίμακας

Προσέλκυση νέων προμηθευτών: Η είσοδος νέων προμηθευτών, λειτουργεί για την επιχείρηση με τον ίδιο τρόπο που λειτουργεί και η είσοδος νέων πελατών. Με περισσότερους προμηθευτές η επιχείρηση μειώνεται η εξάρτηση της επιχείρησης από αυτούς. Οι τρόποι που προτείνουν οι Brandenburger και Nalebuff, για την προσέλκυση προμηθευτών είναι:

1. Πληρώστε τους για να παίξουν
2. Σχηματίστε έναν αγοραστικό συνασπισμό για να γίνεται μεγαλύτερος αγοραστής
3. Γίνετε ο προμηθευτής του εαυτού σας για να εξασφαλίσετε την προμήθεια και να δημιουργήσετε ανταγωνισμό

Προσέλκυση νέων συμπληρωτών: Η είσοδος συμπληρωτών στο παιχνίδι, κάνει πιο ελκυστικό το προϊόν της επιχείρησης στους πελάτες. Αυτό είναι σίγουρα ένα πολύ σημαντικό όφελος, ειδικά εάν τα συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες δεν κοστίζουν ακριβά. Οι τρόποι που προτείνουν οι Brandenburger και Nalebuff, για την προσέλκυση προμηθευτών είναι:

1. Σχηματίστε έναν συνασπισμό αγοράς εκ μέρους των πελατών σας
2. Πληρώστε τους συμπληρωτές να παίξουν
3. Γίνετε συμπληρωτής του εαυτού σας και μη βασίζεστε στους άλλους, που πιθανόν να αναπτύξουν και να τιμολογήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα επιθετικά.

Προσέλκυση νέων ανταγωνιστών: Όσο και αν φαίνεται παράλογο, ο ανταγωνισμός μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Μπορεί να την ωθήσει σε υψηλότερες επιδόσεις και να αποτρέψει τον εφησυχασμό. Βέβαια είναι σημαντικό να διατηρούνται οι ισορροπίες. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η αποκόμιση μόνο των ωφελειών του ανταγωνισμού. Οι τρόποι που προτείνουν οι Brandenburger και Nalebuff, για την προσέλκυση προμηθευτών είναι:

1. Παραχωρήστε τα δικαιώματα τεχνολογίας σας για να έχετε κέρδη, αλλά και να μην επαναπαύεστε στις δάφνες σας
2. Υποστηρίξτε τη δευτερογενή παραγωγή για να ενθαρρύνετε τους αγοραστές σας να υιοθετήσουν την τεχνολογία σας
3. Προωθήστε τον εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών ομάδων

2.3.2.2 Προστιθέμενη Αξία

Η προστιθέμενη αξία, δείχνει το τι προσφέρει ένας παίκτης στο παιχνίδι. Είναι το κλειδί για να καταλάβουμε ποιος έχει τη δύναμη σε κάθε παιχνίδι. Κάθε παίκτης δεν μπορεί να κερδίσει τίποτα περισσότερο από την προστιθέμενη αξία του. Οι Brandenburger και Nalebuff, ορίζουν την προστιθέμενη αξία με την παρακάτω εξίσωση:

$$\begin{array}{l} \text{Η προστιθέμενη} \\ \text{αξία σας} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Το μέγεθος της πίτας όταν} \\ \text{συμμετέχετε στο παιχνίδι} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Το μέγεθος της πίτας όταν} \\ \text{δεν συμμετέχετε στο} \\ \text{παιχνίδι} \end{array}$$

Οι Brandenburger και Nalebuff, υποστηρίζουν πως υπάρχουν δύο συχνά σφάλματα κατά τον υπολογισμό της προστιθέμενης αξίας. Το πρώτο σφάλμα είναι πως ένας παίκτης υπολογίζει μόνο το ήμισυ της εξίσωσης. Δεν εξετάζει δηλαδή, το τι έχουν να χάσουν οι άλλοι παίκτες, από τη μη συμμετοχή του ίδιου στο παιχνίδι. Το δεύτερο λάθος είναι πως συχνά ένας παίκτης συγχέει την προστιθέμενη αξία του με την προστιθέμενη αξία, μιας ομάδας παικτών που βρίσκονται στην ίδια θέση με αυτόν.

Οι παίκτες στο δίκτυο αξιών προσπαθούν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους και να μειώσουν την προστιθέμενη αξία των υπολοίπων παικτών του δικτύου. Οι Brandenburger και Nalebuff, τονίζουν πως η αύξηση της προστιθέμενης αξίας ενός παίκτη, μπορεί να επιτευχθεί, είτε με υπερβάσεις, είτε με παραχωρήσεις.

Υπερβάσεις: Οι υπερβάσεις σημαίνουν την βελτίωση της ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Οι τρόποι που προτείνουν, για αύξηση της προστιθέμενης αξίας μέσω των υπερβάσεων είναι:

1. Μειώστε το κόστος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να σας επιτρέπει να προσφέρετε καλύτερο προϊόν
2. Προσφέρετε ένα καλύτερο προϊόν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορείτε να μειώσετε το κόστος

Παραχωρήσεις: Η παραχωρήσεις σημαίνουν μια βελτίωση της ποιότητας, μεγαλύτερη όμως από την αύξηση του κόστους. Οι τρόποι που προτείνουν, για αύξηση της προστιθέμενης αξίας μέσω των παραχωρήσεων είναι:

1. Αυξήστε τον αριθμό των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ποσό μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους
2. Μειώστε το κόστος χωρίς να μειώσετε εξίσου την προθυμία των πελατών να πληρώσουν

2.3.2.3 Κανόνες

Όταν μιλάμε για αλλαγή ενός παιχνιδιού, οι κανόνες είναι το πρώτο πράγμα που σκεπτόμαστε. Οι κανόνες είναι αυτοί που διαμορφώνουν τη δομή του παιχνιδιού. Στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει ένα κοινό σύνολο κανόνων. Οι περισσότεροι, έχουν εξελιχθεί μέσα από το πέρασμα του χρόνου και αποτελούν καθιερωμένους νόμους και έθιμα.

Υπάρχουν όμως και ορισμένοι κανόνες οι οποίοι μπορούν να αλλάξουν και να μετασχηματίσουν σε σημαντικό βαθμό το παιχνίδι. Οι όροι στα συμβόλαια πελατών και προμηθευτών, οι κανόνες μαζικής αγοράς (σε συναλλαγές όπου δεν υπάρχει διαπραγμάτευση πωλητή-αγοραστή), ή ακόμα και κανόνες που ορίζει το κράτος (π.χ. φορολογία), είναι τέτοιας μορφής κανόνες.

Οι Brandenburger και Nalebuff, τονίζουν πως όπως ακριβώς μια επιχείρηση προσπαθεί να αλλάξει το παιχνίδι, αλλάζοντας τους κανόνες προς όφελός της, το ίδιο ακριβώς κάνουν και οι υπόλοιποι παίκτες του δικτύου αξιών και άρα δεν είναι σίγουρο ποιο κανόνες θα επικρατήσουν. Για το λόγο αυτό, υπογραμμίζουν πως υπάρχει μεγάλο ρίσκο όταν μια επιχείρηση στηρίζει τη στρατηγική της, σε κανόνες που δεν είναι σε θέση να ελέγξει.

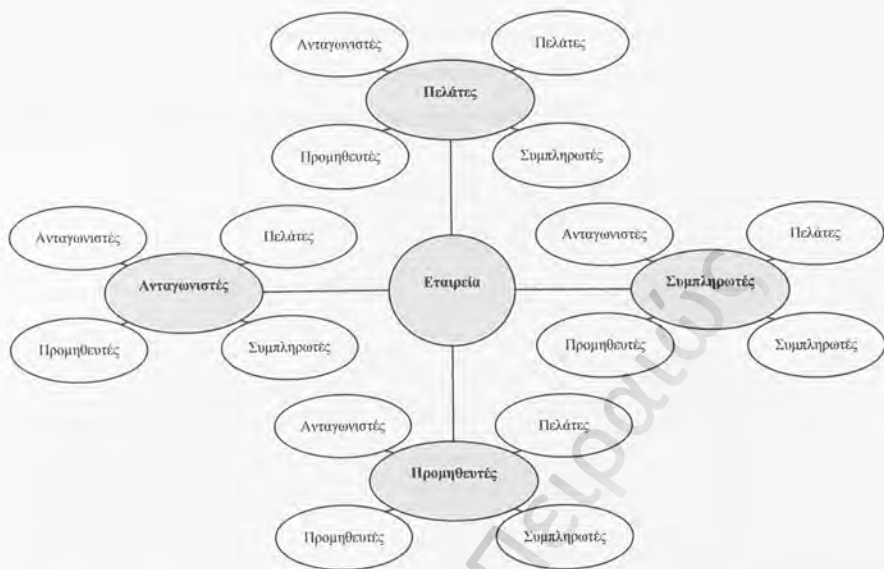
2.3.2.4 Τακτικές

Οι Brandenburger και Nalebuff, υπογραμμίζουν πως το επιχειρηματικό παιχνίδι διεξάγεται μέσα στην ομίχλη της αβεβαιότητας. Ως αποτέλεσμα αυτής της αβεβαιότητας, η αντίληψη των παικτών, για τον τρόπο διεξαγωγής του επιχειρηματικού παιχνιδιού, έχει αυξημένη επίδραση στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους.

Οι τακτικές, είναι κινήσεις των παικτών, που έχουν ως στόχο, να διαμορφώσουν κατάλληλα, τις αντιλήψεις των υπολοίπων παικτών του δικτύου αξιών. Οι κινήσεις αυτές, μπορεί να είναι τριών μορφών, ανάλογα με την περίπτωση. Πρώτον, κινήσεις απομάκρυνσης της αβεβαιότητας, δεύτερον, κινήσεις διατήρησης της αβεβαιότητας και τέλος, κινήσεις δημιουργίας αβεβαιότητας.

2.3.2.5 Εύρος

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff, παρόλο που στην πραγματικότητα υπάρχει μόνο ένα «μεγάλο» επιχειρηματικό παιχνίδι, η δυσκολία ανάλυσής του, μας αναγκάζει να εξετάζουμε τα μικρότερα παιχνίδια που το αποτελούν. Με αυτή την προσέγγιση, το κάθε παιχνίδι συνδέεται με άλλα παιχνίδια στο χώρο και στο χρόνο και σαν αποτέλεσμα, μια αλλαγή σε ένα παιχνίδι ενδέχεται να μετασχηματίσει ένα άλλο. Το εύρος, γίνεται πιο εύκολα κατανοητό μέσα από το εκτεταμένο δίκτυο αξιών (διάγραμμα 3) και περιγράφει τα όρια του κάθε παιχνιδιού. Οι παίκτες, ενδέχεται να προσπαθήσουν να επεκτείνουν ή να συρρικνώσουν τα όριά του.



Διάγραμμα 3: Εκτεταμένο Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

Το πρώτο βήμα για την αλλαγή του επιχειρηματικού παιχνιδιού μέσω του εύρους, είναι ο εντοπισμός των συνδετικών κρίκων ανάμεσα στα παιχνίδια. Οι Brandenburger και Nalebuff, υποστηρίζουν πως οι συνδετικοί κρίκοι βρίσκονται στα προηγούμενα τέσσερα στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ.

Όταν ένας παίκτης συμμετέχει σε παραπάνω από ένα παιχνίδια, τότε τα παιχνίδια αυτά δυνητικά συνδέονται. Δύο παιχνίδια μπορούν να συνδέονται μέσω παικτών, ακόμα και αν δεν έχουν κανένα κοινό παίκτη. Αν για παράδειγμα τα παιχνίδια Α και Β έχουν ένα κοινό παίκτη και το ίδιο και τα παιχνίδια Β και Γ, τότε και τα παιχνίδια Α και Γ συνδέονται. Βέβαια, η ύπαρξη και μόνο ενός κοινού παίκτη, δεν αποτελεί παρά μόνο ένδειξη σύνδεσης των παιχνιδιών. Η προστιθέμενη αξία μπορεί να αποτελέσει συνδετικό κρίκο, όταν οι πελάτες ή οι προμηθευτές μιας επιχείρησης, συμμετέχουν σε περισσότερες από μία αγορές. Η ύπαρξη ή όχι ενός κανόνα μπορεί από μόνη της να συνδέσει ή να αποσυνδέσει δύο παιχνίδια.

Η αλλαγή των κανόνων είναι ο πιο άμεσος τρόπος αλλαγής του εύρους του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Τέλος, δύο παιχνίδια, μπορούν να συνδέονται, απλά και μόνο επειδή υπάρχει αυτή η αντίληψη. Διαμορφώνοντας ή καταστρέφοντας αυτή την αντίληψη, οι τακτικές μπορούν να αλλάξουν τα όρια του επιχειρηματικού παιχνιδιού.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999
- Brandenburger A., Nalebuff B., **The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy**, Harvard Business Review, July-August 1995
- David Bovet, Joseph Martha, **Value Nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage**, Strategy & Leadership, 28.4.2000, pp. 21-26
- Dixit A., Nalebuff B., **Πως να σκέπτεσθε στρατηγικά**, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Elias G. Carayannis, Jeffery Alexander, **Virtual, wireless manna: a co-opetitive analysis of the broadband satellite industry**, Technovation 21, 2001, 759-766
- Giovanni B. Dagnino, Giovanna Padula, **Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation**, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference – “Innovation Research in Management”, Stockholm, 9-11 May 2002
- Greg Hearn, Cassandra Pace, **Value creating ecologies: understanding the next generation business systems**, Foresight, Vol.8, No. 1, 2006, pp. 55-65
- Lawrence Kevin, **Looking for Complements**, NZ Marketing Magazine, July 1998, Vol. 17, Issue 6
- Morton D. Davis, **Game Theory - A Nontechnical Introduction**, Dover Publications, Ink., Mineola, New York 1970, 1983

Mosad Zineldin, **Towards an ecological collaborative relationship management: A “co-competitive” perspective** European Journal of Marketing, Vol. 32, No11/12, 1998, pp. 1138-1164

Theodore L. Turocy, Bernhard von Stengel, **Game Theory**, CDAM Research Report LSE-CDAM-2001-09, October 8 2001

Walters David, **New economy – new business – new approaches**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.34, No. 3/4 , 2004, pp. 219-229

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3.1 Κάθετες και Οριζόντιες Σχέσεις στο Δίκτυο Αξιών

Στα πλαίσια του δικτύου αξιών, ο Συν-Ανταγωνισμός εμφανίζεται τόσο στον κάθετο όσο και στον οριζόντιο άξονα. Παρόλα αυτά, οι κάθετες σχέσεις αγοραστή – πωλητή, έχουν μελετηθεί πολύ περισσότερο από τις οριζόντιες σχέσεις. Συχνά μάλιστα η αλληλεπίδραση δύο ανταγωνιστών, εξετάζεται μόνο μέσα από τη σχέση που έχουν με κοινούς προμηθευτές.

Οι Bengtsson και Kock (2000), τονίζουν πως οι κάθετες και οι οριζόντιες σχέσεις εμφανίζουν σημαντικές διαφορές. Σαν αποτέλεσμα, το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας καθορίζεται διαφορετικά, ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στο δίκτυο αξιών οι παίκτες που αλληλεπιδρούν.

Συγκεκριμένα, ενώ οι κάθετες σχέσεις αναπτύσσονται πάνω σε ένα κοινό ενδιαφέρον για αλληλεπίδραση, οι οριζόντιες είναι συχνά εξαναγκαστικές. Παράλληλα, οι σχέσεις μεταξύ των παικτών στο κάθετο άξονα είναι πιο εύκολο να κατανοηθούν, καθώς αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες της προμηθευτικής αλυσίδα (supply chain). Από την άλλη πλευρά, οι σχέσεις μεταξύ των παικτών στον οριζόντιο άξονα, είναι συνήθως άτυπες και μη ορατές.

Οι παραπάνω διαφορές, οδηγούν στο συμπέρασμα πως η επιχείρηση πρέπει να διαχειρίζεται τις σχέσεις της με τον κάθε παίκτη που αλληλεπιδρά, αναλογιζόμενη τη θέση του στο δίκτυο αξιών.

3.2 Ο Συν-Ανταγωνισμός στις Οριζόντιες Σχέσεις της Επιχείρησης

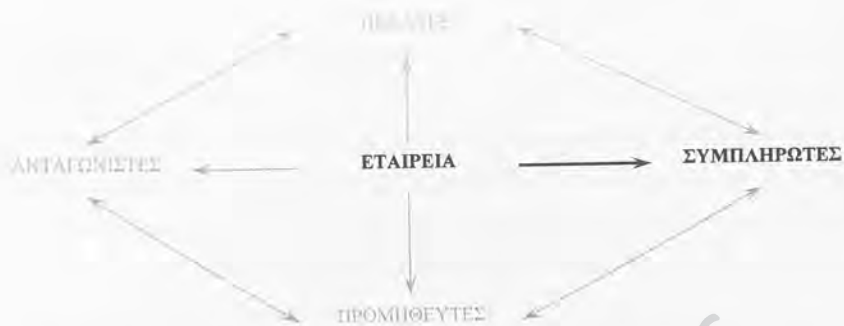
Ο οριζόντιος άξονας του δικτύου αξιών περιλαμβάνει την επιχείρηση, τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές της. Η κατανόηση από την πλευρά της επιχείρησης, της συν-ανταγωνιστικής φύσης των μεταξύ τους σχέσεων, αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας για τη σωστή διαχείριση τους.

3.2.1 Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Συμπληρωτές

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο δεύτερο κεφάλαιο, οι Brandenburger και Nalebuff εισήγαγαν μέσα από το δίκτυο αξιών την έννοια του συμπληρωτή ως ισότιμο παίκτη στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται το δίκτυο αξιών, με έμφαση στη σχέση της επιχείρησης με τους συμπληρωτές της. Στην οικονομική θεωρία δύο αγαθά θεωρούνται συμπληρωματικά όταν η μείωση της τιμής του ενός αυξάνει τη ζήτηση του άλλου, *ceteris paribus* και αντίστροφα. Οι Brandenburger και Nalebuff, προσεγγίζουν και ορίζουν την έννοια του συμπληρωτή από την πλευρά του πελάτη και από την πλευρά του προμηθευτή:

Συμπληρωτής (από την πλευρά του πελάτη): Ένας παίκτης είναι συμπληρωτής σας αν οι πελάτες σας εκτιμούν περισσότερο το προϊόν σας όταν έχουν στη διάθεσή τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το δικό σας προϊόν.

Συμπληρωτής (από την πλευρά του προμηθευτή): Ένας παίκτης είναι συμπληρωτής σας όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να σας προμηθεύσει με αγαθά ενώ προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο εσάς.



Διάγραμμα 4: Η Επιχείρηση και οι Συμπληρωτές της στο Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

Το κλασικότερο παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων είναι το υλικό (hardware) και το λογισμικό (software) των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Όταν οι χρήστες χρησιμοποιούν ταχύτερο υλικό, καλούνται να χρησιμοποιήσουν και αναβαθμισμένο λογισμικό και με ταχύτερο λογισμικό, έχουν ανάγκη να προμηθευτούν όλο και πιο ταχύ υλικό. Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι οι ασφάλειες αυτοκινήτων και τα νέα αυτοκίνητα.

Οι Brandenburger και Nalebuff, για να δείξουν την πολύ μεγάλη σημασία των συμπληρωτών, τονίζουν πως η έλλειψη συμπληρωματικών προϊόντων μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση ενός κλάδου ή ακόμα και μιας χώρας. Συγκεκριμένα, αναφέρουν την περίπτωση μιας νέας οικονομίας στην οποία για να κάνει μια βιομηχανία τα πρώτα της βήματα, έχει απόλυτη ανάγκη τις συμπληρωματικές βιομηχανίες και το αντίστροφο.

Υπογραμμίζουν επίσης, πως οι σχέσεις με τους συμπληρωτές, είναι σαν ένα νόμισμα με δύο όψεις. Συγκεκριμένα, αναφέρουν πως ενώ με την είσοδο των συμπληρωτών στο επιχειρηματικό παιχνίδι, η πίτα της αγοράς μεγαλώνει, την ίδια στιγμή ξεκινά μια σκληρή μάχη μαζί τους, για το ποιος θα επωφεληθεί περισσότερο. Η τιμολογιακή πολιτική είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Κάθε επιχείρηση θα ήθελε να μπορεί να χρεώσει υψηλές τιμές και παράλληλα οι τιμές των συμπληρωτών της να είναι χαμηλές.

Όπως γίνεται φανερό, στη συνεργασία μιας επιχείρησης με τους συμπληρωτές της, ενυπάρχει τόσο το στοιχείο της συνεργασίας, όσο και αυτό του ανταγωνισμού. Σαν αποτέλεσμα οι σχέσεις μεταξύ τους μπορούν να χαρακτηριστούν ως συν-ανταγωνιστικές.

3.2.1.1 Η Συνεργασία με τους Συμπληρωτές

Το βασικό κίνητρο της συνεργασίας με τους συμπληρωτές είναι η δημιουργία νέας αγοράς για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Για το λόγο αυτό οι συνεργασίες πραγματοποιούνται συνήθως στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης ή στο τομέα του μάρκετινγκ. Ο Teng (2003), προτείνει τεσσάρων ειδών οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία με τους συμπληρωτές.

Πωλήσεις: Σε όρους δημιουργίας αξίας, η συνεργασία με τους συμπληρωτές, μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις της. Συγκεκριμένα, εφόσον οι συμπληρωτές δραστηριοποιούνται σε συγγενικούς κλάδους, η συνεργασία μαζί τους, συχνά βοηθά την επιχείρηση να εξερευνήσει ορισμένα αναδυόμενα τμήματα της αγοράς. Παράλληλα, οι συμπληρωτές, αυξάνουν τη χρησιμότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα, η συνεργασία με ένα συμπληρωτή, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις των ανταγωνιστών. Συγκεκριμένα, όταν ένας συμπληρωτής συνάψει μια συμφωνία με μια επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο τομέα, τότε η ανάγκη για σύναψη αντίστοιχης συμφωνίας με κάποια άλλη, ανταγωνιστική της πρώτης επιχείρησης, τείνει να εξαλειφθεί. Πολλές φορές μάλιστα, εφόσον ένας συμπληρωτής συνεργαστεί με μια εταιρεία, η συνεργασία του με κάποιον ανταγωνιστή της, αποτρέπεται μέσα από τους όρους της συμφωνίας.

Προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών: Θα μπορούσε να αναφερθεί σαν άλλος ένας τρόπος αύξησης των πωλήσεων. Η συνεργασία στον τομέα αυτό, σημαίνει την προώθηση στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μαζί με ένα συμπληρωματικό προϊόν ή υπηρεσία. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την προσφορά ενός εκτυπωτή ή ενός scanner, μαζί με έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Τέτοιας μορφής συνεργασίες, αυξάνουν τη χρησιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και συνεπώς έχουν μια θετική επίδραση στις πωλήσεις, δημιουργώντας οφέλη και για τους δύο συνεργάτες. Επίσης, βοηθούν μια λιγότερο γνωστή επιχείρηση να αποκτήσει γρήγορα μια καλή φήμη. Αυτό συμβαίνει γιατί συχνά οι πελάτες, διαμορφώνουν την αντίληψή τους για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης, μέσα από την αντίληψη που έχουν για τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται.

Τιμή μονάδας: Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η υψηλότερη χρησιμότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα από τη συνεργασία με τους συμπληρωτές δεν αυξάνει μόνο τις πωλήσεις, αλλά επιδρά επίσης θετικά και στην πρόθεση των πελατών να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή. Παράλληλα, μειώνει τα περιθώρια για αντίστοιχη αύξηση τιμών από τους ανταγωνιστές, ειδικά εάν αυτοί δεν έχουν συνάψει αντίστοιχες συμφωνίες συνεργασίας με άλλους συμπληρωτές. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι συνεργάτες της επιχείρησης, επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στα μάτια του πελατών. Μια υψηλή αντιλαμβανόμενη ποιότητα μέσα από τη συνεργασία με τους κατάλληλους συμπληρωτές, επιδρά θετικά στην πρόθεσή των πελατών να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή.

Κόστος μονάδος: Η συνεργασία με τους συμπληρωτές μπορεί επίσης να μειώσει σημαντικά το κόστος και των δύο συνεργατών. Συγκεκριμένα, εφόσον μέσα από τη συνεργασία τους στην προώθηση των πωλήσεων, μπορούν να προωθούν στην αγορά πιο ολοκληρωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, είναι σε θέση να επωφεληθούν τόσο από τις οικονομίες φάσματος, όσο και από την υψηλότερη αποδοτικότητα. Αυτό συμβαίνει μέσα από την από κοινού υλοποίηση σχετικών διαδικασιών. Για παράδειγμα, η προεγκατάσταση του λογισμικού στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και η πώληση του μαζί με αυτούς, συνεπάγεται σημαντικό οικονομικό όφελος για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Ακόμα, οι επιχειρήσεις, μπορούν να συνεργαστούν με τους συμπληρωτές τους για την ανάπτυξη διαδικασιών και νέων τεχνολογιών που να μειώνουν το λειτουργικό τους κόστος. Παράλληλα, η συνεργασία με τους συμπληρωτές μπορεί να αναγκάσει τους ανταγωνιστές να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για διαφήμιση και γενικότερα για μάρκετινγκ, για να αντισταθμίσουν την έλλειψη υποστήριξης από τους συμπληρωτές. Το αποτέλεσμα είναι οι ανταγωνιστές να αντιμετωπίζουν αυξημένο κόστος.

3.2.1.2 Ανταγωνισμός και Διαχείριση Συμπληρωτών

Όπως αναφέραμε, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τους συμπληρωτές τους για τη διανομή των ωφελειών που προκύπτουν από τη μεταξύ τους συνεργασία. Οι Yoffie και Kwak (2006), αναφέρουν πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των συμπληρωτών είναι δύσκολο να διαχειριστεί. Ακόμα και οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται άριστα τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, δυσκολεύονται σημαντικά να κάνουν το ίδιο και με τους συμπληρωτές τους. Το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν συναλλάσσεται με τους συμπληρωτές της, είναι ο βασικός λόγος που οδηγεί στην παραπάνω αδυναμία. Ένας δεύτερος λόγος, είναι το γεγονός ότι οι ενώ οι επιχειρήσεις αναλύουν σε βάθος τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές τους, επενδύουν ελάχιστα στην κατανόηση των συμπληρωτών τους.

Οι Yoffie και Kwak (2006), υποστηρίζουν πως για να μπορέσει η επιχείρηση να διαχειριστεί επιτυχώς τους συμπληρωτές της, πρέπει πρώτα να κατανοήσει πλήρως την οικονομική τους κατάσταση, τις στρατηγικές τους και τους στόχους τους καθώς επίσης και να εντοπίσει όλα εκείνα τα πεδία που ενδέχεται αποτελέσουν πεδία σύγκρουσης και ανταγωνισμού μαζί τους. Για να εντοπίσει τα πεδία αυτά η επιχείρηση πρέπει να απαντήσει σε ορισμένα ερωτήματα σχετικά με τους συμπληρωτές, τα οποία είναι:

1. Με τι συχνότητα εισάγουν νέα προϊόντα στην αγορά;
2. Ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη νέων αγορών ή απλά να εξυπηρετούν τις ήδη υπάρχουσες;
3. Είναι ηγέτες ή ακόλουθοι στις αγορές που δραστηριοποιούνται;
4. Σε ποια σημεία το επιχειρηματικό τους μοντέλο (business model) συμπίπτει με αυτό της επιχείρησής;
5. Υπάρχουν ήδη εγκατεστημένα πεδία συγκρούσεων των συμπληρωτών με την επιχείρησή;

Εφόσον η επιχείρηση κατανοήσει το επιχειρηματικό μοντέλο των συμπληρωτών της, μπορεί να εφαρμόσει διάφορες τεχνικές έτσι ώστε να διαμορφώσει τη συμπεριφορά τους προς όφελός της. Σύμφωνα με τους Yoffie και Kwak, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες τεχνικών. Η πρώτη είναι η χρήση της άνισης δύναμης και η δεύτερη είναι η χρήση της εύκαμπτης δύναμης. Τόσο η πρώτη όσο και η δεύτερη παρουσιάστηκαν από τον πολιτικό επιστήμονα του Harvard, Joseph S. Nye, Jr.

***Άνιση δύναμη (Hard Power):** Είναι η ικανότητα κάποιου να εξαναγκάζει κάποιον άλλο να συμπεριφερθεί κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο, απειλώντας τον με αρνητικές συνέπειες.*

Η πηγή της άνισης δύναμης δεν είναι άλλη από την υπεροχή ισχύος της επιχείρησης έναντι των συμπληρωτών της. Η ισχύς αυτή μπορεί για παράδειγμα να προέρχεται από τα υψηλά μερίδια αγοράς της επιχείρησης ή από τον έλεγχο των καναλιών διανομής από αυτή. Η μειωμένη εξάρτηση της επιχείρησης από τους συμπληρωτές της, είναι άλλη μια σημαντική πηγή άνισης δύναμης. Για το λόγω αυτό πολλές φορές οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιες ένα σημαντικό αριθμό συμπληρωματικών προϊόντων. Οι Yoffie και Kwak αναφέρουν πως η απόφαση της επιχείρησης για παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων εσωτερικά (in-house), σχετίζεται θετικά με την ικανότητά της να πραγματοποιήσει επενδύσεις και με την ανάγκη της για μεγάλη ποικιλία συμπληρωματικών προϊόντων (πίνακας 3)

Αν η ανάγκη για μεγάλη ποικιλία συμπληρωματικών είναι:

Αν η δυνατότητα επένδυσης είναι:

	Υψηλή	Χαμηλή
Υψηλή	Παραγωγή ορισμένων συμπληρωματικών εσωτερικά και των περισσότερων από τρίτες επιχειρήσεις	Παραγωγή όλων των συμπληρωματικών εσωτερικά
Χαμηλή	Παραγωγή όλων των συμπληρωματικών από τρίτες επιχειρήσεις	Παραγωγή των περισσότερων συμπληρωματικών εσωτερικά και ορισμένων από τρίτες επιχειρήσεις

Εύκαμπτη δύναμη (Soft Power): Είναι η ικανότητα κάποιου να διαμορφώνει προς όφελός του τις προτιμήσεις κάποιου άλλου.

Σε αντίθεση με την άνηση δύναμη, η εύκαμπτη δύναμη βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους συμπληρωτές. Η επιχείρηση δεν εξαναγκάζει τους συμπληρωτές της να την ακολουθήσουν αλλά αντίθετα τους προσελκύει και τους εμπνέει να δεχθούν της επιλογές της. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα, η οικιοθελής παροχή πληροφοριών προς τους συμπληρωτές σχετικά με επερχόμενα προϊόντα της επιχείρησης, είναι ένας τρόπος εφαρμογής της εύκαμπτης δύναμης. Ένας άλλος, είναι η ενσωμάτωση της επιτυχίας των συμπληρωτών στο όραμα της ίδιας της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συνδέσουμε τόσο την άνηση όσο και την εύκαμπτη δύναμη με τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ των Brandenburger και Nalebuff.

Συγκεκριμένα, η χρήση της άνισης δύναμης στοχεύει στη μείωση της προστιθέμενης αξίας των συμπληρωτών και συνεπώς στη μείωση του κομματιού που μπορούν να αποσπάσουν από την πίτα της αγοράς, καθώς κάθε παίκτης δεν μπορεί να κερδίσει από το επιχειρηματικό παιχνίδι τίποτα παραπάνω από την προστιθέμενη αξία του.

Από την άλλη πλευρά, η εύκαμπτη δύναμη χρησιμοποιεί το στοιχείο της τακτικής για να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των συμπληρωτών. Συγκεκριμένα μέσα από ενέργειες όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, μειώνει την αβεβαιότητα των συμπληρωτών σχετικά με τις μελλοντικές ενέργειες της επιχείρησης και σαν αποτέλεσμα τους οδηγεί να ακολουθήσουν τις επιλογές της, επενδύοντας σε μια μακροχρόνια σχέση μαζί της.

Η επιλογή ανάμεσα στην άνιση και τη εύκαμπτη δύναμη δεν είναι εύκολη υπόθεση για την επιχείρηση. Οι Yoffie και Kwak (2006), αναφέρουν πως και οι δύο εμφανίζουν σημαντικούς περιορισμούς.

Συγκεκριμένα, η άνιση δύναμη όχι μόνο δεν δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους συμπληρωτές της, αλλά αντίθετα τείνει να αποτρέπει τη συνεργασία σε βάθος. Παράλληλα, μπορεί να αποδειχθεί σημαντικά δαπανηρή για την επιχείρηση. Συμπερασματικά, η χρήση της άνισης δύναμης τείνει να έχει βραχυπρόθεσμο μόνο χαρακτήρα.

Από τη άλλη πλευρά, η εύκαμπτη δύναμη έχει το μειονέκτημα ότι για να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα εφαρμογής. Παράλληλα, με τη χρήση της εύκαμπτης δύναμης η επιχείρηση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει ξαφνικές και απρόβλεπτες αλλαγές.

Οι Yoffie και Kwak (2006), τονίζουν πως ακόμα και οι πιο επιτυχημένες σχέσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα. Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, η χρήση της άνισης και της εύκαμπτης δύναμης, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκομίσουν τα πλήρη οφέλη από τη συνεργασία τους με τους συμπληρωτές και παράλληλα να κερδίσουν το μεγαλύτερο κομμάτι από την πίτα της αγοράς, όταν έρθει η ώρα του ανταγωνισμού μαζί τους.

3.2.2 Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Ανταγωνιστές

Ο Συν-Ανταγωνισμός εκφράζει την συνύπαρξη του ανταγωνισμού και της συνεργασίας στις σχέσεις της επιχείρησης με κάθε έναν από τους παίκτες του δικτύου αξιών. Παρόλο που είναι σχετικά εύκολο να εντοπίσουμε τόσο στοιχεία ανταγωνισμού όσο και συνεργασίας με τους συμπληρωτές, τους πελάτες ή ακόμα και τους προμηθευτές, η ιδέα της συνεργασίας με τους ανταγωνιστές φαντάζει εκ πρώτης όψεως παράλογη. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι Brandenburger και Nalebuff τονίζουν πως η επιχείρηση δεν πρέπει να αναλώνεται ολοκληρωτικά και μόνο στην εξόντωση των ανταγωνιστών της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν: «Αυτό που μετράει δεν είναι αν θα κερδίσουν οι άλλοι, - κάποια στιγμή θα συμβεί και αυτό, είναι αναπόφευκτο - , αλλά αν θα κερδίσετε εσείς». Η αναζήτηση στρατηγικών κερδίζω – κερδίζεις ακόμα και με τους ανταγωνιστές, είναι η πρωτοποριακή λύση που προτείνει η φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού για την αντιμετώπιση των σχέσεων της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της.

3.2.2.1 Ορίζοντας τον Ανταγωνιστή

Μέχρι σήμερα, ο ορισμός της έννοιας του ανταγωνιστή έχει μελετηθεί πολύ λιγότερο από όσο έχει μελετηθεί η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γενικά, η έννοια του ανταγωνιστή έχει προσεγγισθεί από δύο οπτικές, την περιβαλλοντική και τη γνωστική. Η περιβαλλοντική (environmental) οπτική, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο η κοινωνία αντιλαμβάνεται δύο παίκτες ως ανταγωνιστές, ενώ η γνωστική (cognitive) οπτική, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι παίκτες αντιλαμβάνονται τη μεταξύ τους σχέση.

Οι Brandenburger και Nalebuff, στα πλαίσια του δικτύου αξιών, προσεγγίζουν και ορίζουν την έννοια του ανταγωνιστή από την πλευρά του πελάτη και την πλευρά του προμηθευτή:

Ανταγωνιστής (από την πλευρά του πελάτη): Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής σας αν οι πελάτες σας εκτιμούν λιγότερο το προϊόν σας όταν έχουν στη διάθεσή τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το δικό σας προϊόν.

Ανταγωνιστής (από την πλευρά του προμηθευτή): Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής σας όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για έναν προμηθευτή να σας προμηθεύσει με αγαθά ενώ προμηθεύει ταυτόχρονα και τον άλλο παίκτη, παρά όταν προμηθεύει μόνο εσάς.

Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζεται το δίκτυο αξιών με έμφαση στη σχέση της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της.



Διάγραμμα 5: Η Επιχείρηση και οι Ανταγωνιστές της στο Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

3.2.2.2 Σχέσεις Μεταξύ Ανταγωνιστών

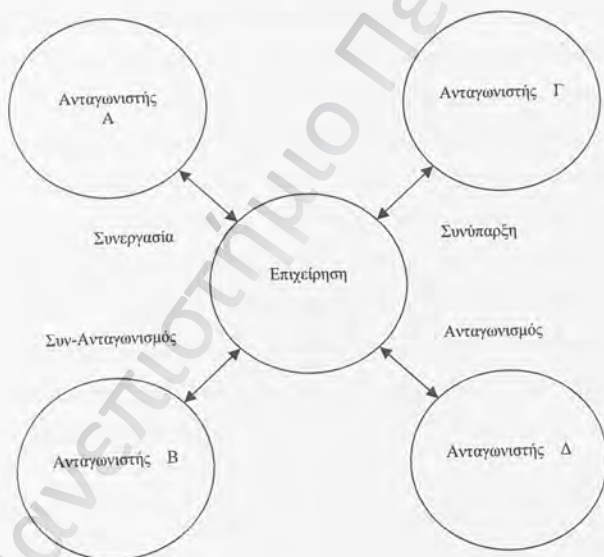
Προτού εξετάσουμε τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστών στο δίκτυο αξιών, είναι σημαντικό να παρουσιασθούν οι διαφορετικοί τύποι σχέσεων που μπορούν να εμφανιστούν μεταξύ τους. Οι Bengtsson και Kock (1999), βασιζόμενοι στη μελέτη των Easton και Araujo, παρουσιάζουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους σχέσεων (διάγραμμα 6) οι οποίοι είναι:

Συνύπαρξη (coexistence): Αυτή η μορφή σχέσης δεν περιλαμβάνει καμία μορφή οικονομικής ή άλλης αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο ανταγωνιστών. Σαν αποτέλεσμα, οι σχέσεις τους είναι πρακτικά ανύπαρκτες. Η δύναμη είναι ασύμμετρα κατανομημένη ανάμεσα στους δύο παίκτες καθώς ο ένας κατέχει κυρίαρχη θέση στο δίκτυο σε σχέση με τον άλλο. Σαν αποτέλεσμα η μοίρα του αδύναμου παίκτη καθορίζεται από τις κινήσεις του ισχυρότερου. Αυτή η ασυμμετρία δύναμης έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο ανταγωνιστών, καθώς ο αδύναμος παίκτης δεν επιθυμεί την σύγκρουση με τον ισχυρότερο λόγω της εξάρτησής του από αυτόν. Οι στόχοι των παικτών ορίζονται ανεξάρτητα. Ορισμένες φορές, η συνύπαρξη μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνισμό εάν κάποιος παίκτης αντιληφθεί ότι απειλείται από τον άλλο, ή εάν σε έναν από τους παίκτες παρουσιαστεί μια ευκαιρία για επέκταση των δραστηριοτήτων του σε μια περιοχή όπου δραστηριοποιείται ο άλλος.

Συνεργασία (cooperation): Σε αυτή τη μορφή σχέσης, οι αλληλεπιδράσεις είναι συχνές και παρουσιάζονται σε διάφορα επίπεδα, όπως για παράδειγμα σε επιχειρηματικό, πληροφοριακό ή κοινωνικό επίπεδο. Σαν αποτέλεσμα, υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ των δύο ανταγωνιστών. Οι παίκτες συνεργάζονται για την επίτευξη ενός ή περισσότερων κοινών στόχων. Το γεγονός ότι υπάρχει συνεργασία δεν αποκλείει σε καμία περίπτωση την εμφάνιση του ανταγωνισμού. Μάλιστα το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των παικτών συχνά είναι χαμηλό. Οι σχέσεις μεταξύ των παικτών μπορεί να είναι τυπικές ή και άτυπες. Οι τυπικές σχέσεις στηρίζονται μέσα από επίσημες συμφωνίες στρατηγικών συμμαχιών ή συνεργασιών και σαν αποτέλεσμα αποτρέπουν την εμφάνιση συγκρούσεων. Αντίθετα, οι άτυπες σχέσεις στηρίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των παικτών.

Ανταγωνισμός (competition): Αυτή η μορφή σχέσης στηρίζεται σε ενέργειες δράσης – αντίδρασης, καθώς ο ένας παίκτης προσπαθεί να ακολουθήσει τον άλλο. Σαν αποτέλεσμα, η αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών είναι απλή και άμεση. Σε αντίθεση με την συνύπαρξη, στα πλαίσια του ανταγωνισμού, η δύναμη είναι ομοιόμορφα κατανομημένη ανάμεσα στους δύο παίκτες. Οι κανόνες της ανταγωνιστικής σχέσης είναι άτυποι και κοινά αποδεκτοί. Με βάση τους κανόνες αυτούς, οι παίκτες διαμορφώνουν τη στρατηγική τους για να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οποίοι είναι αλληλοσυγκρουόμενοι.

Συν-Ανταγωνισμός (co-opetition): Αυτή η μορφή σχέσης είναι η πιο πολύπλοκη, καθώς οι παίκτες αλληλεπιδρούν με βάση δύο εκ διαμέτρου αντίθετες λογικές αλληλεπίδρασης, τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία, ταυτόχρονα. Από τη μία πλευρά, προσπαθούν να επιτύχουν πρόσβαση σε πόρους και τεχνογνωσία του ανταγωνιστή τους μέσα από τη συνεργασία, ενώ από την άλλη πλευρά, προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο συνεργατικό μέρος της σχέσης, η εξάρτηση των παικτών καθορίζεται από τις επίσημες συμφωνίες ή το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Αντίθετα, στο ανταγωνιστικό μέρος της σχέσης, η εξάρτηση καθορίζεται από τη σχετική ισχύ του κάθε παίκτη και τη θέση του στο δίκτυο. Οι στόχοι καθορίζονται από κοινού στις περιοχές όπου υπάρχει συνεργασία και οι συγκρούσεις είναι σπάνιες. Αντίθετα, στις περιοχές όπου επικρατεί ο ανταγωνισμός, οι στόχοι του κάθε παίκτη καθορίζονται ξεχωριστά και οι συγκρούσεις είναι συχνές.

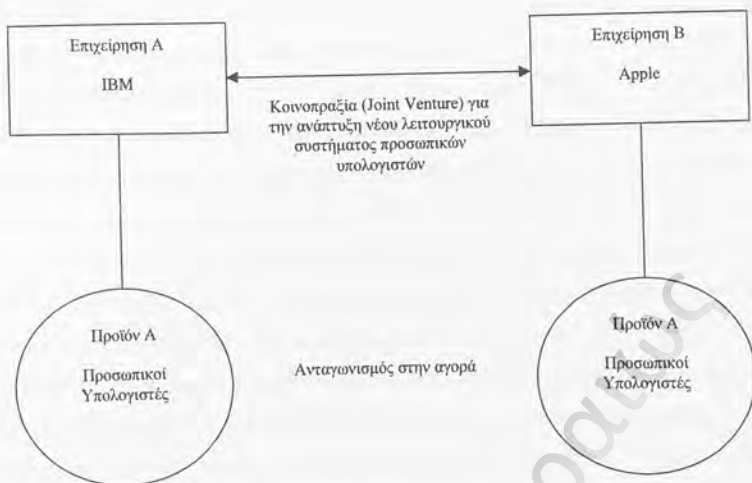


Διάγραμμα 6: Σχέσεις Μεταξύ Ανταγωνιστών (πηγή Bengtsson και Kock, 1999)

3.2.2.3 Πεδία Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού Μεταξύ Ανταγωνιστών

Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού μεταξύ δύο ανταγωνιστών, ο ανταγωνισμός προκύπτει από την τάση του κάθε παίκτη να επιτύχει τους δικούς του ανεξάρτητους στόχους, ενώ η συνεργασία βασίζεται στην εκ διαμέτρου αντίθετη τάση για επίτευξη κοινών στόχων με κάποιο ανταγωνιστή. Σύμφωνα με τους Bengtsson και Kock (2000), ο ανταγωνισμός τείνει να εμφανίζεται σε ορισμένες δραστηριότητες και αγορές ενώ η συνεργασία σε άλλες.

Συν-Ανταγωνισμός ανταγωνιστών με βάση τις δραστηριότητες: Σύμφωνα με τους Bengtsson και Kock (2000), σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τείνει να εμφανίζεται ο ανταγωνισμός, ενώ σε ορισμένες άλλες η συνεργασία. Ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται σε δραστηριότητες που βρίσκονται κοντά στον πελάτη (output activities), ενώ η συνεργασία σε δραστηριότητες που βρίσκονται σε απόσταση από αυτόν (input activities). Ο λόγος είναι πως οι επιχειρήσεις ανταλλάσονται τις πρώτες, ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό εργαλείο. Σύμφωνα με τον Luo (2006), παραδείγματα δραστηριοτήτων όπου εμφανίζεται η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών, είναι η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η παραγωγή ή οι συμφωνίες διαχείρισης εισροών. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η συνεργασία δύο ανταγωνιστών, μέσα από την κοινή χρήση των εργαστηρίων και της τεχνογνωσίας του ενός ή του άλλου, με στόχο την ανάπτυξη κοινού ενδιαφέροντος ερευνητικών έργων (projects). Αντίθετα, δύο ανταγωνιστές δύσκολα συνεργάζονται στο τομέα της διανομής. Οι Carling, Dowling, Roering, Wyman και Clyburn (1994), αναφέρουν το παράδειγμα της IBM και της Apple οι οποίες παρόλο που είναι σκληροί ανταγωνιστές στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών, συνεργάστηκαν για την ανάπτυξη ενός λειτουργικού συστήματος. (διάγραμμα 7)



Διάγραμμα 7: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ IBM και Apple (πηγή Carling, Dowling, Roering, Wyman και Clyburn, 1994)

Συν-Ανταγωνισμός ανταγωνιστών με βάση τις αγορές: Σύμφωνα με τους Bengtsson και Kock (2000), υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιλογή ανάμεσα στην συνεργασία ή τον ανταγωνισμό δεν καθορίζεται με βάση τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών και το πόσο κοντά αυτές βρίσκονται στον πελάτη. Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να συνεργαστούν σε ορισμένες αγορές και να ανταγωνιστούν σε ορισμένες άλλες. Ο Luo (2006), υποστηρίζει πως στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι σπάνιο να ανταγωνίζονται σε ολόκληρο το εύρος των αγορών ή των προϊόντων που δραστηριοποιούνται. Οι λόγοι είναι:

1. Η διαφοροποίηση της γεωγραφικής διαπίκλωσης μεταξύ των επιχειρήσεων
2. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών χαρτοφυλακίων των επιχειρήσεων
3. Δυσκολίες εισόδου σε αγορές, στην προσπάθεια για διεθνή επέκταση
4. Υψηλή σημασία της τοπικής αγοράς για την κάθε επιχείρηση

Τα κίνητρα για την επιλογή του ανταγωνισμού ή της συνεργασίας σε αυτή την περίπτωση είναι η προσπάθεια της επιχείρησης για ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες της ή η επέκταση των δραστηριοτήτων της. Σύμφωνα με τον Luo (2006), οι διαφορετικές αγορές μπορούν να αφορούν περιοχές προϊόντων ή γεωγραφικές περιοχές. Παραδείγματα περιοχών προϊόντων που τείνει να παρουσιάζεται η συνεργασία, αποτελούν τα μη δοκιμασμένα (untested) προϊόντα, ή αυτά που μπορούν να δημιουργήσουν για την επιχείρηση ευκαιρίες μάθησης. Παραδείγματα γεωγραφικών περιοχών που τείνει να εμφανίζεται η συνεργασία, αποτελούν οι υποσχόμενες αλλά ασταθής γεωγραφικές περιοχές ή αυτές που παρουσιάζουν σημαντικά εμπόδια εισόδου. Επιπρόσθετα, μια αλλαγή σε μια μεμονωμένη σχέση δύο ανταγωνιστών του δικτύου, ενδέχεται να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ δύο άλλων. Για το λόγο αυτό οι Bengtsson και Kock (2000), τονίζουν ότι βασικό κριτήριο επιλογής μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας με μια ανταγωνιστική επιχείρηση, σε μια συγκεκριμένη αγορά, πρέπει να είναι οι σχέσεις μεταξύ όλων των ανταγωνιστών μεταξύ τους.

3.2.2.4 Λόγοι Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού Ανταγωνιστών

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, καθώς η αλληλεπίδραση μεταξύ των πολυεθνικών εταιρειών είναι σήμερα πιο έντονη από ποτέ, υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των παγκόσμιων πλέον ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τον Luo (2006), μπορεί να είναι τόσο οικονομικοί όσο και στρατηγικοί. Τους παράγοντες αυτούς μπορούμε να τους κατατάξουμε στις παρακάτω βασικές κατηγορίες.

Κοινές αγορές και ασυμμετρία πόρων: Ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών προκύπτει από τη συνύπαρξη δύο εν γένει αντίθετων δυνάμεων, της ανταγωνιστικής πίεσης και της επιθυμίας για συνεργασία. Η ανταγωνιστική πίεση προκύπτει από το γεγονός ότι οι πολυεθνικές πλέον επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται σε κοινές αγορές. Από την άλλη πλευρά, η επιθυμία για συνεργασία προκύπτει από την ασυμμετρία πόρων μεταξύ τους. Σε ένα δίκτυο υπάρχουν τριών ειδών ροές πόρων που ενδέχεται να παρατηρηθούν στις σχέσεις δύο ανταγωνιστών που συνδέονται μεταξύ τους με δεσμούς συνεργασίας. Οι ροές πληροφοριών (information flows), οι ροές περιουσιακών στοιχείων (asset flows) και οι ροές κύρους (status flows) (Gnyawali & Madhavan, 2001).

Δύο ανταγωνιστές μπορούν μέσα από τη συνεργασία να αποκτήσουν πρόσβαση ή ακόμα και να εσωτερικεύσουν τις ικανότητες του ανταγωνιστή τους και στην συνέχεια να τις εφαρμόσουν σε άλλες αγορές. Σαν αποτέλεσμα, οι ανταγωνιστές παύουν πλέον να καθοδηγούνται από τον πλήρη ανταγωνισμό ή την ολοκληρωτική συνεργασία και προσπαθούν να επιτύχουν έναν θετικού αθροίσματος συνδυασμό μεταξύ των δύο.

Κόστος, χρόνος και αβεβαιότητα: Ο Συν-Ανταγωνισμός δύο ανταγωνιστών, μειώνει το κόστος, τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα που σχετίζεται με την καινοτομία, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την παγκόσμια επέκταση. Τα παραπάνω γίνονται κατανοητά αν σκεφτούμε πως σε πολλές περιπτώσεις, το κόστος της ανάπτυξης νέων αγορών ή της διείσδυσης σε αυτές μπορεί να είναι απαγορευτικό για μια μεμονωμένη εταιρεία. Παράλληλα, ένας ανταγωνιστής μπορεί να αποτελέσει τον κατάλληλότερο συνεργάτη για το μίρισμα ενός τέτοιου κόστους, καθώς κατέχει και αυτός σημαντική γνώση και καθοδηγείται από το ίδιο ενδιαφέρον για ανάπτυξη της αγοράς. Την ίδια στιγμή, η συνεργασία μεταξύ δύο ανταγωνιστών μπορεί αποτελεσματικά να οδηγήσει στην πιο γρήγορη βελτίωση κρίσιμων παραγόντων όπως για παράδειγμα η αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Στρατηγική ευελιξία: Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, έχουν στη διάθεσή τους μια μεγαλύτερη γκάμα στρατηγικών επιλογών. Δεδομένης της διαφοροποίησης των προϊόντων και των γεωγραφικών περιοχών που δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές εταιρείες, ο Συν-Ανταγωνισμός προσφέρει τη δυνατότητα για χρήση της κατάλληλης κάθε φορά στρατηγικής, είτε αυτή είναι ανταγωνιστική, είτε συνεργατική. Αντίθετα, με τη χρήση αποκλειστικά και μόνο ανταγωνιστικών στρατηγικών, η επιχείρηση προσανατολίζεται εξ ολοκλήρου στην εξασφάλιση κυρίαρχης θέσης στην αγορά, με αποτέλεσμα το βραχυπρόθεσμο όφελος αλλά και την απώλεια των μακροπρόθεσμων πλεονεκτημάτων μιας συνεργασίας με έναν ανταγωνιστή της. Από την άλλη πλευρά η ολοκληρωτική συνεργασία έχει ως αποτέλεσμα την σταδιακή μείωση των κινήτρων για καινοτομία που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα, μπορεί να οδηγήσει στην πλήρη εξάρτηση μιας επιχείρησης από τον ανταγωνιστή της.

Τεχνικά πρότυπα: Ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ ανταγωνιστών αναπτύσσεται μέσα από τη διαμάχη για την κυριαρχία συγκεκριμένων τεχνολογιών έναντι κάποιων άλλων στις αναδυόμενες αγορές. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαμάχης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό, από τον αριθμό των εταιρειών που θα στηρίξουν τη μία τεχνολογία ή την άλλη. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών, μπορεί να τις βοηθήσει να προωθήσουν την τεχνολογία που επιθυμούν, μέσα από την δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων που απαιτείται για την επικράτηση της τεχνολογίας αυτής.

Επιχειρησιακή κουλτούρα και ηγεσία: Σύμφωνα με τους Carling, Dowling, Roering, Wyman και Clyburn (1994), η ταύτιση της επιχειρησιακής κουλτούρας και η ηγεσία, μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό λόγω ανάπτυξης μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Συγκεκριμένα, εάν η κουλτούρα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι οικία με την ιδέα της συνεργασίας τότε μια τέτοια σχέση είναι πιθανό να αναπτυχθεί. Παράλληλα, οι ηγέτες που έχουν την ικανότητα της προσαρμοστικότητας, μπορούν να διαχειριστούν ευκολότερα την αβεβαιότητα και το εύρος στρατηγικών που απαιτεί μια συν-ανταγωνιστική σχέση.

3.2.2.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνισμού και Συνεργασίας

Ο Συν-Ανταγωνισμός, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι μια δυναμική μορφή σχέσης. Από τη στιγμή που μια συν-ανταγωνιστική σχέση μεταξύ δύο ανταγωνιστών αναπτυχθεί, το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ τους, μπορεί να αλλάξει διαχρονικά, ανάλογα με τις αλλαγές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος των δύο ανταγωνιστών.

3.2.2.5.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Συνεργασίας

Ο Luo (2006), μελετώντας τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστικών πολυεθνικών επιχειρήσεων, προσδιόρισε ορισμένους παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ δύο ανταγωνιστών που εμπλέκονται σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση. Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες αυτοί.

Ανταγωνισμός από τρίτους παίκτες: Το επίπεδο της συνεργασίας τείνει να αυξάνεται όταν οι δύο ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν εντονότερες ανταγωνιστικές απειλές από άλλους παίκτες, οι οποίοι θέτουν σε κίνδυνο τη θέση τους, σε περιοχές όπου συνεργάζονται ή σε περιοχές όπου τα ενδιαφέροντά τους ταυτίζονται. Αντιδρώντας σε αυτές τις απειλές, οι δύο ανταγωνιστές τείνουν να ενισχύουν τη συνεργασία τους με στόχο την από κοινού ενδυνάμωσή τους και την ανάπτυξη ισχυρότερων εμποδίων εισόδου προς τους τρίτους παίκτες.

Επίπεδο εμπειρίας και γνώσης των πελατών: Το επίπεδο της συνεργασίας τείνει επίσης να αυξάνεται παράλληλα με την αύξηση του επιπέδου της εμπειρίας και της γνώσης που κατέχουν οι πελάτες. Συγκεκριμένα, όταν οι καταναλωτές απαιτούν νέες τεχνολογίες, διαδικτυακές υπηρεσίες, ανώτερη ποιότητα ή πιο καινοτομική σχεδίαση, οι ανταγωνιστές, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές, οδηγούνται σε αύξηση του επιπέδου της μεταξύ τους συνεργασίας, μέσα από την κοινή χρήση συμπληρωματικών πόρων. Ακόμα, η ικανοποίηση των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών, μπορεί να σημαίνει σημαντική αύξηση του κόστους και του κινδύνου για μια επιχείρηση. Μέσα από τη συνεργασία, οι ανταγωνιστές μοιράζονται τόσο το κόστος όσο και τον κίνδυνο.

Οικονομικές συνθήκες: Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την ανάγκη για μεγαλύτερο εύρος συνεργασίας στα πλαίσια της αλυσίδας αξίας, μια ανάγκη που οφείλεται σε πολλούς λόγους. Συγκεκριμένα, η αυξανόμενη σημασία των οικονομικών φάσματος (economies of scope), η μείωση των περιθωρίων κέρδους, είτε λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού είτε λόγω μειωμένης ζήτησης, καθώς επίσης και η επιτακτική ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας (productivity) και της αποδοτικότητας (efficiency), οδηγούν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να συνεργάζονται σε όλο και περισσότερες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας.

Ειδικότερα, ο κάθε παίκτης διατηρεί ακόμη τον έλεγχο της αλυσίδας αξίας του, αλλά ορισμένες υποστηρικτικές ή και κύριες δραστηριότητες ανατίθενται σε άλλους παίκτες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο αλλά σε διαφορετικές χώρες.

Απειλή αλλαγών εξωτερικού περιβάλλοντος: Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών, ενισχύεται όταν απειλούνται από αλλαγές, κυρίως κανονιστικές, οι οποίες προωθούνται από συγκεκριμένα ιδρύματα. Η συνεργασία προκύπτει από το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές είναι πρακτικά αδύνατον να αντιμετωπίσουν τέτοιες μορφής απειλές χωρίς την ευθυγράμμιση των κινήσεων τους. Αντίθετα, η μεταξύ τους ομοφωνία, έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους θέσης απέναντι στις κανονιστικές αρχές ή τα οποιαδήποτε άλλα ιδρύματα.

Χρόνος: Τέλος, το επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ δύο ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς μεγαλώνει η οργανωτική σύνδεση των δύο ανταγωνιστών με τη πάροδο του χρόνου. Καθώς αυτή η μορφή σύνδεσης ενισχύεται, οι ανταγωνιστές τείνουν να δεσμεύονται στη μεταξύ τους σχέση και να επενδύουν διαρκώς σε αυτήν. Τα παραπάνω οδηγούν σε μια ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία μάθηση. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο ανταγωνιστών ενισχύεται καθώς η μεταξύ τους σχέση εμπεδώνεται από την ίδια την κοινωνία (Granovetter, 1985). Τέτοιου είδους σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Dyer & Singh, 1998).

3.2.2.5.2 Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Ανταγωνισμού

Οι Gnyawali, He και Madhavan (2006), εξετάζοντας την ανταγωνιστική συμπεριφορά στα πλαίσια των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών, προσδιόρισαν τον ανταγωνισμό μέσα από τις έννοιες της ανταγωνιστικής δραστηριότητας (competitive activity) και της ανταγωνιστικής ποικιλομορφίας (competitive variety).

Ανταγωνιστική δραστηριότητα: Η ανταγωνιστική δραστηριότητα αναφέρεται στον συνολικό αριθμό των ανταγωνιστικών ενεργειών που πραγματοποιούνται από μια επιχείρηση (Ferrier, Smith & Grimm, 1999, Smith, Grimm, Wally & Young, 1997, Young et al., 1996).

Όσο πιο έντονη είναι η ανταγωνιστική δραστηριότητα, τόσο πιο επιθετική πρέπει να θεωρείται μια επιχείρηση και τα κίνητρα των ενεργειών της θα είναι αποκλειστικά τα μερίδια αγοράς, η κερδοφορία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (D'Aveni, 1994, Ferrier et al., 1999, Smith et al., 2001).

Ανταγωνιστική ποικιλομορφία: Η ανταγωνιστική ποικιλομορφία, αναφέρεται στο εύρος των διαφορετικών ανταγωνιστικών ενεργειών που πραγματοποιούνται από μια επιχείρηση (Ferrier, et. al., 1999, Nayyar & Bantel, 1994).

Η ανταγωνιστική ποικιλομορφία, είναι πολύ σημαντική, καθώς οι επιχειρήσεις που μπορούν να εφαρμόσουν ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών ανταγωνιστικών ενεργειών, μπορούν να δράσουν με διαφορετικούς τρόπους και σαν αποτέλεσμα είναι πολύ δύσκολο για τους ανταγωνιστές τους να προβλέψουν τις κινήσεις τους και να αντιδράσουν γρήγορα σε αυτές (Jacobson, 1992, Young, 1996).

Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού μεταξύ δύο ανταγωνιστών, όπως η συνεργασία, έτσι και ο ανταγωνισμός, μεταβάλλεται διαχρονικά, σύμφωνα με τις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των ανταγωνιστών. Πιο κάτω αναφέρονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνισμού στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης:

Κεντρικότητα (centrality): Σε ένα συν-ανταγωνιστικό δίκτυο η κεντρικότητα δείχνει σε ποιο βαθμό μια επιχείρηση κατέχει μια στρατηγική θέση μέσα από τη συμμετοχή σε πολλές συνεργατικές σχέσεις με τους ανταγωνιστές της. (cf. Wasserman & Faust, 1994).

Σύμφωνα με τους Gnyawali, He και Madhavan (2006), όσο πιο υψηλή είναι η κεντρικότητα μιας επιχείρησης στο δίκτυο, τόσο πιο υψηλό θα είναι και το επίπεδο ανταγωνισμού προς τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι ότι μια κεντρική επιχείρηση, επωφελείται από τα υψηλότερα επίπεδα πληροφοριακών, τεχνολογικών, χρηματικών και άλλων ροών προς αυτή, με αποτέλεσμα να μπορεί ευκολότερα να υλοποιήσει ανταγωνιστικές δραστηριότητες. Παράλληλα, η ισχύς της κεντρικής επιχείρησης αποτρέπει τους ανταγωνιστές της από την ανάληψη αντίστοιχων ανταγωνιστικών ενεργειών προς αυτήν.

Παρόλα αυτά, η ανταγωνιστική δραστηριότητα μιας κεντρικής επιχείρησης ενδέχεται να μειωθεί εάν η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται σε πολλαπλές αγορές, καθώς σε αυτή τη περίπτωση έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής των πολλαπλών πόρων που συσσωρεύει.

Δομική αυτονομία (structural autonomy): Σε ένα συν-ανταγωνιστικό δίκτυο, η δομική αυτονομία δείχνει σε ποιο βαθμό μια επιχείρηση επωφελείται από τα απουσία σχέσεων μεταξύ των ανταγωνιστών με τους οποίους συνεργάζεται (cf. Burt, 1992).

Οι Gnyawali, He και Madhavan (2006), υποστηρίζουν πως η υψηλή δομική αυτονομία συνδέεται θετικά με υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικής ποικιλομορφίας, λόγω του ότι οι ανταγωνιστές της αυτόνομης επιχείρησης συνδέονται μεταξύ τους μόνο μέσα από αυτήν. Η αυτόνομη επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί την κατάσταση αυτή μέσα από την επλεκτική παροχή πληροφοριών προς τους ανταγωνιστές της, με αποτέλεσμα να διαθέτει μια ευελιξία επιλογών ανταγωνιστικών κινήσεων. Η ανταγωνιστή ποικιλομορφία μιας αυτόνομης επιχείρησης εντείνεται επίσης εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλαπλές αγορές.

Επικάλυψη στρατηγικών στόχων: Σύμφωνα με τον Luo (2006), ο ανταγωνισμός στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού μεταξύ δύο ανταγωνιστών αυξάνεται όταν οι στρατηγικοί τους στόχοι επικαλύπτονται σημαντικά. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν τις ίδιες ανταγωνιστικές στρατηγικές, ή όταν δίνουν έμφαση στις ίδιες αγορές.

Κύκλος ζωής κλάδου: Ο Luo (2006) τονίζει πως ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο ανταγωνιστών γίνεται πιο έντονος καθώς ο κύκλος ζωής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται πλησιάζει το στάδιο της ωριμότητας. Σε αυτή τη περίπτωση δεν υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης της αγοράς και σαν αποτέλεσμα παίκτες προσπαθούν μεμονωμένα να μεγιστοποιήσουν τις χρηματικές εισροές τους. Ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμη πιο έντονος στη περίπτωση που ο κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής.

Ανταγωνιστική ασυμμετρία (competitive asymmetry): Σύμφωνα με τον Luo (2006), ο ανταγωνισμός μειώνεται με την αύξηση της ανταγωνιστικής ασυμμετρίας. Μια ανταγωνιστική σχέση μεταξύ δύο επιχειρήσεων θεωρείται ανταγωνιστικά ασύμμετρη όταν η μία επιχείρηση είναι ο κύριος ανταγωνιστής της άλλης, χωρίς όμως να ισχύει και το αντίστροφο. Σαν αποτέλεσμα οι δύο ανταγωνιστές τείνουν να ανταγωνίζονται σε μικρότερο εύρος αγορών.

Αλληλεξάρτηση: Ο Luo (2006), υποστηρίζει ότι το επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ δύο ανταγωνιστών που εμπλέκονται σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση, αυξάνεται με τη μείωση της αλληλεξάρτησης του κάθε ανταγωνιστή από τους πόρους του άλλου. Με την απουσία μιας ισχυρής αλληλεξάρτησης οι ανταγωνιστές τείνουν να στοχεύουν περισσότερο στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε μέσα από τον κατάλληλο χειρισμό των δομικών χαρακτηριστικών του κλάδου (Porter, 1985), είτε μέσα από την ανάπτυξη δύσκολων στην αντιγραφή διακριτικών ικανοτήτων (*distinctive competences*) (Barney, 1991).

3.2.2.6 Ένταση του Συν-Ανταγωνισμού

Όπως γίνεται φανερό η μορφή μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ δύο ανταγωνιστών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο του ανταγωνισμού και της συνεργασίας μεταξύ τους. Ανάμεσα στα δύο άκρα του πλήρους ανταγωνισμού και της απόλυτης συνεργασίας οι Bengtsson και Kock (2000) υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρεις βασικές μορφές συν-ανταγωνιστικών σχέσεων (διάγραμμα 8) οι οποίες είναι:

Σχέση συνεργατικής κυριαρχίας (cooperation-dominated relationship): Η μορφή συν-ανταγωνιστικής σχέσης, στην οποία υπερισχύει το στοιχείο της συνεργασίας, Bengtsson και Kock (2000). Ο Luo (2006), εξετάζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων, ονόμασε την παραπάνω περίπτωση ως *συνεταιρική κατάσταση (partnering situation)*. Στην περίπτωση αυτή, οι δύο ανταγωνιστές χαρακτηρίζονται από υψηλή συμπληρωματικότητα πόρων, ενώ παράλληλα απευθύνονται σε ανόμιες αγορές. Σαν αποτέλεσμα της συνύπαρξης των δύο πιο πάνω χαρακτηριστικών, παρατηρείται έντονη προδιάθεση για συνεργασία με στόχο την δημιουργία συνεργιακών ωφελειών.

Η συνεργασία αυτή μπορεί να έχει είτε επίσημη (formal), είτε άτυπη (informal) μορφή. Διαχρονικά, δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί μεταξύ των δύο παικτών σε περιοχές που είναι κρίσιμης σημασίας τόσο για τον έναν, όσο και για τον άλλο παίκτη και σαν αποτέλεσμα αναπτύσσεται ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.

Ισοδύναμη σχέση (equal relationship): Η μορφή συν-ανταγωνιστικής σχέσης, στην οποία ο ανταγωνισμός και η συνεργασία κατανέμονται ισοδύναμα, (Bengtsson και Kock, 2000). Ο Luo (2006), διαχωρίζει την περίπτωση της ισοδύναμης σχέσης σε δύο πιθανές καταστάσεις. Την κατάσταση απομόνωσης (isolating situation) και την κατάσταση προσαρμογής (adapting situation). Παρόλο που και οι δύο περιπτώσεις αφήνουν περιθώρια για απόκλιση από την απόλυτη ισορροπία ανταγωνισμού και συνεργασίας, μπορούμε να τις εντάξουμε στα πλαίσια της ισοδύναμης σχέσης. Ο λόγος είναι ότι η κατάσταση απομόνωσης αναφέρεται στην περίπτωση όπου τόσο το επίπεδο του ανταγωνισμού όσο και το επίπεδο συνεργασίας είναι χαμηλά, ενώ η προσαρμοστική κατάσταση, αναφέρεται στην περίπτωση όπου τόσο το επίπεδο της συνεργασίας όσο και το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι υψηλά. Στην κατάσταση απομόνωσης, οι δύο ανταγωνιστές δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ή αλληλεπιδρούν σε έναν πολύ περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Ο κάθε παίκτης λειτουργεί ανεξάρτητα από τον άλλο. Με το άνοιγμα των αγορών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, η κατάσταση αυτή παρατηρείται σπάνια, καθώς οι μονοπωλιακές περιπτώσεις τείνουν να μειώνονται παγκοσμίως. (Casson, 1987). Παρόλα αυτά, ορισμένες εξειδικευμένες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες περιορίζουν τις δραστηριότητες τους σε ένα μικρό εύρος προϊόντων και αγορών ενδέχεται να βρίσκονται σε κατάσταση απομόνωσης. Η κατάσταση απομόνωσης παρατηρείται επίσης σε περιπτώσεις όπου παρουσιάζονται υψηλά εμπόδια εισόδου, είτε λόγω της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας (know-how) που ενδεχομένως είναι απαραίτητη για την είσοδο στον κλάδο, είτε λόγω συγκεκριμένων προστατευτικών κανονιστικών διατάξεων. Η κατάσταση προσαρμογής, όπως έχει ήδη αναφερθεί, χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ παικτών που ανταγωνίζονται έντονα. Σε αντίθεση με την συνεταιρική κατάσταση όπου η σχέση των ανταγωνιστών χαρακτηρίζεται από ένα γενικότερο κλίμα συνεργασίας, στην κατάσταση προσαρμογής, οι παίκτες συνεργάζονται μόνο σε πολύ συγκεκριμένες περιοχές, ενώ σε άλλες λειτουργούν αυτόνομα προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

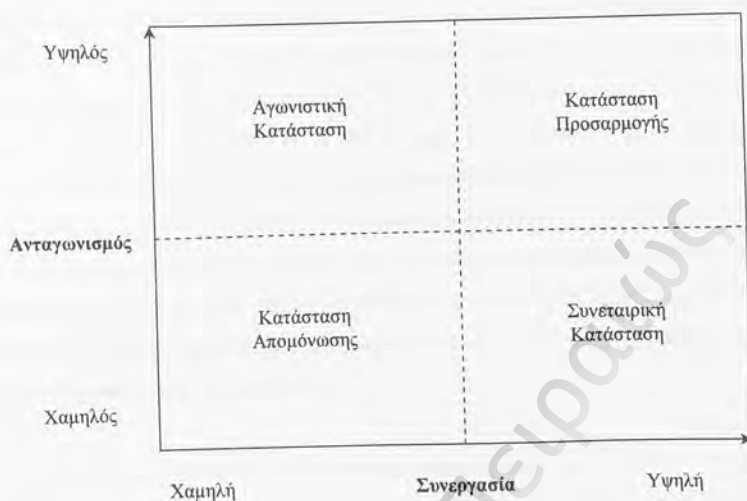
Σχέση ανταγωνιστικής κυριαρχίας (competition-based relationship): Η μορφή συν-ανταγωνιστικής σχέσης, στην οποία επικρατεί το στοιχείο του ανταγωνισμού, Bengtsson και Kock (2000). Ο Luo (2006), ονόμασε την παραπάνω περίπτωση ως *αγωνιστική κατάσταση (contending situation)*. Η παραπάνω κατάσταση τείνει να εντοπίζεται κυρίως σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις όπου ένας μικρός αριθμός ανταγωνιστών κατέχουν την πλειοψηφία του συνολικού μεριδίου της αγοράς. Η υψηλή ομοιότητα πόρων σε συνδυασμό με τη στόχευση των δύο ανταγωνιστών στις ίδιες αγορές, προσανατολίζουν τους δύο παίκτες στην αναζήτηση αγοραστικής δύναμης (market power), την κατάκτηση ανταγωνιστικής θέσης (competitive position) και τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς (market shares), μέσω ανταγωνιστικών κινήσεων. Η έλλειψη συμπληρωματικότητας πόρων, μειώνει τη δυνατότητα δημιουργίας συνεργιακών αποτελεσμάτων μέσω της συνεργασίας. Επίσης, οι παίκτες που εμπλέκονται σε μια αγωνιστική κατάσταση, συνήθως έχουν ένα μακρύ παρελθόν ανταγωνισμού μεταξύ τους, με αποτέλεσμα η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης να θεωρείται σημαντικά δύσκολη έως ανέφικτη.



Διάγραμμα 8: Διαφορετικοί Τύποι Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων Μεταξύ Ανταγωνιστών (πηγή Bengtsson και Kock, 2000)

Ο Luo (2006), παρουσιάζει την δυναμική μορφή της συν-ανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ δύο ανταγωνιστών τοποθετώντας σε μια μήτρα έντασης του συν-ανταγωνισμού η οποία παρουσιάζεται παρακάτω (πίνακας 4):

Πίνακας 4: Ένταση Συν-Ανταγωνισμού Επιχείρησης με Ανταγωνιστή (πηγή Luo, 2006)



3.2.2.7 Ποικιλομορφία του Συν-Ανταγωνισμού Ανταγωνιστών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ένταση του συν-ανταγωνισμού, δείχνει το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός ανταγωνιστή της. Όμως, μια επιχείρηση ενδέχεται να διατηρεί συν-ανταγωνιστικές σχέσεις όχι μόνο με έναν ανταγωνιστή της, αλλά με περισσότερους και φυσικά όχι μόνο σε μία, αλλά σε περισσότερες αγορές. Ο συνδυασμός του αριθμού των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων που διατηρεί μια επιχείρηση με τους ανταγωνιστές της, με το γεωγραφικό εύρος στο οποίο εκτείνονται οι σχέσεις αυτές, διαμορφώνουν την ποικιλομορφία του συν-ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Ο Luo (2006), μελέτησε την ποικιλομορφία μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων στα πλαίσια της σημερινής παγκοσμιοποίησης και υποστηρίζει πως μια πολυεθνική επιχείρηση ενδέχεται να βρίσκεται στις ακόλουθες τέσσερις καταστάσεις (πίνακας 5) αναφορικά με την συν-ανταγωνιστική ποικιλομορφία:

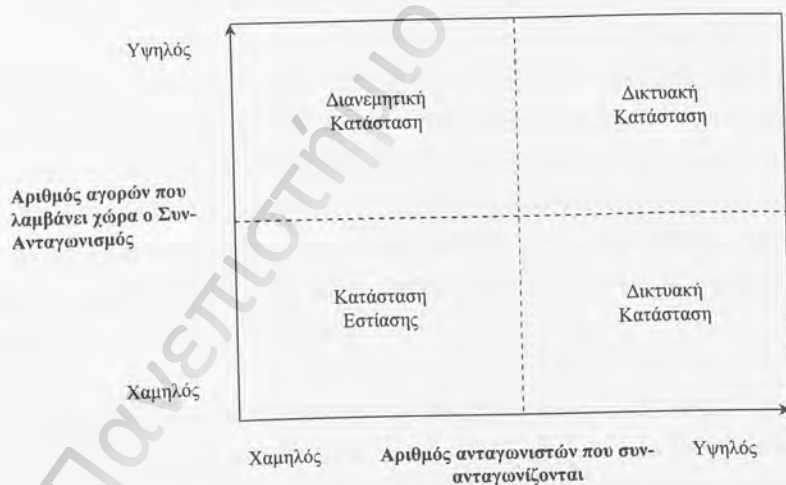
Διανεμητική κατάσταση (dispersing situation): Η διανεμητική κατάσταση είναι η κατάσταση στην οποία μια επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μεγάλο όμως εύρος αγορών. Η περίπτωση αυτή μπορεί να περιγράψει τον Συν-Ανταγωνισμό σε ορισμένες oligοπωλιακές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα η σχέση της Coca Cola με την Pepsi όπου ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ τους εμφανίζεται σχεδόν σε όλες τις αγορές διεθνώς. Ο μικρός αριθμός ανταγωνιστών σε συνδυασμό με το μεγάλο εύρος των αγορών, κάνει τους παίκτες που βρίσκονται σε διανεμητική κατάσταση να συνεργάζονται για τη βελτίωση της διαπραγματευτικής τους θέσης απέναντι σε συμπληρωτές, προμηθευτές ή ακόμα και τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Συσχετίζοντας τα παραπάνω με την στρατηγική ΠΙΑΚΤΕ των Brandenburger και Nalebuff, μπορούμε να πούμε πως οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μειώσουν από κοινού την προστιθέμενη αξία των υπολοίπων παικτών του δικτύου αξιών.

Κατάσταση εστίασης (concentrating situation): Η κατάσταση αυτή αναφέρεται στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών και σε ένα μικρό εύρος αγορών. Συνήθως παρουσιάζεται στη περίπτωση των νέων ή μικρών πολυεθνικών, όπου δεν έχουν επεκτείνει ακόμα την κλίμακα παραγωγής τους ή το εύρος των δραστηριοτήτων τους και σαν αποτέλεσμα συν-ανταγωνίζονται αποκλειστικά και μόνο με ορισμένες μεγάλες πολυεθνικές.

Κατάσταση σύνδεσης (connecting situation): Η κατάσταση αυτή, αναφέρεται στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών αλλά σε ένα μικρό όμως εύρος αγορών. Από τον παραπάνω ορισμό μπορούμε να συμπεράνουμε πως μια τέτοια επιχείρηση προσδίδει σημαντική βαρύτητα σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές παρά σε άλλες. Συχνά οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση σύνδεσης, στα πλαίσια των συν-ανταγωνιστικών τους σχέσεων δίνουν έμφαση στη συνεργασία, καθώς κυριαρχούνται από μια πιο έντονη επιθυμία για ανάπτυξη των αγορών που δραστηριοποιούνται. Από την άλλη πλευρά, ο μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών προσδίδει χαμηλά εμπόδια εισόδου και κατά επέκταση μια μεγάλη μάχη για το ποιος θα αποκομίσει το μεγαλύτερο κομμάτι της νέας μεγαλύτερης πίτας που προέρχεται από τη συνεργασία.

Δικτυακή κατάσταση (networking situation): Αυτή η κατάσταση αναφέρεται στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και μάλιστα σε ένα επίσης μεγάλο εύρος αγορών. Η περίπτωση αυτή σχετίζεται συνήθως με μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαφοροποιούνται τόσο σε επίπεδο γεωγραφικό όσο και σε επίπεδο προϊόντος. Μάλιστα, αυτή η ευρεία διαφοροποίηση δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη του στοιχείου της συνεργασίας (Betis & Hitt, 1995, Noda & Collis, 2001). Συγκεκριμένα, αυξάνει την πιθανότητα συμπληρωματικότητας των πόρων με τους ανταγωνιστές και μειώνει την πιθανότητα για επικάλυψη των στρατηγικών στόχων με αυτούς (Jorde & Teece, 1989). Μάλιστα, οι συνεργατικές σχέσεις που ενδέχεται να προκύψουν μεταξύ των ανταγωνιστών στη δικτυακή κατάσταση μπορεί να παρουσιαστούν με πολλές διαφορετικές μορφές, από κοινοπραξίες μέχρι συνεργασίες στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

Πίνακας 5: Ποικιλομορφία συν-ανταγωνισμού μεταξύ πολυεθνικών εταιρειών (πηγή Luo, 2006)



3.2.2.8 Στρατηγικές Διαχείρισης της Συν-Ανταγωνιστικής Σχέσης

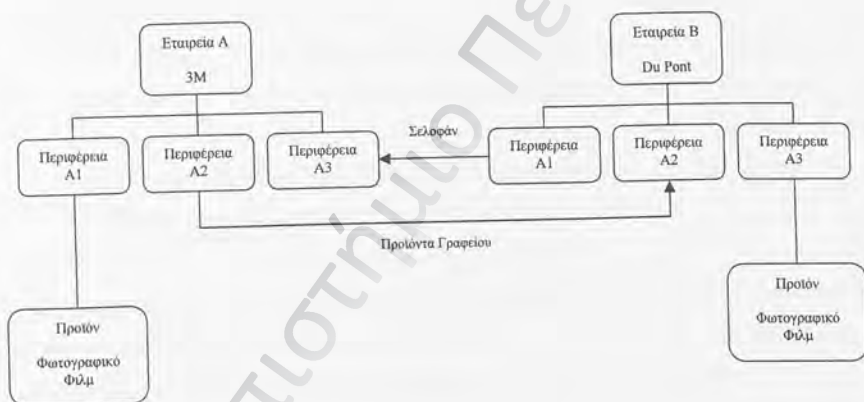
Στρατηγική (Strategy): Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι ένα περιεκτικό σχέδιο όπου καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της, μεγιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και ελαχιστοποιώντας τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματά της (Wheelen & Hunger, 2004).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση εμπλέκεται σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση με έναν ανταγωνιστή της είναι ποικίλοι. Από την άλλη πλευρά η διαχείριση του ανταγωνισμού και της συνεργασίας με στόχο την αποκόμιση των ωφελειών του συν-ανταγωνισμού είναι μια δύσκολη υπόθεση. Οι Carling, Dowling, Roering, Wyman και Clyburn (1994) υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρεις γενικές στρατηγικές διαχείρισης μιας πολύπλευρης (multifaceted) σχέσης όπως είναι η συν-ανταγωνιστική. Οι στρατηγικές αυτές είναι:

Αποφυγή ή Διακοπή: Πρώτα από όλα, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να συνάψουν συν-ανταγωνιστικές σχέσεις με τους ανταγωνιστές τους, φοβούμενοι την πιθανότητα να αντιμετωπίσουν νομικά προβλήματα. Είναι επίσης γεγονός, πως πολλές επιχειρήσεις χάνουν περισσότερα από όσα κερδίζουν μέσα σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση λόγω της κακής διαχείρισης των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων που η σχέση αυτή δημιουργεί (Luo, 2006). Σαν αποτέλεσμα, η πολυπλοκότητα και οι δυσκολίες που προϋποθέτει η πραγματοποίησή μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης, κάνουν την αποφυγή της ή την διακοπή της, εφόσον ήδη υφίσταται, την πρώτη και πιο απλή επιλογή. Βέβαια, η αποφυγή ή η διακοπή, μπορεί να είναι σημαντικά κοστοβόρα για την επιχείρηση.

Διαχωρισμός και Διοίκηση: Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να εμπλακούν σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση, κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό ούτε επιθυμητό. Οι Bengtsson και Kock (2000), τονίζουν πως κατά κανόνα, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία μπορούν να διαχωριστούν. Σε αυτή την περίπτωση, ο διαχωρισμός των διαφορετικών αλληλεπιδράσεων της επιχείρησης με τον ανταγωνιστή της, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή διαχείριση της συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, ενδέχεται δύο τμήματα των δύο ανταγωνιστών να έχουν δεσμούς συνεργασίας, ενώ από την άλλη πλευρά, δύο άλλα τμήματα να ανταγωνίζονται.

Για παράδειγμα, ενώ τα τμήματα μάρκετινγκ ανταγωνίζονται για την προώθηση των προϊόντων του ενός ανταγωνιστή έναντι του άλλου, την ίδια στιγμή τα τμήματα προμηθειών των δύο ανταγωνιστών συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν χαμηλότερες τιμές προμηθειών. Στην περίπτωση αυτή είναι επιτακτικό, οι αλληλεπιδράσεις αυτές να πραγματοποιούνται ανεξάρτητα μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, τα δύο τμήματα πρέπει να αλληλεπιδρούν με διαφορετικά το καθένα άτομα της ανταγωνιστικής επιχείρησης. Στις μεγάλες εταιρείες οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να διαχωρίζονται κατά περιφέρειες (divisions), είτε με βάση το προϊόν, είτε με βάση γεωγραφικές περιοχές. Οι Carling, Dowling, Roering, Wyman και Clyburn (1994), παρουσιάζουν τη περίπτωση των εταιρειών 3M και Du Pont, όπου ενώ οι περιφέρειες A1 ανταγωνίζονται στην αγορά του ίδιου προϊόντος, οι δύο επιχειρήσεις προμηθεύουν η μία την άλλη μέσα από τις περιφέρειες A2 και A3 (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9: Παράδειγμα Διαχωρισμού Περιφερειών (πηγή Carling, Dowling, Roering, Wyman & Clyburn, 1994)

Το αποτέλεσμα της στρατηγικής του διαχωρισμού, είναι η εξάλειψη της πολυπλοκότητας του συν-ανταγωνισμού, καθώς τα μεμονωμένα τμήματα ή οι περιφέρειες αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τα αντίστοιχα τμήματα ή περιφέρειες της ανταγωνιστικής επιχείρησης, είτε ως συνεργατική, είτε ως ανταγωνιστική και μόνο.

Συγκεντρωτική διαχείριση: Σύμφωνα με τους Bengtsson και Kock (2000), ένα τμήμα ή μια περιφέρεια ενδέχεται να συνεργάζεται και να ανταγωνίζεται ταυτόχρονα, με ένα άλλο τμήμα η περιφέρεια του ανταγωνιστή. Στην περίπτωση αυτή η στρατηγική του διαχωρισμού δεν είναι εφικτή. Μια εναλλακτική στρατηγική για την επιχείρηση, είναι να συγκεντρώνει τη διοίκηση της συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Με αυτό τον τρόπο, παύει να διαχωρίζεται και να διαχειρίζεται ξεχωριστά τις διαφορετικές αλληλεπιδράσεις των τμημάτων ή των περιφερειών της, με τα αντίστοιχα τμήματα ή περιφέρειες του ανταγωνιστή με τον οποίο συν-ανταγωνίζεται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους:

1. Το κάθε τμήμα ή περιφέρεια που εμπλέκεται σε μια συν-ανταγωνιστική σχέση, ενημερώνει τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί.
2. Ίδρυση μιας ομάδας ή μιας επιτροπής, η οποία να συλλέγει όλες τις πληροφορίες από όλα τα τμήματα ή τις περιφέρειες που σχετίζονται με την συν-ανταγωνιστική σχέση και να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις σχετικά με αυτή. Η ομάδα ή η επιτροπή, είναι απαραίτητο να βρίσκεται σε ιεραρχικό επίπεδο που να της επιτρέπει να έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται από όλα τα τμήματα ή τις περιφέρειες της επιχείρησης.

Η διαφορά αυτής της στρατηγικής είναι ότι δεν προσπαθεί να εξαλείψει την πολυπλοκότητα της συν-ανταγωνιστικής σχέσης, αλλά αντίθετα, την αποδέχεται και προσπαθεί να τη διαχειριστεί έτσι ώστε να προκύψουν τα πλήρη οφέλη του συν-ανταγωνισμού.

Στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης με έναν ανταγωνιστή, ορισμένα άτομα θα συνεργάζονται με στελέχη της ανταγωνιστικής επιχείρησης, ενώ ορισμένα άλλα θα ανταγωνίζονται. Είναι σημαντικό να τονιστεί, πως για να επιτύχει οποιαδήποτε από τις δύο τελευταίες στρατηγικές, είναι απαραίτητο, τα άτομα εντός της επιχείρησης να είναι ενήμερα των πλεονεκτημάτων τόσο της συνεργασίας όσο και του ανταγωνισμού, έτσι ώστε να κατανοούν πως τόσο τα άτομα που συνεργάζονται, όσο και αυτά που ανταγωνίζονται, λειτουργούν ωφέλιμα για την εταιρεία (Bengtsson και Kock, 2000).

3.2.2.9 Τακτικές Διαχείρισης της Συν-Ανταγωνιστικής Σχέσης

Τακτικές (tactics): Οι τακτικές είναι συγκεκριμένα λειτουργικά πλάνα που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθεί η στρατηγική της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2004).

Μπορούμε να αντληθούμε τις τακτικές και με βάση τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ των Brandenburger και Nalebuff που έχει ήδη αναφερθεί. Το είδος των τακτικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνιστή της ποικίλουν. Συγκεκριμένα κάθε μία από τις πιο κάτω τακτικές σχετίζεται με τη χρήση ενός ή περισσότερων στοιχείων της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Ο Luo (2006), παρουσιάζει ορισμένες τακτικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από μια πολυεθνική επιχείρηση στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης με έναν παγκόσμιο ανταγωνιστή της, ανάλογα με την ένταση και την ποικιλομορφία του συν-ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει.

3.2.2.9.1 Τακτικές Αγωνιστικής Κατάστασης

Οι τακτικές αγωνιστικής κατάστασης τείνουν να εφαρμόζονται από την επιχείρηση, στην περίπτωση όπου η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή ενώ η ένταση της συνεργασίας είναι χαμηλή.

Συλλογή πληροφοριών (intelligence gathering): Η συλλογή πληροφοριών είναι η τακτική κατά την οποία η επιχείρηση δίνει έμφαση στη συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων, στοιχείων και πληροφοριών (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2007). Η τακτική αυτή αποβλέπει στην πλήρη κατανόηση των ικανοτήτων, των σκοπών και των στρατηγικών του αντιπάλου, έτσι ώστε να είναι εφικτή η πρόβλεψη των μελλοντικών ενεργειών του (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2007). Η τακτική αυτή βελτιώνει την ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης και τη βοηθά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, βοηθά σημαντικά στη διαμόρφωση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της επιχείρησης. Η τακτική αυτή μπορεί να είναι χρήσιμη σε όλες της διαβαθμίσεις της συν-ανταγωνιστικής έντασης, αλλά είναι επιτακτική στην αγωνιστική κατάσταση όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος.

Κατάκτηση θέσης (niche filling): Η συγκεκριμένη τακτική αναφέρεται στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναγνωρίσει και να διεισδύει σε μια νέα ελπιδοφόρα αγορά (Day & Reibstein, 1997). Η αγορά αυτή μπορεί να αναφέρεται σε μια γεωγραφική περιοχή, σε ένα προϊόν ή ακόμα και σε μια αγορά που προκύπτει από την τεχνολογική υπεροχή της επιχείρησης (Day & Reibstein, 1997). Η κατάκτηση θέσης είναι μια απόλυτα επιθετική τακτική, που σκοπεύει στην επέκταση της επιχείρησης. Ακόμα, προσφέρει το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης (first-mover advantage), καθώς η επιχείρηση, αναγνωρίζοντας και κατακτώντας πρώτη μια θέση σε μια αγορά, μπορεί να κερδίσει ευκολότερα την αναγνώριση και την πίστη των πελατών σε αυτή και σαν αποτέλεσμα να μειώσει τις ανταγωνιστικές απειλές. Στην αγωνιστική κατάσταση, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος η κατάκτηση μιας ηγετικής θέσης σε μια νέα αγορά είναι εξαιρετικά σημαντική.

Υπεράσπιση θέσης (position jockeying): Η υπεράσπιση θέσης είναι η προσπάθεια ενός παίκτη να αμυνθεί και να διατηρήσει την ισχύ του απέναντι σε έναν ανταγωνιστή μιας συγκεκριμένης αγοράς (Hitt et al., 2007). Σε αντίθεση με την κατάκτηση θέσης, η υπεράσπιση θέσης είναι μια ξεκάθαρα αμυντική τακτική. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έχει ήδη κατακτήσει μια σημαντική θέση σε μια αγορά και προσπαθεί να αντιμετωπίσει την προσπάθεια διείσδυσης άλλων παικτών. Μερικά παραδείγματα τρόπων εμφάνισης της συγκεκριμένης τακτικής, είναι η σύναψη συμφωνιών με προμηθευτές και διανομείς εναντίον του ανταγωνιστή και ο έλεγχος των τιμών.

3.2.2.9.2 Τακτικές Κατάστασης Απομόνωσης

Οι τακτικές κατάστασης απομόνωσης τείνουν να εφαρμόζονται από την επιχείρηση, στην περίπτωση όπου τόσο η ένταση του ανταγωνισμού όσο και η ένταση της συνεργασίας είναι χαμηλή.

Εξειδίκευση (domain specialization): Η εξειδίκευση είναι μια τακτική που δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, ή σε συγκεκριμένα προϊόντα όπου η επιχείρηση κατέχει μια θεμελιώδη υπεροχή, στηριζόμενη στην μοναδική γνώση ή τεχνογνωσία (know-how) που διαθέτει (Luo, 2006). Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κατέχει μονοπωλιακή θέση στην αγορά. Η επιχείρηση τείνει να επενδύει στην εξειδίκευση για όσο χρονικό διάστημα προσδοκά πως δεν θα αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές απειλές.

Επέκταση κλίμακας (scale expansion): Η επέκταση κλίμακας είναι μια τακτική που σκοπεύει στην κεφαλαιοποίηση της ισχυρής θέσης που κατέχει μια επιχείρηση καθώς επίσης και στην οικειοποίηση των όποιων μελλοντικών ευκαιριών παρουσιαστούν στη συγκεκριμένη αγορά, μέσα από την αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων (Gimeno & Woo, 1999, Lado et al., 1997). Σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση απομόνωσης, η συγκεκριμένη τακτική βελτιώνει τις χρηματικές εισροές της, ενώ παράλληλα αποτελεί ένα επιπρόσθετο εμπόδιο εισόδου για τους εν δυνάμει ανταγωνιστές. Αξίζει να σημειώσουμε πως η επέκταση κλίμακας, απαιτεί την προστασία της τεχνογνωσίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και την εγκατάσταση των μονάδων παραγωγής της σε περιοχές όπου ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής (Luo, 2006).

Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration): Η κάθετη ολοκλήρωση, αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της, είτε προς τους προμηθευτές, είτε προς τους αγοραστές της (Wheelen & Hunger, 2004). Όταν η εταιρεία βρίσκεται σε κατάσταση απομόνωσης, η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να ενισχύσει τη δύναμή της στην αγορά ή στο προϊόν που έχει εξειδικευτεί (Luo, 2006). Παράλληλα, μπορεί να βελτιώσει τα περιθώρια κέρδους της και να αποτελέσει ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου για τους εν δυνάμει ανταγωνιστές (Hitt et al., 2007).

3.2.2.9.3 Τακτικές Συνεργατικής Κατάστασης

Οι τακτικές συνεργατικής κατάστασης, τείνουν να εφαρμόζονται από την επιχείρηση, στην περίπτωση όπου η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή ενώ η ένταση της συνεργασίας είναι υψηλή.

Επέκταση συνέργειας (synergy extension): Η συγκεκριμένη τακτική αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να εντοπίσει επιπρόσθετα οφέλη, είτε τεχνολογικά, είτε λειτουργικά, που μπορούν να προκύψουν μέσα σε μια ήδη εγκατεστημένη συνεργατική σχέση. (Lado et al., 1997). Η ανάπτυξη νέων συνεργιακών αποτελεσμάτων εντός μιας ήδη εγκατεστημένης σχέσης είναι λιγότερο δαπανηρή για την επιχείρηση, σε σχέση με την ανάπτυξη τους μέσα από τη δημιουργία μιας νέας σχέσης. Αξίζει να σημειώσουμε πως η τακτική αυτή, τείνει να χρησιμοποιείται περισσότερο σε περιπτώσεις όπου υπάρχει σημαντική συμπληρωματικότητα πόρων, συμβατότητα στόχων και κυρίως μια εμπειωμένη κουλτούρα συνεργασίας στα πλαίσια της συν-ανταγωνιστικής σχέσης (Luo, 2006).

Αποδοχή αξιών (value sharing): Η συγκεκριμένη τακτική αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να συνταιριάξει τις διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες, φιλοσοφίες και αξίες των δύο ανταγωνιστών που συνεργάζονται στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Κινητήρια δύναμη αυτής της τακτικής είναι το γεγονός ότι η συνεργασία είναι πιο εύκολο να ενισχυθεί εάν οι δύο παίκτες μοιράζονται κοινούς στόχους (Oliver, 1991), οι οποίοι με τη σειρά τους προκύπτουν από το μοίρασμα κοινών αξιών. Σαν αποτέλεσμα, η συνεργασία ενδυναμώνεται μέσα από τη συμφιλίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας των δύο πλευρών.

Ένταση σύνδεσης (attachment enhancement): Η συγκεκριμένη τακτική σχετίζεται με τη διοικητική προσπάθεια να δημιουργηθούν όλο και πιο ισχυροί δεσμοί μεταξύ των δύο ανταγωνιστών, τόσο σε προσωπικό (individual), όσο και σε οργανωτικό (organizational) επίπεδο. Σε προσωπικό επίπεδο η ένταση σύνδεσης μπορεί για παράδειγμα να αφορά τις σχέσεις μεταξύ των διευθυντικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων, ενώ σε οργανωτικό επίπεδο μπορεί να αφορά τα πεδία συνεργασίας των δύο εταιρειών.

Η τακτική αυτή είναι πιο εύκολα εφαρμόσιμη σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ήδη συνάψει σχέσεις συνεργασίας καθώς στην περίπτωση αυτή έχουν ήδη αναπτυχθεί σε ένα βαθμό το στοιχείο της εμπιστοσύνης, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (Luo, 2006).

3.2.2.9.4 Τακτικές Κατάστασης Προσαρμογής

Οι τακτικές κατάστασης προσαρμογής τείνουν να εφαρμόζονται από την επιχείρηση, στην περίπτωση όπου τόσο η ένταση του ανταγωνισμού όσο και η ένταση της συνεργασίας είναι υψηλή.

Ανάλυση ορίων (boundary analysis): Η ανάλυση ορίων είναι μια διοικητική προσπάθεια να εντοπισθούν τα κατάλληλα πεδία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί καθώς επίσης και αυτές στις οποίες πρέπει να συνάψει σχέσεις συνεργασίας με τους ανταγωνιστές της (Gimeno & Woo, 1999). Οι περιοχές μπορεί να αφορούν είτε προϊόντα είτε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Στην κατάσταση προσαρμογής όπου τόσο το επίπεδο του ανταγωνισμού όσο και το επίπεδο της συνεργασίας είναι υψηλό, ο εξ αρχής σωστός καθορισμός των πεδίων ανταγωνισμού και συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς το κόστος μιας εκ των υστέρων μετάβασης από τη μια μορφή σχέσης στην άλλη μπορεί να είναι πολύ υψηλό. Αξίζει να σημειώσουμε πως όσο αυξάνεται η παγκόσμια επέκταση της εταιρείας, η ανάλυση ορίων γίνεται όλο και πιο δύσκολη, αλλά από την άλλη πλευρά όλο και πιο επιτακτική (Luo, 2006).

Ελεύθερη συμμαχία (loose coupling): Η ελεύθερη συμμαχία αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία η επιχείρηση συνάπτει κάποιες μικρής έκτασης συμφωνίες με έναν ανταγωνιστή της, όπως για παράδειγμα συμφωνίες σχετικά με την κοινή έρευνα και ανάπτυξη ή το μοίρασμα των καναλιών διανομής. Μπορούμε να θεωρήσουμε ως μια μορφή ελεύθερης συμμαχίας την έννοια της συνωμοσίας (collusion) μεταξύ δύο ανταγωνιστών.

Συνωμοσία (collusion): Συνωμοσία ονομάζεται η ενεργή συνεργασία δύο επιχειρήσεων ενός κλάδου μέσω της μείωσης του επιπέδου παραγωγής και της αύξησης των τιμών που αποσκοπεί στην αποφυγή του οικονομικού νόμου της προσφοράς και της ζήτησης (Wheelen & Hunger, 2004).

Στρατηγική ισορροπία (strategic balance): Η στρατηγική ισορροπία αναφέρεται στη συσχέτιση του μίγματος ανταγωνισμού και συνεργασίας της επιχείρησης με τους σκοπούς που έχει ορίσει. Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, η στρατηγική ισορροπία είναι απαραίτητο να καθορίζεται ως προς όλους του κύριους ανταγωνιστές της επιχείρησης (Jorde & Teece, 1989).

3.2.2.9.5 Τακτικές Διανεμητικής Κατάστασης

Οι τακτικές διανεμητικής κατάστασης τείνουν να εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μεγάλο όμως εύρος αγορών.

Σταθεροποίηση (solidification): Η σταθεροποίηση αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να ισχυροποιήσει τη θέση της απέναντι σε ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών, τόσο στο κομμάτι του ανταγωνισμού, όσο και στο κομμάτι της συνεργασίας μαζί τους. Η ισχυροποίηση της θέσης μπορεί για παράδειγμα να επιτευχθεί μέσα από τη διαφοροποίηση, την καινοτομία ή τις οικονομίες φάσματος (Barney, 1986). Το γεγονός ότι στη διανεμητική κατάσταση η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε πολλές αγορές, αλλά με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών, κάνει την ισχυροποίησή της, απέναντί τους, κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Έμφαση (emphasis): Η έμφαση είναι η τακτική κατά την οποία η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της και τις ενέργειές της σε μερικά μόνο προϊόντα ή μερικές μόνο γεωγραφικές αγορές. Η τακτική αυτή, σε αντίθεση με την τακτική της σταθεροποίησης, υιοθετείται κυρίως από μικρές πολυεθνικές επιχειρήσεις που είναι δύσκολο να αντιμετωπίσουν επί ίσους όρους τους ανταγωνιστές τους. Με τη χρήση της συγκεκριμένης τακτικής, περιορίζεται το εύρος του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Παράλληλα, ενισχύονται οι δυνατότητες συνεργασίας της επιχείρησης στις συγκεκριμένες περιοχές που έχει επικεντρωθεί (Luo, 2006).

3.2.2.9.6 Τακτικές Κατάστασης Εστίασης

Οι τακτικές κατάστασης εστίασης τείνουν να εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστών σε ένα επίσης μικρό εύρος αγορών.

Αλλαγή πορείας (turnaround): Η αλλαγή πορείας αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να επεκταθεί με αργά βήματα πέρα από το μικρό εύρος αγορών που δραστηριοποιείται. Με τον τρόπο αυτό, οι νέες ή μικρές πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να μειώσουν το υψηλό σταθερό κόστος και το υψηλό κόστος εξόδου που αντιμετωπίζουν και το οποίο προέρχεται από το μικρό εύρος των δραστηριοτήτων τους (Jorde & Teece, 1989). Με τη χρήση αυτής της τακτικής, η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει συν-ανταγωνιστικές σχέσεις με νέους ανταγωνιστές και σε νέες αγορές. Σαν αποτέλεσμα, μπορούμε να πούμε πως επιδιώκει να αποσπαστεί από την κατάσταση εστίασης.

Συμμετοχή (participation): Σε αντίθεση με την τακτική της αλλαγής πορείας, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει νέες συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, η τακτική της συμμετοχής αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να σταθεροποιήσει και να ενισχύσει τους δεσμούς της με ισχυρούς παίκτες στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Με αυτή την τακτική η εταιρεία θεωρεί πως η επέκτασή της σε νέες αγορές μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσα από τη συνεργασία της με τους ήδη εγκατεστημένους παίκτες στις αγορές που την ενδιαφέρουν. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την τακτική της συμμετοχής, αντιλαμβάνονται την ανάγκη για ενίσχυση του συν-ανταγωνισμού, την οποία επιδιώκουν μέσα από τη διεύρυνση της έντασης των ήδη εγκατεστημένων συν-ανταγωνιστικών σχέσεων που έχουν.

3.2.2.9.7 Τακτικές Κατάστασης Σύνδεσης

Οι τακτικές της κατάστασης σύνδεσης τείνουν να εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση συνανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα μικρό όμως εύρος αγορών.

Τοποθέτηση (position): Η τακτική της τοποθέτησης αναφέρεται στον σχεδιασμό της επιχείρησης για κατάκτηση κάποιων ιδιαίτερων γεωγραφικών αγορών ή τμημάτων της αγοράς, όπου οι οικονομικές αποδόσεις μπορούν να μεγιστοποιηθούν με τη χρήση διακριτικών πόρων και ικανοτήτων (Luo, 2006). Το γεγονός ότι στην κατάσταση σύνδεσης οι αγορές στις οποίες συν-ανταγωνίζεται η επιχείρηση είναι λίγες, η τακτική της τοποθέτησης μπορεί να είναι πολύ σημαντική για την ενίσχυση της θέσης της απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Διαφοροποίηση (differentiation): Η διαφοροποίηση αναφέρεται στην προσφορά από την επιχείρηση διαφοροποιημένων προϊόντων. Η διαφοροποίηση μπορεί να προέρχεται από την καινοτομία, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση ή και άλλους παράγοντες. Το αποτέλεσμα είναι ένας ευδιάκριτος διαχωρισμός της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Ο Luo (2006), αναφέρει το παράδειγμα της Samsung, η οποία παρήγαγε οθόνες 30 και 50 ιντσών, αντί να ανταγωνίζεται ευθέως τις 42 ιντσών οθόνες των ανταγωνιστών της.

3.2.2.9.8 Τακτικές Δικτυακής Κατάστασης

Οι τακτικές δικτυακής κατάστασης τείνουν να εφαρμόζονται όταν η επιχείρηση συν-ανταγωνίζεται με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών σε ένα επίσης μεγάλο εύρος αγορών.

Υποστήριξη (sponsorship): Σύμφωνα με τον Luo, η τακτική της υποστήριξης αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να περιορίσει τον ρυθμό ανάπτυξης επιθετικών ενεργειών μεταξύ των ανταγωνιστών που βρίσκονται στο δίκτυό της, να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ τους και να διαμορφώσει ένα ευνοϊκότερο εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτή την τακτική η επιχείρηση επιδιώκει να κερδίσει μια κυρίαρχη θέση ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, να αυξήσει την επιρροή της σε αυτούς, στοιχείο πολύ σημαντικό στην δικτυακή κατάσταση και να επωφεληθεί από τη γενικότερη μείωση του ανταγωνισμού και την ένταση της συνεργασίας.

Ολοκλήρωση (integration): Στα πλαίσια του εκτεταμένου δικτύου σχέσεων που προϋποθέτει η δικτυακή κατάσταση, η τακτική ολοκλήρωσης αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να καθορίσει προς όφελός της, τους ρόλους των ανταγωνιστών του συν-ανταγωνιστικού δικτύου. Πρακτικά, η επιχείρηση επιδιώκει μέσα από τις ενέργειές της, να επιβάλει ένα συγκεκριμένο συν-ανταγωνιστικό πλαίσιο, που να τη διευκολύνει στην υλοποίηση της δικής της στρατηγικής επέκτασης. Για να επιτύχει η πιο πάνω προσπάθεια, είναι απαραίτητο να αναγνωρίσει τη μορφή του συν-ανταγωνισμού μεταξύ των υπολοίπων ανταγωνιστών (Lado et al., 1997).

3.3 Ο Συν-Ανταγωνισμός στις Κάθετες Σχέσεις της Επιχείρησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει νέα αξία, μέσα από τη συνεργασία της με κάθε έναν από τους παίκτες του δικτύου αξιών. Δύο από τους παίκτες αυτούς είναι οι προμηθευτές και οι πελάτες και οι οποίοι μαζί με την επιχείρηση αποτελούν τον κάθετο άξονα του δικτύου. Η νέα αξία δημιουργείται στα πλαίσια μιας κάθετης αλυσίδας (vertical chain), όπου η επιχείρηση αγοράζει πόρους από τους προμηθευτές της και οι πελάτες αγοράζουν από την επιχείρηση τελικά προϊόντα και υπηρεσίες (Porter, 1980). Η ροή αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 10 και ουσιαστικά απεικονίζει τον κάθετο άξονα του δικτύου αξιών των Brandenburger και Nalebuff.



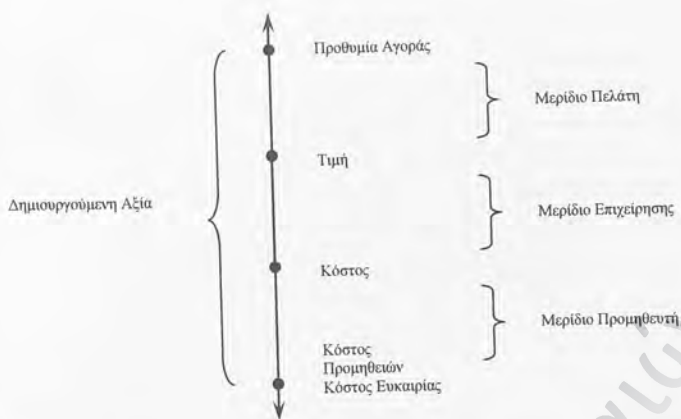
Διάγραμμα 10: Η Κάθετη Αλυσίδα Δημιουργίας Αξίας (πηγή: Brandenburger και Stuart, 1996)

Οι Brandenburger και Stuart (1996), υποστηρίζουν πως η τελική αξία που δημιουργείται καθορίζεται από τη διαφορά ανάμεσα στην προθυμία πληρωμής του πελάτη και το κόστος ευκαιρίας του προμηθευτή (διάγραμμα 3.8).

Προθυμία Πληρωμής (Willingness to Pay): Το χρηματικό ποσό που είναι διατεθειμένος ο πελάτης να πληρώσει για να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία.

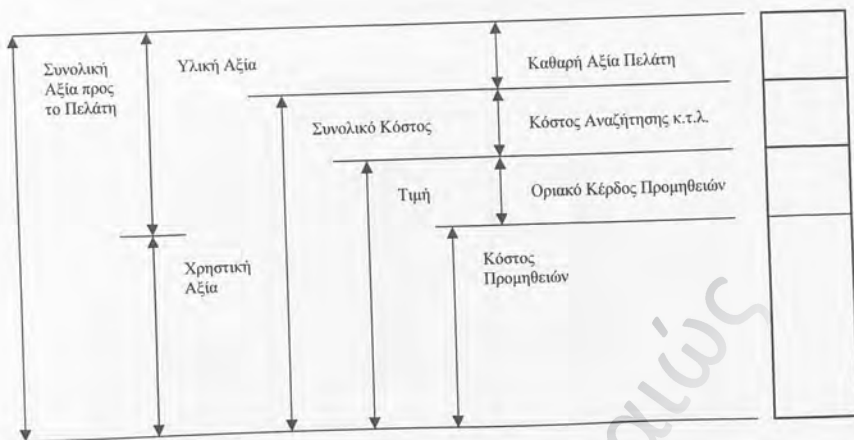
Κόστος Ευκαιρίας (Opportunity Cost): Το ελάχιστο χρηματικό ποσό που είναι διατεθειμένος να δεχθεί ο προμηθευτής για να προμηθεύσει με πόρους την επιχείρηση.

Όπως γίνεται φανερό, η ενίσχυση της προθυμίας πληρωμής και η μείωση του κόστους ευκαιρίας είναι οι δύο άξονες που οδηγούν στη δημιουργία νέας αξίας στον κάθετο άξονα του δικτύου αξιών. Όπως όμως γνωρίζουμε, το επιχειρηματικό παιχνίδι δεν τελειώνει εδώ. Στη διαδικασία δημιουργίας αξίας στον κάθετο άξονα συμμετέχουν τρεις κατηγορίες παικτών. Οι επιχειρήσεις, οι προμηθευτές τους και φυσικά οι πελάτες των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, οι τρεις αυτοί παίκτες ανταγωνίζονται σκληρά για την απόσπαση του μεγαλύτερου δυνατού μέρους από την νέα αξία που από κοινού δημιουργούν. Όπως υποστηρίζουν οι Brandenburger και Stuart (1996), ενώ η προθυμία πληρωμής του πελάτη και το κόστος ευκαιρίας του προμηθευτή προσδιορίζουν τα όρια της δημιουργούμενης αξίας, η τιμή που χρεώνει η επιχείρηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και το συνολικό κόστος που αντιμετωπίζει προσδιορίζουν τα μερίδια αξίας που θα αποσπάσει κάθε ένας από τους παίκτες του κάθετου άξονα του δικτύου. (διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11: Δημιουργία και Απόσπαση Αξίας στο Κάθετο Άξονα του Δικτύου Αξιών (πηγή: Brandenburger και Stuart, 1996)

Ο Azzadin (2004), αναλύει ακόμα περισσότερο τόσο το κομμάτι της δημιουργίας αξίας, που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει τη συνεργατική όψη του συν-ανταγωνισμού, όσο και το κομμάτι της απόσπασης μεριδίου της αξίας, που αντιπροσωπεύει την ανταγωνιστική όψη του συν-ανταγωνισμού (διάγραμμα 12). Συγκεκριμένα, η συνολικά δημιουργούμενη αξία αποτελείται από την υλική αξία (physic value) και την χρηστική αξία (utility value) του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παράλληλα, το μερίδιο που αποκομίζει ο πελάτης περιορίζεται όχι μόνο από την τιμή, αλλά και από το κόστος αναζήτησης καθώς επίσης και άλλες αντίστοιχες μορφές κόστους. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει ένα κομμάτι από τη δημιουργούμενη αξία το οποίο δεν καταλήγει σε κανέναν από τους τρεις παίκτες του κάθετου άξονα.







Διάγραμμα 12: Μοντέλο Ανταλλαγής Αξίας (πηγή: Azzadin, 2004)

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Stuart (1996), μια επιχείρηση στον κάθετο άξονα του δικτύου αξιών, έχει τέσσερις βασικές στρατηγικές (value-based strategies) τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει για να καταφέρει να αποσπάσει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία (πίνακας 6)

1. Ενίσχυση της προθυμίας για αγορά των πελατών
2. Μείωση του κόστους ευκαιρίας των προμηθευτών
3. Μείωση της προθυμίας των πελατών για αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών
4. Αύξηση του κόστους ευκαιρίας των προμηθευτών που συνεργάζονται με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Πίνακας 6: Στρατηγικές Αξίας (πηγή Brandenburger και Stuart, 1996)

	Επιχείρηση	Ανταγωνιστές
Προθυμία Αγοράς		
Κόστος Ευκαιρίας		

Σε κάθε περίπτωση, τόσο η προθυμία για αγορά όσο και το κόστος ευκαιρίας διαμορφώνονται στα πλαίσια ενός διευρυμένου επιχειρηματικού παιχνιδιού και για τον προσδιορισμό τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες ευκαιρίες οπουδήποτε στην οικονομία, έξω δηλαδή από τα στενά όρια του παιχνιδιού (Brandenburger και Stuart, 1996). Ακόμα, ο Wilkinson (2006), υποστηρίζει πως οι συναλλαγές μεταξύ των παικτών επηρεάζονται σημαντικά από αντίστοιχες συναλλαγές που είχαν συνάψει στο παρελθόν.

3.3.1 Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Προμηθευτές

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι συν-ανταγωνιστικές. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους για να δημιουργήσουν νέα αξία και ανταγωνίζονται με αυτούς για την απόσπαση του μεγαλύτερου δυνατού μέρους της αξίας αυτής. Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της στα πλαίσια του δικτύου αξιών παρουσιάζεται στο διάγραμμα 13.

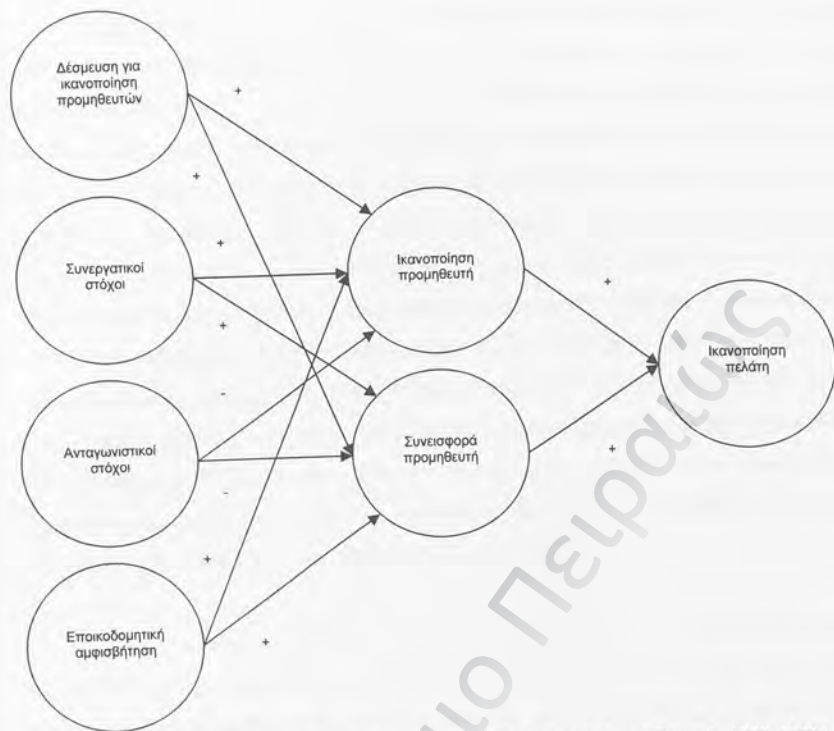


Διάγραμμα 13: Η Επιχείρηση και οι Προμηθευτές της στο Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

3.3.1.1 Συνεργασία και Δημιουργία Νέας Αξίας με τους Προμηθευτές

Η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει νέα αξία μέσα από τη συνεργασία με τους προμηθευτές της σε διάφορα επίπεδα. Πιο κάτω αναφέρονται τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τη στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της

Ικανοποίηση Πελατών: Σύμφωνα με τον Deutsch (1978, 1980), η συνεργασία της επιχείρησης με τους προμηθευτές της μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ικανοποίησης των προμηθευτών από τη σχέση τους με την επιχείρηση καθώς επίσης και στην ενίσχυση της προθυμίας τους να συνεισφέρουν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Το τελικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση θα είναι η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών της. Σε κάθε περίπτωση όμως, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις για την επίτευξη του πιο πάνω αποτελέσματος. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι η δέσμευση της επιχείρησης για ικανοποίηση των προμηθευτών της, η εποικοδομητική αμοιβαία σχέση μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών που οδηγεί σε επίλυση προβλημάτων και όχι σε ανώφελη ανταπάλοτητα και τέλος το ισοζύγιο συνεργατικών και ανταγωνιστικών στόχων μεταξύ επιχείρησης και των προμηθευτών της. Το ολοκληρωμένο πλαίσιο του Deutsch παρουσιάζεται στο διάγραμμα 14.



Διάγραμμα 14: Πλαίσιο Συνεργασίας με τους Προμηθευτές (πηγή Deutsch, 1978, 1980)

Πωλήσεις: Μια επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε νέες αγορές και να αναπτύξει ευκολότερα νέα προϊόντα μέσα από τη στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της. Όπως είναι φανερό, το αποτέλεσμα μιας τέτοιας συνεργασίας είναι η αύξηση των πωλήσεων. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τη συνεργασία μεταξύ της φαρμακευτικής βιομηχανίας και του κλάδου της βιοτεχνολογίας. Στην περίπτωση αυτή, η πρώτη προωθεί με τη μορφή προϊόντων, τα ερευνητικά επιτεύγματα της δεύτερης. Με τον τρόπο αυτό η κάθε μία βιομηχανία εξειδικεύεται και λειτουργεί αποδοτικότερα με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και το αμοιβαίο όφελος (Teng, 2003).

Τιμή μονάδας: Παράλληλα, η συνεργασία μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές της μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα σημαντική βελτίωση στην ποιότητα των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς επίσης και την επίτευξη διαφοροποίησης. Τόσο στη μία όσο και στην άλλη περίπτωση, το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της προθυμίας για αγορά από την πλευρά του πελάτη και συνεπώς η δυνατότητα χρέωσης υψηλότερης τιμής από την πλευρά της επιχείρησης (Teng, 2003). Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Toyota η οποία μετέτρεψε τις τυπικές σχέσεις με τους προμηθευτές της σε πολύ στενές σχέσεις εμπιστοσύνης με τη χρήση των προγραμμάτων ανάπτυξης των προμηθευτών (supplier development programs) που εφάρμοσε. Το αποτέλεσμα αυτής της στενής σχέσης και συνεργασίας, ήταν η θεαματική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της Toyota. Πολλές φορές μάλιστα η συμμετοχή σε ισχυρές συνεργασίες μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια των πελατών της και να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την προθυμία τους για αγορά καθώς και να μειώσει την αντίστοιχη προθυμία τους για αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών (Teng, 2003).

Κόστος μονάδας: Όπως είναι γνωστό, για μια επιχείρηση, το κόστος που σχετίζεται με τους προμηθευτές της αποτελεί συνήθως ένα μεγάλο μέρος του συνολικού της κόστους. Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος αυτό μέσα από την ανάπτυξη συστημάτων just in time καθώς επίσης και με την κατάλληλη διαμόρφωση των εγκαταστάσεων των προμηθευτών. Μάλιστα, εάν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, η στενή συνεργασία της επιχείρησης με αυτούς μπορεί να δημιουργήσει σημαντικό πρόβλημα στους ανταγωνιστές της (Teng, 2003).

3.3.1.2 Ανταγωνισμός και Διαχείριση Προμηθευτών

Όπως γνωρίζουμε, στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού η συνεργασία δεν είναι το παν. Το ίδιο συμβαίνει και με τις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται καθώς ο προμηθευτής επιδιώκει να χρεώσει στην υψηλότερη δυνατή τιμή τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει στην επιχείρηση. Υπάρχουν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το ποιος από τους δύο παίκτες θα αποκομίσει το μεγαλύτερο μέρος από τα οφέλη της συνεργασίας.

Η επιχείρηση πρέπει σε κάθε περίπτωση να κατανοήσει τους παράγοντες αυτούς και να προσπαθήσει, εφόσον έχει τη δυνατότητα, να τους ελέγξει προς όφελός της.

Αριθμός προμηθευτών: Ο αριθμός των προμηθευτών, σχετίζεται άμεσα με τα στοιχεία «παίκτες» και «προστιθέμενη αξία» της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Συγκεκριμένα, όσο περισσότεροι είναι η προμηθευτές για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τόσο λιγότερο εξαρτώμενη είναι η επιχείρηση από τον κάθε ένα ξεχωριστά. Σαν αποτέλεσμα η προστιθέμενη αξία του κάθε προμηθευτή είναι μειωμένη και αντίστοιχα μειωμένο είναι και το κομμάτι που μπορεί να αποσπάσει από τα οφέλη της συνεργασίας. Οι Brandenburger και Nalebuff, αναφέρουν πως η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει περισσότερους προμηθευτές και να αλλάξει με αυτό τον τρόπο την ισορροπία δυνάμεων μαζί τους, υπέρ της.

Όροι συμβολαίων με τους προμηθευτές: Οι όροι των συμβολαίων με τους προμηθευτές σχετίζονται άμεσα με το στοιχείο «κανόνες» της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Οι Brandenburger και Nalebuff αναφέρουν ορισμένους τέτοιους κανόνες:

Ρήτρα του μάλλον εννοούμενου προμηθευτή: Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο κανόνα, η επιχείρηση δεσμεύεται να καταβάλει σε έναν προμηθευτή της ποσό τουλάχιστον ίσο με εκείνο που δίνει σε οποιονδήποτε άλλο προμηθευτή της ίδιας πρώτης ύλης.

Ρήτρα προσφοράς – αντιπροσφοράς: Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο όρο δίνεται η ευκαιρία σε έναν προμηθευτή να έχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης της τελευταίας προσφοράς. Με αυτόν τον κανόνα ουσιαστικά δίνεται η δυνατότητα στον προμηθευτή να συνεχίσει να προμηθεύει της επιχείρηση με την προϋπόθεση ότι θα προσφέρει τουλάχιστον την ίδια προσφορά με τον ανταγωνισμό.

Συμβόλαιο αγοράς ή αποζημίωσης: Σύμφωνα με αυτό το συμβόλαιο η επιχείρηση δεσμεύεται να αγοράσει μια συγκεκριμένη ποσότητα από ένα προϊόν του προμηθευτή διαφορετικά υποχρεούται να καταβάλει αποζημίωση. Συνήθως ένα τέτοιο συμβόλαιο εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν υψηλό πάγιο κόστος και που δεν τους συμφέρει να αποθηκεύουν το προϊόν τους. Πρακτικά ένα τέτοιο συμβόλαιο βοηθά σημαντικά τον προμηθευτή και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει χαμηλότερη τιμή.

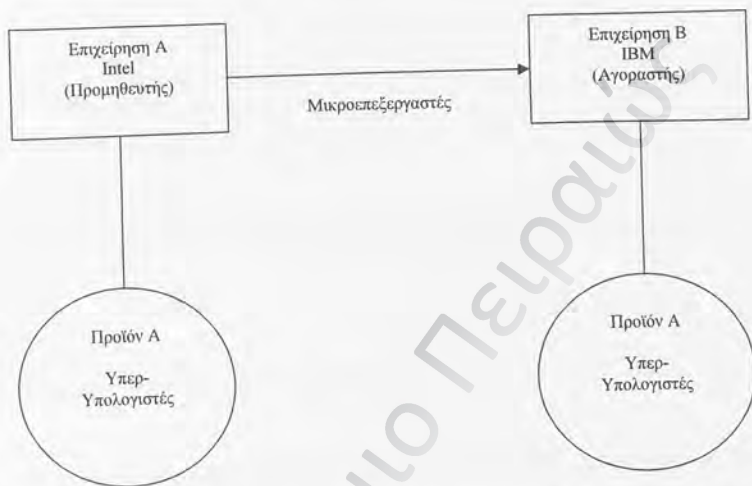
Ένα παράπλευρο όφελος για την επιχείρηση από ένα συμβόλαιο αγοράς – αποζημίωσης είναι ότι μπορεί να επηρεάσει τη δυναμική τιμών στον κλάδο μειώνοντας έτσι τον δυνητικό ανταγωνισμό (Brandenburger και Nalebuff, 1996).

Χρόνος καθορισμού τιμής από τον προμηθευτή: Στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού, όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν, η χρονική στιγμή στην οποία ο προμηθευτής θα καθορίσει την τιμή που θα χρεώσει στην επιχείρηση, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Μπορούμε να σκεφθούμε το παράδειγμα ενός νέου προϊόντος. Εάν ο προμηθευτής δεν δεσμευθεί για την τιμή που θα χρεώσει, πριν την ανάπτυξη της αγοράς από την πλευρά της επιχείρησης, όταν επίπεδο της αγοράς θα είναι γνωστό, θα έχει κίνητρο να χρεώσει την υψηλότερη δυνατή τιμή, αποσπώντας σημαντικό κομμάτι από το μερίδιο της επιχείρησης (Guptani, Erkoç και Luo, 2006). Η επιχείρηση από την πλευρά της, με δεδομένο το κίνητρο του προμηθευτή, θα μειώσει σημαντικά το επίπεδο της επένδυσής της για ανάπτυξη της αγοράς ώστε να ελαχιστοποιήσει το κόστος από μια ενδεχόμενη τέτοια κίνηση του προμηθευτή (Guptani, Erkoç και Luo, 2006). Το τελικό αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει όφελος για κανέναν από τους δύο. Για το λόγω αυτό, οι Gupta, Erkoç και Luo (2006), υποστηρίζουν πως είναι πολύ σημαντικό στα πλαίσια της συνεργασίας επιχείρησης – προμηθευτή, να αξιολογούνται τόσο το κόστος επένδυσης και των δύο μερών στη σχέση, όσο και η αβεβαιότητα στην αγορά, έτσι ώστε να αποφεύγονται εκ των προτέρων ενέργειες που θα βλάψουν και τους δύο ως σύστημα δημιουργίας αξίας.

3.3.1.3 Ιδιαίτερες Μορφές Εμφάνισης του Συν-Ανταγωνισμού με τους Προμηθευτές

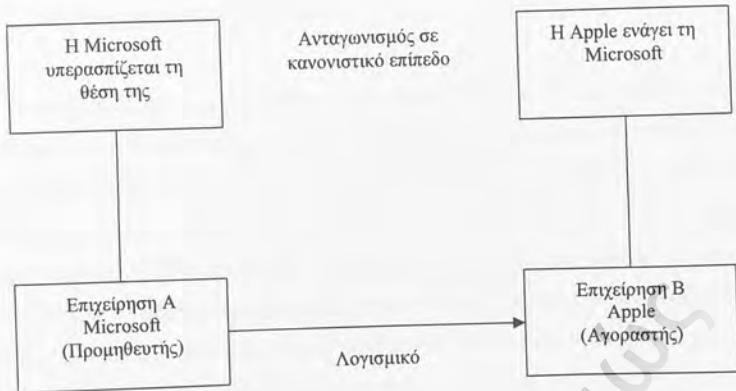
Μέχρι τώρα στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού μεταξύ επιχείρησης – προμηθευτή, εξετάσαμε τη συνεργασία τους για τη δημιουργία νέας αξίας και τη διαμάχη τους για τον καθορισμό της τιμής και τους όρους των μεταξύ τους συναλλαγών στα πλαίσια μιας μονοδιάστατης σχέσης αγοραστή πωλητή. Πολλές φορές όμως ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ τους μπορεί να εμφανιστεί σε περισσότερα από ένα επίπεδα κάνοντας τη διαχείρισή του ακόμα πιο δύσκολη για την επιχείρηση. Οι Calyn, Roering, Dowling, Wyman, Kalinoglou και Clyburn (1994), παρουσιάζουν δύο τέτοιες περιπτώσεις.

Ανταγωνισμός στην αγορά του τελικού προϊόντος: Στην περίπτωση αυτή η ο προμηθευτής της επιχείρησης είναι παράλληλα και ανταγωνιστής της στην αγορά του τελικού προϊόντος. Στο διάγραμμα 15 παρουσιάζεται το παράδειγμα της Intel η οποία προμηθεύει την IBM με μικροεπεξεργαστές, ενώ την ίδια στιγμή ανταγωνίζεται μαζί της στην αγορά των υπερ-υπολογιστών (super computers).



Διάγραμμα 15: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ IBM και Intel (πηγή: Calyn, Roering, Dowling, Wyman, Kalinoglou και Clyburn, 1996)

Έμμεσος Ανταγωνισμός (Indirect Competition): Στην περίπτωση αυτή ο προμηθευτής και η επιχείρηση δεν ανταγωνίζονται άμεσα στην τελική αγορά όπως στην προηγούμενη περίπτωση, αλλά ανταγωνίζονται έμμεσα σε πολιτικό (political) ή κανονιστικό (regulatory) επίπεδο. Ο λόγος είναι πως πολιτικές ή κανονιστικές αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάζουν αντίστροφα τις δύο επιχειρήσεις. Στο διάγραμμα 16 παρουσιάζεται η περίπτωση της Microsoft και της Apple, όπου ενώ συνεργάζονται καθώς η πρώτη προμηθεύει με λογισμικό τη δεύτερη για τους υπολογιστές Macintosh, την ίδια στιγμή ανταγωνίζονται σε κανονιστικό επίπεδο καθώς η Apple ενάγει δικαστικά την Microsoft για κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας.



Διάγραμμα 16: Συν-Ανταγωνισμός Μεταξύ Microsoft και Apple (πηγή: Calyn, Roering, Dowling, Wyman, Kalinoglou και Clyburn, 1996)

3.3.2 Ο Συν-Ανταγωνισμός με τους Πελάτες

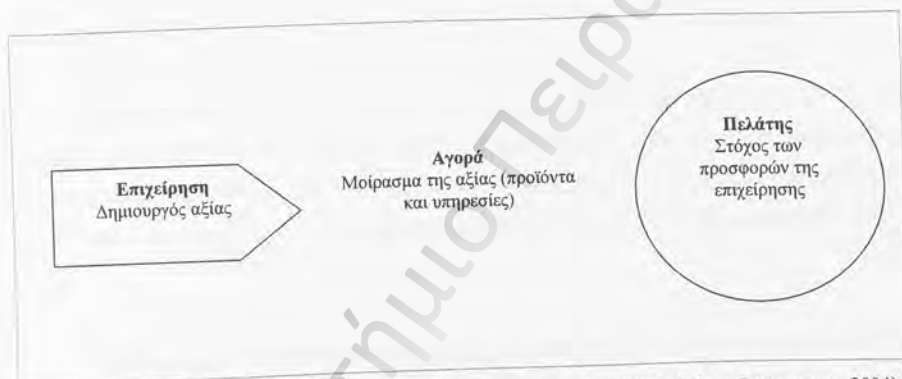
Ο δεύτερος παίκτης στον κάθετο άξονα του δικτύου αξιών είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ρόλος των πελατών είναι συμμετρικός και εξίσου σημαντικός με αυτό των προμηθευτών. Η σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της στα πλαίσια του συν-ανταγωνιστικού δικτύου αξιών απεικονίζεται στο διάγραμμα 17.



Διάγραμμα 17 Οι Επιχείρηση και οι Πελάτες της στο Δίκτυο Αξιών (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

3.3.2.1 Ανταγωνισμός με τους Πελάτες

Ο ανταγωνισμός της επιχείρησης με τους πελάτες της αντικατοπτρίζεται μέσα από το παραδοσιακό μοντέλο απόσπασης αξίας. Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο, οι πελάτες είναι παθητικοί αποδέκτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ο ρόλος τους είναι πλήρως διαχωρισμένος από αυτόν της επιχείρησης, η οποία αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου τη δημιουργία της αξίας. Στη συνέχεια, η αξία αυτή μοιράζεται ανάμεσα σε αυτήν και τον πελάτη μέσα από το διαμεσολαβητικό ρόλο της αγοράς. Ο πελάτης στη προσέγγιση αυτή δεν συμμετέχει καθόλου στην δημιουργία αξίας (Prahalad και Ramaswamy, 2004). Το διάγραμμα 18 απεικονίζει το παραδοσιακό μοντέλο της αγοράς.



Διάγραμμα 18: Το Παραδοσιακό (Ανταγωνιστικό) Μοντέλο Αγοράς (πηγή Prahalad και Ramaswamy, 2004)

3.3.2.2 Συνεργασία με τους Πελάτες

Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις συνεργάζονται άμεσα με τους προμηθευτές τους δεν υπάρχουν πολλά παραδείγματα άμεσης συνεργασίας των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, με στόχο την δημιουργία αξίας (Sawbey, 2002). Είναι όμως γεγονός πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές αλλαγές οι οποίες επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από το παραδοσιακό μοντέλο ανταγωνισμού με τους πελάτες και να αναζητήσουν ευκαιρίες άμεσης συνεργασίας και δημιουργίας αξίας μαζί τους.

3.3.2.2.1 Οι Αλλαγές στις Σχέσεις της Επιχείρησης με τους Πελάτες

Πρόσβαση σε πληροφορίες: Οι πελάτες σήμερα έχουν άμεση πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες πληροφοριών και σαν αποτέλεσμα είναι σε θέση να λαμβάνουν πιο ορθολογικές αποφάσεις. Οι επιχειρήσεις χάνουν πλέον το πλεονέκτημα της ασύμμετρης πληροφόρησης σε σχέση με τους πελάτες τους (Prahalad και Ramaswamy, 2004).

Παγκοσμιοποίηση: Οι πελάτες έχουν πλέον γνώση και άμεση πληροφόρηση για προϊόντα, υπηρεσίες, νέες τεχνολογίες και τιμές σε όλο τον κόσμο. Παρόλο που τα γεωγραφικά όρια συνεχίζουν να υπάρχουν, εξασθενούν με γρήγορους ρυθμούς, αλλάζοντας τους κανόνες του ανταγωνισμού και ενισχύοντας την θέση των πελατών (Prahalad και Ramaswamy, 2004).

Δικτυοποίηση (networking): Οι πελάτες έχουν πλέον τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες μέσω του Διαδικτύου, χωρίς να περιορίζονται από εθνικά ή κοινωνικά σύνορα. Σαν αποτέλεσμα οι πελάτες μπορούν πλέον να καθοδηγούν την ανάπτυξη νέων αγορών ή να μεταλλάξουν τις ήδη υπάρχουσες (Prahalad και Ramaswamy, 2004).

Πειραματισμός (experimentation): Οι πελάτες σήμερα έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάζουν τα προϊόντα, ειδικά τα ψηφιακά, προτού λάβουν οποιαδήποτε απόφαση αγοράς. Παράλληλα μπορούν εύκολα να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με άλλους πελάτες ή εν δυνάμει πελάτες της επιχείρησης (Prahalad και Ramaswamy, 2004).

Ακτιβισμός (Activism): Οι πελάτες μπορούν πλέον μέσω του Διαδικτύου να λαμβάνουν πληροφορίες για θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility), όπως για παράδειγμα η παιδική εργασία (child labor) και η περιβαλλοντική προστασία (environmental protection). Σαν αποτέλεσμα, μπορούν να ελέγξουν μεγάλο εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η έμμεση παρέμβασή τους στις λειτουργίες της επιχείρησης θεωρείται δεδομένη (Prahalad και Ramaswamy, 2004).

3.3.2.2.4 Τρόποι Συνεργασίας με τον Πελάτη

Σύμφωνα με τον Sahney (2002), ενώ το μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing) στοχεύει στη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το επόμενο βήμα είναι η μετάβαση στο συνεργατικό μάρκετινγκ (collaborative marketing), όπου οι επιχειρήσεις θα δουλεύουν μαζί με τον πελάτη στοχεύοντας στην από κοινού δημιουργία νέας αξίας. Το συνεργατικό μάρκετινγκ αντικατοπτρίζει πλήρως τη συνεργατική πλευρά του συν-ανταγωνισμού μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Ο Sahney (2002), προτείνει τέσσερις κατευθύνσεις για την συνεργασία με τους πελάτες:

1. **Αντίστροφη τρόπου σκέψης:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να σκέπτονται από έξω προς τα μέσα (outside-in) και όχι από μέσα προς τα έξω (inside-out). Με τον τρόπο αυτό θα πρέπει να απαντούν σε ερωτήματα όπως: Τι πραγματικά αγοράζουν οι πελάτες από την επιχείρηση; Τι προβλήματα αντιμετωπίζουν;
2. **Δημιουργία σχεδίων συνεργασίας:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να ανακαλύψουν τρόπους (κυρίως μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας) με τους οποίους ο τελικός πελάτης να μπορεί να έχει πρόσβαση στη διαδικασία σχεδίασης, στην επικοινωνία με την επιχείρηση, καθώς επίσης και σε άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες.
3. **Συναρμολογησιμότητα:** Οι πελάτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης στις δικές τους προσωπικές απαιτήσεις. Οι Prahalad και Ramaswamy (2004), τονίζουν πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ο ρόλος της επιχείρησης δεν θα είναι να παράγει το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά να διαμορφώνει το κατάλληλο περιβάλλον μέσα από το οποίο ο πελάτης θα αλληλεπιδρά και θα διαμορφώνει τις δικές πλήρως εξατομικευμένες εμπειρίες.
4. **Ευθυγράμμιση κινήτρων:** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν ένα σύστημα κινήτρων το οποίο θα ενθαρρύνει τους πελάτες τους να μοιράζονται μαζί της την πραγματογνωμοσύνη που έχουν αποκτήσει μέσα από τη χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε οικονομικά είτε κοινωνικά. Σε κάθε περίπτωση όμως η πληροφόρηση αυτή είναι κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα παίκτη με περισσότερες από μία θέσεις στο δίκτυο αξιών αποτελεί το κράτος με την έννοια της κυβέρνησης.

Πελάτης: Το κράτος είναι πελάτης των επιχειρήσεων καθώς πολλές φορές αγοράζει αγαθά και υπηρεσίες από αυτές. Μάλιστα στις περιπτώσεις αυτές το κράτος αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους πελάτες των επιχειρήσεων.

Προμηθευτής: Το κράτος προμηθεύει τις επιχειρήσεις με διάφορων ειδών πόρους, είτε οικονομικούς είτε μη οικονομικούς.

Ανταγωνιστής: Η ανταγωνιστική σχέση του κράτους με τις επιχειρήσεις είναι από τις πιο φανερές. Το κράτος φορολογεί τα κέρδη των επιχειρήσεων καθώς επίσης και τα εισοδήματα των πελατών, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την δυνατότητά τους να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις.

Συμπληρωτής: Το κράτος λειτουργεί ως συμπληρωτής των επιχειρήσεων καθώς διαμορφώνει τις βασικές υποδομές και τις γενικότερες συνθήκες χωρίς τις οποίες δεν είναι εφικτό να υπάρξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες.

3.4.1 Το Συν-Ανταγωνιστικό Μίγμα στις Σχέσεις Επιχείρησης - Κράτους

Σύμφωνα με τον Luo (2004), το επίπεδο του ανταγωνισμού και συνεργασίας στα πλαίσια της συν-ανταγωνιστικής σχέσης της επιχείρησης με το κράτος, καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν από κοινού το συν-ανταγωνιστικό μίγμα.

Επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (economic development): Το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας συνδέεται θετικά με την ύπαρξη των απαραίτητων υποδομών και πόρων. Στην περίπτωση αυτή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στηρίζονται περισσότερο στους εγχώριους πόρους καθώς αποτελούν οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη επιλογή σε σχέση με την απόσπασή τους από το εξωτερικό.

Εφόσον όμως οι πόροι αυτοί παρέχονται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος, οι επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο συνεργατικές με το κράτος καθώς είναι εξαρτώμενες από τους πόρους του. Παράλληλα, όσο η οικονομία μιας χώρας αναπτύσσεται τείνει να φιλελευθεροποιείται και σαν αποτέλεσμα η κυριαρχία του κράτους στους πόρους και τους συντελεστές παραγωγής τείνει να μειώνεται. Σαν αποτέλεσμα το κίνητρο του ανταγωνισμού με το κράτος που δεν είναι άλλο από την απόσπαση των πόρων που μπορεί να παρέχει στις επιχειρήσεις τείνει να μειώνεται (Ramamurti, 2000). Επιπρόσθετα, όσο πιο ανεπτυγμένη είναι μια εθνική οικονομία, τόσο πιο αποτελεσματικές και διαφανείς είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τις κυβερνήσεις (Storford, 1994). Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν εντονότερη επιθυμία για συνεργασία με το κράτος. Τέλος μια αναπτυγμένη οικονομία μπορεί ευκολότερα να αφομοιώσει και να χρησιμοποιήσει τις τεχνολογικές και οργανωτικές δυνατότητες των πολυεθνικών εταιρειών (Potter, 1990).

Πολιτική Σταθερότητα (Political Stability): Η πολιτική σταθερότητα αναφέρεται στο πόσο σταθερό μπορεί να χαρακτηριστεί το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας (Kobrin, 1982). Η πολιτική αστάθεια μιας χώρας αυξάνει το κόστος εξάρτησης από εξωτερικού πόρους και σαν αποτέλεσμα παρακωλύει την συνεργατική συμπεριφορά της επιχείρησης προς το κράτος (Pfeffer and Salanick, 1978). Η πολιτική αβεβαιότητα δεν επηρεάζει αρνητικά μόνο τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και τα μελλοντικά της επιχειρηματικά σχέδια (business plans) (Kofele – Kale, 1992, Moran, 1985) καθώς αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στη μελέτη σκοπιμότητας όταν μια πολυεθνική εταιρεία εξετάζει την είσοδό της σε μια νέα αγορά (Kobrin, 1982). Αντίθετα ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον ενισχύει τις προσδοκίες της επιχείρησης και λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με το κράτος.

Ρυθμιστικά Εμπόδια (regulatory deterrence): Τα ρυθμιστικά εμπόδια αναφέρονται στο βαθμό κατά τον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες σε μια χώρα εμποδίζονται από διοικητικές ή κανονιστικές διατάξεις που έχουν θεσπιστεί από τις κυβερνήσεις. Αυτού του είδους τα εμπόδια μειώνουν την αποδοτικότητα (efficiency) με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα δυσκολεύοντας την μετακίνηση του εργατικού δυναμικού και συνήθως οδηγούν σε μεγάλες αποκλίσεις από την ισορροπία της αγοράς (Caves, 1996). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν τις όποιες αλληλεπιδράσεις με το κράτος και σαν αποτέλεσμα μειώνεται τόσο το επίπεδο του ανταγωνισμού όσο και αυτό της συνεργασίας μεταξύ τους.

Βιομηχανική Ανάπτυξη (industrial growth): Όταν ένας συγκεκριμένος κλάδος μιας χώρας αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, τότε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτόν τον κλάδο τείνει να αντιμετωπίζει μια έντονη ανάγκη τόσο για συνεργασία όσο και για ανταγωνισμό με το κράτος. Η ανάγκη για συνεργασία προέρχεται από το γεγονός ότι στους αναπτυσσομένους κλάδους η αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων και του κράτους είναι ιδιαίτερα έντονη. Συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις χρειάζεται την τεχνολογία και την εμπειρία των επιχειρήσεων έτσι ώστε να μπορέσουν να εκσυγχρονίσουν τον συγκεκριμένο κλάδο, ενώ οι επιχειρήσεις χρειάζονται την υποστήριξη των κυβερνήσεων για να μπορέσουν να σταθεροποιήσουν τη θέση τους στη χώρα. Από την άλλη πλευρά, λόγω του ότι στους γρήγορα αναπτυσσόμενους κλάδους οι κυβερνητικές πολιτικές τείνουν να κινούνται από την ακαμψία στην ελαστικότητα (Dunning, 1998) οι επιχειρήσεις τείνουν να διαπραγματεύονται και συνεπώς να ανταγωνίζονται με το κράτος για την εξασφάλιση πιο οικονομικών και πιο ποιοτικών πόρων.

3.4.2 *Τύποι Επιχειρήσεων Ανάλογα με το Συν-Ανταγωνιστικό Μίγμα στις Σχέσεις τους με το Κράτος*

Όπως έγινε φανερό, το επίπεδο ανταγωνισμού και συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το κράτος καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες. Ο Luo (2004), παρουσίασε τέσσερις τύπους πολυεθνικών επιχειρήσεων ανάλογα με το συν-ανταγωνιστικό μίγμα της σχέσης τους με το κράτος και δημιούργησε την μήτρα συν-ανταγωνισμού που παρουσιάζεται στο πίνακα 7.

Απομακρυσμένη (estranger): Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται απομακρυσμένη όταν οι σχέσεις της με το κράτος παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο τόσο ανταγωνισμού όσο και συνεργασίας. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν κυρίως πλήρως απελευθερωμένες αγορές όπου η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά σχεδόν καθόλου με το κράτος καθώς βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου σε δικούς της πόρους. Μια απομακρυσμένη επιχείρηση επιλέγει απλά να συμμορφώνεται με πιθανές απαιτήσεις του κράτους, συνήθως όταν αυτές δεν αποτελούν σημαντικό κόστος για την ίδια, πολλές φορές όμως προσπαθεί έντεχνα να αποφύγει τη συμμόρφωση με τους κυβερνητικούς κανόνες.

Διαπραγματευτική (bargainer): Οι σχέσεις μιας διαπραγματευτικής επιχείρησης με το κράτος χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και χαμηλό επίπεδο συνεργασίας. Ο βασικότερος λόγος τροφοδότησης του ανταγωνισμού αποτελεί το γεγονός ότι η επιχείρηση στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους κυβερνητικούς πόρους για να μπορέσει να επιτύχει την παγκόσμια επέκτασή της. Μια διαπραγματευτική επιχείρηση συχνά αμφισβητεί τις κανονιστικές απαιτήσεις λαμβάνοντας μια απόλυτα επιθετική συμπεριφορά απέναντι στο κράτος (Scott, 1987). Μια τέτοια επιθετική συμπεριφορά παρουσιάζεται συνήθως στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει μόνο βραχυπρόθεσμους στόχους σε μια συγκεκριμένη χώρα.

Σύμμαχος (partner): Μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί σύμμαχος του κράτους όταν τα δύο μέρη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κλάδοι των υποδομών όπως για παράδειγμα η ενέργεια ή οι μεταφορές. Στις περιπτώσεις αυτές οι σχέσεις είναι σε μεγάλο βαθμό συνεργατικές καθώς το κράτος ενισχύει το επενδυτικό κλίμα από του οποίου εξαρτώνται οι επιχειρήσεις του κλάδου και αυτές με τη σειρά τους επενδύουν στην καινοτομία η οποία τροφοδοτεί την ανταγωνιστικότητα της εκάστοτε χώρας. Μια επιχείρηση "Σύμμαχος", φροντίζει να είναι υπεύθυνη ως προς τις κοινωνικές ανάγκες και απαιτήσεις της χώρας που τη φιλοξενεί και συχνά μάλιστα ευθυγραμμίζει τους επιχειρηματικούς της στόχους με τους σκοπούς του κράτους που είναι εγκατεστημένη (DiMaggio and Powell, 1983, Oliver, 1991).

Ολοκληρωμένη (integrator): Οι σχέσεις μιας επιχείρησης αυτού του τύπου με το κράτος χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο τόσο ανταγωνισμού όσο και συνεργασίας. Μια τέτοια σχέση συνήθως παρατηρείται σε νέες και όχι πλήρως απελευθερωμένες αγορές όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις κυβερνήσεις για τη εξασφάλιση των περιορισμένων πόρων του κράτους. Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου επιδιώκουν να επιτύχουν μια ισορροπία ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τη συνεργασία ειδικά στην περίπτωση που στοχεύουν στη μακροχρόνια σχέση τους με το κράτος. Πολλές φορές βέβαια προσπαθούν να ελέγξουν και να επηρεάσουν τις κυβερνητικές πολιτικές μέσα από την επιρροή που ενδεχομένως έχουν σε διεθνείς οργανισμούς ή άλλες οργανώσεις, έτσι ώστε να διαμορφώσουν ένα πιο ευνοϊκό για αυτές επιχειρηματικό περιβάλλον (Stopford και Strange, 1991).

Πίνακας 7: Ο Συν-Ανταγωνισμός των Πολυεθνικών με το Κράτος (πηγή Luo, 2004)



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- Alfred Wong, **Sustaining company performance through partnering with customers**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No 5, 2002, pp. 567-580
- Alistair Davidson, **When co-creating unique value with customer goes wrong**, *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3 2004, pp. 14-15
- Amjad Hadjkhani, Peter Thilenius, **The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20/3 (2005), 136-147
- Andrew Cox, **Power, value and supply chain management**, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, 1999, pp.167-175
- Azzadin Salem Khalifa, **Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration**, *Management Desition*, Vol. 42, No. 5, 2004, pp. 645-666
- Bagshaw Mike, Caroline Bagshaw, **Co-opetition applied to training – a case study**, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 5, 2001, pp. 175-177
- Bengtsson Maria, Soren Kock, **“Coopetition” in Business Network – to Cooperate and Compete Simultaneously**, *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426, 2006
- Bengtsson Maria, Soren Kock, **Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1999, pp. 178-193
- Bing-Sheng Teng, **Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net**, *Journal of General Management*, Vol. 29, No.2, Winter 2003

- Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999
- Brandenburger M. Adam, Harbone W. Stuart Jr, **Value-Based Business Strategy**, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, Spring 1996, 5-24
- Carling A. Barbara, Michael J. Dowling, William, D. Roering, John Wyman, John Kalinoglou, Greg Clyburn, **Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor**, *Business Horizons*, September-October 1994
- Colin Clarke-Hill, Huaning Li, Barry Davis, **The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach**, *Management Research News*, Vol. 26, November 1 2003
- Dagnino B. Giovanni, Giovanna Padula, **Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation**, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference – “Innovation Research in Management”, Stockholm, 9-11 May 2002
- Dagnino B. Giovanni, Giovanna Padula, **On the nature of coopetition**, Special Issue on Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics
- Dunn T. Dan Jr, Claude A. Thomas, **Partnering with Customers**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1994, pp. 34-40
- Eikebrokk R. Tom, Dag H.Olsen, **Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An empirical Investigation of European SMEs**, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Science, 2005
- Gnyawali R. Devi, Jinyu He, Ravindranath (“Ravi”) Madhavan, **Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination**, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, August 2006, 507-530

- Gurnani Haresh, Murat Erkoç, Yadung Luo, **Impact of product pricing and time of investment decisions on supply chain co-opetition**, *European Journal of Operation Research*, doi: 10.1016/j.ejor.2006.02.047
- Ketchen J. David, Charles C. Snow, Vera L. Hoover, **Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges**, *Journal of Management*, 2004, 30(6), 779-804
- Kudeep Kumar, Han G. van Dissel, **Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems**, *MIS Quarterly*, September 1996
- Laine Annika, **Hand in hand with the enemy – Defining a competitor from a new perspective**, EURAM – Innovative Research in Management, Stockholm, May 9-11-2002
- Luo Yadung, **A co-opetition perspective of global competition**, *Journal of World Business*, 2006, doi: 10.1016/j.jwb.2006.08.007
- Luo Yadung, **A co-opetition perspective of MNC-host government relations**, *Journal of International Management*, 10 (2004), 431-451
- Nye S. Joseph Jr, **Soft Power & Leadership**, *Compass: A Journal of Leadership*, Spring 2004
- Oswald A. Mascarenhas, Ram Kesavan, Michael Bernacchi, **Customer value-chain involvement for co-creating customer delight**, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2004, pp. 486-496
- Phillips Wendy, Richard Lamming, John Bessant, Hanah Noke, **Discontinious innovation and supply relationships: strategic dalliances**, *R&D Management*, 36, 4, 2006
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, **Co-creating unique value with customers**, *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3 2004, pp. 4-9

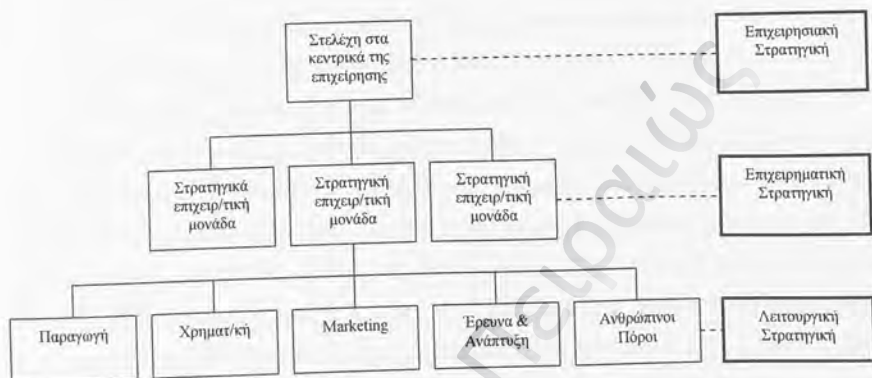
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**, Harvard Business School Press, 2004
- Sawhney Mohanbir, **Don't Just Relate – Collaborate**, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002
- Wheelen L. Thomas, David J. Hunger, **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Pearson Prentice Hall, tenth edition
- Wilkinson F. Ian, **The evolution of an evolutionary perspective on B2B business**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21/7 (2006), 458-465
- Yoffie B. David, Mary Kwak, **With Friends Like These: The Art of Managing Complementors**, *Harvard Business Review*, September 2006
- Zouhaier M'Chirgui, **The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies**, *Economics of Innovation & New Technology*, 2005, Vol. 14(6), September, pp. 455-477

4.1 Επίπεδα Στρατηγικής Εσωτερικά της Επιχείρησης

Για να εξετάσουμε τον Συν-Ανταγωνισμό στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να διακρίνουμε τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής, στα οποία ο Συν-Ανταγωνισμός, μπορεί να εμφανιστεί. Υπάρχουν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής εσωτερικά μιας επιχείρησης. Το επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate Strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (Business Strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (Functional-level Strategy). (διάγραμμα 20) Η διαμόρφωση της στρατηγικής στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, γίνεται με βάση τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί στο αμέσως υψηλότερο,

1. **Επιχειρησιακό επίπεδο:** Στο επίπεδο αυτό, που είναι και το υψηλότερο ιεραρχικά, αποφασίζονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης και πως αυτές θα διαχειριστούν. Ουσιαστικά, διαμορφώνεται η αναπτυξιακή της πολιτική, καθώς διαμορφώνεται, τόσο το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων και υπηρεσιών που η επιχείρηση θα προσφέρει, όσο και το χαρτοφυλάκιο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (Strategic Business Units, SBU's), μέσα από τις οποίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα προσφερθούν (Γεωργόπουλος, 2004).
2. **Επιχειρηματικό επίπεδο:** Είναι το δεύτερο ιεραρχικά επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής. Σε αυτό αποφασίζεται το πως η επιχείρηση θα ανταγωνίζεται, σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό, διακρίνεται σε τέσσερις επιμέρους στρατηγικές. Την στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost Leadership Strategy), την στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation Strategy), την στρατηγική εστίασης κόστους (Cost Focus Strategy) και την στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης (Differentiation Focus Strategy). Η επιλογή, πραγματοποιείται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και συνεπώς δεν είναι απαραίτητο πως θα είναι ίδια για όλες τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Γεωργόπουλος, 2004).

3. **Λειτουργικό επίπεδο:** Είναι το χαμηλότερο ιεραρχικά επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής. Το επίπεδο αυτό υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική, μέσα από τις ενέργειες που αποφασίζει το κάθε τμήμα της επιχείρησης. Κύριος στόχος στο επίπεδο αυτό, είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων (Γεωργόπουλος, 2004).



Διάγραμμα 20: Επίπεδα Στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2004)

Στη διεθνή βιβλιογραφία, έχει εξετασθεί Συν-Ανταγωνισμός στο δεύτερο και στο τρίτο ιεραρχικά επίπεδο, δηλαδή το επιχειρηματικό και το λειτουργικό αντίστοιχα.

4.2 Δια-λειτουργικός Συν-Ανταγωνισμός

Ο Συν-Ανταγωνισμός, μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων (λειτουργιών), εντός μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας της επιχείρησης, ονομάζεται δια-λειτουργικός Συν-Ανταγωνισμός (Cross-functional co-opetition). Πολλοί ερευνητές, έχουν εξετάσει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, είτε από την πλευρά της συνεργασίας, δίνοντας έμφαση στην αξία της συνεργασίας και της επικοινωνίας (e.g. Griffin and Hauser, 1992, Moorman and Rust, 1999, Narven and Slater, 1990), είτε από την πλευρά του ανταγωνισμού, δίνοντας έμφαση στην αντιπαλότητα μεταξύ των τμημάτων (e.g. Homburg, Workman and Krohmer, 1999, Levitt, 1969).

4.2.1 Η Παρουσία του Ανταγωνισμού σε Λειτουργικό Επίπεδο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων ενυπάρχει, λόγω του ότι η γνώση που είναι συσσωρευμένη σε κάποιο τμήμα, μπορεί να δημιουργήσει για το τμήμα αυτό, συγκεκριμένα οφέλη, με αποτέλεσμα να ξεπεράσει σε επιδόσεις τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές φορές μάλιστα, ένα τμήμα, όχι μόνο είναι απρόθυμο στο να προσφέρει ορισμένες πληροφορίες σε κάποιο άλλο, αλλά αποφεύγει ακόμα και να αποκομίσει το ίδιο πληροφορίες από ένα άλλο τμήμα. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι ο φόβος ότι μια τέτοια κίνηση θα θέσει υπό αμφισβήτηση την αξία της γνώσης που είναι συσσωρευμένη στο ένα τμήμα, συγκριτικά με την αξία της συσσωρευμένης γνώσης του άλλου (Gupta & Govindarajan, 2000). Επίσης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων, παρουσιάζεται στην έντονη προσπάθεια του κάθε τμήματος, για την αποκόμιση μεγαλύτερου μέρους, από τους περιορισμένους υλικούς και άυλους πόρους. Οι υλικοί πόροι μπορεί να ποικίλουν, από χρηματικούς πόρους, μέχρι και ανθρώπινο δυναμικό, ενώ ένα παράδειγμα άυλων πόρων, αποτελεί ο χρόνος που διαθέτει η ανώτερη διοίκηση, για τα θέματα που αφορούν το κάθε τμήμα (Frankwick et al., 1994). Άλλη μια αιτία ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων, αποτελούν οι διαφορετικοί στόχοι και προτεραιότητες που ενδέχεται να έχουν (Houston et al., 2001, Ruekert & Walker, 1987).

4.2.2 Η Παρουσία της Συνεργασίας σε Λειτουργικό Επίπεδο

Την ίδια στιγμή που τα διαφορετικά τμήματα ανταγωνίζονται για όλους τους παραπάνω λόγους, συνεργάζονται για την επίτευξη των κοινών στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από την επιχείρηση σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο. Η συνεργασία μέσω της μεταφοράς της γνώσης από το ένα τμήμα στο άλλο, είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων αυτών. Άτυπες μορφές συνεργατικής αλληλεπίδρασης, όπως ο διάλογος στο χώρο εργασίας (hall talk), αποτελούν διαδικασίες μεταφοράς γνώσης, που ενυπάρχουν μεταξύ των τμημάτων και βοηθούν στην επίτευξη των κοινών στόχων, φέρνοντας τους εργαζομένους πιο κοντά.

4.2.3 Η Επίδραση του Συν-Ανταγωνισμού σε Λειτουργικό Επίπεδο

Λόγω της συμβίωσης στοιχείων ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης, ο Συν-Ανταγωνισμός, είναι εκείνη η μορφή σχέσης, που περιγράφει καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις τους. Οι Luo, Slotegraaf και Pan, υπογραμμίζουν πως το κρίσιμο ερώτημα είναι, πως τα εν γένει ανταγωνιστικά τμήματα, μπορούν αποτελεσματικά να συνεργαστούν, για να βελτιώσουν την συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Οι Luo, Slotegraaf και Pan, εξετάζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό στις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων παρουσιάζουν τη συνεργασία, μέσα από τις έννοιες της συνεργατικής ικανότητας (Cooperative ability) και της συνεργατικής έντασης (Cooperative intensity).

Συνεργατική ικανότητα: Η ικανότητα ενός τμήματος να αφομοιώνει και εφαρμόζει τη γνώση που αποκομίζει, από τις αλληλεπιδράσεις του με τα άλλα τμήματα (Cohen and Levinthan, 1990, Szulanski, 1996, Zahra and George, 2002).

Υποστηρίζουν πως ο ανταγωνισμός, αποτελεί το κίνητρο του κάθε τμήματος, για καλύτερη κατανόηση, της λειτουργίας των άλλων τμημάτων. Αυτή ακριβώς η ιδιότητα του ανταγωνισμού, συνδυαζόμενη με μια αυξημένη συνεργατική ικανότητα, έχει ως αποτέλεσμα, τη γνώση (π.χ. γνώση σχετικά με τους πελάτες ή την αγορά), να περνά ευκολότερα, από το ένα τμήμα στο άλλο.

Συνεργατική ένταση: Ο βαθμός της συχνότητας και της στενότητας, των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης (Antia και Frazier, 2001, Rindfleisch και Moorman, 2002).

Με δεδομένο το καταλυτικό αποτέλεσμα του ανταγωνισμού που αναφέρθηκε παραπάνω, οι Luo, Slotegraaf και Pan, υπογραμμίζουν πως, η αυξημένη συνεργατική ένταση, συνδυαζόμενη με τον ανταγωνισμό, έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία νέας γνώσης, την καλύτερη κατανόηση της ήδη υπάρχουσας, καθώς επίσης και τη εφαρμογή της σε πιο σύνθετα προβλήματα.

Γίνεται φανερό, πως ο Συν-Ανταγωνισμός, δηλαδή η συνύπαρξη του ανταγωνισμού και της συνεργασίας (συνεργατικής ικανότητας και συνεργατικής έντασης), είναι η πιο επωφελής σχέση μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς συνδυάζει τόσο τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, όσο και αυτά του ανταγωνισμού. Τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να ενθαρρύνουν, τόσο την συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης (Luo, Slotegraaf & Pan, 2006). Μέσα από τη φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού, αποκαλύπτεται πως ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ του μάρκετινγκ, της παραγωγής και των άλλων τμημάτων, δεν είναι απαραίτητα επιζήμιες, αλλά αντίθετα, εάν συνδυαστούν, με αυξημένη συνεργατική ικανότητα και αυξημένη συνεργατική ένταση, μπορούν να έχουν θετική επίδραση, τόσο στα οικονομικά, όσο και στα μη οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Luo, Slotegraaf & Pan, 2006).

4.3 Ο Συν-Ανταγωνισμός σε Επιχειρηματικό Επίπεδο

Ο Συν-Ανταγωνισμός σε επιχειρηματικό επίπεδο, αφορά τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων μιας εταιρείας. Αυτή η μορφή συν-ανταγωνισμού, παρουσιάζεται κυρίως στις πολυεθνικές εταιρείες. Οι συν-ανταγωνιζόμενες επιχειρηματικές μονάδες, μπορεί να είναι εγκατεστημένες στην ίδια χώρα, ή σε διαφορετική και να δραστηριοποιούνται στην αγορά των ίδιων προϊόντων και υπηρεσιών ή στην αγορά διαφορετικών και αποτελούν ένα δίκτυο εταιρειών, οι οποίες, συνεργάζονται και ανταγωνίζονται παράλληλα. (Ghoshal και Bartlett, 1990) Ο Συν-Ανταγωνισμός είναι η κατάλληλη μορφή σχέσης, για να περιγράψει την συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας στις μεταξύ τους σχέσεις.

4.3.1 Η Συνεργασία στο Επιχειρηματικό Επίπεδο μιας Πολυεθνικής Εταιρείας

Σύμφωνα με τους Hansen και Nohria, ενώ στο παρελθόν οι πολυεθνικές εταιρείες πετύχαιναν οικονομίες φάσματος κυρίως μέσα από την χρήση φυσικών περιουσιακών πόρων (physical assets), όπως για παράδειγμα τα συστήματα διανομής, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η ανάπτυξη των οικονομικών φάσματος επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από την ικανότητα των επιχειρηματικών μονάδων να συνεργάζονται μεταξύ τους σε διάφορα επίπεδα.

4.3.1.1 Επίπεδα Συνεργασίας

Σύμφωνα με τον Luo, κάτω από το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού, οι θυγατρικές μονάδες, συνεργάζονται σε τέσσερα επίπεδα: Τεχνολογικό, λειτουργικό, οργανωτικό και χρηματοοικονομικό.

Τεχνολογικό επίπεδο: Σε τεχνολογικό επίπεδο, μοιράζονται τη γνώση σχετικά με την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης και την επέκταση των οικονομικών φάσματος (Economies of scope). (Ghoshal & Bartlett, 1988, Zander & Kogut, 1995) Η συνεργασία σε τεχνολογικό επίπεδο μπορεί να υλοποιηθεί, είτε με απόφαση της μητρικής εταιρείας, κάτω από τον έλεγχό της, είτε με συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των θυγατρικών μονάδων.

Λειτουργικό επίπεδο: Σε λειτουργικό επίπεδο οι θυγατρικές μονάδες συνεργάζονται για την από κοινού ανάπτυξη και χρήση, πόρων και ικανοτήτων. Η συνεργασία μέσα από τον έλεγχο ποιότητας, τα κανάλια διανομής, τη τιμολογιακή στρατηγική και τη χρήση κοινών προμηθευτικών βάσεων, αποτελούν παραδείγματα συνεργασίας σε λειτουργικό επίπεδο. (Gupta & Govindarajan, 1997) Το εύρος της συνεργασίας ποικίλει ανάλογα με την ομοιότητα των αναγκών των μονάδων. Κατά κανόνα, οι μακροχρόνιες συνεργασίες στο επίπεδο αυτό, έχουν την τάση να εμφανίζονται ανάμεσα σε μονάδες οι οποίες αντιμετωπίζουν αγορές με παρεμφερή χαρακτηριστικά (Gupta & Govindarajan, 1986, Nohria & Ghoshan, 1997).

Οργανωτικό επίπεδο: Σε οργανωτικό επίπεδο, οι επιχειρηματικές μονάδες, αναπτύσσουν, χρησιμοποιούν και μοιράζονται τη γνώση που σχετίζεται με διοικητικά θέματα. Εμπειρίες και πρακτικές σχετικά με την συμπεριφορά απέναντι στους τοπικούς ενδιαφερομένους (stakeholders), τον σχεδιασμό της κατάλληλης οργανωτικής δομής και την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της τοπικής αγοράς εργασίας, αποτελούν παραδείγματα συνεργασίας σε οργανωτικό επίπεδο. (Kostova, 1999, Kostova & Roth, 2003, Szulanski, 1996) Η μεταφορά αυτών των οργανωτικών πρακτικών μεταξύ των θυγατρικών μονάδων, είναι κρίσιμης σημασίας για της πολυεθνικές εταιρείες, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας πολυεθνικής εταιρείας βρίσκεται στην ικανότητά της να μεταφέρει ανώτερη γνώση από τις διαφορετικές αγορές, η οποία στη συνέχεια να αξιοποιείται από την εκάστοτε θυγατρική μονάδα. (Bartlett και Ghoshal, 1989)

Χρηματοοικονομικό επίπεδο: Σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, η συνεργασία των επιχειρηματικών μονάδων, εμφανίζεται με διάφορες μορφές. Τα χρήματα μπορούν να μετακινούνται εντός των θυγατρικών μιας πολυεθνικής εταιρείας, χωρίς να επηρεάζουν τις υποχρεώσεις της. Οι συναλλαγές μεταξύ των θυγατρικών μονάδων, όχι μόνο μειώνουν το συναλλακτικό κίνδυνο, αλλά μειώνουν ταυτόχρονα το χρηματοοικονομικό κόστος και βελτιώνουν την χρηματοοικονομική θέση των μονάδων που συναλλάσσονται. Παράλληλα, χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις, μεταξύ των εσωτερικά μιας πολυεθνικής εταιρείας, μπορούν να περιορίσουν την φορολογική επιβάρυνση θυγατρικών μονάδων που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές με υψηλή φορολογία. Όλα τα παραπάνω, αποτελούν παραδείγματα συνεργασίας σε χρηματοοικονομικό επίπεδο.

4.3.1.2 Εμπόδια Συνεργασίας Μεταξύ των Επιχειρηματικών Μονάδων

Παρά τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι ωθούν τις επιχειρηματικές μονάδες να συνεργαστούν μεταξύ τους στους τέσσερις παραπάνω τομείς, οι Hansen και Nohria, υποστηρίζουν πως υπάρχουν ορισμένα σημαντικά εμπόδια. Παράλληλα υπογραμμίζουν πως η αναγνώριση από την επιχείρηση των εμποδίων αυτών είναι κρίσιμης σημασίας για την αντιμετώπισή τους. Τα εμπόδια αυτά είναι:

1. **Απροθυμία μάθησης από τους άλλους:** Η απροθυμία αυτή μπορεί να προέρχεται από πολλούς λόγους. Συχνά επικρατεί η αντίληψη ότι οι άνθρωποι είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την επίλυση των προβλημάτων τους. Η αντίληψη αυτή στο επιχειρηματικό επίπεδο της επιχείρησης εμποδίζει τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Ακόμα, συστήματα αμοιβών τα οποία δεν στοχεύουν στην ανάπτυξη της συνεργασίας ενισχύουν την απροθυμία της μάθησης από τους άλλους. Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματικές μονάδες υπερεκτιμούν τη συσσωρευμένη σε αυτές γνώση και υποεκτιμούν τη γνώση των άλλων μονάδων.
2. **Αδυναμία εύρεσης ειδικών:** Συχνά, οι επιχειρηματικές μονάδες δεν έχουν τη δυνατότητα να αποκομίσουν τη γνώση που χρειάζονται ακόμα και αν αυτή είναι διαθέσιμη στην εταιρεία. Το κόστος απόκτησης ενδέχεται να είναι μεγαλύτερο από το όφελος ειδικά σε απομονωμένες επιχειρηματικές μονάδες.
3. **Απροθυμία προσφοράς βοήθειας:** Σε μερικές περιπτώσεις, τα άτομα είναι απρόθυμα να προσφέρουν τη γνώση τους σε άτομα άλλων επιχειρηματικών μονάδων. Ο πιθανότερος λόγος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των μονάδων, πολύ περισσότερο μάλιστα αυτών που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές. Ένας άλλος λόγος ενδέχεται να είναι η πίεση για βελτίωση της απόδοσης της κάθε επιχειρηματικής μονάδας μεμονωμένα ή οποία δεν δίνει κανένα κίνητρο για συνεργασία μεταξύ των μονάδων.
4. **Έλλειψη ικανότητας στη ομαδική εργασία και τη μεταφοράς γνώσης:** Πολλές φορές παρά το γεγονός ότι τα μέλη των επιχειρηματικών μονάδων είναι πρόθυμα να συνεργαστούν, η φύση της γνώσης κάνει δύσκολη τη μεταφορά της από τη μία μονάδα στην άλλη. Η υπονοούμενη (tacit) γνώση, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα.

Οι Hansen και Nohria, υποστηρίζουν πως για να ξεπεραστούν τα παραπάνω εμπόδια, είναι σημαντικό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων, να τονίζουν την σημασία της συνεργασίας. Η ανάπτυξη κοινών αξιών με έμφαση στην ομαδική εργασία, όπως επίσης και η ανάπτυξη κοινών στόχων, μπορούν να βοηθήσουν στη προώθηση ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μονάδων.

Παράλληλα, είναι σημαντικό οι επιχειρηματικές μονάδες να στελεχώνονται από άτομα τα οποία να έχουν την τάση, τόσο να ζητούν, όσο και να προσφέρουν βοήθεια και συνεργασία. Η συνεργατική συμπεριφορά μάλιστα μπορεί να γίνει βασικό κριτήριο προώθησης των στελεχών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις. Υπογραμμίζουν ακόμα τη σημασία της δημιουργίας στενών επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες.

4.3.2 Ο Ανταγωνισμός στο Επιχειρηματικό Επίπεδο μιας Πολυεθνικής Εταιρείας

Ενώ οι πολυεθνικές εταιρείες, ενθαρρύνουν τη συνεργασία και το διάχυση της γνώσης για την επίτευξη οικονομικών φάσματος, την ίδια στιγμή επιτρέπουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των θυγατρικών μονάδων με στόχο την επίτευξη αποδοτικότητας. (efficiency) (Hill, Hitt & Hoskinsson, 1992). Κάτω από το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού, οι θυγατρικές μονάδες ανταγωνίζονται σε τρία επίπεδα: Πόρους και υποστήριξη, συστημική θέση και αγοραστική επέκταση.

Πόροι και υποστήριξη: Ο ανταγωνισμός για την εξασφάλιση πόρων από τη μητρική εταιρεία, σχετίζεται με τη μείωση της εξάρτησης από τους πόρους της εγχώριας αγοράς και συνεπώς τη μείωση της οικονομικής αβεβαιότητας (Luo, 2003) Η τεχνολογία, ο εξοπλισμός, οι προμήθειες, το κεφάλαιο και η τεχνογνωσία (Know how), είναι μερικά παραδείγματα πόρων, που αποτελούν αντικείμενο ανταγωνισμού μεταξύ των θυγατρικών μονάδων. Η υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία, είναι άλλη μια μορφή πόρου για τον οποίο οι θυγατρικές μονάδες ανταγωνίζονται, καθώς για να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες της, έχουν ανάγκη την καθοδήγηση από αυτήν. Οι θυγατρικές μονάδες επίσης, ανταγωνίζονται για τη δέσμευση εκπατριζόμενων (expatriates), ειδικών σε σύνθετα θέματα που μπορεί για παράδειγμα να αφορούν το σχεδιασμό προϊόντος (product design), ή τη διαχείριση δεδομένων (data management). Το γεγονός ότι οι περισσότεροι πόροι είναι περιορισμένοι σε ποσότητα, αποτελεί την κινητήρια δύναμη του ανταγωνισμού μεταξύ των θυγατρικών μονάδων για τους πόρους αυτούς.

Συστημική θέση: Η κάθε θυγατρική μονάδα προσπαθεί να καταλάβει μια στρατηγική θέση στο δίκτυο της μητρικής εταιρείας (Martinez & Jarillo, 1989). Η στρατηγική θέση μπορεί να επιτευχθεί, αναλαμβάνοντας μια κρίσιμη δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας, καθώς με τον τρόπο αυτό, κάνει τις άλλες μονάδες εξαρτώμενες από αυτή. Μια θυγατρική μονάδα στην οποία υπάρχει σημαντική εισροή γνώσης από τις άλλες μονάδες και μικρή εκροή από αυτήν, καταλαμβάνει επίσης στρατηγική θέση στο δίκτυο. Τέλος, οι θυγατρικές μονάδες προσπαθούν να ενισχύσουν τη θέση τους, αυξάνοντας την επιρροή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της μητρικής εταιρείας.

Αγοραστική επέκταση: Ο ανταγωνισμός για αγοραστική επέκταση, λαμβάνει χώρα όταν δύο ή περισσότερες θυγατρικές μονάδες δραστηριοποιούνται ή ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν, σε ορισμένες κοινές αγορές, προσφέροντας την ίδια κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μητρική εταιρεία πολλές φορές ενθαρρύνει αυτής της μορφής των ανταγωνισμό, καθώς προωθεί την οικονομική αποδοτικότητα σε σημαντικές λειτουργίες (π.χ. marketing, βελτίωση ποιότητας).

4.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Συν-Ανταγωνισμού

Στα πλαίσια της συν-ανταγωνιστικής σχέσης των θυγατρικών μονάδων, συνυπάρχουν τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η συνεργασία. Παρόλα αυτά, δεν είναι όλες οι μονάδες το ίδιο συνεργατικές ή το ίδιο ανταγωνιστικές. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν το πόσο συνεργατικά και πόσο ανταγωνιστικά αντιμετωπίζει μια θυγατρική μονάδα τις υπόλοιπες θυγατρικές μονάδες της εταιρείας. Όταν οι παράγοντες αυτοί τροποποιούνται, αλλάζει ταυτόχρονα και το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας. Γίνεται με αυτό το τρόπο φανερό πως η συν-ανταγωνιστική σχέση, δεν είναι μια στατική αλλά μια δυναμική σχέση.

4.4.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Συνεργασίας

Σύμφωνα με τον Luo, οι παράγοντες που καθορίζουν, πόσο συνεργατική θα είναι μια θυγατρική μονάδα είναι: Η στρατηγική αλληλεπίδραση, η μορφή της και οι τεχνολογικοί δεσμοί.

Στρατηγική αλληλεπίδραση: Η στρατηγική αλληλεπίδραση, δείχνει το βαθμό στον οποίο κρίσιμες δραστηριότητες δύο θυγατρικών μονάδων σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Πρακτικά, η στρατηγική αλληλεπίδραση μεταξύ τους, προσδιορίζεται από την ποσότητα των πόρων ή των εκροών, που εισέρχονται ή εξέρχονται αντίστοιχα, από τη μία θυγατρική μονάδα στην άλλη. Η συχνή ανταλλαγή πόρων, δημιουργεί υψηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων, η οποία με τη σειρά της, απαιτεί υψηλό βαθμό συνεργασίας, συντονισμού και επικοινωνίας. (Roth & Morrison, 1992)

Μορφή των επιχειρηματικών μονάδων: Η μορφή των επιχειρηματικών μονάδων, σχετίζεται με το εάν μια μονάδα κατέχεται εξολοκλήρου από την μητρική εταιρεία, ή είναι αποτέλεσμα κοινοπραξίας. Ο Luo, υποστηρίζει ότι το επίπεδο της συνεργασίας είναι υψηλότερο ανάμεσα σε μονάδες, οι οποίες κατέχονται πλήρως από τη μητρική εταιρεία. Ο λόγος είναι ότι στη περίπτωση αυτή, οι δραστηριότητές τους, συγχρονίζονται και ελέγχονται καλύτερα από τη μητρική εταιρεία, μέσα από κατάλληλα διοικητικά συστήματα, με αποτέλεσμα την προφύλαξη της εταιρικής γνώσης και την αποδοτικότερη συνεργασία (Zollo & Singh, 1998). Εξάιρεση αποτελεί η περίπτωση όπου η απόκτηση γνώσης είναι και ο σκοπός της κοινοπραξίας.

Τεχνολογικοί δεσμοί: Οι τεχνολογικοί δεσμοί σχετίζονται με το βαθμός στον οποίο η καινοτομία και η παραγωγή μιας θυγατρικής μονάδας, εξαρτώνται από την τεχνολογική γνώση και υποστήριξη άλλων μονάδων. Μια μονάδα η οποία εξαρτάται τεχνολογικά από άλλες, θα έχει την τάση να επιζητεί περισσότερο τη συνεργασία από αυτές, για να μπορέσει να μεταφέρει την τεχνολογία και την τεχνογνωσία τους, στις δικές της δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.

4.4.2 Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Ανταγωνισμού

Σύμφωνα με τον Liao, οι παράγοντες που καθορίζουν πόσο ανταγωνιστική θα είναι μια θυγατρική μονάδα είναι: Η τοπική ανταπόκριση, η επικάλυψη της αγοράς και οι δυνατότητες υποχώρησης.

Τοπική ανταπόκριση: Η τοπική ανταπόκριση δείχνει το βαθμό στον οποίο μια θυγατρική μονάδα, κατανοεί, ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται με τις συνθήκες της χώρας όπου είναι εγκατεστημένη, έτσι ώστε οι αποφάσεις και οι πολιτικές της να συμβαδίζουν με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. κυβερνητική νομοθεσία, επιχειρηματική κουλτούρα). Όταν οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος είναι μεγάλες, ο ανταγωνισμός στις τοπικές αγορές υψηλός και η οικονομική αβεβαιότητα έντονη, οι θυγατρικές μονάδες τείνουν να εξαρτώνται περισσότερο από τους πόρους της μητρικής εταιρείας. Το αποτέλεσμα είναι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων, για την κατανομή των περιορισμένων πόρων.

Επικάλυψη της αγοράς: Επικάλυψη της αγοράς, ορίζεται ο βαθμός στον οποίο δύο η περισσότερες θυγατρικές μονάδες δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές με αποτέλεσμα τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός αυτός, τείνει να αυξάνεται σημαντικά, όταν η επικάλυψη παρουσιάζεται σε περισσότερες από μία αγορές, ειδικά όταν μια μονάδα καταλαμβάνει σημαντικό ρόλο σε μια αγορά που είναι ζωτικής σημασίας για μια άλλη. Πολλές φορές, η επικάλυψη αυτή, επιτρέπεται ή ακόμα και ενθαρρύνεται από την μητρική εταιρεία, στις γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές.

Δυνατότητες υποχώρησης: Οι δυνατότητες υποχώρησης, σχετίζονται με την ανάγκη για πόρους και υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία, όταν η πορεία της θυγατρικής μονάδας είναι φθίνουσα. Στην περίπτωση όπου περισσότερες από μια μονάδες, βρίσκονται σε φθίνουσα πορεία, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους για πόρους και υποστήριξη τείνει να εντείνεται σημαντικά. (Dixon, 2000) Πολλές φορές βέβαια, αν η μητρική εταιρεία αρνηθεί την άμεση υποστήριξη προς τις θυγατρικές μονάδες, αυτές αποφασίζουν να συνεργαστούν για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

4.4.3 Τύποι Επιχειρηματικών Μονάδων μιας Πολυεθνικής Εταιρείας

Όπως γίνεται φανερό, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων καθορίζονται τόσο από την μητρική εταιρεία, όσο και από την κάθε μονάδα αυτόνομα. Η μητρική εταιρεία προσπαθεί να συντονίσει τις δραστηριότητες όλων των θυγατρικών και η εκάστοτε μονάδα προσπαθεί να ικανοποιήσει τους δικούς της στόχους για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς που δραστηριοποιείται. Σαν αποτέλεσμα, το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας της κάθε μονάδας μπορεί να διαφέρει. Ο Luo, τοποθετεί τις θυγατρικές μονάδες σε μια μήτρα συν-ανταγωνισμού (πίνακας 8) με βάση το επίπεδο της συνεργασίας και το επίπεδο του ανταγωνισμού που χρησιμοποιούν. Οι τύποι των επιχειρηματικών μονάδων είναι:

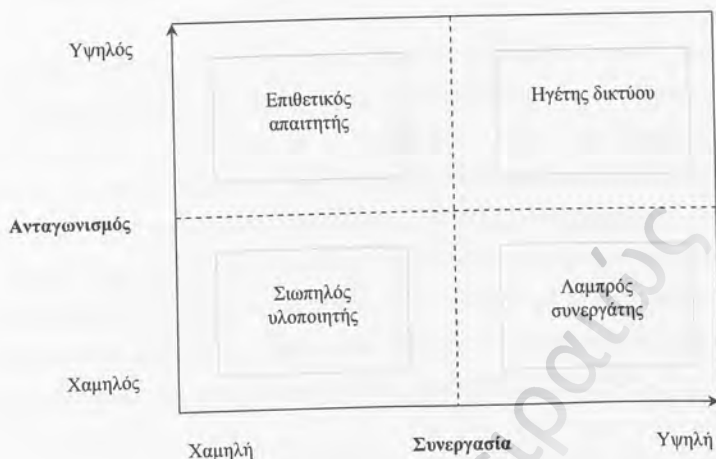
1. **Επιθετικός απαιτητής (Aggressive demander):** Αυτού του τύπου οι μονάδες χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και χαμηλό επίπεδο συνεργασίας. Στηρίζονται πολύ περισσότερο στους πόρους και την υποστήριξη της μητρικής εταιρείας, παρά στην συνεργασία με τις υπόλοιπες μονάδες. Προσπαθούν έντονα να ξεπεράσουν σε επιδόσεις τις μονάδες που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές. Η μητρική εταιρεία στηρίζει μια επιθετική μονάδα σε δύο περιπτώσεις. Πρώτον, όταν η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται είναι στρατηγικά ζωτικής σημασίας για την μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας και δεύτερον, όταν η μονάδα πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις για την ανάπτυξη μιας εξειδικευμένης τεχνολογίας ή άλλων εξειδικευμένων ικανοτήτων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά.
2. **Σιωπηρός υλοποιητής (Silent implementer):** Αυτού του τύπου οι μονάδες χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού και χαμηλό επίπεδο συνεργασίας ταυτόχρονα. Το χαρακτηριστικό τους στοιχείο είναι πως οι υψηλής προστιθέμενης αξίας λειτουργίες (High value-added functions) δεν πραγματοποιούνται από αυτές. Οι μονάδες αυτές, απλά υλοποιούν ορισμένες λειτουργίες, σε σχετικά απομονωμένες ή ασήμαντες αγορές. Για παράδειγμα, προωθούν στις αγορές αυτές, προϊόντα τα οποία έχουν σχεδιασθεί και παραχθεί από άλλες θυγατρικές.

Δεν έχουν δεσμούς συνεργασίας με τις υπόλοιπες μονάδες, καθώς τόσο η ανταλλαγή γνώσης, όσο και η ανταλλαγή πληροφοριών με αυτές, είναι ελάχιστη. Παράλληλα, η υποστήριξη τους από τη μητρική εταιρεία είναι χαμηλή.

3. **Λαμπρός συνεργάτης (Ardent contributor):** Αυτού του τύπου οι μονάδες χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού και υψηλό επίπεδο συνεργασίας. Κατέχουν σημαντικές ικανότητες σχετικά με κρίσιμες λειτουργίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, ικανότητες τις οποίες έχουν ανάγκη οι υπόλοιπες μονάδες. Είναι πηγή γνώσης και διακριτικών πόρων και σαν αποτέλεσμα δεν χρειάζεται να ανταγωνιστούν με τις άλλες θυγατρικές για τους πόρους και την υποστήριξη της μητρικής εταιρείας.
4. **Ηγέτης δικτύου (Network captain):** Οι μονάδες αυτές, κατέχουν σημαντικές διακριτικές ικανότητες, τις οποίες μοιράζονται με τις υπόλοιπες μονάδες του εταιρικού δικτύου. Είναι ηγέτες στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται και έχουν ανάγκη τους πόρους της μητρικής εταιρείας, έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιούν πλήρως τις ευκαιρίες των τοπικών αγορών για περαιτέρω ανάπτυξή τους και για να αντιμετωπίζουν τις ανταγωνιστικές προς αυτές πιέσεις. Λόγω των παραπάνω ο ανταγωνισμός με τις υπόλοιπες θυγατρικές είναι έντονος. Παράλληλα στηρίζονται στην συνεργασία με τις άλλες μονάδες, καθώς η γνώση που προέρχεται από αυτές, είναι κρίσιμης σημασίας για την συνεχή ανάπτυξή τους. Αποτελούν, μονάδες στρατηγικής σημασίας για την τη μητρική εταιρεία. Είναι αυτόνομες και χρηματοοικονομικά υπεύθυνες για τις επιδόσεις τους. Οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται είναι σημαντικές, αλλά αποτελούν ένα μόνο κομμάτι στο γεωγραφικό χαρτοφυλάκιο της μητρικής εταιρείας.

Συμπερασματικά, αυτού του τύπου οι μονάδες, χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και υψηλό επίπεδο συνεργασίας ταυτόχρονα.

Πίνακας 8: Μορφές Επιχειρηματικών Μονάδων Πολυεθνικής Εταιρείας (πηγή Luo, 2005)



4.5 Διαχείριση του Συν-Ανταγωνισμού των Επιχειρηματικών Μονάδων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το πόσο συνεργατική ή πόσο ανταγωνιστική είναι μια επιχειρηματική μονάδα, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η πρόκληση για την επιχείρηση έγκειται στο πως θα καταφέρει να αποκομίσει τα οφέλη της συνέργιας, που προκύπτουν από τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Δύο κρίσιμοι παράγοντες είναι: Η επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής και η ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων υποδομής.

4.5.1 Ο Ρόλος της Οργανωτικής Δομής

Η οργανωτική δομή, σχετίζεται με τον τρόπο σύνδεσης διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού (Van de Ven, 1976). Υπάρχουν δύο γενικοί τύποι οργανωτικών δομών, οι οποίες είναι, η τυπική ιεραρχική δομή (Formal hierarchical structure) και η άτυπες παράλληλες σχέσεις (Informal lateral relations).

Ο Tsai εξέτασε το πώς οι δύο βασικές οργανωτικές δομές, επηρεάζουν τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού.

Στην τυπική ιεραρχική δομή τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν σημαντική επιρροή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των χαμηλότερων ιεραρχικά επιπέδων και ο Tsai υποστηρίζει ότι σαν αποτέλεσμα, η τυπική ιεραρχική δομή επηρεάζει αρνητικά την μεταφορά γνώσης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων στα πλαίσια της μεταξύ τους συνεργασίας. Στις άτυπες παράλληλες σχέσεις αντίθετα, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν ακολουθούν την κάθετη οργανωτική δομή, αλλά στηρίζονται στον συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων μεταξύ τους. Στα πλαίσια της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, οι άτυπες παράλληλες σχέσεις καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και έχουν θετική επίδραση στη μεταφορά γνώσης μεταξύ τους (Tsai, 2002)..

Όμως όπως έχουμε δει, οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων είναι συν-ανταγωνιστικές και σαν αποτέλεσμα, πέρα από τη συνεργασία, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο ανταγωνισμός. Σύμφωνα με τον Tsai, τόσο το αρνητικό αποτέλεσμα της τυπικής ιεραρχικής δομής, όσο και το θετικό αποτέλεσμα των άτυπων παράλληλων σχέσεων, ενισχύονται στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

Συγκεκριμένα υποστηρίζει πως στα πλαίσια της τυπικής ιεραρχικής δομής το στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των μονάδων, τις κάνει επιφυλακτικές απέναντι σε αποφάσεις των ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων που έρχονται σε αντίθεση με τα δικά τους μεμονωμένα συμφέροντα. Σαν αποτέλεσμα, αποφεύγουν να μεταφέρουν τη γνώση τους σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες και προτιμούν να καρπωθούν τα οφέλη της αποκλειστικής χρήσης της.

Αντίθετα, στις άτυπες παράλληλες σχέσεις, η ύπαρξη του ανταγωνισμού, δημιουργεί μια έντονη τάση για κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των ανταγωνιστικών επιχειρηματικών μονάδων. Η τάση αυτή γίνεται πιο ισχυρή όσο πιο ισχυρός είναι και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός. Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά γνώσης μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

4.5.2 Ο Ρόλος των Συστημάτων Υποδομής

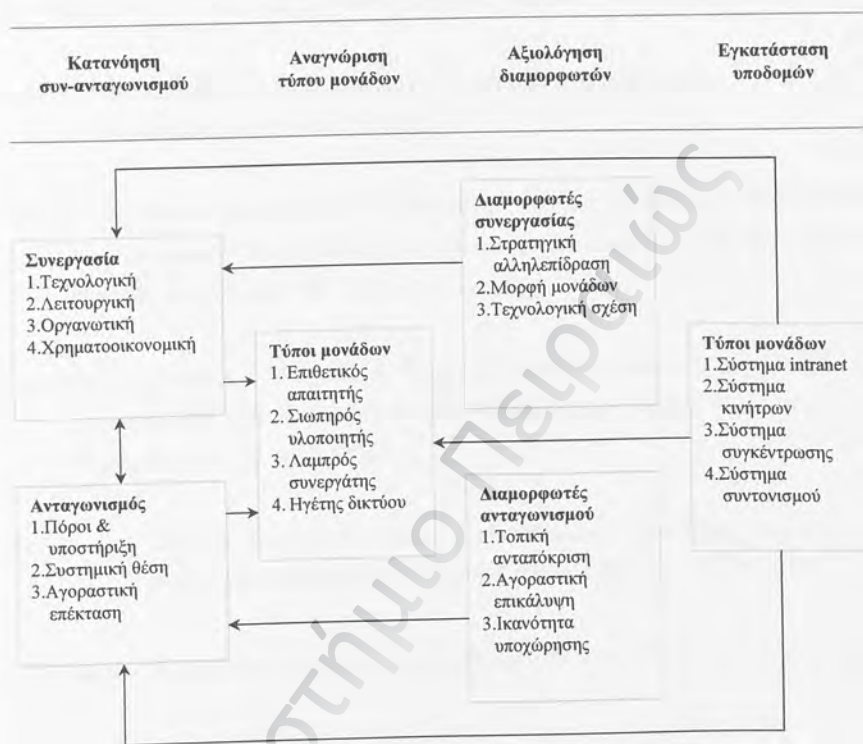
Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκομίσει πλήρως τα οφέλη του συν-ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, είναι σημαντικό να αναπτύξει την κατάλληλη υποδομή. Με την υποδομή αυτή θα μπορεί άμεσα να μετατρέψει τη νέα γνώση σε παραγωγικές ιδέες και μειώσει το κόστος της. Χωρίς αυτήν, η επιχείρηση, όχι μόνο δεν θα μπορέσει να καρπωθεί τα οφέλη αυτά, αλλά αντίθετα θα έρθει αντιμέτωπη με αυξημένο κόστος συντονισμού, των λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων. Ο Luo εξετάζοντας τον Συν-Ανταγωνισμό στο εσωτερικό μιας πολυεθνικής εταιρείας, προτείνει τέσσερα συστήματα υποδομής τα οποία είναι:

1. **Σύστημα intranet:** Ένα σύστημα intranet είναι σημαντικό τόσο για τη συνεργασία όσο και για τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Στο τομέα της συνεργασίας το σύστημα intranet είναι απαραίτητο καθώς διευκολύνει τη μεταφορά της γνώσης μεταξύ των γεωγραφικά διασκορπισμένων επιχειρηματικών μονάδων. Ένα σωστά εγκατεστημένο και λειτουργικό σύστημα intranet θα πρέπει να διατηρεί την ευελιξία του καθώς προσαρμόζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Στοιχεία του συστήματος, όπως για παράδειγμα οι βίντεο-συνδιαλέξεις και οι δυνατότητες του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), βοηθούν στη συνεργασία μεταξύ των μονάδων. Στο τομέα του ανταγωνισμού, ένα σύστημα intranet, βοηθά τη μητρική εταιρεία, να συντονίσει καλύτερα τον ανταγωνισμό των επιχειρηματικών μονάδων για πόρους και υποστήριξη, έτσι ώστε ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ τους, να μη γίνεται σε βάρος κάποιας επιχειρηματικής μονάδας. (Spender, 1996, Zack, 1999)
2. **Σύστημα συγκέντρωσης (encapsulating system):** Είναι μια τυποποιημένη διαδικασία κωδικοποίησης, αποθήκευσης και μετατροπής της γνώσης, σε μια μορφή που μπορεί να διανεμηθεί με ευκολία. Σαν αποτέλεσμα, κάθε άτομο, ή ομάδα ατόμων, μπορεί να έχει πρόσβαση σε κάθε πηγή γνώσης. Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι να μπορούν να μετατρέπουν την σιωπηρή γνώση (tacit knowledge), που υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης, σε ρητή γνώση (explicit knowledge), η οποία μπορεί να διανεμηθεί και να χρησιμοποιηθεί. (Inkpen & Dinur, 1998)

Η πιο πάνω διαδικασία είναι πολύ σημαντική, καθώς η υλοποίηση κρίσιμων λειτουργιών όπως η έρευνα και ανάπτυξη στηρίζεται στη σιωπηρή γνώση. Επίσης, ένα σύστημα συγκέντρωσης, βοηθά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος πιο δίκαιου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, καθώς χωρίς αυτό, μια επιχειρηματική μονάδα, μπορεί να συσσωρεύει τη γνώση της, σε μια μορφή που μόνο η ίδια να έχει πρόσβαση.

- 3. Σύστημα κινήτρων (incentive system):** Τα επιχειρησιακά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών και επιτυχημένων πρακτικών μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Ένα σύστημα κινήτρων είναι σημαντικό τόσο στο επίπεδο της συνεργασίας όσο και στο επίπεδο του ανταγωνισμού. Η συνεργασία προωθείται, καθώς μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων, ανταμείβονται για τη μεταφορά της γνώσης τους σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Παράλληλα, ένα σύστημα κινήτρων είναι απαραίτητο για να γίνει σωστή διαχείριση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Για παράδειγμα, μπορεί να προωθήσει τον ανταγωνισμό για επέκταση της αγοράς και να μειώσει τον ανταγωνισμό για πόρους και υποστήριξη. Γενικά τα οικονομικά κίνητρα είναι αποτελεσματικότερα σε επιχειρηματικές μονάδες που αποτελούν για τη επιχείρηση κέντρα κέρδους, ενώ τα μη οικονομικά κίνητρα είναι περισσότερο αποτελεσματικά σε επιχειρηματικές μονάδες που αποτελούν κέντρα κόστους (Hargadon, 1998).
- 4. Σύστημα συντονισμού (coordination system):** Ο Συν-Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης, είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία για να οδηγήσει στα αναμενόμενα οφέλη, προϋποθέτει την ύπαρξη και λειτουργία ενός συστήματος συντονισμού. Συγκεκριμένα είναι επιβεβλημένο, η επιχείρηση να ιδρύσει μια επιτροπή, σε επιχειρησιακό επίπεδο, η οποία να σχεδιάζει, να συντονίζει και να ελέγχει τόσο τον ανταγωνισμό, όσο και τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Είναι επίσης κρίσιμης σημασία, στην πιο πάνω επιτροπή να συμμετέχουν ανώτατα διοικητικά στελέχη που να εκπροσωπούν όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Με τη λειτουργία της επιτροπής αυτής, συντονίζονται οι δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων έτσι ώστε να αποφεύγεται η επικάλυψη των λειτουργιών και παράλληλα θα αποφασίζετε σε ποιες γεωγραφικές περιφέρειες θα επιτρέπεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

Στο διάγραμμα 21 παρουσιάζεται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο συν-ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων μιας πολυεθνικής εταιρείας.



Διάγραμμα 21: Συν-Ανταγωνισμός Επιχειρηματικών Μονάδων μιας Πολυεθνικής (πηγή Luo, 2005)

4.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

Brandenburger A., B. Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999

Morten T. Hansen & Nitin Nohria, **How to build collaborative advantage**, MIT Sloan
Management Review, 46, no1, Fall 2004

Wenpin Tsai, **Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing**,
Organization Science, Vol. 13, No. 2, March-April 2002

Xueming Luo, Rebecca J. Slotegraaf & Xing Pan, **Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms**, *Journal of Marketing*, Vol. 70, April 2006

Yadung Luo, **Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries**, *Journal of World Business*, Vol. 40, 2005

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004

5.1 Το Δίλημμα της Μάθησης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις συχνά συνεργάζονται, με στόχο την απόκτηση και τη δημιουργία νέας γνώσης. Όπως παρουσιάστηκε, ανεξάρτητα από τη θέση των επιχειρήσεων στο δίκτυο αξιών, οι μεταξύ τους σχέσεις είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικές και συνεργατικές. Σαν αποτέλεσμα, η μεταφορά γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων του δικτύου, μπορεί να αποτελέσει ένα ακόμη ιδιαίτερο επίπεδο εμφάνισης του συν-ανταγωνισμού. Σύμφωνα με τους Loebecke, Van Fenema και Powell (1999), ο λόγος είναι πως παρόλο που το μοίρασμα της γνώσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων «μεγαλώνει την πίτα» και για τις δύο, η γνώση που προσφέρουν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον τους. Σαν αποτέλεσμα, δεν είναι πρόθυμες να μεταφέρουν τη γνώση τους εάν πιστεύουν πως το όφελος που θα προκύψει είναι μικρότερο από το κόστος. Τελικά και οι δύο έρχονται αντιμέτωπες με το φαινόμενο που οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998) στηρίζονται στη θεωρία παιγνίων, ονόμασαν ως δίλημμα της μάθησης (learning dilemma). Το δίλημμα της μάθησης είναι ουσιαστικά μια παραλλαγή πιο γνωστού παιγνίου στρατηγικής και συγκεκριμένα, του διλήμματος του φυλακισμένου (prisoner's dilemma).

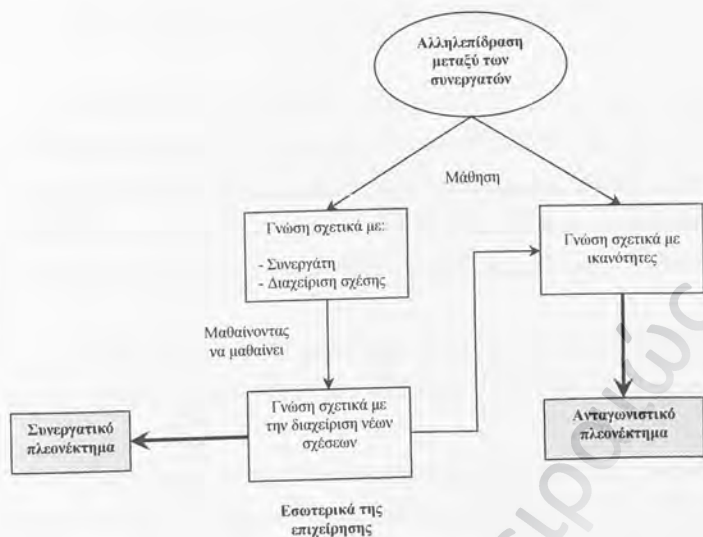
***Δίλημμα της μάθησης (learning dilemma):** Το δίλημμα της μάθησης περιγράφει την κατάσταση μεταξύ δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται, κατά την οποία η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να κερδίσει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο από τη γνώση που δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία, δηλαδή να αποσπάσει περισσότερη γνώση από αυτή που προσφέρει. Την ίδια στιγμή όμως, η οπορτουниστική αυτή συμπεριφορά μειώνει το συνολικό επίπεδο γνώσης που η ίδια η συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει (Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, 2002).*

Το δίλημμα της μάθησης φανερώνει την συν-ανταγωνιστική φύση των σχέσεων μεταφοράς γνώσης. Οι Escriba και Urbietta (2002), αποκαλύπτουν την συν-ανταγωνιστική αυτή φύση μέσα από μια διαφορετική οπτική γωνία. Υποστηρίζουν πως οι σχέσεις αυτές είναι συν-ανταγωνιστικές, λόγω του ότι οδηγούν ταυτόχρονα στην ανάπτυξη τόσο ανταγωνιστικού όσο και συνεργατικού πλεονεκτήματος.

Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage): Μέσα από την αμοιβαία μεταφορά γνώσης, πέρα από τη γνώση σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες άλλων εταιρειών, ακόμα και ανταγωνιστικών, οι επιχειρήσεις αποκτούν, νέα τεχνογνωσία (know-how) και νέες ικανότητες (capabilities). Όταν η νέα αυτή τεχνογνωσία και οι νέες αυτές ικανότητες ενσωματωθούν στις επιχειρηματικές ενέργειες και δράσεις της εκάστοτε επιχείρησης, μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Hamel, 1991). Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την ανάπτυξη νέων βασικών ικανοτήτων (core competencies), είτε με την ενδυνάμωση των ήδη υπαρχόντων. Οι Hamel, Doz και Prahalad (1989), τονίζουν μια ακόμα διάσταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προκύπτει μέσα από τις σχέσεις μεταφοράς γνώσης. Συγκεκριμένα, όπως υποστηρίζουν, παρόλο που η μεταφορά γνώσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων μπορεί να αποδυναμώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μιας έναντι της άλλης, από την άλλη πλευρά, μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και των δύο απέναντι σε όλους τους υπόλοιπους παίκτες.

Ανάπτυξη συνεργατικού πλεονεκτήματος (collaborative advantage): Παράλληλα με την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγής γνώσης, οι επιχειρήσεις μαθαίνουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται μια συνεργατική σχέση. Το αποτέλεσμα είναι η ενσωμάτωση στο στρατηγικό χαρτοφυλάκιο τους μιας νέας στρατηγικής επιλογής, αυτής της συνεργασίας. Το παραπάνω όφελος αποτελεί το δεύτερο αποτέλεσμα της ανάπτυξης σχέσεων μεταφοράς γνώσης, δηλαδή την ανάπτυξη συνεργατικού πλεονεκτήματος.

Λόγω της συνύπαρξης τόσο του ανταγωνιστικού όσο και του συνεργατικού πλεονεκτήματος, ο Συν-Ανταγωνισμός περιγράφει με τον καλύτερο τρόπο τις σχέσεις μεταφοράς γνώσης. Το ολοκληρωμένο συν-ανταγωνιστικό πλαίσιο των Escriba και Urbieto παρουσιάζεται στο διάγραμμα 22.



Διάγραμμα 22: Συν-Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Μεταφοράς Γνώσης (πηγή Escriba και Urbietta, 2002)

5.2 Μορφές Συνεργασιών Μεταφοράς Γνώσης

Οι επιχειρήσεις στα πλαίσια των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων στο δίκτυο αξιών ανταλλάσσουν γνώση. Όπως αναφέραμε μάλιστα, πολλές φορές η ανταλλαγή γνώσης αποτελεί το βασικό κριτήριο για την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής συνεργασίας. Σε κάθε περίπτωση όμως οι συνεργασίες ή οι αλληλεπιδράσεις αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν ως συν-ανταγωνιστικές, εξαιτίας της συνύπαρξης του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να κατανοήσει και να διαχειριστεί κατάλληλα τις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις μεταφοράς γνώσης, είναι απαραίτητο να κατανοήσει τις διαφορετικές μορφές τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίστηκαν δύο βασικές κατηγορίες συνεργασιών ανταλλαγής γνώσεων. Η πρώτη διαχωρίζει τις συνεργασίες ανάλογα με το είδος της γνώσης που μεταφέρεται μεταξύ των επιχειρήσεων και η δεύτερη τις διαχωρίζει ανάλογα με το είδος των ωφελειών που προκύπτουν από την μεταφορά της γνώσης.

5.2.1 Σχέσεις Ανάλογα με το Είδος της Μεταφερόμενης Γνώσης

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες γνώσης. Η σαφής (explicit) γνώση και η υπονοούμενη (implicit) γνώση. Όπως γίνεται φανερό και από τους πιο κάτω ορισμούς, η δυσκολία μεταφοράς και εμπέδωσης της υπονοούμενης γνώσης, την καθιστά μια πιο στρατηγική μορφή πόρου σε σχέση με την εξωτερική γνώση (Parice και Henderson, 2001). Οι διαφορές σαφής και υπονοούμενης γνώσης συνοψίζονται στον πίνακα 9

Σαφής γνώση (explicit knowledge): Είναι εκείνη η μορφή γνώσης η οποία μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί σε μια συμβατική και συστηματική γλώσσα.

Υπονοούμενη γνώση (tacit knowledge): Είναι εκείνη η μορφή γνώσης η οποία βρίσκεται εσωτερικευμένη σε ορισμένα άτομα, κυρίως μέσα από τη μακροχρόνια εργασιακή εμπειρία και σαν αποτέλεσμα είναι δύσκολο να τυποποιηθεί και να επικοινωνηθεί.

Πίνακας 9: Τύποι Γνώσης(πηγή Nonaka και Takeuchi, 1995)

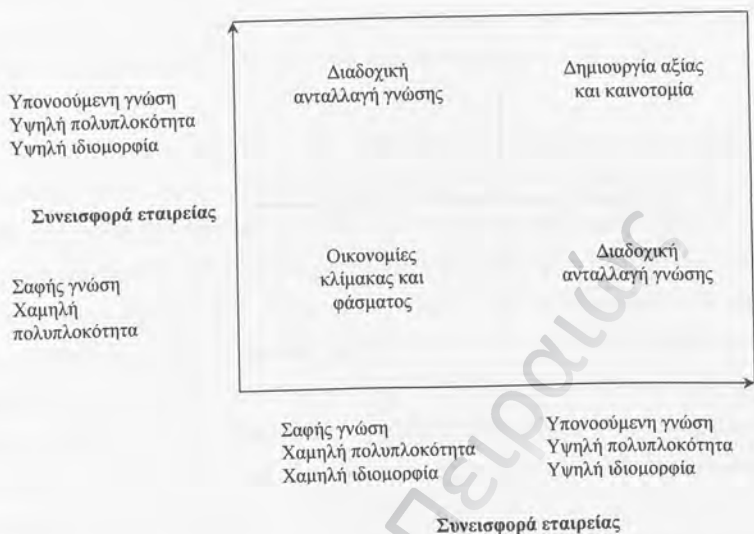
Υπονοούμενη γνώση	Σαφής γνώση
- Γνώση από εμπειρία	- Λογική (rational) γνώση
- Ταυτόχρονη (simultaneous) γνώση (εδώ και τώρα)	- Διαδοχική (sequential) γνώση (εκεί και τότε)
- Αναλογική (analog) γνώση (εξάσκηση)	- Έργα που έχουν ολοκληρωθεί
	- Ψηφιακή γνώση (θεωρητική)

Στις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις ανταλλαγής γνώσης, η νέα αξία που δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία, δηλαδή σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff, η «νέα πίτα» που δημιουργεί η συνεργασία, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το είδος της μεταφερόμενης γνώσης. Οι Parice και Henderson (2001), ανέπτυξαν μια μήτρα (πίνακας 10) που παρουσιάζει τους διαφορετικούς συνδυασμούς μεταφερόμενης γνώσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων του δικτύου αξιών. Κάθε ένας από τους παρακάτω συνδυασμούς μεταφερόμενης γνώσης, αντιπροσωπεύει και μια διαφορετική μορφή σχέσης.

Υπονοούμενη γνώση – Υπονοούμενη γνώση: Στη περίπτωση αυτή και οι δύο επιχειρήσεις προσφέρουν η μία στην άλλη πόρους στρατηγικής σημασίας. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας ανταλλαγής, είναι η δημιουργία νέας γνώσης η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην ανάπτυξη σημαντικών νέων στρατηγικών ικανοτήτων για τις επιχειρήσεις. Πολλές φορές μάλιστα, η αμοιβαία ανταλλαγή υπονοούμενης γνώσης οδηγεί στην από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτόμων τεχνολογιών.

Υπονοούμενη γνώση – Σαφής γνώση: Σε αυτή την περίπτωση μόνο η μία επιχείρηση συνεισφέρει πόρους στρατηγικής σημασίας. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί μια τυπική συμφωνία προώθησης μεταξύ δύο επιχειρήσεων όπου η μία επιχείρηση προσφέρει τη συσσωρευμένη γνώση της σχετικά με την αγορά και τις ανάγκες των πελατών, ενώ η άλλη προσφέρει τις προδιαγραφές του προϊόντος. Η αξία που δημιουργείται μέσα από αυτή τη μορφή ανταλλαγής γνώσης είναι μικρότερη από αυτή που δημιουργείται όταν και οι δύο επιχειρήσεις προσφέρουν στη σχέση, γνώσεις στρατηγικής σημασίας.

Σαφής γνώση – Σαφής γνώση: Στην περίπτωση αυτή, και οι δύο επιχειρήσεις προσφέρουν η μία στην άλλη πόρους χωρίς ιδιαίτερη στρατηγική σημασία. Σαν αποτέλεσμα η δημιουργία αξίας που προέρχεται από μια τέτοια ανταλλαγή γνώσης περιορίζεται στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δύο επιχειρήσεων, στην βελτίωση των λειτουργιών τους, καθώς επίσης και στη μείωση του κόστους και του κινδύνου που αντιμετωπίζουν.



5.2.2 Σχέσεις Ανάλογα με το Είδος των Ωφελειών που Προκύπτουν

Σύμφωνα με τους Khana, Gulati και Nohria (1998), υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να καταταγούν οι σχέσεις ανταλλαγής γνώσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων. Το κριτήριο που χρησιμοποιούν για το διαχωρισμό των τριών αυτών κατηγοριών είναι το είδος των ωφελειών που προκύπτουν. Υποστηρίζουν πως σε μια σχέση αυτής της μορφής, μπορούν να δημιουργηθούν, είτε ιδιωτικά οφέλη (*private benefits*), είτε κοινά οφέλη (*common benefits*), είτε ένα μίγμα και των δύο.

Ιδιωτικά οφέλη (*private benefits*): Είναι τα οφέλη τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει, εφόσον εσωτερικεύσει ορισμένες ικανότητες (*skills*) από τη δεύτερη επιχείρηση, και τις χρησιμοποιήσει μονομερώς σε περιοχές που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο της συνεργασίας τους (Khana, Gulati και Nohria, 1998)

Κοινά οφέλη (common benefits): Είναι τα οφέλη τα οποία συσσωρεύονται στις δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις μόνο μέσω από την από κοινού εφαρμογή της γνώσης που δημιουργούν και η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο στις περιοχές που αφορούν το αντικείμενο της συνεργασίας (Khana, Gulati και Nohria, 1998)

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε το παράδειγμα δύο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων Α και Β, όπου η πρώτη προσφέρει την ανώτερη τεχνογνωσία της και η δεύτερη την γνώση της σχετικά με την αγορά, με στόχο την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και την προώθησή του στην αγορά της δεύτερης. Το όφελος που προκύπτει από την επιτυχία του πιο πάνω εγχειρήματος είναι κοινό. Παράλληλα η επιχείρηση Α μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις σχετικά με την αγορά, τις οποίες αποκόμισε από την συνεργασία και να προωθήσει εκεί και άλλα προϊόντα της. Ομοίως η Β μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνογνωσία που αποκόμισε από την πρώτη επιχείρηση για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Οι δύο αυτές περιπτώσεις αποτελούν χαρακτηριστική περίπτωση ιδιωτικών ωφελειών.

Σύμφωνα με τους Khana, Gulati και Nohria (1998), οι σχέσεις στις οποίες τα δύο μέρη αποκομίζουν μόνο ιδιωτικά ή μόνο κοινά οφέλη είναι σχετικά σπάνιες. Συνήθως, μέσα σε μια συνεργασία μεταξύ των παικτών του δικτύου αξιών συνυπάρχουν και οι δύο τύποι ωφελειών. Η συνύπαρξη κοινών και ιδιωτικών ωφελειών κάνει τις σχέσεις ανταλλαγής γνώσης σημαντικά πολύπλοκες στη διαχείριση τους.

5.3 Μίγμα Συν-Ανταγωνισμού στις Σχέσεις Μεταφοράς Γνώσης

Όπως είναι ήδη γνωστό, ο Συν-Ανταγωνισμός εκφράζει την συν-ύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας στις σχέσεις της επιχείρησης με τους υπόλοιπους παίκτες του δικτύου αξιών. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταφοράς γνώσης. Το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας στα πλαίσια του συν-ανταγωνισμού φανερώνεται μέσα από την απόφαση της κάθε επιχείρησης να μεταφέρει ή να μη μεταφέρει την γνώση της στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζεται (Loebecke, Fenema και Powell, 1999).

Σύμφωνα με το συν-ανταγωνιστικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τους Loebecke, Fenema και Powell (1999), μια επιχείρηση αποφασίζει για το αν θα προσφέρει ή όχι τη γνώση της σε μια συνεργατική επιχείρηση εφόσον συνυπολογίσει τρεις κρίσιμους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι, η συνεργιακή αξία, η δραστικότητα και το αρνητικό αποτέλεσμα.

Συνεργιακή αξία (synergetic value): Η συνεργιακή αξία αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίον η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ δύο επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Δραστικότητα (leveragability): Η δραστικότητα αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίον μια επιχείρηση μπορεί από μόνη της να διεκδικεί τη γνώση που κερδίζει μέσα σε μια σχέση ανταλλαγής γνώσεων, για να αυξήσει περαιτέρω την αξία της.

Αρνητικό αποτέλεσμα (negative reverse-impact): Το αρνητικό αποτέλεσμα αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την γνώση που αποκόμισε από την άλλη επιχείρηση εναντίον της και συνεπώς να μειώσει την αξία της δεύτερης.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 11, στην περίπτωση όπου τόσο η συνεργιακή αξία όσο και δραστικότητα κυμαίνονται είτε σε υψηλά είτε σε χαμηλά επίπεδα, η απόφαση της επιχείρησης να προσφέρει την γνώση της είναι αβέβαιη και συνεπώς το όποιο αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να επηρεάσει την απόφαση αυτή προς την κατεύθυνση της άρνησης προσφοράς γνώσης. Σε κάθε περίπτωση όπου η δραστικότητα υπερσχύει του συνεργιακού αποτελέσματος η επιχείρηση αρνείται να μεταφέρει την γνώση της, ενώ όταν υπερσχύει η συνεργιακή αξία, το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο και εξαρτάται από το επίπεδο του αρνητικού αποτελέσματος.

Πίνακας 11: Συν-Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Μεταφοράς Γνώσης (πηγή Loebecke, Fenema, Powell, 1999)

		<i>Δραστικότητα</i>	
		<i>Χαμηλή</i>	<i>Υψηλή</i>
<i>Συνεργιακή Αξία</i>		Αβέβαιο αποτέλεσμα αναφορικά με τη μεταφορά γνώσης	Αρνητικό αποτέλεσμα αναφορικά με τη μεταφορά γνώσης
	<i>Χαμηλή</i>	Με την επίδραση του αρνητικού αποτελέσματος:	Με την επίδραση του αρνητικού αποτελέσματος:
		<i>Αρνητικό αποτέλεσμα</i>	<i>Αρνητικό αποτέλεσμα</i>
		Θετικό αποτέλεσμα αναφορικά με τη μεταφορά γνώσης	Αβέβαιο αποτέλεσμα αναφορικά με τη μεταφορά γνώσης
	<i>Υψηλή</i>	Με την επίδραση του αρνητικού αποτελέσματος:	Με την επίδραση του αρνητικού αποτελέσματος:
	<i>Αβέβαιο αποτέλεσμα</i>	<i>Αρνητικό αποτέλεσμα</i>	

Το πιο πάνω πλαίσιο περιορίζει το συν-ανταγωνιστικό μίγμα στα δύο άκρα, του πλήρους ανταγωνισμού, που εκφράζεται μέσα από την άρνηση μεταφοράς γνώσης και της απόλυτης συνεργασίας, που εκφράζεται μέσα από την πλήρη μεταφορά της γνώσης. Οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), τονίζουν πως η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της περισσότερες επιλογές από αυτές που προϋποθέτει η κλασική διχοτόμηση ανάμεσα στον ανταγωνισμό και τη συνεργασία.

Στηριζόμενοι στη Θεωρία Παιγνίων τονίζουν πως η πλήρη συνεργασία δεν εξασφαλίζει την επίλυση όλων των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να παρουσιαστούν στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης μεταφοράς γνώσης. Αντίθετα, μια τέτοια επιλογή είναι πιθανόν να προκαλέσει μια πιο ανταγωνιστική και ιδιοφελής συμπεριφορά από την δεύτερη επιχείρηση, η οποία ενδέχεται να προσπαθήσει να εκμεταλλευθεί την προσφορά γνώσης της πρώτης. Συγκεκριμένα, η δεύτερη επιχείρηση ενδέχεται να περιορίσει το επίπεδο της γνώσης που προσφέρει και εκμεταλλευόμενη την συνεργασία της πρώτης να αποκομίσει γρηγορότερα τα οφέλη της συνεργασίας και να αποχωρήσει από αυτήν, χωρίς η άλλη επιχείρηση να έχει ολοκληρώσει την μαθησιακή διαδικασία.

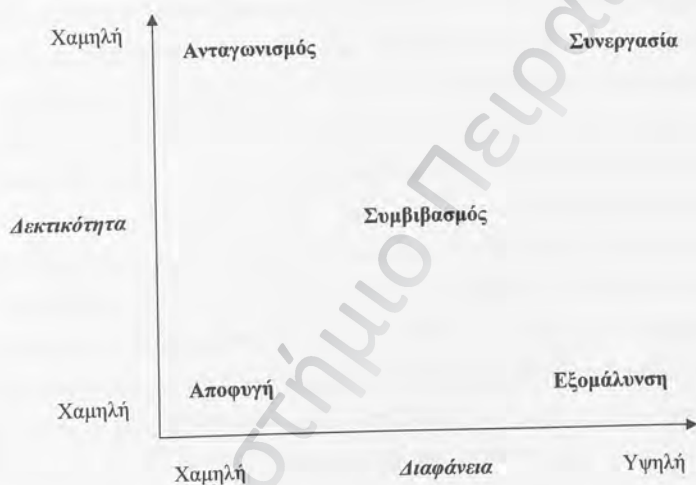
Από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζουν πως η πλήρως ανταγωνιστική συμπεριφορά στις σχέσεις μεταφοράς γνώσης κρύβει επίσης έναν σημαντικό κίνδυνο. Εάν και οι δύο συνεργάτες αποφασίσουν να περιορίσουν σημαντικά το επίπεδο της γνώσης που μεταφέρουν, τότε το όφελος της συνεργασίας και της δημιουργίας νέας γνώσης περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό.

Υπογραμμίζουν πως το μίγμα ανταγωνισμού και συνεργασίας στις σχέσεις μεταφοράς γνώσης, εκφράζεται μέσα από το επίπεδο της δεκτικότητας (*receptivity*) και το επίπεδο της διαφάνειας (*transparency*) που επιλέγει η κάθε επιχείρηση.

Δεκτικότητα (*receptivity*): Η δεκτικότητα αναφέρεται στο βαθμό τον οποίο η επιχείρηση απορροφά τη γνώση που της προσφέρει η επιχείρηση με την οποία συνεργάζεται. Η δεκτικότητα εμπεριέχει τόσο την ικανότητα (*ability*) της επιχείρησης να απορροφήσει και να εσωτερικεύσει τη γνώση αυτή, όσο και την προθυμία (*intent*) της να το κάνει.

Διαφάνεια (*transparency*): Η διαφάνεια εκφράζει την τάση της επιχείρησης να προσφέρει τη γνώση της στην επιχείρηση με την οποία συνεργάζεται. Όπως ακριβώς και στην περίπτωση του παράγοντα της δεκτικότητας, η διαφάνεια εμπεριέχει τόσο την ικανότητα της επιχείρησης να μεταβιβάζει τη γνώση που έχει συσσωρεύσει, όσο και την πρόθεσή της να το κάνει.

Με βάση το επίπεδο της δεκτικότητας και το επίπεδο της διαφάνειας η κάθε επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει ένα μίγμα συν-ανταγωνισμού (διάγραμμα 23) που εκτείνεται από τον πλήρη ανταγωνισμό μέχρι την πλήρη συνεργασία, χωρίς όμως να περιορίζεται στις δύο αυτές επιλογές. Με βάση τη στρατηγική επιλογή μίγματος ανταγωνισμού και συνεργασίας, μπορούν να δημιουργηθούν πολλές διαφορετικές μορφές συν-ανταγωνισμού στις σχέσεις μεταφοράς γνώσης. Το συνολικό όφελος μεγιστοποιείται και για τους δύο παίκτες όταν και οι δύο επιλέγουν τη συνεργασία, δηλαδή υψηλό επίπεδο τόσο δεκτικότητας όσο και διαφάνειας (Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks, 1998).



Διάγραμμα 23: Στρατηγικές Επιλογές Διεπιχειρησιακής Μάθησης (πηγή Thomas, 1979)

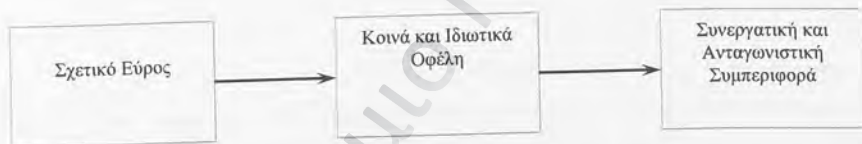
5.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ανταγωνισμού και Συνεργασίας

Όπως παρουσιάστηκε, το επίπεδο ανταγωνισμού και συνεργασίας στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης ανταλλαγής γνώσης μπορεί να ποικίλει. Υπάρχουν όμως ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το επίπεδο αυτό και διαμορφώνουν αναλόγως το μίγμα του συν-ανταγωνισμού.

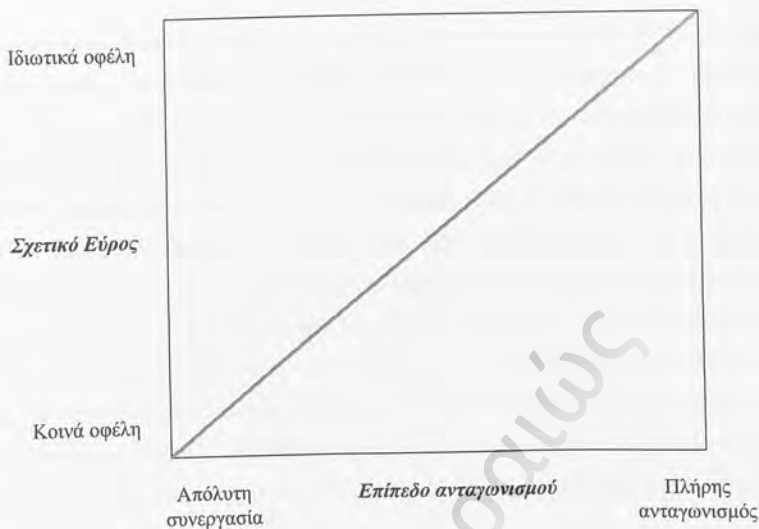
Είδος μεταφερόμενης γνώσης: Η γνώση η οποία μεταφέρεται από τη μια επιχείρηση στην άλλη μπορεί να είναι είτε σαφής, είτε υπονοούμενη. Όπως υποστηρίζουν οι Parice και Hendersson (2001), όταν η γνώση που ανταλλάσσεται είναι υπονοούμενη τότε το αποτέλεσμα είναι η καινοτομία και η δημιουργία νέας αξίας. Κάτι τέτοιο είναι λιγότερο πιθανό όταν η γνώση η οποία ανταλλάσσεται είναι σαφής. Επιπρόσθετα, οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), τονίζουν πως η δημιουργία νέας αξίας είναι το βασικό κίνητρο ανάπτυξης της συνεργασίας στις σχέσεις μεταφοράς γνώσης. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της υπονοούμενης γνώσης που ανταλλάσσεται μεταξύ δύο επιχειρήσεων σε σχέση με το επίπεδο της σαφούς γνώσης, τόσο περισσότερο θα ενισχύεται το στοιχείο της συνεργασίας και θα αποδυναμώνεται το στοιχείο του ανταγωνισμού, "ceteris paribus". Παράλληλα, όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει από μια άλλη υπονοούμενη γνώση, χρειάζεται τη στενή συνεργασία της δεύτερης για να το πετύχει. Σαν αποτέλεσμα, το επίπεδο της συνεργασίας αυξάνεται, τουλάχιστον από το ένα μέλος της συν-ανταγωνιστικής σχέσης (Badaraco, 1999). Η επίδραση όμως του είδους της μεταφερόμενης γνώσης στα επίπεδα ανταγωνισμού και συνεργασίας έχει διττό χαρακτήρα. Ο λόγος είναι ότι η υπονοούμενη γνώση είναι δύσκολο να μεταφερθεί ακόμα και στην περίπτωση όπου τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης της γνώσης είναι πρόθυμοι να την ανταλλάξουν (Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks 1998). Το αποτέλεσμα είναι η μείωση του επιπέδου διαφάνειας και τελικά η μείωση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Η μείωση της συνεργασίας, μπορεί παράλληλα να ενισχυθεί από κοινωνικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα η διαφορετική γλώσσα μεταξύ των δύο συνεργατών (Peterson και Schwind, 1977).

Είδος των ωφελειών: Όπως είδαμε, τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από μια σχέση ανταλλαγής γνώσης, μπορεί να είναι είτε κοινά είτε ιδιωτικά. Οι Khanna, Gulati και Nohria (1998), υποστηρίζουν πως το είδος των ωφελειών διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ δύο συνεργατών και σαν αποτέλεσμα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το μίγμα του συν-ανταγωνισμού. Υποστηρίζουν πως η έννοια του ανταγωνισμού, έγκειται στο κατά πόσον η κάθε επιχείρηση δαπανά όλο και περισσότερα χρήματα, προκειμένου να αποκομίσει πρώτη τη γνώση την οποία προσδοκά από την δεύτερη επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αγώνας της μάθησης (learning race). Όταν τα οφέλη τα οποία πρόκειται να προκύψουν είναι μόνο κοινά, οι δύο συνεργάτες δεν έχουν κίνητρο να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και σαν αποτέλεσμα επιλέγουν την κατάσταση της πλήρους συνεργασίας.

Αντίθετα, όταν τα οφέλη που πρόκειται να προκύψουν είναι μόνο ιδιωτικά τότε η επιχείρηση που θα ολοκληρώσει πρώτη τον αγώνα της μάθησης δεν έχει κανένα κίνητρο να συνεχίσει να προσφέρει τη γνώση της, με αποτέλεσμα την αποχώρησή της από την συν-ανταγωνιστική σχέση. Η αποχώρηση αυτή αποτελεί σημαντικό κόστος για την επιχείρηση που δεν έχει ολοκληρώσει τη μαθησιακή διαδικασία. Στην πιο συχνή περίπτωση όπου συνυπάρχουν τόσο τα ιδιωτικά, όσο και τα κοινά οφέλη, μια επιχείρηση ενδέχεται να παραμείνει στη συν-ανταγωνιστική σχέση ακόμα και αν έχει ολοκληρώσει πρώτη και με επιτυχία την μαθησιακή διαδικασία. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει τα κοινά οφέλη που πρόκειται να προκύψουν, να υπερκαλύπτουν το κόστος παραμονής στη συν-ανταγωνιστική σχέση ανταλλαγής γνώσης. Οι Khanna, Gulati και Nohria (1998), παρουσιάζουν το μίγμα κοινών και ιδιωτικών ωφελειών με την έννοια του σχετικού εύρους (relative score). Ο τρόπος με τον οποίο το σχετικό εύρος διαμορφώνει το συν-ανταγωνιστικό μίγμα παρουσιάζεται στο διάγραμμα 24. Στο διάγραμμα 7.6 παρουσιάζεται η σχέση του σχετικού εύρους με το μίγμα συν-ανταγωνισμού.



Διάγραμμα 24: Σχετικό Εύρος και Μίγμα Συν-Ανταγωνισμού (πηγή Khana, Gulati και Nohria, 1998)



Διάγραμμα 25: Σχέση Σχετικού Εύρους Οφελειών και Μίγματος Συν-Ανταγωνισμού

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η πολυπλοκότητα των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων και ειδικότερα των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων ανταλλαγής γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, αν μια επιχείρηση δεν επιλέξει το άριστο μίγμα συν-ανταγωνισμού, δηλαδή το κατάλληλο επίπεδο ανταγωνισμού και συνεργασίας, ενδέχεται να μην αποκομίσει κανένα όφελος αλλά αντίθετα να υποστεί μόνο το κόστος της συν-ανταγωνιστικής σχέσης. Σύμφωνα με τους Hamel, Doz και Prahalad (1989), ο χρόνος ζωής των ωφελειών, αποτελεί επίσης έναν πολύ σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του συν-ανταγωνιστικού μίγματος. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν πως όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα που διαρκούν τα οφέλη που προκύπτουν από μια σχέση ανταλλαγής γνώσης, τόσο περισσότερο μια επιχείρηση θα ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή της στη σχέση αυτή και συνεπώς θα ενισχύεται το στοιχείο της συνεργασίας.

Διάρκεια (duration): Η έννοια της διάρκειας αναφέρεται στο κατά πόσον μια σχέση ανταλλαγής γνώσης αναμένεται να είναι μακροχρόνια ή βραχυχρόνια. Ορισμένες συνεργασίες, όπως για παράδειγμα πολλές συνεργασίες στο τομέα του μάρκετινγκ, έχουν μικρό χρονικό ορίζοντα (Buckling και Sengupta, 1993), ενώ άλλου είδους συνεργασίες έχουν μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Οι Mohr και Sengupta (2002), υποστηρίζουν πως σε μια μακροχρόνια σχέση το κόστος μιας επιχείρησης από μια ενδεχόμενη ανταγωνιστική συμπεριφορά της δεύτερης είναι σημαντικά υψηλότερο από ότι σε μια βραχυχρόνια σχέση. Ο λόγος είναι πως όσο πιο μεγάλη είναι η διάρκεια της σχέσης, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της γνώσης που ανταλλάσσεται. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε συν-ανταγωνιστικές σχέσεις ανταλλαγής γνώσης, για να αντιμετωπίσουν τον παραπάνω κίνδυνο, μειώνουν το επίπεδο της συνεργασίας και εντείνουν την ανταγωνιστική τους συμπεριφορά, όσο αυξάνεται ο χρονικός ορίζοντας της συνεργασίας (Mohr και Sengupta, 2002).

Συν-ανταγωνιστικό μίγμα προηγούμενης περιόδου: Σύμφωνα με τους Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), το επίπεδο ανταγωνισμού και συνεργασίας σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο δεν καθορίζει απλά το συν-ανταγωνιστικό μίγμα της χρονικής περιόδου αυτής, αλλά αποτελεί και καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης του συν-ανταγωνιστικού μίγματος της επόμενης περιόδου. Αναφέρουν μάλιστα το φαινόμενο αυτό ως «σκιά του παρελθόντος», (“shadow of the past”). Το φαινόμενο αυτό βασίζεται στη γενικότερη άποψη ότι οι ιστορικές επιλογές μιας επιχείρησης, επηρεάζουν τις μελλοντικές επιλογές της. Όπως υποστηρίζουν, η σκιά του παρελθόντος επιδρά κατά κανόνα αρνητικά στο επίπεδο της συνεργασίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε μια σχέση ανταλλαγής γνώσης, ενώ αντίθετα ενισχύει το στοιχείο του ανταγωνισμού. Το πιο πάνω αποτέλεσμα φαίνεται στον πίνακα 12.

Πίνακας 12: Η Αρνητική Δυναμική του Συν-Ανταγωνιστικού Μίγματος (πηγή Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks, 1998)

Συν-ανταγωνιστικό μίγμα	
Χρονική περίοδος t_1	Χρονική περίοδος t_2
Συνεργασία - Συνεργασία	Συνεργασία - Ανταγωνισμός
Συνεργασία - Συμβιβασμός	Συνεργασία - Ανταγωνισμός
Συνεργασία - Εξομάλυνση	Συνεργασία - Αποφυγή
Ανταγωνισμός - Συνεργασία	Ανταγωνισμός - Ανταγωνισμός
Ανταγωνισμός - Συμβιβασμός	Ανταγωνισμός - Ανταγωνισμός
Ανταγωνισμός - Ανταγωνισμός	Ανταγωνισμός - Αποφυγή
Ανταγωνισμός - Εξομάλυνση	Ανταγωνισμός - Αποφυγή
Συμβιβασμός - Συμβιβασμός	Συμβιβασμός - Συμβιβασμός
Συμβιβασμός - Εξομάλυνση	Συμβιβασμός - Αποφυγή
Εξομάλυνση - Εξομάλυνση	Εξομάλυνση - Εξομάλυνση
Εξομάλυνση - Αποφυγή	Εξομάλυνση - Αποφυγή

Σύμφωνα με τους Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), ο κύριος λόγος είναι το γεγονός ότι είναι πολύ πιο εύκολο για μια επιχείρηση να μειώσει το επίπεδο δεκτικότητας και της διαφάνειάς της, παρά να το βελτιώσει. Το αρνητικό αυτό αποτέλεσμα γίνεται ακόμα πιο έντονο αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι μια επιχείρηση, ειδικά στην περίπτωση της υπονοούμενης γνώσης, ενδέχεται να επθυμεί να προσφέρει τη γνώση της χωρίς όμως επιτυχία, με αποτέλεσμα αυτό να εκλαμβάνεται εσφαλμένα από την δεύτερη επιχείρηση ως μια ανταγωνιστική συμπεριφορά (cf. Inkpen και Crossan, 1995). Οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), υπογραμμίζουν πως το αρνητικό αποτέλεσμα που αναφέρθηκε μπορεί να αντιμετωπιστεί με την χρήση των κατάλληλων διαχειριστικών ενεργειών.

Επίπεδο εμπιστοσύνης: Οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης για την αποκόμιση των πλεονεκτημάτων της συνεργασίας στις συν-ανταγωνιστικές σχέσεις ανταλλαγής γνώσης. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη, καθώς περιορίζει μέχρι ένα βαθμό, την ανάληψη ανταγωνιστικών ενεργειών εντός της συν-ανταγωνιστικής σχέσης (Ring και Van de Ven, 1994). Παράλληλα, τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ανταλλαγής υπονοούμενης γνώσης (Collins και Hitt, 2006), η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα δημιουργίας νέας αξίας. Βεβαία είναι σημαντικό να τονίσουμε πως ενώ μια επιχείρηση με αρχικά ανταγωνιστική συμπεριφορά αναφορικά με την ανταλλαγή γνώσης, μπορεί σχετικά εύκολα να δεχθεί να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με μια συνεργατική επιχείρηση, το αντίστροφο είναι δύσκολο να συμβεί (Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks, 1998). Είναι λοιπόν φανερό πως για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, καθοριστικός παράγοντας είναι οι προηγούμενες εμπειρίες και συμπεριφορές των επιχειρήσεων που αλληλεπιδρούν. Για το λόγω αυτό, οι Larsson, Bengtsson, Henriksson και Sparks (1998), τονίζουν πως εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν στο στρατηγικό τους χαρτοφυλάκιο τις σχέσεις ανταλλαγής γνώσεων, θα πρέπει να κατανοήσουν των κυκλικό χαρακτήρα των σχέσεων αυτών και να προσανατολιστούν στην συλλογική μάθηση που μπορούν να πετύχουν μαζί με τους υπόλοιπους παίκτες του δικτύου αξιών, όχι μόνο σε μια χρονική στιγμή, αλλά διαχρονικά.

5.5 Διαχείριση Μεταφοράς Γνώσης και Συν-Ανταγωνισμός

Κάθε επιχείρηση που εμπλέκεται σε σχέσεις ανταλλαγής γνώσης, θα πρέπει να προσπαθήσει να αποκομίσει όλα εκείνα τα οφέλη που θα της επιτρέψουν να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και παράλληλα να αποφύγει την ολοκληρωτική μεταφορά των βασικών ικανοτήτων της (core competences). Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να ακροβατήσει πάνω σε μία πολύ λεπτή γραμμή (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Στο πίνακα 13 παρουσιάζεται το ποιες πληροφορίες η επιχείρηση δέχεται εύκολα να προσφέρει σε μια σχέση ανταλλαγής γνώσης και ποιες όχι.

Πίνακας 13: Ανταλλαγή Πληροφοριών στις Σχέσεις Μεταφοράς Γνώσης (Πηγή: Soekijad και Andriessen, 2003)

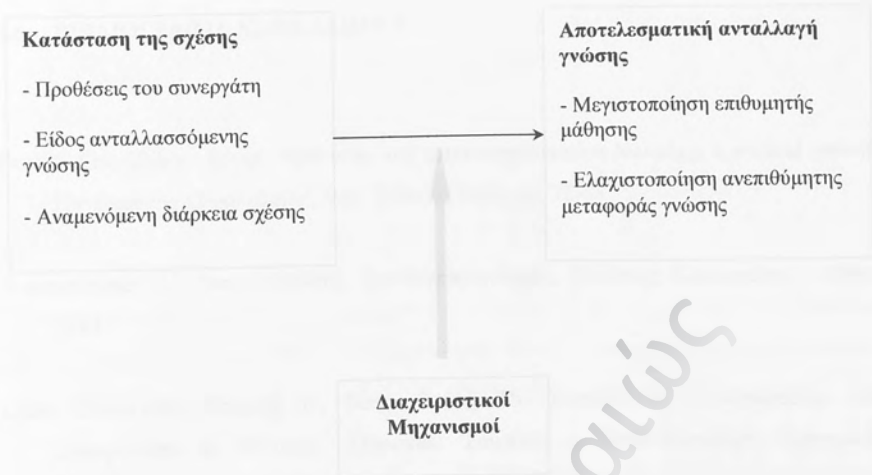
Πληροφορίες που δεν μοιράζονται	Πληροφορίες που μοιράζονται
- Πλάνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων	- Διαδικασίες (processes)
- Έρευνα	- Πραγματογνωμοσύνη (expertise)
- Καινούργια έργα (projects)	- Έργα που έχουν ολοκληρωθεί
- Πληροφορίες για στρατηγικά σημαντικούς πελάτες	- Πληροφορίες για δημοσιεύσεις σε συγκεκριμένα γνωστικά πεδία
- Μοντέλα, μεθοδολογίες και εργαλεία	

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 26, για να μπορέσει να επιτύχει η επιχείρηση το πιο πάνω αποτέλεσμα, χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τους κατάλληλους διαχειριστικούς μηχανισμούς. Γίνεται λοιπόν φανερό, πως η διαχείριση μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης ανταλλαγής γνώσεων, είναι μια πολύ σημαντική και παράλληλα μια πολύπλοκη διαδικασία. Υπάρχουν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες οι προσδιορίζουν το ποιος συνεργάτης θα επωφεληθεί περισσότερο από μια τέτοια σχέση. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες αυτούς και να προσπαθήσει να τους διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να βγει ωφελημένη. Εξάλλου, δεν πρέπει να ξεχάμε πως στα πλαίσια της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού των Brandenburger και Nalebuff, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν.

Πηγές πρόσβασης στη γνώση: Στα πλαίσια μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης ανταλλαγής γνώσης, η κάθε επιχείρηση έχει πρόσβαση στην γνώση της άλλης μέσα από συγκεκριμένες πηγές. Όσο λιγότερες είναι οι πηγές πρόσβασης που παρέχει η κάθε επιχείρηση στην άλλη, τόσο πιο εύκολα μπορεί να παρακολουθήσει και να ελέγξει σε ποιο βαθμό η γνώση της έχει μεταφερθεί στην δεύτερη επιχείρηση (Hamel, Doz, Prahalad, 1989). Πολλές φορές μάλιστα είναι σημαντικό να υπάρχει ένας υπεύθυνος (gatekeeper) ο οποίος να παρακολουθεί συνεχώς τη ροή της γνώσης, από και προς την επιχείρηση (Hamel, Doz, Prahalad, 1989).

Πειθαρχία προσωπικού: Σύμφωνα με τους Hamel, Doz και Prahalad (1989), η πειθαρχία του προσωπικού στην πολιτική της επιχείρησης αναφορικά με την μεταφορά γνώσης, αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας. Υποστηρίζουν πως πολλές φορές στα πλαίσια του ενθουσιασμού για την επίτευξη τεχνολογικών καινοτομιών μέσα από την συνεργασία, το προσωπικό της μιας επιχείρησης, παρέχει στο προσωπικό της δεύτερης, πληροφορίες που η διοίκηση μπορεί να θεωρεί ευαίσθητες. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να μπορεί να ελέγξει τέτοιες καταστάσεις. Είναι επίσης κρίσιμης σημασίας, το προσωπικό που εμπλέκεται στην διαδικασία ανταλλαγής γνώσης, να γνωρίζει τα δυνατά (strengths) και τα αδύνατα (weaknesses) σημεία της δεύτερης επιχείρησης, καθώς επίσης και να κατανοεί ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο η ανταλλαγή γνώσης βοηθά την εταιρεία.

Εγκατάσταση συνεργατικών ομάδων: Όπως υποστηρίζουν οι Hamel, Doz και Prahalad (1989), η μεταφορά γνώσης πραγματοποιείται μέσα από την συνεργασία και την αλληλεπίδραση συνεργατικών ομάδων (collaborative teams) των δύο επιχειρήσεων. Τονίζουν πως όταν οι δραστηριότητες των ομάδων αυτών πραγματοποιούνται κοντά στις εγκαταστάσεις της πρώτης επιχείρησης, η δεύτερη έχει περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση. Την ίδια στιγμή όμως, έχει λιγότερο έλεγχο πάνω στις πληροφορίες που ανταλλάσσονται, καθώς το προσωπικό της είναι εκτεθειμένο, εφόσον βρίσκεται μακριά από το περιβάλλον της εταιρείας. Είναι λοιπόν κρίσιμης σημασίας να πραγματοποιούνται συχνές επισκέψεις για τον έλεγχο των ομάδων αυτών.



Διάγραμμα 26: Διαχείριση Συν-Ανταγωνιστικών Σχέσεων Μεταφοράς Γνώσης (πηγή Mohr και Sengupta, 2002)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- Beeby Mick, Charles Booth, **Networks and inter-organization learning: a critical review**, *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 2, 2000, pp. 75-88
- Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999
- Colin Clarke-Hill, Huaning Li, Barry Davis, **The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach**, *Management Research News*, Vol. 26, November 1 2003
- Collins D. Jamie, Michael A. Hitt, **Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital**, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, 2006, pp. 147-167
- Escriba-Esteve Alejandro, Anastasio Urrea-Urbieta, **An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4, 2002, pp. 330-346
- Ghosh Abhijit, **Learning in strategic alliances, A Vygotskian perspective**, *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 4/5, 2004, pp. 302-311
- Hamel Gary, Yves L. Doz, C.K. Prahalad, **Collaborate with Your Competitors and Win**, *Harvard Business Review*, January-February 1989
- Karayanis Elias, **Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management**, *Technovation*, Vol. 19, 1999, pp. 219-231

- Khana Tarun, Ranjay Gulati, Nitin Nohria, **The Dynamics of Learning Alliances, Competition, Cooperation, and the Relative Scope**, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 193-212
- Kumar Kuldeep, Han G. van Dissel, **Sustainable Collaboration: Managing Conflict in Interorganization Systems**, *MIS Quarterly*, September 1996
- Larsson Ricard, Lars Bengtsson, Kristina Henriksson, Judith Sparks, **The Interorganization Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances**, *Organization Science*, Vol. 0, No. 3, May-June 1998
- Loebecke Claudia, Paul C. Van Fenema, Philip Powel, **Co-Opetition and Knowledge Transfer**, *The DATA BASE of Advances in Information Systems*, Vol. 30, No. 2, Spring 1999
- Mohr J. Jakki, Sanjit Sengupta, **Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4, 2002, pp.282-301
- Parice S., J.C. Henderson, **Knowledge resource exchange in strategic alliances**, *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001
- Parice Salvatore, Lisa Sasson, **Leveraging knowledge management across strategic alliances**, *Ivey Business Jurnal*, March-April 2002
- Riege Andreas, **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, pp. 18-35
- Soekijad Maura, Erik Andriessen, **Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances**, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4, October 2003, pp. 578-587

6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΥΤΟΚΡΑΤΟΡΙΑ ΤΗΣ NINTENDO ΣΤΗΝ ΠΑΝΤΟΔΥΝΑΜΙΑ ΤΗΣ SONY

6.1 Εισαγωγή

Μέχρι τώρα έχει παρουσιασθεί, σε θεωρητικό κυρίως επίπεδο, η φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού. Έγινε περιγραφή του Δικτύου Αξιών και αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί τις σχέσεις με κάθε ένα από τους παίκτες του δικτύου, καθώς επίσης και τις σχέσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό της, ξεφεύγοντας από τα στενά όρια του ανταγωνισμού. Παράλληλα παρουσιάσθηκε η στρατηγική ΠΑΚΤΕ ως το βασικό εργαλείο διαχείρισης των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων στα πλαίσια του Δικτύου Αξιών.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιασθεί μια Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) από τη βιομηχανία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Η δομή της μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνει τρία μέρη.

A Μέρος - Ιστορική Αναδρομή: Στο πρώτο μέρος θα παρουσιαστεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή του κλάδου των ηλεκτρονικών παιχνιδιών οικιακής ψυχαγωγίας. Θα αναφερθούν κρίσιμες στιγμές για την πορεία του κλάδου και θα παρουσιαστούν οι πρωταγωνιστές κάθε χρονικής περιόδου.

B Μέρος - Nintendo εναντίον Sega: Στο δεύτερο μέρος θα παρουσιασθεί το επιχειρηματικό παιχνίδι μετά το 1983 και κατά τη διάρκεια της τρίτης και τέταρτης «γενιάς» οικιακών ηλεκτρονικών παιχνιδιών, ανάμεσα στις δύο εταιρείες που πρωταγωνίστησαν, τη Nintendo και τη Sega. Η περιγραφή της συγκεκριμένης περιόδου στηρίζεται κυρίως στην ανάλυση που έκαναν οι Brandenburger και Nalebuff στο βιβλίο τους «Συν-Ανταγωνισμός».

Γ Μέρος – Από την κυριαρχία της Nintendo στην παντοδυναμία της Sony: Έχοντας ως βάση την πιο πάνω ανάλυση, στο τρίτο και τελευταίο μέρος θα αναλυθεί το επιχειρηματικό παιχνίδι που έλαβε χώρα ανάμεσα στη Nintendo, τη Sega και τη Sony στα πλαίσια της πέμπτης «γενιάς» οικιακών ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Θα παρουσιασθούν οι στρατηγικές κινήσεις και επιλογές των τριών εταιρειών και θα εξετασθεί πώς διαμορφώθηκε το αποτέλεσμα της μεταξύ τους μάχης, στα πλαίσια του συν-ανταγωνιστικού δικτύου αξιών και της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ.

6.2 Α Μέρος: Ιστορική Αναδρομή της Ιστορίας των Παιχνιδομηχανών

Οι παιχνιδομηχανές ή αλλιώς κονσόλες (video game consoles), είναι ηλεκτρονικές συσκευές οικιακής ψυχαγωγίας, οι οποίες μέσα από τη σύνδεσή τους με μια συσκευή εξόδου όπως η τηλεόραση, επιτρέπουν στον χρήστη να αλληλεπιδράσει με αυτές και να παίξει ηλεκτρονικά παιχνίδια (video games). Τα ηλεκτρονικά παιχνίδια αποτελούν το λογισμικό που συμπληρώνει τις παιχνιδομηχανές. Ο όρος παιχνιδομηχανή / κονσόλα χρησιμοποιείται για να τις διαχωρίσει από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές οι οποίοι επίσης υποστηρίζουν τη χρήση ηλεκτρονικών παιχνιδιών, αλλά δεν είναι σχεδιασμένοι κυρίως για αυτή την εφαρμογή, καθώς επίσης και από τα ηλεκτρονικά παιχνίδια εμπορικής χρήσης (arcade games) τα οποία σχεδιάζονται για επιχειρήσεις οι οποίες τα αγοράζουν για εμπορική εκμετάλλευση, καθώς στη συνέχεια οι χρήστες πληρώνουν κάθε φορά που επιθυμούν να παίξουν. Οι παιχνιδομηχανές και κατ'επέκταση η βιομηχανία της οικιακής ηλεκτρονικής ψυχαγωγίας έχουν μια ιστορία που ξεπερνά τα 35 χρόνια. Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή.

1^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Η ιστορία των παιχνιδομηχανών ξεκινάει το 1972, όταν η εταιρεία *Magnavox* παρουσίασε την πρώτη παιχνιδομηχανή με την ονομασία *Magnavox Odyssey*, χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία. Η πρώτη επιτυχημένη προσπάθεια στην αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών έγινε από την Αμερικανική εταιρεία *Atari*, η οποία παρουσίασε ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι επιτραπέζιου τένις με την ονομασία "Pong". Το συγκεκριμένο παιχνίδι έστρεψε την προσοχή του καταναλωτικού κοινού στην αναδυόμενη τότε αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών.

2^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Στα τέλη του 1976, η εταιρεία *Fairchild Camera and Instrument* παρουσιάζει την παιχνιδομηχανή *Fairchild VES*, η οποία ήταν η πρώτη που χρησιμοποιούσε δισκέτες (cartridges) για την αποθήκευση πληροφοριών, επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό τον προγραμματισμό πολλών παιχνιδιών για το ίδιο σύστημα. Οι πελάτες απέκτησαν τη δυνατότητα επιλογής παιχνιδιών με την αγορά των δισκετών που επιθυμούσαν. Τον δρόμο αυτό ακολούθησε σύντομα η Atari με την παρουσίαση αντίστοιχης παιχνιδομηχανής, καθώς επίσης και η εταιρεία *RCA*. Στο τέλος του 1977 παρουσιάστηκε η πρώτη σημαντική κρίση στην αγορά. Οι εταιρείες του κλάδου αντιμετώπισαν σημαντικές ζημιές και μόνο η Atari και η *Magnavox* κατάφεραν να επιβιώσουν. Το 1980 η Atari παρουσίασε το παιχνίδι *Space Invaders*. Ο συγκεκριμένος τίτλος έγινε τεράστια επιτυχία και αποτέλεσε την αναγέννηση της αγοράς των παιχνιδομηχανών. Πολλοί ήταν οι πελάτες που αγόραζαν Atari αποκλειστικά για την απόκτηση του συγκεκριμένου ηλεκτρονικού παιχνιδιού. Η Atari κυριάρχησε στην αγορά μέχρι τις αρχές του 1980 όπου ο κλάδος αντιμετώπισε τη δεύτερη μεγάλη κρίση. Αυτή τη φορά, η κρίση προκλήθηκε από τον κατακλυσμό της αγοράς με παιχνίδια χαμηλής ποιότητας με αποτέλεσμα την απομάκρυνση των πελατών. Όπως τονίζουν οι *Brandenburger* και *Nalebuff*, η Atari είχε τόσες ζημιές αυτή τη περίοδο, όσα ήταν τα κέρδη της σε όλη τη διάρκεια της ακμής της.

3^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Όπως υπογραμμίζουν οι *Brandenburger* και *Nalebuff*, μετά την πτωτική πορεία της Atari, όλοι θεώρησαν την αγορά ξεγραμμένη και κανείς δεν πρόσεξε την εμφάνιση της νέας Ιαπωνικής εταιρείας *Nintendo*. Η *Nintendo* το 1983 παρουσίασε την παιχνιδομηχανή με την ονομασία *Nintendo Entertainment System (NES)* στην Αμερικανική αγορά. Με μια σειρά προσεκτικών ενεργειών έμελε να αναγεννήσει την αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών ενώ νέες παιχνιδομηχανές με κυριότερη το *Master System* της *Sega*, προσπάθησαν χωρίς επιτυχία να την ανταγωνιστούν.

4^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Η μετάβαση από την τρίτη στη τέταρτη γενιά παιχνιδομηχανών χαρακτηρίζεται από τον υψηλό ανταγωνισμό ανάμεσα σε δύο εταιρείες, *Nintendo* και *Sega*. Η δεύτερη, προσπαθώντας να αμφισβητήσει την κυριαρχία της *Nintendo* παρουσίασε μια πιο σύγχρονη παιχνιδομηχανή με την ονομασία *Mega Drive (Genesis)* για την αγορά της Αμερικής).

Η Nintendo δεν ακολούθησε άμεσα την τεχνολογική αλλαγή που έφερε στην αγορά η Sega και παρουσίασε τη νέα της παιχνιδομηχανή με την ονομασία *Super Nintendo Entertainment System (SNES)* δύο χρόνια αργότερα. Με τη Sega να έχει ήδη μέχρι τότε κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ήταν έντονος και χαρακτήρισε την αγορά μέχρι και το 1996.

5^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Οι πρώτοι εκπρόσωποι της πέμπτης γενιάς παιχνιδομηχανών ήταν το σύστημα με την ονομασία *Jaguar* της Atari και το *3DO*. Κανένα από τα δύο δεν αποτέλεσε σοβαρή απειλή για τη Nintendo και τη Sega. Το πρώτο δεν κατάφερε να κερδίσει σημαντική υποστήριξη εταιρειών σχεδιασμού παιχνιδιών καθώς ήταν σημαντικά δύσκολο να προγραμματισθούν παιχνίδια για το συγκεκριμένο σύστημα, ενώ το δεύτερο κόστιζε πολύ υψηλά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το 1994, η Sega παρουσίασε την νέα της παιχνιδομηχανή με την ονομασία *Saturn*, ενώ η αγορά αποκτά ένα νέο παίκτη με την παρουσίαση από τη πλευρά της εταιρείας *Sony* της παιχνιδομηχανής με την ονομασία *Playstation*. Το *Playstation* αρχικά είχε προγραμματιστεί να είναι ένα περιφερειακό CD σύστημα για το SNES της Nintendo. Η συνεργασία δεν ευδοχώθηκε μέχρι τέλους και τελικά η *Sony* έχοντας αποκτήσει σημαντικό επίπεδο γνώσης μέσα από τη συνεργασία της με τη Nintendo παρουσίασε το *Playstation* ως τη δική της πρόταση στην αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Τόσο το *Saturn*, όσο και το *Playstation* χρησιμοποιούσαν CD ROM. Με το *Saturn* να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα και τη Nintendo να παρουσιάζει το νέο της σύστημα *Nintendo 64* δύο σχεδόν χρόνια αργότερα, η *Sony* κυριάρχησε στην αγορά. Το *Playstation* αποτέλεσε την μεγαλύτερη επιτυχία στη βιομηχανία των παιχνιδομηχανών από την εποχή της απόλυτης κυριαρχίας του NES.

6^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Η 6^η γενιά παιχνιδομηχανών ξεκινά με την παρουσίαση του *Dreamcast* από τη Sega. Παρά την τεχνολογική του υπεροχή, το *Dreamcast* δεν είχε την αναμενόμενη επιτυχία και αποτέλεσε την τελευταία προσπάθεια της Sega στην αγορά των παιχνιδομηχανών. Μετά το *Dreamcast* και μέχρι και σήμερα, η Sega δραστηριοποιείται αποκλειστικά στην ανάπτυξη λογισμικού. Οι τρεις παιχνιδομηχανές που κυριάρχησαν ήταν το *Playstation 2* της *Sony*, το *Game Cube* της Nintendo καθώς επίσης και το *Xbox* που αποτέλεσε και την είσοδο της *Microsoft* στην βιομηχανία. Αναμφισβήτητος κυρίαρχος και της έκτης γενιάς παιχνιδομηχανών ήταν η *Sony*.

Η τεραστία επιτυχία του προκατόχου της νέας παιχνιδομηχανής αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα κυριαρχίας, τόσο σε όρους προσέλκυσης νέων πελατών, όσο και σε όρους υποστήριξης από τις εταιρείες σχεδιασμού λογισμικού.

7^η Γενιά Παιχνιδομηχανών: Με την έκτη γενιά να έχει μόλις ξεκινήσει, οι παίκτες του επιχειρηματικού παιχνιδιού είναι η Sony με την τρίτη συνέχεια του απόλυτα επιτυχημένου Playstation, η Microsoft με το Xbox 360 και η Nintendo με το Wii. Με το νέο σύστημα της Nintendo να εισάγει ένα καινοτόμο τηλεχειριστήριο που αντιλαμβάνεται τις κινήσεις του χεριού του παίκτη και τις μεταφέρει στην οθόνη, καθώς επίσης και με σημαντικές τεχνολογικές βελτιώσεις στις νέες παιχνιδομηχανές της Sony και της Microsoft, το επιχειρηματικό παιχνίδι μπορεί με βεβαιότητα να χαρακτηριστεί απρόβλεπτο.

6.3 Β Μέρος: Nintendo Εναντίον Sega

Όπως έγινε φανερό και από τη σύντομη ιστορική αναδρομή που προηγήθηκε, η Nintendo κατάφερε να δημιουργήσει μια αυτοκρατορία στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Όπως υπογραμμίζουν οι Brandenburger και Nalebuff, η αυτοκρατορία αυτή δεν δημιουργήθηκε τυχαία. Αντίθετα, η Nintendo πραγματοποίησε όλες της σωστές κινήσεις που τις επέτρεψαν να θέσει σε τροχιά έναν "ενάρετο κύκλο" όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν.

Στην πραγματικότητα η Nintendo αντιλήφθηκε την πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού παιχνιδιού και δεν περιορίστηκε στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Αντίθετα κατανόησε τις σχέσεις της με κάθε έναν από τους παίκτες του Δικτύου Αξιών και κατάφερε να τις διαχειριστεί προς όφελός της, με τη χρήση των κατάλληλων στοιχείων της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Πως ακριβώς έγινε όμως αυτό και πως η Nintendo διαχειρίστηκε κάθε έναν από τους Συν-Ανταγωνιστές της;

Οι **Πελάτες** της Nintendo δεν ήταν άλλοι από τα μεγάλα εμπορικά καταστήματα, τα οποία διέθεταν τα προϊόντα της στους τελικούς καταναλωτές. Η στρατηγική της όμως δεν είχε απλά και μόνο ως στόχο την κάλυψη της ζήτησης των εμπορικών καταστημάτων. Αντίθετα, έδωσε έμφαση στην διαχείριση των πελατών της και πιο συγκεκριμένα στην μείωση της προστιθέμενης αξίας τους στα πλαίσια του Δικτύου Αξιών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κανένας παίκτης του επιχειρηματικού παιχνιδιού δεν μπορεί να κερδίσει τίποτα περισσότερο από τη προστιθέμενη αξία του. Πως όμως κατάφερε η Nintendo να μειώσει την προστιθέμενη αξία των πελατών της; Σύμφωνα με την ανάλυση των Brandenburger και Nalebuff αυτό επιτεύχθηκε με δύο τρόπους:

Διαχείριση Αποθεμάτων: Η Nintendo δημιουργούσε οικιοθελώς πλεονάζουσα ζήτηση για τα προϊόντα της. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας εξασφαλίσει την τεραστία ζήτηση των καταναλωτών, τα εμπορικά καταστήματα ζητούσαν συνεχώς περισσότερο προϊόν. Η Nintendo όμως φαίνεται πως είχε κατανοήσει πλήρως τη συν-ανταγωνιστική μορφή της σχέσης της με τους πελάτες. Πέρα από τη συνεργασία και τη δημιουργία αξίας, υπάρχει όπως είδαμε το στοιχείο του ανταγωνισμού και της απόσπασης της αξίας που δημιουργείται. Στο σημείο αυτό η Nintendo δημιουργώντας ελλείψεις στην αγορά, έκανε τα εμπορικά καταστήματα να έχουν μεγαλύτερη ανάγκη τα προϊόντα της. Η διαπραγματευτική τους δύναμη και η προστιθέμενη αξία τους, είχε με αυτόν τον τρόπο εξανεμισθεί. Η Nintendo σκέφτηκε σε όρους της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ και έκανε μια επιλογή. Θυσίασε ορισμένες πωλήσεις αλλά την ίδια στιγμή, εκμηδένισε το ποσοστό της αξίας που θα μπορούσαν να κερδίσουν τα εμπορικά καταστήματα και κατάφερε με τον τρόπο αυτό να κερδίσει η ίδια ένα γιγαντιαίο κομμάτι από μια μέτρια πίτα.

Δημοσιότητα: Η διαχείριση αποθεμάτων δεν είχε ως μοναδικό αποτέλεσμα την μείωση της προστιθέμενης αξίας των εμπορικών καταστημάτων, αλλά και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της ίδιας. Η απάντηση στην ερώτηση πως επιτεύχθηκε το πιο πάνω αποτέλεσμα βρίσκεται στη δημοσιότητα. Με την δημιουργία ελλείψεων στην αγορά η Nintendo κέρδισε σημαντική δημοσιότητα και μάλιστα χωρίς κανένα απολύτως κόστος, κάτι που όπως είναι φυσικό δεν θα συνέβαινε αν η Nintendo δεν κέρδιζε την προσοχή με τις αξιοσημείωτες ελλείψεις που δημιουργούσε η ίδια.

Τιμολογιακή Πολιτική: Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στρατηγική ΠΑΚΤΕ δεν έχει ως μοναδικό στοιχείο της την προστιθέμενη αξία. Η Nintendo χρησιμοποίησε και το στοιχείο της τακτικής στα πλαίσια της διαχείρισης των πελατών της. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως οι τελικοί πελάτες ήταν τα παιδιά και κατ'επέκταση οι γονείς που αγόραζαν για λογαριασμό τους τα προϊόντα της Nintendo. Η Nintendo, τιμολογώντας την παιχνιδιομηχανή της στα 100 δολάρια, δημιούργησε την αντίληψη ότι ήταν μια αρκετά οικονομική επιλογή.

Στην πραγματικότητα όμως, την αγορά της παιχνιδομηχανής, ακολουθούσε η αγορά δισκετών, πολλές από τις οποίες αποτελούσαν επίσης προϊόντα της Nintendo. Η πραγματική τιμή του προϊόντος, όπως υπογραμμίζουν οι Brandenburger και Nalebuff, ήταν τελικά πολύ μεγαλύτερη σε μακροχρόνιο ορίζοντα και πολύ καλά κρυμμένη στην “ομίχλη” που δημιουργούσε η σχετικά χαμηλή τιμή της παιχνιδομηχανής.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε το παράδειγμα του Software και του Hardware ως χαρακτηριστική περίπτωση συμπληρωματικών προϊόντων. Για τη Nintendo, οι **Συμπληρωτές** της δεν ήταν άλλοι από τους κατασκευαστές λογισμικού, δηλαδή παιχνιδιών, για την κονσόλα της. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, χωρίς τους τίτλους των ηλεκτρονικών παιχνιδιών, το σύστημα της Nintendo δεν θα είχε καμία αξία για τους πελάτες. Φαινομενικά λοιπόν, η Nintendo έμοιαζε να βρίσκεται σε δύσκολη θέση απέναντι στους συμπληρωτές της. Παρόλα αυτά κατάφερε να εξανεμίσει την προστιθέμενη αξία τους.

Παραγωγή Παιχνιδιών από την ίδια την επιχείρηση (in house): Η Nintendo παρήγαγε από μόνη της σημαντικό αριθμό παιχνιδιών. Στο κεφάλαιο “Ο Συν-Ανταγωνισμός στο Δίκτυο Αξιών” έγινε αναφορά στις έννοιες της εύκαμπτης (soft) και της άκαμπτης (hard) δύναμης σχετικά με τη διαχείριση των συμπληρωτών. Η Nintendo, με την απόφασή της να σχεδιάσει η ίδια σημαντικό αριθμό ηλεκτρονικών παιχνιδιών για την κονσόλα της σε συνδυασμό με το μονοπώλιο που είχε ουσιαστικά στην αγορά, δημιούργησε μια πολύ σημαντική πηγή άκαμπτης δύναμης. Πιο συγκεκριμένα, το αποτέλεσμα της παραγωγής ηλεκτρονικών παιχνιδιών in house, ήταν η μείωση της προστιθέμενης αξίας των συμπληρωτών της Nintendo, καθώς η εξάρτησή της από αυτούς ήταν ελάχιστη. Η ίδια μπορούσε να τα καταφέρει πολύ καλά και χωρίς αυτούς. Με τη Nintendo όμως να είναι σχεδόν μονοπώλιο στην αγορά, οι κατασκευαστές παιχνιδιών δεν είχαν άλλη επιλογή από το να σχεδιάζουν τίτλους για την παιχνιδομηχανή της Nintendo.

Ειδικές Συμφωνίες με του Συμπληρωτές: Όπως είδαμε, η σχεδόν μονοπωλιακή θέση της Nintendo σε συνδυασμό με την in house παραγωγή ηλεκτρονικών παιχνιδιών από την ίδια, δημιούργησαν μια πηγή άκαμπτης δύναμης. Η Nintendo αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τη δύναμη αυτή στα πλαίσια της διαχείρισης των συμπληρωτών της για να μπορέσει να αλλάξει τους κανόνες (στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ) του επιχειρηματικού παιχνιδιού προς όφελός της.

Πιο συγκεκριμένα, υποχρέωσε τους κατασκευαστές παιχνιδιών να μην σχεδιάζουν περισσότερους από πέντε τίτλους το χρόνο για την κονσόλα της καθώς επίσης και να μην σχεδιάζουν για άλλες κονσόλες τίτλους παιχνιδιών που σχεδίαζαν για την κονσόλα της. Με δεδομένη την άκαμπτη δύναμη που είχε δημιουργήσει η Nintendo, οι κατασκευαστές παιχνιδιών δεν είχαν άλλη επιλογή από το να ακολουθήσουν τους κανόνες που έθεσε η Nintendo, δηλαδή πέντε μόλις παιχνίδια το χρόνο. Όπως τονίζουν οι Brandenburger και Nalebuff, ο κανόνας αυτός, δεν επέτρεψε στους συμπληρωτές της να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους. Παράλληλα, μπορούμε να σημειώσουμε πως με την απαγόρευση σχεδιασμού τίτλων για ανταγωνιστικές κονσόλες, η Nintendo διαχειρίστηκε άριστα και το πρώτο στοιχείο της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, δηλαδή το στοιχείο παίκτης. Πιο συγκεκριμένα, η απαγόρευση αυτή έκανε σχεδόν αδύνατη την είσοδο νέων παικτών στην αγορά, ενώ την ίδια στιγμή βοήθησε στη διατήρηση της μονοπωλιακής ισχύς της Nintendo.

Nintendo Power: Το πόσο πολύ είχε κατανοήσει η Nintendo την έννοια και τη σημασία της συμπληρωματικότητας, γίνεται φανερό από το γεγονός ότι συνέταξε ένα μηνιαίο περιοδικό με την ονομασία Nintendo Power. Το περιοδικό περιείχε παρουσιάσεις παιχνιδιών, κριτικές καθώς επίσης και χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για τα παιχνίδια της λειτουργώντας ως συμπληρωτής των προϊόντων της Nintendo και αυξάνοντας ακόμα περισσότερο την προστιθέμενη αξία τους.

Οι Προμηθευτές της Nintendo ήταν οι κατασκευαστές επεξεργαστών για την κονσόλα της και οι εταιρείες από τις οποίες είχαν σχεδιαστεί οι παιδικό ήρωες όπως ο Μίκυ Μάους ή ο Σπίντερμαν, γύρω από τους οποίους θα σχεδιάζονταν παιχνίδια για την κονσόλα της. Με τον επεξεργαστές να αποτελούν προϊόν ευρείας κατανάλωσης, η Nintendo έμενε να διαχειριστεί τις εταιρείες που κατείχαν τα δικαιώματα των παιδικών “ηρώων”. Ας μη ξεχνάμε πως η στρατηγική της, δεν ήταν να προσπαθήσει να κερδίσει σε ένα δεδομένο επιχειρηματικό παιχνίδι, αλλά χρησιμοποιώντας ουσιαστικά τα στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, να μπορέσει να το αλλάξει προς όφελός της. Ο βασικός τρόπος που επέλεξε ήταν μειώνοντας την προστιθέμενη αξία των υπόλοιπων παικτών του δικτύου. Το ίδιο έκανε και με τους προμηθευτές παιδικών “ηρώων”. Για το σκοπό αυτό σχεδίασε τον δικό της ήρωα τον Mario. Ο Mario, όπως αναφέρουν οι Brandenburger και Nalebuff, πρωταγωνίστησε σε πληθώρα τίτλων της Nintendo, η οποία με τη σειρά της ενίσχυε συνεχώς την αναγνωσιμότητα του μέσα από την παραχώρηση αδειών για εμφανίσεις του σε κόμικς, εκπομπές και αλλού.

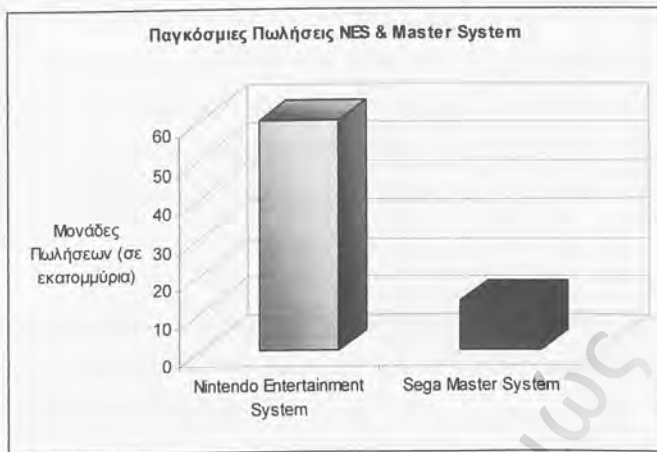
Όπως έγινε φανερό η Nintendo διαχειρίστηκε άριστα κάθε έναν από τους παίκτες του δικτύου αξιών. Κατάφερε να ελαχιστοποιήσει τη προστιθέμενη αξία τους και να κερδίσει ένα τεράστιο κομμάτι μιας μέτριας πίτας. Είναι γεγονός πως λόγω της μονοπωλιακής της δύναμης, οι κινήσεις που πραγματοποίησε δεν είχαν ως στόχο τη συνεργασία με τους παίκτες του δικτύου για τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας. Τι θα γινόταν όμως αν η Nintendo δεν πραγματοποιούσε όλες αυτές τις ενέργειες, στηριζόμενη απλά και μόνο στην αποκόμιση των ωφελειών του μονοπωλίου της; Πολύ πιθανόν το επιχειρηματικό παιχνίδι θα άλλαζε και δεν θα μπορούσε να διατηρήσει την τεράστια μονοπωλιακή της δύναμη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Θέτοντας όμως σε τροχιά τον δικό της “ενάρετο κύκλο” απέτρεψε να συμβεί μια τέτοια εξέλιξη. Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff, η στρατηγική ΠΑΚΤΕ ξεφεύγει από τα στενά όρια της επικράτησης στα πλαίσια του επιχειρηματικού παιχνιδιού και αποτελεί το εργαλείο της αλλαγής του. Η Nintendo βέβαια δεν είχε κανένα λόγο να αλλάξει το επιχειρηματικό παιχνίδι. Χρησιμοποίησε όμως τη στρατηγική ΠΑΚΤΕ για να αλλάξει την λογική πορεία του επιχειρηματικού παιχνιδιού και να το διατηρήσει ως είχε. Ήταν σίγουρα και αυτό μια μορφή αλλαγής.

Στο πίνακα 14 παρουσιάζονται τα στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ που χρησιμοποίησε η Nintendo για την διαχείριση κάθε ομάδας παικτών ξεχωριστά.

Πίνακας 14: Η Εφαρμογή της Στρατηγικής ΠΑΚΤΕ από τη Nintendo

Στοιχεία Στρατηγικής ΠΑΚΤΕ	Ενέργειες της Nintendo	Παίκτης του Δικτύου Αξιών			
		Ανταγωνιστές	Συμπληρωτές	Πελάτες	Προμηθευτές
Παίκτης	Διατήρηση Μονοπωλιακής Δύναμης	X	X	X	X
	Δημιουργία Πλεονάζουσας Ζήτησης			X	
	Δημιουργία Τεχνητής Δημοσιότητας			X	
Προστιθέμενη Αξία	Παραγωγή Παιχνιδιών In House		X		
	Σχεδιασμός και Προώθηση Αναγνωσιμότητας του Mario			X	X
	Σύνταξη περιοδικού Nintendo Power			X	
	Απαγόρευση Σχεδιασμού άνω των πέντε τίτλων ανά σχεδιαστή		X		
Κανόνες	Απαγόρευση κυκλοφορίας τίτλων σε ανταγωνιστικές κονσόλες	X	X		
Τακτικές	Τιμολογιακή Πολιτική			X	
Εύρος					

Τα αποτελέσματα των κινήσεων της, αντικατοπτρίζονται στο διάγραμμα 27 όπου παρουσιάζονται οι παγκόσμιες πωλήσεις της Nintendo και της Sega κατά τη μάχη της τρίτης γενιάς παιχνιδομηχανών.



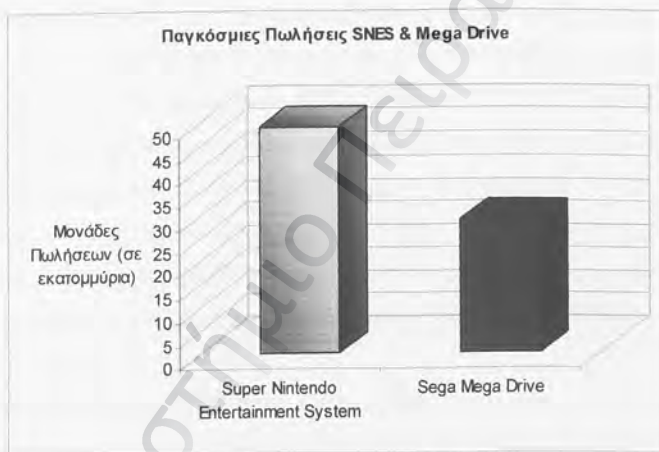
Διάγραμμα 27: Παγκόσμιες Πωλήσεις NES και Master System (πηγή: wikipedia, επεξεργασμένα)

Παρατηρώντας τη στρατηγική της Nintendo στα πλαίσια του Δικτύου Αξιών παρατηρούμε πως χρησιμοποίησε όλα τα στοιχεία της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ εκτός από ένα, αυτό του **Εύρους**. Η Nintendo δεν είχε κανένα λόγο να κινήσει τον συγκεκριμένο μοχλό της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, αλλά με τον “ενάρετο κύκλο της σε τροχιά”, η Sega αντιλήφθηκε πως ο μόνος τρόπος να αντιμετωπίσει τη Nintendo ήταν με το να αλλάξει η ίδια το επιχειρηματικό παιχνίδι χρησιμοποιώντας το μόνο στοιχείο που η Nintendo δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει προς όφελός της.

Το 1988, η Sega παρουσίασε στην αγορά μια νέα πιο σύγχρονη και τεχνολογικά ανώτερη παιχνιδιομηχανή τέταρτης γενιάς με την ονομασία Mega Drive (Genesis για την Αμερικανική αγορά). Με τον τρόπο αυτό δημιούργησε ένα νέο επιχειρηματικό παιχνίδι το οποίο συνδεόταν άμεσα με αυτό στο οποίο κυριαρχούσε η Nintendo. Η Sega έπαψε πια να ανταγωνίζεται στο παιχνίδι των παιχνιδιομηχανών τρίτης γενιάς. Δημιούργησε μια νέα αγορά. Η Nintendo παρόλο που είχε επίσης έτοιμο ένα τεχνολογικά αντίστοιχο σύστημα (Super Nintendo Entertainment System) με της Sega, άργησε πολύ να το παρουσιάσει. Ο λόγος ήταν ότι, αν το έκανε, θα έπρεπε να εγκαταλείψει την αγορά στην οποία ήδη κυριαρχούσε πριν ακόμα αποκομίσει τα μέγιστα κέρδη που θα μπορούσε να έχει από αυτή. Το αποτέλεσμα ήταν η Sega να κερδίζει για ένα χρονικό διάστημα το μονοπώλιο στην αγορά των παιχνιδιομηχανών της τρίτης γενιάς και όταν πλέον η Nintendo αποφάσισε να εισέλθει στο ανταγωνισμό, το Mega Drive είχε ήδη κερδίσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Οι Brandenburger και Nalebuff τονίζουν πως δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν τελικά η Nintendo θα τα είχε καταφέρει καλύτερα ακολουθώντας της Sega αμέσως. Το σίγουρο όμως είναι πως η δεύτερη, αντιλήφθηκε το συνδυαστικό κρικό ανάμεσα στην παλιά και τη νέα τεχνολογία, χρησιμοποίησε το στοιχείο του εύρους που η Nintendo επιμελώς είχε αποφύγει και κατάφερε να κερδίσει το μονοπώλιο στην αγορά της νέας τεχνολογίας για αρκετό χρονικό διάστημα.

Το αποτέλεσμα ήταν πως η μάχη της τέταρτης γενιάς παιχνιδιομηχανών δεν ήταν μονόλογος για την Nintendo. Η Sega είχε πλέον ένα πολύ σημαντικό μερίδιο αγοράς όπως γίνεται φανερό και από το διάγραμμα 28



Διάγραμμα 28: Παγκόσμιες Πωλήσεις SNES και Mega Drive (πηγή: wikipedia, επεξεργασμένα)

6.4 Γ Μέρος: Από τη Παντοδυναμία της Nintendo στην Κυριαρχία της Sony

Η ανάλυση των Brandenburger και Nalebuff ολοκληρώνεται με μια αναφορά στην επερχόμενη τότε μάχη στα πλαίσια της πέμπτης γενιάς παιχνιδιομηχανών. Όπως αναφέρουν «Η Sega έχει λανσάρει το 32bit σύστημά της Saturn στα 400 δολάρια και η Sony προωθεί το δικό της 32bit σύστημα στη τιμή των 300 δολαρίων. Αυτή που φαίνεται να τους ξεπεράσει όλους είναι η Nintendo με το 64bit σύστημά της Ultra»

Όπως αναφέρθηκε και στη σύντομη ιστορική αναδρομή, η μάχη της πέμπτης γενιάς παιχνιδιομηχανών έχει πλέον ολοκληρωθεί και μάλιστα με αδιαφιλονίκητο νικητή τη Sony. Πως όμως κατάφερε η Sony να ξεπεράσει τόσο τη Sega, όσο και τη Nintendo και να δημιουργήσει τη δική της αυτοκρατορία στο χώρο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών;

Με τη Nintendo να καθυστερεί σημαντικά την είσοδό της στην αγορά, ο ανταγωνισμός στα πλαίσια της πέμπτης γενιάς παιχνιδιομηχανών ξεκίνησε ανάμεσα σε δύο παίκτες. Τη Sega και τη Sony. Παρόλο που και οι δύο παίκτες λάνσαραν σχεδόν ταυτόχρονα τα προϊόντα τους στην αγορά, η Sony είχε κερδίσει ήδη ένα πλεονέκτημα απέναντι στον αντίπαλό της το οποίο δεν είναι εύκολα ορατό παρά μόνο κάτω από το πρίσμα του Δικτύου Αξιών και της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ. Αναλυτικότερα, η Sega, ένα χρόνο πριν την κυκλοφορία του Saturn λάνσαρε στην αγορά μια εξωτερική αναβάθμιση για το Mega Drive με την ονομασία 32X, το οποίο επέτρεπε στους παίκτες να απολαμβάνουν μια υψηλότερη ποιότητα παιχνιδιού στη συγκεκριμένη κονσόλα. Μόλις ένα χρόνο αργότερα όμως, παρουσίασε στην αγορά την καινούργια της παιχνιδιομηχανή Saturn, για να μπορέσει να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τη Sony και τη Nintendo. Το αποτέλεσμα ήταν να πληγεί σημαντικά η αξιοπιστία της εταιρείας καθώς η είσοδο του Saturn είχε ως αποτέλεσμα την έλλειψη υποστήριξης από κατασκευαστές παιχνιδιών για το 32X, μόλις ένα χρόνο μετά την είσοδό του στην αγορά και κατ'επέκτασή την μεγάλη δυσαρέσκεια των πελατών.

Η Sega, με τη συγκεκριμένη ενέργεια, κίνησε δύο από τους μοχλούς της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ των Brandenburger και Nalebuff και συγκεκριμένα το μοχλό της **Τακτικής** και του **Εύρους**, αλλά όχι προς όφελός της. Αναλυτικότερα, η παρουσίαση του 32X κίνησε τον μοχλό της τακτικής, καθώς δημιούργησε στους πελάτες μια αντίληψη, ή «ομίχλη» όπως θα την ονόμαζαν οι Brandenburger και Nalebuff, ότι δηλαδή η Sega δεν σκόπευε να μεταπηδήσει στην επόμενη γενιά παιχνιδιομηχανών άμεσα. Η αντίληψη αυτή διαφεύστηκε σύντομα με την παρουσίαση του Saturn μόλις ένα χρόνο αργότερα. Στο σημείο αυτό λειτούργησε το στοιχείο του εύρους. Με το Saturn να αποτελεί πλέον το μέλλον της Sega, οι κατασκευαστές παιχνιδιών (συμπληρωτές), έπαψαν να σχεδιάζουν παιχνίδια για το 32X. Πέρα από τη δυσαρέσκεια των πελατών της Sega που είχαν επιλέξει την αγορά του 32X, το συνδυασμένο αποτέλεσμα, ήταν ότι η Sega δεν μπορούσε πλέον να δεσμευτεί αξιόπιστα απέναντι στους πελάτες της ότι θα στήριζε το Saturn σε βάθος χρόνου.

Δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε πιο βαθμό το αποτέλεσμα αυτό επηρέασε την πορεία του Saturn, αλλά σε κάθε περίπτωση φαίνεται πως μόνο αρνητικό αποτέλεσμα μπορεί να είχε. Είναι αξιοσημείωτο πως η εταιρεία που τόσο αριστοτεχνικά είχε χειρισθεί το στοιχείο του εύρους για να σταματήσει την κυριαρχία της Nintendo, δεν αντιλήφθηκε την συνολική εικόνα, όπως αυτή προέκυπτε από την σύνδεση των δύο επιχειρηματικών παιχνιδιών.

Μια άλλη κίνηση της Sega ήταν ο αιφνιδιασμός της Αμερικανικής αγοράς καθώς το Saturn λανσαρίστηκε νωρίτερα από την προγραμματισμένη ημερομηνία. Ο στόχος της Sega φαίνεται πως ήταν η εξασφάλιση ενός σημαντικού μεριδίου αγοράς πριν ενταθεί ο ανταγωνισμός, αλλά όχι μόνο αυτό. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η Sega ήταν επίσης συμπληρωτής του εαυτού της, καθώς παρήγαγε και η ίδια τίτλους παιχνιδιών. Η σχέση της λοιπόν με του συμπληρωτές της ήταν ξεκάθαρα συν-ανταγωνιστική. Η δημιουργία τίτλων από τους κατασκευαστές παιχνιδιών αύξανε την αξία της νέας κονσόλας, αλλά την ίδια στιγμή δημιουργούσε ανταγωνισμό για τους τίτλους που η ίδια σχεδίαζε. Η Sega φαίνεται πως έδωσε μεγάλο βάρος στον ανταγωνισμό, παραμελώντας το στοιχείο της συνεργασίας. Με το απρόβλεπτο λανσάρισμα της νέα της κονσόλας Saturn, αιφνιδίασε πρώτα από όλους τους κατασκευαστές παιχνιδιών, δηλαδή τους συμπληρωτές της, οι οποίοι περιμένοντας την ενέργεια αυτή αργότερα, δεν είχαν προλάβει να ολοκληρώσουν συγκεκριμένα project τίτλων για τη νέα κονσόλα της Sega. Αυτός που σίγουρα δεν αιφνιδιάστηκε ήταν φυσικά η ίδια η Sega, η οποία είχε έτοιμους τους πρώτους τίτλους για τη νέα της κονσόλα. Με τον τρόπο αυτό, δεν έδωσε σε καμία περίπτωση στους συμπληρωτές της (ανταγωνιστές στην αγορά παιχνιδιών), τη δυνατότητα να καρπωθούν και οι ίδιοι ένα μέρος από την αρχικά αυξημένη ζήτηση στην οποία θα οδηγούσε το λανσάρισμα της νέας κονσόλας. Η μελλοντική υποστήριξη των κατασκευαστών παιχνιδιών για τη Sega ήταν ελάχιστη σε σχέση με την υποστήριξη στον ανταγωνισμό και ειδικά στο Playstation της Sony. Παρόλο που όπως θα δούμε αμέσως μετά, η συμπεριφορά αυτή οφείλεται σε άλλον πολύ σημαντικό παράγοντα, σε κάθε περίπτωση η ενέργεια της Sega μόνο αρνητικά μπορεί να επέδρασε στις σχέσεις της με τους κατασκευαστές παιχνιδιών και κατ'επέκταση στην επιλογή τους να στηρίξουν με τα παιχνίδια τους την νέα κονσόλα της Sega.

Η έλλειψη συνεργασίας της Sega με τους κατασκευαστές παιχνιδιών αντανακλάται ξεκάθαρα στα τεχνικά χαρακτηριστικά του Saturn. Πιο συγκεκριμένα, παρά την τεχνολογική υπεροχή των δυνατοτήτων του, απέναντι στο Playstation της Sony, ο σχεδιασμός του ήταν τέτοιος που καθιστούσε τον προγραμματισμό παιχνιδιών για αυτό, υπερβολικά δύσκολη και δαπανηρή διαδικασία για τους κατασκευαστές παιχνιδιών. Το αποτέλεσμα ήταν η χαμηλή υποστήριξη των δεύτερων στην νέα κονσόλα της Sega και η στροφή τους στη παραγωγή τίτλων για τη κονσόλα της Sony.

Οι ενέργειες της Sega σε συνδυασμό με την καθυστέρηση παρουσίασης της νέας παιχνιδομηχανής της Nintendo βοήθησαν σημαντικά τη Sony, η οποία δεν δυσκολεύτηκε να κυριαρχήσει στην αγορά. Αξίζει να σημειωθεί πως μέχρι το λανσάρισμα της νέας κονσόλας της Nintendo στην Ιαπωνία το 1996, το Playstation είχε ήδη φθάσει τα 4,3 εκατομμύρια πωλήσεις (σε μονάδες προϊόντος).

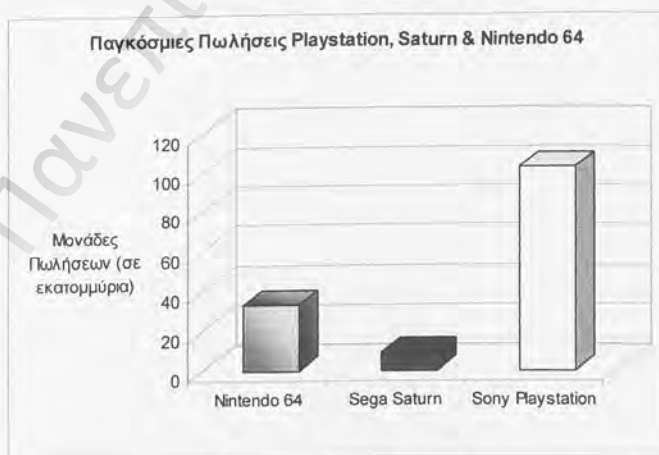
Η δεύτερη μάχη που είχε να δώσει η Sony ήταν αυτή με τη Nintendo. Δύο ήταν οι παράγοντες που έκριναν την έκβαση της μεταξύ τους μάχης.

Δισκέτες εναντίον CD: Ο πρώτος παράγοντας ήταν η επιλογή της Nintendo να κάνει τη νέα της κονσόλα (Nintendo 64) συμβατή με δισκέτες (cartridges) όπως ακριβώς και τα προηγούμενα συστήματά της, σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό που είχε επιλέξει την τεχνολογία των CD. Ο κύριος λόγος για τον οποίο η Nintendo έκανε αυτή την επιλογή ήταν η αποφυγή της παράνομης αντιγραφής. Σε αντίθεση με τα CD, οι δισκέτες δεν ήταν εφικτό να αντιγραφούν. Φαίνεται πως η Nintendo έκανε ένα αντίστοιχο λάθος με την Sega. Όπως ακριβώς η Sega δεν αντιλήφθηκε τον κρίσιμο ρόλο των συμπληρωτών, έτσι και η Nintendo, προσπαθώντας να αποφύγει την παράνομη αντιγραφή, δεν αξιολόγησε όπως θα έπρεπε τις ευκολίες που προσέφερε για τους κατασκευαστές παιχνιδιών η παραγωγή παιχνιδιών σε μορφή CD. Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγή CD εκτός από λιγότερο δαπανηρή, ήταν και σημαντικά πιο ευέλικτη. Αναλυτικότερα η κλίμακα παραγωγής των CD μπορούσε πολύ εύκολα να αλλάξει διευκολύνοντας σημαντικά τους συμπληρωτές να αντιμετωπίσουν τις αυξομειώσεις της ζήτησης. Επιπρόσθετα, οι απαιτήσεις για συνεχώς ποιοτικότερα παιχνίδια είχαν ως αποτέλεσμα η μειωμένη χωρητικότητα των δισκετών σε σχέση με αυτή των CD να δημιουργεί προβλήματα στους κατασκευαστές παιχνιδιών για το Nintendo 64 και να στρέφονται όλο και περισσότερο στην υποστήριξη της κονσόλας της Sony.

Παράλληλα, τα πλεονεκτήματα των CD μείωναν σημαντικά το κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα αυτό να αντανακλάτε σε χαμηλότερες τιμές για τους πελάτες της Sony σε σχέση με αυτούς της Nintendo.

Παράνομη Αντιγραφή: Όπως αναφέρθηκε, η Nintendo απέρριψε τα CD με στόχο να αποφύγει την παράνομη αντιγραφή παιχνιδιών και τα κατάφερε. Είναι γεγονός πως το Playstation της Sony αντιμετώπισε σημαντικό πρόβλημα με την παράνομη αντιγραφή. Με μια απλή συσκευή αντιγραφής CD (CD burner) και με ένα ειδικό τσιπ (modchip) το οποίο τοποθετούνταν στο εσωτερικό του Playstation, μπορούσαν με μηδαμινό κόστος να αναπαραχθούν και να χρησιμοποιηθούν παράνομα αντίγραφα παιχνιδιών. Η τραγική ειρωνεία για την Nintendo είναι πως η παράνομη αντιγραφή παιχνιδιών αποτέλεσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Sony έναντι της Nintendo. Η απάντηση βρίσκεται και πάλι στη συν-ανταγωνιστική φύση του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Το αποτέλεσμα της παράνομης αντιγραφής ήταν ότι οι πελάτες μπορούσαν (έστω και παράνομα) να αποκτήσουν παιχνίδια για τη συσκευή της Sony με μηδαμινό κόστος. Η παράνομη αντιγραφή αποτέλεσε πρακτικά για τους πελάτες μια τεράστια μείωση στη τιμή των παιχνιδιών. Το τελικό αποτέλεσμα δεν ήταν άλλο από τη αύξηση της προστιθέμενης αξίας του Playstation και την εκτόξευση των πωλήσεων της Sony.

Στο διάγραμμα 29 παρουσιάζονται οι πωλήσεις και των τριών ανταγωνιστών της πέμπτης γενιάς των παιχνιδομηχανών.



Διάγραμμα 29: Παγκόσμιες Πωλήσεις Playstation - Saturn - Nintendo 64 (πηγή: wikipedia, επεξεργασμένα)

Τόσο από τον ανταγωνισμό της Sega με τη Sony, όσο και από τον ανταγωνισμό της δεύτερης με την Nintendo, προκύπτει πως η κατανόηση του Δικτύου Αξιών, η συνειδητοποίηση των σχέσεων μεταξύ των παικτών του δικτύου και του εμπέδωση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί νέα αξία όχι μόνο στον κάθετο αλλά και στον οριζόντιο άξονα αποτελούν παράγοντες κρίσιμης σημασίας για την έκβαση οποιουδήποτε επιχειρηματικού παιχνιδιού. Ειδικότερα δε από τη περίπτωση του Playstation, προκύπτει ο κρίσιμος ρόλος των συμπληρωτών. Όπως φάνηκε, η Sony δεν έκανε τίποτα περισσότερο από το να καταστήσει το Playstation την καλύτερη επιλογή για τους συμπληρωτές της, κάτι που δεν έκαναν η Sega και η Nintendo. Σε συνεργασία με τους συμπληρωτές της αύξησε την προστιθέμενη αξία την ώρα που οι Sega και η Nintendo, βλέποντας μόνο την μία όψη του συν-ανταγωνιστικού παιχνιδιού, περιορίζονταν σε διάφορες μορφές ανταγωνισμού μαζί τους,

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

6.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999

Cabral Luis, **Βιομηχανική Οργάνωση**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003

<http://www.wikipedia.org/wiki/Playstation>

http://www.wikipedia.org/wiki/Mega_Drive

<http://www.wikipedia.org/wiki/Snes>

http://www.wikipedia.org/wiki/Sega_Saturn

http://www.wikipedia.org/wiki/Nintendo_64

http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_games

http://www.wikipedia.org/wiki/Video_game_console

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(fifth_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(fifth_generation))

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(fourth_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(fourth_generation))

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(third_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(third_generation))

7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι επιχειρηματικές σχέσεις παρουσιάζονται συνήθως είτε ως ανταγωνιστικές είτε ως συνεργατικές. Ο Συν-Ανταγωνισμός εμφανίζεται σαν μια κριτική στις δύο εκ διαμέτρου αντίθετες οπτικές γωνίες που αναφέρθηκαν. Είναι μια φιλοσοφία στρατηγικής που ξεπερνάει τα στενά όρια της διχοτόμησης μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας, με σκοπό να αποκομίσει τα οφέλη και των δύο. Η βασική αρχή πάνω στην οποία στηρίζεται η φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού, είναι το αποτέλεσμα της συνέργειας, δηλαδή η από κοινού δημιουργία νέας αξίας.

Βασικά στοιχεία για την κατανόηση της συν-ανταγωνιστικής φύσης του επιχειρηματικού παιχνιδιού, είναι τόσο η αναγνώριση όλων των παικτών του, όσο και η ανίχνευση των μεταξύ τους συν-ανταγωνιστικών σχέσεων. Σημαντικό εργαλείο στην κατεύθυνση αυτή είναι το Δίκτυο Αξιών. Το Δίκτυο Αξιών είναι ένας σχηματικός χάρτης, που απαντάει στο ερώτημα, ποιοι συμμετέχουν στο επιχειρηματικό παιχνίδι και ποιος ο ρόλος τους. Οι παίκτες ονομάζονται συν-ανταγωνιστές και είναι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές. Σε κάθε περίπτωση ένας παίκτης μπορεί να κατέχει περισσότερες από μία θέσεις στο Δίκτυο Αξιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το κράτος, όπου αποτελεί πελάτη, προμηθευτή, συμπληρωτή αλλά και ανταγωνιστή των επιχειρήσεων. Οι αλληλεπιδράσεις στο δίκτυο αξιών, πραγματοποιούνται σε δύο κατευθύνσεις, την κάθετη και την οριζόντια.

Έχοντας σχεδιάσει το δίκτυο αξιών, το επόμενο βήμα είναι η αναγνώριση των στοιχείων του παιχνιδιού και τα οποία είναι: Οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία, οι Κανόνες, οι Τακτικές και το Εύρος. Τα στοιχεία αυτά περιγράφουν πλήρως, όλες τις αλληλεπιδράσεις που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των παικτών του δικτύου αξιών. Η καινοτομία της φιλοσοφίας του συν-ανταγωνισμού, βρίσκεται στην αναζήτηση και υλοποίηση, από τους παίκτες του δικτύου αξιών, στρατηγικών «κερδίζω-κερδίζεις» και όχι μόνο στρατηγικών «κερδίζω-χάνεις», χωρίς βέβαια και αυτές να αποκλείονται.

Το επιχειρηματικό παιχνίδι, σε αντίθεση με τον πόλεμο ή τον αθλητισμό, δεν έχει να κάνει με την νίκη κάποιου έναντι του αντιπάλου του, ούτε με το πόσο καλά μπορεί κάποιος να παίξει το παιχνίδι. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μεγάλη επιτυχία, χωρίς αυτό να απαιτεί την αποτυχία των άλλων, καθώς επίσης και μπορούν να αποτύχουν παταγωδώς, ανεξάρτητα από το πόσο καλοί παίκτες είναι, αν κάνουν το ατόπημα, να συμμετέχουν στο λάθος παιχνίδι. Οι εταιρείες μπορούν να αλλάξουν το επιχειρηματικό παιχνίδι, αλλάζοντας ένα ή περισσότερα από τα στοιχεία του επιχειρηματικού παιχνιδιού.

Εκτός από τις σχέσεις της επιχείρησης με τους υπόλοιπους παίκτες του δικτύου αξιών της, ο Συν-Ανταγωνισμός μπορεί να εμφανιστεί και στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Τα πεδία εμφάνισης του συν-ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή, μπορεί να είναι τόσο το επιχειρηματικό όσο και το λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων ενυπάρχει, λόγω του ότι η γνώση που είναι συσσωρευμένη σε κάποιο τμήμα, μπορεί να δημιουργήσει για το τμήμα αυτό, συγκεκριμένα οφέλη, με αποτέλεσμα να ξεπεράσει σε επιδόσεις τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή τα διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από την επιχείρηση σε υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο. Ο Συν-Ανταγωνισμός σε επιχειρηματικό επίπεδο, αφορά τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων μιας εταιρείας. Αυτή η μορφή συν-ανταγωνισμού, παρουσιάζεται κυρίως στις πολυεθνικές εταιρείες. Ο Συν-Ανταγωνισμός, είναι η πιο επωφελής σχέση μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς συνδυάζει τόσο τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, όσο και αυτά του ανταγωνισμού. Τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να ενθαρρύνουν, τόσο την συνεργασία όσο και τον ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Μέσα από τη φιλοσοφία του συν-ανταγωνισμού, αποκαλύπτεται πως ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ του μάρκετινγκ, της παραγωγής και των άλλων τμημάτων, δεν είναι απαραίτητα επιζήμιες, αλλά αντίθετα, εάν συνδυαστούν, με αυξημένη συνεργατική ικανότητα και αυξημένη συνεργατική ένταση, μπορούν να έχουν θετική επίδραση, τόσο στα οικονομικά, όσο και στα μη οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Όσον αφορά τον συν-ανταγωνισμό σε επιχειρηματικό επίπεδο, το πόσο συνεργατική ή πόσο ανταγωνιστική είναι μια επιχειρηματική μονάδα, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Η πρόκληση για την επιχείρηση έγκειται στο πως θα καταφέρει να αποκομίσει τα οφέλη της συνέργειας, που προκύπτουν από τον Συν-Ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, μέσα από την επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής και την ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων υποδομής.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις συχνά συνεργάζονται, με στόχο την απόκτηση και τη δημιουργία νέας γνώσης. Ανεξάρτητα από τη θέση των επιχειρήσεων στο δίκτυο αξιών, οι μεταξύ τους σχέσεις είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικές και συνεργατικές. Σαν αποτέλεσμα η μεταφορά γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων του δικτύου, μπορεί να αποτελέσει ένα ακόμη ιδιαίτερο επίπεδο εμφάνισης του συν-ανταγωνισμού καθώς οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με το Δίλημμα της Μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, όταν δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται, η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να κερδίσει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο από τη γνώση που δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία, δηλαδή να αποσπάσει περισσότερη γνώση από αυτή που προσφέρει. Την ίδια στιγμή όμως, η οπορτουνοιστική αυτή συμπεριφορά μειώνει το συνολικό επίπεδο γνώσης που η ίδια η συνεργασία μπορεί να δημιουργήσει. Κάθε επιχείρηση που εμπλέκεται σε σχέσεις ανταλλαγής γνώσης, θα πρέπει να προσπαθήσει να αποκομίσει όλα εκείνα τα οφέλη που θα της επιτρέψουν να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και παράλληλα να αποφύγει την ολοκληρωτική μεταφορά των βασικών ικανοτήτων της.

Ως τελικό συμπέρασμα μπορούμε να αναφέρουμε πως ο Συν-Ανταγωνισμός αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα νόμισμα με δύο όψεις. Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων είναι αδιαμφισβήτητα. Την ίδια στιγμή όμως, η πολυπλοκότητα μιας συν-ανταγωνιστικής σχέσης κρύβει πολλούς κινδύνους, καθώς εάν η επιχείρηση δεν την διαχειριστεί σωστά, μπορεί όχι μόνο να μην αποκομίσει τα οφέλη του συν-ανταγωνισμού, αλλά αντίθετα να έρθει αντιμέτωπη με τις αρνητικές συνέπειες της κακής διαχείρισής του.

☞ Βιβλιογραφία:

- Alfred Wong, **Sustaining company performance through partnering with customers**, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No 5, 2002, pp. 567-580
- Alistair Davidson, **When co-creating unique value with customer goes wrong**, *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3 2004, pp. 14-15
- Amjad Hadjkhani, Peter Thilenius, **The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20/3 (2005), 136-147
- Andrew Cox, **Power, value and supply chain management**, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No. 4, 1999, pp.167-175
- Azzadin Salem Khalifa, **Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration**, *Management Desition*, Vol. 42, No. 5, 2004, pp. 645-666
- Bagshaw Mike, Caroline Bagshaw, **Co-opetition applied to training – a case study**, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 5, 2001, pp. 175-177
- Beeby Mick, Charles Booth, **Networks and inter-organization learning: a critical review**, *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 2, 2000, pp. 75-88
- Bengtsson Maria, Soren Kock, **“Coopetition” in Business Network – to Cooperate and Compete Simultaneously**, *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426, 2006

- Bengtsson Maria, Soren Kock, **Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1999, pp. 178-193
- Bing-Sheng Teng, **Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net**, *Journal of General Management*, Vol. 29, No.2, Winter 2003
- Brandenburger A., Barry Nalebuff, **Συν-Ανταγωνισμός**, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 1999
- Brandenburger A., Nalebuff B., **The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy**, Harvard Business Review, July-August 1995
- Brandenburger M. Adam, Harbone W. Stuart Jr, **Value-Based Business Strategy**, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, No. 1, Spring 1996, 5-24
- Cabral Luis, **Βιομηχανική Οργάνωση**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003
- Carling A. Barbara, Michael J. Dowling, William, D. Roering, John Wyman, John Kalinoglou, Greg Clyburn, **Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor**, *Business Horizons*, September-October 1994
- Colin Clarke-Hill, Huaning Li, Barry Davis, **The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach**, *Management Research News*, Vol. 26, November 1 2003
- Collins D. Jamie, Michael A. Hitt, **Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to built and leverage relational capital**, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, 2006, pp. 147-167
- Dagnino B. Giovanni, Giovanna Padula, **Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation**, Paper presented at EURAM – The European Academy of Management, Second Annual Conference – “Innovation Research in Management”, Stockholm, 9-11 May 2002

- Dagnino B. Giovanni, Giovanna Padula, **On the nature of coopetition**, Special Issue on Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics
- David Bovet, Joseph Martha, **Value Nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage**, *Strategy & Leadership*, 28.4.2000, pp. 21-26
- Dixit A., Nalebuff B., **Πως να σκέπτεσθε στρατηγικά**, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Dunn T. Dan Jr, Claude A. Thomas, **Partnering with Customers**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1994, pp. 34-40
- Eikebrokk R. Tom, Dag H.Olsen, **Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An empirical Investigation of European SMEs**, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Science, 2005
- Escriba-Esteve Alejandro, Anastasio Urrea-Urbieta, **An analysis of co-operative agreements from a knowledge-based perspective: an integrative conceptual framework**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4, 2002, pp. 330-346
- Ghosh Abhijit, **Learning in strategic alliances, A Vygotskian perspective**, *The Learning Organization*, Vol. 11, No. 4/5, 2004, pp. 302-311
- Gnyawali R. Devi, Jinyu He, Ravindranath ("Ravi") Madhavan, **Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination**, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, August 2006, 507-530
- Greg Hearn, Cassandra Pace, **Value creating ecologies: understanding the next generation business systems**, *Foresight*, Vol.8, No. 1, 2006, pp. 55-65
- Gurnani Haresh, Murat Erkoç, Yadung Luo, **Impact of product pricing and time of investment desitions on supply chain co-opetition**, *European Journal of Operation Research*, doi: 10.1016/j.ejor.2006.02.047

Hamel Gary, Yves L. Doz, C.K. Prahalad, **Collaborate with Your Competitors and Win**, *Harvard Business Review*, January-February 1989

Karayanis Elias, **Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition: the role of knowledge management**, *Technovation*, Vol. 19, 1999, pp. 219-231

Ketchen J. David, Charles C. Snow, Vera L. Hoover, **Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges**, *Journal of Management*, 2004, 30(6), 779-804

Khana Tarun, Ranjay Gulati, Nitin Nohria, **The Dynamics of Learning Alliances, Competition, Cooperation, and the Relative Scope**, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 193-212

Kudeep Kumar, Han G. van Dissel, **Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems**, *MIS Quarterly*, September 1996

Kumar Kuldeep, Han G. van Dissel, **Sustainable Collaboration: Managing Conflict in Interorganization Systems**, *MIS Quarterly*, September 1996

Laine Annika, **Hand in hand with the enemy – Defining a competitor from a new perspective**, EURAM – Innovative Research in Management, Stockholm, May 9-11-2002

Larsson Ricard, Lars Bengtsson, Kristina Henriksson, Judith Sparks, **The Interorganization Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances**, *Organization Science*, Vol. 0, No. 3, May-June 1998

Loebecke Claudia, Paul C. Van Fenema, Philip Powel, **Co-Opetition and Knowledge Transfer**, *The DATA BASE of Advances in Information Systems*, Vol. 30, No. 2, Spring 1999

- Luo Yadung, **A co-opetition perspective of global competition**, *Journal of World Business*, 2006, doi: 10.1016/j.jwb.2006.08.007
- Luo Yadung, **A co-opetition perspective of MNC-host government relations**, *Journal of International Management*, 10 (2004), 431-451
- Luo Yadung, **Toward co-opetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries**, *Journal of World Business*, Vol. 40, 2005
- Mohr J. Jakki, Sanjit Sengupta, **Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4, 2002, pp.282-301
- Morten T. Hansen & Nitin Nohria, **How to build collaborative advantage**, MIT Sloan *Management Review*, 46, no1, Fall 2004
- Morton D. Davis, **Game Theory - A Nontechnical Introduction**, Dover Publications, Ink., Mineola, New York 1970,1983
- Mosad Zineldin, **Co-opetition: The organization of the future**, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 7, 2004, pp. 780-789
- Nye S. Joseph Jr, **Soft Power & Leadership**, *Compass: A Journal of Leadership*, Spring 2004
- Oswald A. Mascarenhas, Ram Kesavan, Michael Bernacchi, **Customer value-chain involvement for co-creating customer delight**, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2004, pp. 486-496
- Parice S., J.C. Henderson, **Knowledge resource exchange in strategic alliances**, *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001
- Parice Salvatore, Lisa Sasson, **Leveraging knowledge management across strategic alliances**, *Ivey Business Journal*, March-April 2002

- Phillips Wendy, Richard Lamming, John Bessant, Hanah Noke, **Discontinious innovation and supply relationships: strategic dalliances**, *R&D Management*, 36, 4, 2006
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, **Co-creating unique value with customers**, *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3 2004, pp. 4-9
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy, **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**, Harvard Business School Press, 2004
- Riege Andreas, **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, pp. 18-35
- Sawhney Mohanbir, **Don't Just Relate – Collaborate**, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002
- Soekijad Maura, Erik Andriessen, **Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances**, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4, October 2003, pp. 578-587
- Theodore L. Turocy, Bernhard von Stengel, **Game Theory**, CDAM Research Report LSE-CDAM-2001-09, October 8 2001
- Walters David, **New economy – new business – new approaches**, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.34, No. 3/4 , 2004, pp. 219-229
- Wenpin Tsai, **Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition and Intraorganizational Knowledge Sharing**, *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, March-April 2002
- Wheelen L. Thomas, David J. Hunger, **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Pearson Prentice Hall, tenth edition
- Wilkinson F. Ian, **The evolution of an evolutionary perspective on B2B business**, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21/7 (2006), 458-465

Xueming Luo, Rebecca J. Slotegraaf & Xing Pan, **Cross-Functional “Coopetition”**: The **Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms**, *Journal of Marketing*, Vol. 70, April 2006

Yoffie B. David, Mary Kwak, **With Friends Like These: The Art of Managing Complementors**, *Harvard Business Review*, September 2006

Zouhaier M'Chirgui, The **economics of the smart card industry: towards cooperative strategies**, *Economics of Innovation & New Technology*, 2005, Vol. 14(6), September, pp. 455-477

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2004

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

☞ Πηγές:

<http://www.wikipedia.org/wiki/Playstation>

http://www.wikipedia.org/wiki/Mega_Drive

<http://www.wikipedia.org/wiki/Snes>

http://www.wikipedia.org/wiki/Sega_Saturn

http://www.wikipedia.org/wiki/Nintendo_64

http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_games

http://www.wikipedia.org/wiki/Video_game_console

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(fifth_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(fifth_generation))

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(fourth_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(fourth_generation))

[http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_\(third_generation\)](http://www.wikipedia.org/wiki/History_of_video_game_consoles_(third_generation))