



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

“ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ”

ΑΔΡΙΑΝΑ ΓΚΟΥΡΜΑ

ΜΔΕ: 1117

Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου
Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2016

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο

“ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ”

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο: Αδριάνα Γκούρμα

Ημερομηνία: 15/10/2015

Αφιερώνεται

*Στους γονείς μου, Σπύρο και Δέσποινα-Καλλιρόη
Στον σύζυγο μου Αλέξη και στην κόρη μου Χριστιάνα*

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα.....	3
Ευρετήριο Διαγραμμάτων	8
Ευρετήριο Πινάκων	9
Ευχαριστίες.....	10
Σημαντικοί Όροι	11
Περίληψη	11
Κεφάλαιο 1 .Εισαγωγή	12
1.1 Ορισμός του προβλήματος	12
1.2 Υπόβαθρο έρευνας.....	13
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι.....	21
1.4 Δομή διπλωματικής εργασίας.....	22
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	23
Κεφάλαιο 2. Συν-ανταγωνισμός: Θεωρίες και Προσεγγίσεις .	29
2.1 Από την συνεργασία και τον ανταγωνισμό στον συνανταγωνισμό .	29
2.2 Η έννοια και η φύση του συνανταγωνισμού	30
2.3 Το μοντέλο του συνανταγωνισμού κατά τους Nalebuff και Brandenburger	33
2.3.1 Το δίκτυο αξιών	34
2.3.2 Η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.	37
2.3.2.1 Οι παίκτες.....	38
2.3.2.2 Η προστιθέμενη αξία.....	40

2.3.2.3 Οι κανόνες.....	41
2.3.2.4 Οι τακτικές.....	42
2.3.2.5 Η εμβέλεια	43
2.4 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων	44
2.5 Προβλήματα και προϋποθέσεις μιας διαρκούς και αμοιβαίας ωφέλιμης σχέσης	45
2.6 κριτήρια για την επιτυχία μιας συνανταγωνιστικής σχέσης.....	47
2.7 Πλεονεκτήματα συνανταγωνισμού	51
2.8 Μειονεκτήματα συνανταγωνισμού.....	53
2.9 Μοντέλα συνανταγωνισμού	55
2.9.1 Μοντέλα συνανταγωνισμού κατά Luo.....	56
2.9.2 Μοντέλα συνανταγωνισμού κατά M'Chirgui	58
2.9.3 Άλλα μοντέλα συνανταγωνισμού	60
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	64

Κεφάλαιο 3. Καινοτομία και Νέες Τεχνολογίες..... 68

3.1 Εισαγωγή	68
3.2 Ορισμός καινοτομίας.....	69
3.3 Κατηγορίες και επίπεδα καινοτομίας	73
3.3.1 Κατηγορίες καινοτομίας	73
3.3.2 Επίπεδα καινοτομίας.....	79
3.4 Το μοντέλο καινοτομίας των 5 γενεών του Rothwell	82
3.4.1 1η γενιά -Το μοντέλο προώθησης της τεχνολογίας (The technology push model)	83
3.4.2 2η γενιά - Το μοντέλο ώθησης στην αγορά (The market pull model).....	84

3.4.3 3η γενιά - Το μοντέλο της σύζευξης της έρευνας και ανάπτυξης και του μάρκετινγκ – The coupling of R&D and marketing (the interactive model)	85
3.4.4 4η γενιά - Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο των διαδικασιών - The integrated business processes model.....	86
3.4.5 5η γενιά - Το μοντέλο ολοκλήρωσης συστημάτων και δικτύωσης - System integration and networking.....	88
3.5 Ανοιχτή καινοτομία: σκέψη έξω από το κουτί.....	90
3.6 Στρατηγικές ανοιχτής καινοτομίας: λόγοι και πλεονεκτήματα.....	92
3.7 Κίνδυνοι ανοιχτής καινοτομίας	97
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	100

Κεφάλαιο 4 . Συνανταγωνισμός και Καινοτομία για τη Δημιουργία Αξίας..... 105

4.1 Εισαγωγή	105
4.2 Ο ρόλος του συνανταγωνισμού στην καινοτομία	106
4.2.1 Ο συνανταγωνισμός παράγοντας ενίσχυσης των θετικών αποτελεσμάτων των στρατηγικών της ανοιχτής καινοτομίας.....	110
4.2.2 Οι οδηγοί του συνανταγωνισμού σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας	112
4.2.3 Η δυναμική του συνανταγωνισμού μεταξύ των ηγετικών επιχειρήσεων ...	114
4.2.4 Τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού μεταξύ των σημαντικότερων επιχειρήσεων	116
4.3 Τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας: οφέλη και κίνδυνοι.....	118
4.4 Συνανταγωνισμός και δημιουργία αξίας	119
4.4.1 Η Επίδραση του Συνανταγωνισμού στην αξία των Επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην εταιρική σχέση.....	120
4.4.2 Η Επίδραση του Συνανταγωνισμού στον Ανταγωνισμό.....	121

4.5 Παράγοντες που προκαλούν διαφορές στα αποτελέσματα της αξίας	124
4.5.1 Τύποι συνανταγωνιστικών συμφωνιών.....	124
4.5.2 Το επίπεδο συνεργασίας στην συνανταγωνιστική σχέση	126
4.5.3 Αποτελέσματα συνανταγωνιστικού δικτύου στην αξία των επιχειρήσεων	128
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	130

Κεφάλαιο 5 . Μελέτη Περίπτωσης..... 136

A' Μέρος Συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung & της Sony	136
5.1 Οι λόγοι της σύναψης της συνανταγωνιστικής σχέσης Samsung & Sony	136
5.2 Η δυναμική του συνανταγωνισμού Samsung&Sony	139
5.3 Επιπτώσεις του συνανταγωνισμού μεταξύ Samsung - Sony	143
5.3.1 Δημιουργία αξίας για τους εταίρους	143
5.3.2 Η αποκτούμενη αξία από τους εταίρους	145
5.3.3 Επιπτώσεις στο κλάδο.....	146
5.4 Ο ρόλος των ικανοτήτων των επιχειρήσεων	149
5.5 Συμπεράσματα.....	152
B' Μέρος Συνανταγωνισμός μεταξύ της Sap& της Oracle.....	154
5.6 Εισαγωγή	154
5.7 Στρατηγικές της SAP και της Oracle.....	154
5.7.1 Η στρατηγική της SAP.....	155
5.7.2 Η στρατηγική της Oracle	156
5.7.3 Παρόμοιες στρατηγικές κινήσεις.....	158
5.8 Λόγοι για την επιλογή συγκεκριμένου προμηθευτή	159
5.8.1 Η SAP ως ο καλύτερος προμηθευτής	161

5.8.2 Η Oracle ως ο καλύτερος προμηθευτής	162
5.9 Πως ο ανταγωνισμός επηρεάζει τη συνεργασία μεταξύ της SAP και της Oracle	164
5.10 Συμπεράσματα	165
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου.....	167
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα	171
6.1 Γενικά συμπεράσματα	171
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	186
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου.....	189
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	194

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Η υβριδική στρατηγική του Συνανταγωνισμού	30
Διάγραμμα 2.2: Το δίκτυο αξιών κατά τους Branderburger & Nalebuff	36
Διάγραμμα 2.3: Τα τέσσερα μοντέλα συν-ανταγωνισμού που προτείνει ο Luo	57
Διάγραμμα 2.4: Τα τέσσερα μοντέλα συν-ανταγωνισμού που προτείνει ο Chirgui.....	59
Διάγραμμα 3.1: Η γενική διαδικασία της καινοτομίας.....	71
Διάγραμμα 3.2: Ο χώρος της καινοτομίας	76
Διάγραμμα 3.3: Διαστάσεις καινοτομίας.....	79
Διάγραμμα 3.4: Επίπεδα των τεχνικών αλλαγών	80
Διάγραμμα 3.5: Κατηγορίες νέων προϊόντων	82
Διάγραμμα 3.6: Το γραμμικό μοντέλο προώθησης της τεχνολογίας	83
Διάγραμμα 3.7: Το γραμμικό μοντέλο ώθησης της τεχνολογίας	84
Διάγραμμα 3.8: Το μοντέλο διαδραστική φάση	86
Διάγραμμα 3.9: Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο διαδικασιών	88
Διάγραμμα 3.10: Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο διαδικασιών	90
Διάγραμμα 3.11: Το Μοντέλο της Ανοιχτής Καινοτομίας.....	92
Διάγραμμα 3.12: Τομείς ενδιαφέροντος όπου η ανοικτή καινοτομία επικεντρώνεται	95
Διάγραμμα 4.1: Η σχέση μεταξύ συνανταγωνισμού, καινοτομίας και δημιουργία αξίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης	109
Διάγραμμα 4.2: Διαφορετικά επίπεδα συνανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών	127
Διάγραμμα 5.1: Η εξέλιξη του συνανταγωνισμού μεταξύ της Sony Corporation και της Samsung Electronics.....	141
Διάγραμμα 5.2: Μεριδίο αγοράς (βάσει εσόδων) των 5 κορυφαίων επιχειρήσεων στο τμήμα της αγοράς τηλεόραση LCD.....	143
Διάγραμμα 5.3: Το συνδυασμένο μεριδίο αγοράς της Samsung και της Sony στο τμήμα της αγοράς LCD τηλεόραση	144
Διάγραμμα 5.4: Αλλαγή του μεριδίου αγοράς σε βασικά τμήματα της αγοράς της τηλεόρασης	145
Διάγραμμα 5.5: (α) Σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον κλάδο της τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη (από το Δεκέμβριο του 2004). (β) Σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στο κλάδο τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη (από το Δεκέμβριο του 2009)	148
Διάγραμμα 5.6: Γενική επισκόπηση της διαδικασία επιλογής προμηθευτή.....	160

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 3.1:Εναλλακτικοί ορισμοί της «καινοτομίας»	69
Πίνακας 3.2: Οι δέκα τύποι καινοτομίας κατά την εταιρία στρατηγικής Döblin	77

Ευχαριστίες

Αυτή η Διπλωματική Εργασία είναι το αποτέλεσμα γνώσης, έρευνας και πληροφοριών που έχω συσσωρεύσει καθ' όλη τη διάρκεια των δύο ετών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τα οποία μου έχουν προσφέρει πολύ περισσότερα από τα προσδοκώμενα, και ακαδημαϊκά και κοινωνικά.

Επομένως θα επιθυμούσα εδώ να πω ένα μεγάλο ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ σε όλους εκείνους που έχουν καταστήσει την έρευνα αυτή δυνατή.

Πρώτα απ' όλα, ένα ιδιαίτερο και ειλικρινές ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου στον καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, που δέχθηκε να επίβλεψη την παρούσα εργασία, ώστε να πραγματοποιήσω τον στόχο μου, που έχει εποπτεύσει αυτήν την προσπάθεια βαθμιαία αλλά και για όλη την υπομονή, συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Επίσης, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω ξεχωριστά και εγκάρδια καθέναν από τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA, για όλες τις γνώσεις που μου έχουν μεταλαμπαδεύσει και οι οποίοι με έχουν οδηγήσει βήμα-βήμα σε μια σπουδαία ακαδημαϊκή πορεία που καταλήγει ΕΔΩ.

Ενα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συμμαθητές και τους φίλους μου στο πρόγραμμα σπουδών, που κατέστησαν αυτόν τον κύκλο όχι μόνο εκπαιδευτικό, αλλά και διασκεδαστικό.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου στους γονείς και την οικογένεια μου που με ενθαρρύνουν και με στηρίζουν πάντα σε όλα μου τα βήματα.

Σημαντικοί όροι : Συνανταγωνισμός, καινοτομία, ανοιχτή καινοτομία, υψηλή τεχνολογία, δημιουργία αξίας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνήσει κατά πόσο η στρατηγική του συνανταγωνισμού μπορεί να εφαρμοστεί στο πεδίο της καινοτομίας των επιχειρήσεων η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα να επιτευχθεί η δημιουργία αξίας. Το πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον επιτάσσει οι επιχειρήσεις να στραφούν στην αναζήτηση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της ανάπτυξη σχέσεων με τους ανταγωνιστές τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους και να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Ο συνανταγωνισμός είναι μια νέα στρατηγική κατεύθυνση η οποία ορίζεται ως ταυτόχρονη και αλληλοεξαρτώμενη συνεργασία και ανταγωνισμός μεταξύ ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, επιτρέποντας τους να διατηρούν την οργανωτική τους οντότητα. Οι δυναμικές, εχθρικές, και σύνθετες περιβαλλοντικές συνθήκες οδηγούν επίσης σε μια αυξανόμενη έμφαση στην καινοτομία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτές τις περιστάσεις, οι συνεργατικές σχέσεις με τους ανταγωνιστές μπορούν να αντιπροσωπεύσουν μια βιώσιμη στρατηγική.

Αρχικά αναλύεται η έννοια του συνανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της παράδοξης αυτής στρατηγικής καθώς και τα διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σε θεωρητικό επίπεδο. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της καινοτομίας και η στρατηγική της ανοιχτής καινοτομίας, καθώς και τα οφέλη και οι κίνδυνοι που ενέχει. Στο επόμενο κεφάλαιο ερευνάται το πως ο συνανταγωνισμός μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη καινοτομίας, καθώς και το πως ο συνανταγωνισμός δημιουργεί αξία για τα συμβαλλόμενα μέρη και ποια είναι η επίδραση του συνανταγωνισμού στην αγοραία αξία των μερών αυτών αλλά και ολόκληρης της αγοράς. Τέλος για την υποστήριξη των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατίθενται δύο μελέτες περιπτώσεις συνανταγωνιστικών σχέσεων από εταιρίες σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας με έμφαση στην καινοτομία. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας και οι προτάσεις για περεταίρω διερεύνηση του θέματος.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

«Συν-ανταγωνισμός σημαίνει συνεργασία για τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης επιχειρηματικής «πίτας», ενώ ανταγωνίζεσαι για να τη μοιράσεις»

Brandenburger & Nalebuff, 1996

1.1 Ορισμός του προβλήματος

Η αμφιθυμία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ένα φαινόμενο που έχει διερευνηθεί επιστημονικά σε διάφορες πτυχές. Ωστόσο δεν υπάρχει ενοποιημένη θεωρία, που να εξετάζει εις βάθος την εφαρμογή της στρατηγικής του συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας των επιχειρήσεων, η οποία να επιτρέπει την ανάπτυξη και δημιουργία αμοιβαίας αξίας για τα συμβαλλόμενα μέρη.

Αυτό είναι το πρόβλημα που η εργασία έχει ως στόχο να λύσει μέσω της ανάλυσης των στρατηγικών του συνανταγωνισμού και της ανοιχτής καινοτομίας, και του τρόπου που αυτές οι στρατηγικές μπορούν να συνυπάρχουν ώστε να οδηγήσουν στην απόκτηση αμοιβαίων ωφελειών.

1.2 Υπόβαθρο ερευνάς και κίνητρα

Τις τελευταίες δεκαετίες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επίδοση των επιχειρήσεων είχαν εξέχουσα θέση στην έρευνα και την πρακτική του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τη δεκαετία του 1980 η εστίαση στη στρατηγική βιβλιογραφία έδειχνε τη σχέση μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και μιας ευνοϊκής θέσης στο κλάδο (Porter, 1985). Οι επιχειρήσεις με ελάχιστους ή καθόλου αντιπάλους και με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη φάνηκε να είχαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αργότερα, δόθηκε έμφαση στις εσωτερικές ικανότητες των επιχειρήσεων, όπως στους μοναδικούς πόρους, τις ικανότητες, τις γνώσεις, οι οποίες θεωρήθηκαν ως πηγή της ανταγωνιστικότητας (Grant, 1996, Teece et al., 1997). Πρόσφατα, ωστόσο, τόσο η επιστημονική κοινότητα όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διαπλέκονται σε πολύπλοκα δίκτυα αλληλεπιδράσεων με άλλους οργανισμούς (Grant & Baden-Fuller, 1995, Gulati et al, 2000). Επιπλέον, έχει αναγνωριστεί ότι τα δίκτυα αυτά μπορεί να αποτελούν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού, ή συνεργατικού πλεονεκτήματος (Duschek, 2004, Dyer & Hatch, 2006). Σύμφωνα με αυτή τη λογική, οι επιχειρήσεις που είναι επιτυχείς στην αξιοποίηση, τον συνδυασμό, και την απόκτηση των πόρων των άλλων επιχειρήσεων σε ευθυγράμμιση με τους δικούς τους πόρους είναι σε θέση να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις τους από τους αντιπάλους τους (Das & Teng, 2000, Grant & Baden-Fuller, 2004).

Σύμφωνα με την έρευνα πάνω στις διεπιχειρησιακές συνεργασίες και δίκτυα, η πρόσθετη ανταγωνιστική αξία που απορρέει από τέτοιου είδους διακανονισμούς προέρχεται από τη συγκέντρωση και την αξιοποίηση πολύτιμων πόρων και δυνατοτήτων σε συνεργασία με συμπληρωματικούς φορείς, δημιουργώντας έτσι μοναδικές και πολύτιμες συνέργειες (Harrison et al, 2001). Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσω των συμπληρωματικών δικτύων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) τους, που περιλαμβάνει μια ετερογενή ομάδα προμηθευτών, πελατών, και άλλων εταίρων, όπως ερευνητικά ιδρύματα και πανεπιστήμια.

Αν και είναι σχετικά εύκολο και απλό να γίνει διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσω των δικτύων τους, η επιχειρηματική πραγματικότητα είναι πολύ πιο σύνθετη όσον αφορά το διαχωρισμό μεταξύ των ανταγωνιζόμενων και των συνεργαζόμενων φορέων. Στην πραγματικότητα, ένας αυξανόμενος αριθμός νέων συμμαχιών διαμορφώνονται μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε τομείς έντασης γνώσης (Arranz & Arroyabe, 2008, Breznitz, 2009). Οι Luo et. al., (2007) προτείνουν ότι η παραδοσιακή οπτική του ανταγωνισμού στην στρατηγική έρευνα δεν είναι κατάλληλη για την ανάλυση τέτοιων σχέσεων. Ως εναλλακτική οπτική, έχει προκύψει και χρησιμοποιείται στην έρευνα όσο και στην επιχειρηματική πρακτική, η έννοια του συνανταγωνισμού, η οποία υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις όχι μόνο, συνεργάζονται ή ανταγωνίζονται με ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά επίσης λειτουργούν μέσα από αυτά τα παραδείγματα ταυτόχρονα (Bengtsson & Kock, 2000, Brandenburger & Nalebuff, 1996, Lado et. al, 1997). Με άλλα λόγια, εκτός από τη συνεργασία με συμπληρωματικούς και μη ανταγωνιστικούς εταίρους, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της επιδόσεως και της καινοτομίας τους.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο εμφανές ότι ο συνανταγωνισμός μπορεί πραγματικά να αυξήσει τον ανταγωνισμό, την καινοτομία και την τεχνολογική ανάπτυξη, και έτσι μπορεί να είναι επωφελής για τους τελικούς πελάτες, καθώς και για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν (Jorde & Teece, 1990). Στην πραγματικότητα, ο συνανταγωνισμός συχνά τονίζεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης και της καινοτομίας, στην οποία ανταγωνίστριες επιχειρήσεις συνεργάζονται για τη δημιουργία διαλειτουργικών και υψηλής αξίας προϊόντων και υπηρεσιών, και εξακολουθούν να ανταγωνίζονται σκληρά για τους πελάτες (Fjelstad et. al., 2004, Gueguen, 2009, M'Chirgui, 2005, Moller & Rajala, 2007, Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004, Spiegel, 2005, Tether, 2002).

Ακόμα κι αν η έννοια του συνανταγωνισμού έχει αυξηθεί σε επικράτηση και σπουδαιότητα τα τελευταία χρόνια, το ίδιο το φαινόμενο δεν είναι νέο. Στην πραγματικότητα, πολλές βιομηχανίες εντάσεως κεφαλαίου έχουν μια μακρά ιστορία στη συν-παραγωγή, το σχεδιασμό, και άλλες πλευρικές πρωτοβουλίες μεταξύ

ανταγωνιστριών εταιρειών (Scranton, 1997). Υπάρχουν αυξανόμενα αποδεικτικά στοιχεία σε πολλούς κλάδους της συνεργασίας μεταξύ παγκόσμιων και εθνικών ανταγωνιστών, προκειμένου να καθορίσουν από κοινού τα πρότυπα του κλάδου, να δημιουργήσουν νέα προϊόντων και υπηρεσίες, να μοιράζονται τους κινδύνους και το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης και της παραγωγής, να μειώσουν τους χρόνους παράδοσης, και να αποκτήσουν πρόσβαση στην εθνική και τη διεθνή αγορά και τα κανάλια διανομής (Arranz & Arroyabe, 2008, Baughn et al, 1997, Bengtsson & Kock, 2000, Lechner & Leyronas, 2009, Luo, 2004, Tether, 2002). Ο συνανταγωνισμός είναι ένα χαρακτηριστικό σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφορίας επικοινωνίας και τεχνολογίας (Breznitz, 2009, Dittrich & Duysters, 2007, Gueguen, 2009, Ritala et al., 2008), υγειονομικής περίθαλψης (Barretta, 2008, Letourneau, 2004, Peng & Bourne, 2009), αερομεταφορών (Garrette et al, 2009, Oum et al, 2004), διανομής τροφίμων (Kotzab & Teller, 2003), αυτοκινητοβιομηχανίας (Gwynne, 2009, Segrestin, 2005).

Οι κυριότεροι οδηγοί του συνανταγωνισμού όπως είναι ο αυξανόμενος ρυθμός και το κόστος της τεχνολογικής ανάπτυξης, η τεχνολογική σύγκλιση, και μια κίνηση προς την διεπιχειρησιακή δικτύωση, συντελούν στο συνανταγωνισμό μεταξύ δικτύων, πράγμα που σημαίνει ότι οριζόντιοι φορείς δημιουργούν ανταγωνιστικές ομάδες (Gnyawali & Park, 2009). Επιπλέον, η ανταγωνιστική λογική σε πολλούς κλάδους έντασης γνώσης έχει γίνει παγκόσμιο κατεστημένο, το οποίο βοηθά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να εντοπίζουν δυνητικές επικερδείς παγκόσμιες συμμαχίες (Luo, 2007). Επιπλέον, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες και αναπτυσσόμενες τεχνολογικές διασυνδέσεις, οι υποδομές και τα πρότυπα σε διάφορους κλάδους απαιτούν στενή συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών (Fjelstad et. al., 2004, Mione, 2009). Για παράδειγμα, η κατάρτιση ενός προτύπου για τη σημερινή γενιά των υψηλής ευκρίνειας δίσκων λέιζερ. Δύο ξεχωριστά δίκτυα υποστηρίζουν τα αντίπαλα Blu-Ray και HD-DVD πρότυπα, που το καθένα περιλαμβάνει ένα σύνολο από συμμαχικές επιχειρήσεις. Μετά από μια μακρά μάχη μεταξύ των δύο επιλογών, η κοινοπραξία Blu-Ray υπό την ηγεσία της Sony αναδείχθηκε νικητής. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που συμάχησαν με τη Sony μέσω της κοινοπραξίας επωφελήθηκαν τα μέγιστα από το αρχικό πλεονέκτημα που προέκυψε από τη συμμαχία

με το σωστό αντίπαλο. Ο συνανταγωνισμός στη βιομηχανία αυτοκινήτων δείχνει ότι η συμμαχία με τους σωστούς ανταγωνιστές οδηγεί στην επιτυχία τις μεμονωμένες επιχειρήσεις. Είναι σύνηθες η κατασκευή διαφορετικών επώνυμων αυτοκινήτων, από επιχειρήσεις, πάνω σε κοινές πλατφόρμες, που στη συνέχεια ανταγωνίζονται για τους πελάτες στις αγορές τελικών προϊόντων. Οι κατασκευαστές που συμμαχούν με τους σωστούς συνεργάτες είναι σε θέση να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, και να αποκτήσουν τα οφέλη της καινοτομίας (Gwynne, 2009, Segrestin, 2005).

Η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι ο συνανταγωνισμός ενσωματώνει δυνατότητες για σημαντικά οφέλη, όπως η βελτίωση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης και της καινοτομίας (Luo et. al., 2007, Oum et. al., 2004, Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004, Tether, 2002), καθώς επίσης και σημαντικούς κινδύνους, όπως η πιθανότητα απώλειας συγκεκριμένες γνώσεις από έναν ανταγωνιστή και η επιδείνωση των επιδόσεων της συμμαχίας (Kim & Parkhe, 2009). Ωστόσο, αν και ο συνανταγωνισμός είναι αναμφισβήτητα επικίνδυνος, είναι επίσης συχνά μια στρατηγική αναγκαιότητα. Έτσι, δεδομένου του παγκοσμιοποιημένου και δικτυωμένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, υπάρχει ανάγκη για μελέτες οι οποίες επικεντρώνονται στο πώς ατομικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τέτοιες σχέσεις.

Ο γενικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να προσδιορίσει το "συνανταγωνιστικό πλεονέκτημα" της επιχείρησης, με άλλα λόγια, τους παράγοντες επιτυχίας μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας από τη σκοπιά των ατομικών επιδόσεων της εταιρείας. Για τη επίτευξη του στόχου απαιτείται η εστίαση στην επιχείρηση εξωτερικά και εσωτερικά, καθώς και στους παράγοντες, οι οποίοι έχουν επιπτώσεις όσον αφορά την απόκτηση τέτοιου πλεονεκτήματος.

Ο συνανταγωνισμός, το στρατηγικό φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις ασχολούνται με την ταυτόχρονη συνεργασία και τον ανταγωνισμό (Nalebuff και Brandenburger, 1996), είναι μια ενδιαφέρουσα θεωρητική και πρακτική άποψη (Gnyawali et. al., 2006). Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι μελετητές προτείνουν ότι η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών μπορεί να αναστέλλει τον ανταγωνισμό

διευκολύνοντας την αθέμιτη σύμπραξη ή τη διαμόρφωση κλαδικής δομής με αντιανταγωνιστικούς τρόπους, άλλοι υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις αντλούν πολύτιμους πόρους από συνεργατικές-ανταγωνιστικές σχέσεις και ενισχύουν τις ανταγωνιστικές τους ικανότητες (Gnyawali & Madhavan, 2001). Τα πορίσματα των υφισταμένων μελετών για τον ανταγωνισμό και την καινοτομία δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών περιλαμβάνει μοναδικά χαρακτηριστικά που λείπουν από τη σχέση μεταξύ μη ανταγωνιστών, και ότι αυτά τα χαρακτηριστικά ενδέχεται να παράγουν διαφορετικά αποτελέσματα όσον αφορά την καινοτομία. Παρά την αυξανόμενη σημασία του θέματος, η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου για την καινοτομία που σχετίζονται με τον συνανταγωνισμό βρίσκεται ακόμα στην αναδυόμενη φάση (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να αντιμετωπίσει αυτό το κενό, και να επικεντρωθεί στο ζήτημα του πώς ο συνανταγωνισμός συνδέονται με την καινοτομία, δηλαδή κατά πόσο αντίπαλες επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν ώστε να αναπτύξουν καινοτομίες, τα οφέλη των οποίων θα επωφεληθούν από κοινού.

Ο συνανταγωνισμός είναι ένα σχετικά νέο και ακόμα μη πλήρως κατανοητό οικονομικό φαινόμενο. Είναι αξιολογη στρατηγική όχι μόνο από την ταυτόχρονη συνεργασία και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και από το γεγονός ότι οι συνανταγωνιστικές σχέσεις όλο και συχνότερα γίνονται ένας παράγοντας ανάπτυξης σε ένα ιδιαίτερα ταραχώδη περιβάλλον. Ο συνανταγωνισμός αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση των τεχνολογικά προηγμένων, καινοτόμων και εντάσεως γνώσης επιχειρήσεων, όπως αυτές στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Η πίεση για να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν νέες γνώσεις στον τομέα αυτό υποχρεώνει τις εταιρίες να δαπανήσουν μεγάλα ποσά για την έρευνα και την ανάπτυξη, με αποτέλεσμα το υψηλό κόστος της έρευνας και ανάπτυξης, οι επενδυτικοί κίνδυνοι, οι περιορισμένοι πόροι και ο ολοένα μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας να αποτελούν σοβαρούς λόγους για μια επιχείρηση να συνάψει συνεργασία με φορείς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων ακόμη και των άμεσων ανταγωνιστών (Zakrzewska-Bielawska, 2013).

Βάση της οπτικής της γνώσης, μια εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την εξερεύνηση, την εκμετάλλευση, και την ενσωμάτωση των διαφόρων ειδικοτήτων της γνώσης μέσω της εσωτερικής δραστηριότητας έρευνας και ανάπτυξης και της τεχνολογίας των εξωτερικών πηγών (Grant, 1996). Η εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη των εσωτερικών δραστηριοτήτων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αναπτύξει βασικές τεχνολογικές δυνατότητες, να επιτύχει υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις, και να έχει τον καλύτερο έλεγχο και ενσωμάτωση της άρρητης γνώσης στη διαδικασία ανάπτυξης (Kessler et. al., 2000). Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει την εξωτερική παροχή τεχνολογίας για την επέκταση της υπάρχουσας τεχνολογικής βάσης γνώσεων, να παρακολουθεί τις προηγμένες τεχνολογίες, και να παραμείνει ευέλικτη (Grant 1996). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία εξετάζει διάφορους τρόπους απόκτησης ξένης τεχνολογίας. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν συμφωνίες συνεργασίας, έρευνας και ανάπτυξης με εξωτερική ανάθεση, την αδειοδότηση προς τα μέσα της τεχνολογίας, καθώς και συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στη συνεργασία στην έρευνα και ανάπτυξη και τη διαδικασία της ανοιχτής καινοτομίας. Κατ 'αρχάς, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την τεχνολογική καινοτομία μέσα από τη συνεργασία τους με ανταγωνιστές (Tether, 2002). Με την ανταλλαγή τεχνολογικής γνώσης και δεξιοτήτων, οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε αυτό το είδος της συμφωνίας συνεργασίας μπορεί να δημιουργήσουν μια συνεργιστική επίδραση στη δημιουργία νέας γνώσης (Inkpen & Pien, 2006). Μια εταιρεία που συνεργάζεται με τους ανταγωνιστές της, μπορεί να έχει καλύτερες επιδόσεις στην καινοτομία από ότι μόνη της. Χρησιμοποιώντας αυτή την προσέγγιση, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιταχύνουν την ταυτόχρονη ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τη μείωση της τεχνολογικής καινοτομίας και κινδύνου. Ο συνανταγωνισμός είναι ένα κίνητρο για εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και η συνεργασία με τους ανταγωνιστές οδηγεί σε αύξηση της επιχειρηματικής καινοτομίας, της ανάπτυξης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και αδειών και τη διάχυση των καινοτομιών (Zakrzewska-Bielawska, 2013). Επιπλέον, η συνεργασία αυτή αποτελεί μια καλή ευκαιρία για τις επιχειρήσεις για τη μέτρηση του τεχνολογικού επιπέδου των ανταγωνιστών τους. Επιχειρήσεις που είναι πιο ενημερωμένες για τις τεχνολογικές στρατηγικές των ανταγωνιστών τους, μπορούν

ευκολότερα να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να μάθουν από τα λάθη ή τα προβλήματα στην τεχνολογική καινοτομία των ανταγωνιστών τους. Ο συνανταγωνισμός δημιουργεί αξία μέσω της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών οργανισμών, ευθυγραμμίζοντας τα διαφορετικά συμφέροντα για έναν κοινό σκοπό και συμβάλει στη δημιουργία ευκαιριών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετατοπίζοντας τα εξωτερικά εμπόδια και εξουδετερώνοντας τις απειλές (Sanchez et al. 2010). Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να αλληλεπιδρούν σε αντιπαλότητα, λόγω των αντικρουόμενων συμφερόντων και ταυτόχρονα να συνεργαστούν λόγω των κοινών συμφερόντων. Η ταυτόχρονη ύπαρξη των συνεταιριστικών και ανταγωνιστικών σχέσεων έχει μια μοναδική δυναμική που τώρα αρχίζει να γίνεται κατανοητή (Ketchen et al., 2004). Η πιο σημαντική θεωρητική και πρακτική προσέγγιση για τον συνανταγωνισμό και την καινοτομία περιλαμβάνει επιχειρήματα από τη θεωρία παιγνίων, με βάση την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και το κόστος των συναλλαγών (Lado et al., 1997, Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004, Zakrzewska-Bielawska, 2013). Σύμφωνα με αυτές τις απόψεις, οι ανταγωνιστές μερικές φορές να είναι σε θέση να συμμετέχουν σε θετικού αποτελέσματος παιχνίδια που δημιουργούν αξία για όλους τους συμμετέχοντες (η παιγνιοθεωρητική προοπτική). Επιπλέον, οι ανταγωνιστές έχουν μερικές φορές παρόμοια γνώση και ένα κοινό όραμα για την αγορά, το οποίο τους βοηθά να συμμετέχουν στη συνεργασία (προοπτική θεωρίας πόρων και ικανοτήτων). Αντίθετα, η προοπτική του κόστους συναλλαγών θεωρείται εξαιρετικά επικίνδυνη για τις επιχειρήσεις, επειδή οι ανταγωνιστές έχουν ατομικά κίνητρα που θα μπορούσε να οδηγήσει σε καιροσκοπική συμπεριφορά.

Ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι που σχετίζεται με τον συνανταγωνισμό και την καινοτομία είναι η ευελιξία. Η ανταγωνιστική συμπεριφορά δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει τους πόρους της, αλλά και από την ικανότητα της να διερευνήσει νέους πόρους που δεν υπάρχουν ακόμα, ή τουλάχιστον να υλοποιεί πλήρως δυναμικές ικανότητες (Rothaermel & Hess, 2007). Η ευελιξία επιλογών έχει τη δυνατότητα να διευρύνει το φάσμα των δυνατοτήτων που είναι απαραίτητες για την καινοτομία. Οι Wright & Snell (1998) ορίζουν την ευελιξία ως την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναμορφώσει γρήγορα τους πόρους και τις δραστηριότητες ώστε να

ανταποκρίνονται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και να δημιουργούν αξία στους πελάτες της. Μεγάλο μέρος της καινοτομίας μιας επιχείρησης πραγματοποιείται πλέον σε συνδυασμό με άλλες εταιρίες (ανταγωνιστές, τους πελάτες και τους προμηθευτές) και όχι στο εσωτερικό της επιχείρησης, διότι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των αγορών καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να έχουν όλα τα απαραίτητα για την καινοτομία πόρους. Εξωτερικές πηγές γνώσης είναι συχνά η μόνη επιλογή για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσαρμοστούν στα σημερινά δεδομένα.

Στη σύγχρονη οικονομία, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους, προκειμένου να αποκτήσουν τα οφέλη που δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν ατομικά, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων και του επιμερισμού του κόστους, τη κοινή χρήση των καναλιών διανομής, την από κοινού κυκλοφορία των προϊόντων και τη συνεργατική καινοτομία. Η μέχρι τώρα έρευνα έχει δείξει ότι ο συνανταγωνισμός μπορεί να είναι μια ευεργετική σχεσιακή στρατηγική για τις επιχειρήσεις ή τους κλάδους (Luoetal, 2007, Kocketal, 2010, Rusko, 2011). Ωστόσο, η βιβλιογραφία δεν έχει συστηματικά εκτενή στοιχεία για το πώς ο συνανταγωνισμός διαμορφώνει τις στρατηγικές καθώς και τα επιχειρηματικά μοντέλα των βασικών συντελεστών σε ορισμένους κλάδους με την πάροδο του χρόνου.

Η εργασία αυτή τονίζει ότι ο συνανταγωνισμός δεν προκύπτει μόνο από τη σύζευξη του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, αλλά η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συγχωνεύονται για να σχηματίσουν ένα νέο είδος στρατηγικής αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων, δίνοντας αφορμή για ένα συνανταγωνιστικό σύστημα δημιουργίας αξίας. Η αξία που δημιουργείται από την συνανταγωνιστική σχέση δεν οφέλη μονάχα τις συμμετέχουσες στη σχέση αυτή επιχειρήσεις, αλλά μεταφράζεται σε οφέλη για ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο οι επιχειρήσεις ανήκουν, καθώς και για τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδο που δεν συμμετέχουν στη σχέση. Μια σειρά από μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που τόλμησαν να εμπλακούν σε στρατηγικές συνανταγωνισμού αποδεικνύουν ότι η στρατηγική αυτή από τη μία τους παρείχε πολλά πλεονεκτήματα και οφέλη σε όλα τα επίπεδα και από την άλλη βελτίωσε τόσο τη λειτουργικότητα όσο και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων τους, αυξάνοντας σημαντικά την επίδοσή τους. Ιδιαίτερα εταιρίες κυρίαρχες σε σημαντικούς κλάδους,

έντασης γνώσης, οι οποίες συνεργάστηκαν με τους ανταγωνιστές τους στο τομέα της καινοτομίας κατάφεραν επιτυχώς να δημιουργήσουν νέα καινοτόμα προϊόντα και καινούργιες αγορές, να μειώσουν σημαντικά τον κίνδυνο και το κόστος της διαδικασίας της καινοτομίας και να αυξήσουν τόσο τα μερίδια αγορά τους όσο και τα κέρδη τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία επιβεβαιώνονται μέσα από την παράθεση σημαντικών μελετών περιπτώσεων κυρίαρχων επιχειρήσεων σε σημαντικούς καινοτομικούς κλάδους.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα και στόχοι

Τα κύρια ερωτήματα στα οποία προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι τα εξής :

1. Τι είναι η στρατηγική του συνανταγωνισμού και γιατί οι επιχειρήσεις προτιμούν τη συνεργασία με τους αντιπάλους της αγοράς (πλεονεκτήματα , μειονεκτήματα, κίνδυνοι και οφέλη);
2. Τι είναι η στρατηγική της ανοιχτής καινοτομίας και σε τι ωφελεί τις επιχειρήσεις που την ακολουθούν;
3. Πως ο συνανταγωνισμός μπορεί να εφαρμοστεί στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων για τη δημιουργία και την ανάπτυξη καινοτομίας;
4. Πως ο συνανταγωνισμός δημιουργεί αξία για τα συμβαλλόμενα μέρη και ποια είναι η επίδραση του συνανταγωνισμού στην αγοραία αξία των μερών αυτών αλλά και ολόκληρης της αγοράς;

1.4 Δομή διπλωματικής εργασίας

Στο υπόλοιπο αυτής της εργασίας, το επόμενο κεφάλαιο θα ξεκινήσει με την επανεξέταση των θεωρητικών θεμάτων που αφορούν τον ανταγωνισμό για να δοθεί μια ολοκληρωμένη άποψη για τη στρατηγική του ανταγωνισμού και να επιτευχθεί ο πρώτος στόχος της εργασίας απαντώντας στο πρώτο ερώτημα. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της καινοτομίας και παρουσιάζεται η στρατηγική της ανοιχτής καινοτομίας, έτσι ώστε να απαντηθεί το δεύτερο ερώτημα που έχει τεθεί. Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνεται απάντηση στο τρίτο και τέταρτο ερώτημα για το πώς ο ανταγωνισμός και η καινοτομία μπορούν να συνδυαστούν, οδηγώντας σε μια επιτυχή στρατηγική τακτική, έτσι ώστε αντίπαλες επιχειρήσεις να μπορέσουν από κοινού να δημιουργήσουν αξία και να επωφεληθούν αμοιβαία από αυτήν, αλλά και πώς το όφελος που προκύπτει ωφελεί και ολόκληρο τον κλάδο στον οποίον οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται. Στη συνέχεια στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται δύο μελέτες περιπτώσεων μέσα από τις οποίες επιβεβαιώνεται ότι η στρατηγική του ανταγωνισμού παρέχει ένα ισχυρό πλαίσιο για να κατανοήσουμε καλύτερα πώς οι επιχειρήσεις συνδυάζουν τις δραστηριότητες καινοτομίας τους στη διαδικασία της έρευνας και της ανάπτυξης ώστε να επιτύχουν τη δημιουργία μεγαλύτερης για αυτές αξίας. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και θα δοθεί μια απάντηση στη δήλωση του προβλήματος και τις ερευνητικές ερωτήσεις.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Arranz, N. & Arroyabe, J.**, (2008), “*The choice of partners in R & D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms*”, *Technovation*, Vol. 28 No. 1-2, pp. 88-100.
2. **Barretta, A.**, (2008), “*The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis*”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 209-220.
3. **Baughn, C. C., Denekamp, J. G., Stevens, J. H. & Osborn, R. N.**, (1997), “*Protecting intellectual capital in international alliances*”, *Journal of World Business*, Vol. 32 No.2, pp. 103-117.
4. **Bengtsson, M. & Kock, S.**, (2000), “*Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 411-426.
5. **Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J.**, (1996), “*Co-opetition*”, New York: Currency/Doubleday.
6. **Breznitz, D.**, (2009), “*Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*”, In GB Dagnino, E Rocco (Eds.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases: 103-127*”, Routledge: New York.
7. **Das, T. K. & Teng, B.-S.**, (2000), “*A resource-based theory of strategic alliances*”, *Journal of Management*, Vol. 26 No.1, pp. 31-61.
8. **Dittrich, K. & Duysters, G.**, (2007), “*Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony*”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 510-521.
9. **Duschek, S.**, (2004), “*Inter-firm resources and sustained competitive advantage*”, *Management Revue*, Vol. 15 No. 1, pp. 53-73.
10. **Dyer, J. H. & Hatch, N. W.**, (2006), “*Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 8, pp. 701-719.

11. **Fjelstad, Ø. D., Becerra, M. & Narayanan, S.,** (2004), “*Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry*”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20 No. 1-2, pp. 173-196

12. **Garrette, B., Castañer, X. & Dussauge, P.,** (2009), “*Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the world wide aircraft industry 1945-2000*” *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 885-894.

13. **Grant, R. M. & Baden-Fuller, C.,** (1995), “*Acknowledge-based theory of inter-firm collaboration*”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol. 17, pp. 17-21.

14. **Grant, R. M.,** (1996), “*Toward a knowledge-based theory of the firm*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.

15. **Grant, R. M. & Baden-Fuller, C.,** (2004), “*Acknowledge access in game theory of strategic alliances*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 1, pp. 61-84.

16. **Gnyawali, D. R. & Madhavan, R.,** (2001), “*Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 431-445.

17. **Gnyawali, D. R. & Park, B.-J.,** (2009), “*Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 308-330.

18. **Gwynne, P.,** (2009), “*Automakers hope coopetition will map route to future sales*”, *Research- Technology Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 2-4.

19. **Gueguen, G.,** (2009), “*Coopetition in business ecosystems in the information technology sector: The example of intelligent mobile terminals*”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8 No.1, pp. 135-153.

20. **Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A.,** (2000), “*Strategic networks*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 203-215.

21. **Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R.D.,** (2001), “*Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances*”, *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 679-690.

22. **Inkpen, A. C., & Pien, W.,** (2006), “*An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 779–811.

23. **Jorde, T. M. & Teece, D.,** (1990), “*Innovation and cooperation: Implications for competition and antitrust*”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 4 No. 3, pp. 74-96.

24. **Kessler, E., Bierly, P. & Gopalakrishnan, S.,** (2000), “*Internal vs. External learning in new product development: effects on speed, costs, and competitive advantage*”, *R&D Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 213-223.

25. **Ketchen, J. D., Ireland, R. D & Webb, W. J.,** (2004), “*Toward a Research Agenda for the Informal Economy: A Survey of the Strategic Entrepreneurship Journal's Editorial Board*”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.8 No.8, pp. 95-100.

26. **Kim, J. & Parkhe, A.,** (2009), “*Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination*”, *British Journal of Management*, Vol. 20 No.3, pp. 363-376.

27. **Kock, S., Nisuls J. & Soderqvist, A.,** (2010), “*Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs*”, *Competitiveness Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 111-125.

28. **Kotzab, H. & Teller, C.,** (2003), “*Value-adding partnerships and co-opetition in the grocery industry*”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 268-281.

29. **Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.,** (1997), “*Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22 No.1, pp. 110-141.

30. **Lechner, C. & Leyronas, C.,** (2009), “*Small-business group formation as an entrepreneurial development model*”, *Entrepreneurship in Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 645-667.

31. **LeTourneau, B.,** (2004), “*Co-opetition: An alternative to competition*”, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 81-83.

32. **Luo, Y.,** (2004), “*Coopetition in International Business*”, *Copenhagen Business School Press: Copenhagen*.

33. **Luo, X., Rindfleisch, A. & Tse, D. K.,** (2007), “*Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance*”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 73-83.
34. **M’Chirgui, Z.,** (2005), “*The economics of the smart card industry: Towards cooperative strategies*”, *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 14 No. 6, pp. 455-477.
35. **Mione, A.,** (2009), “*When entrepreneurship requires cooperation: The need for standards in the creation of the market*”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8 No. 1, pp. 92-109.
36. **Möller, K. & Rajala, A.,** (2007), “*Rise of strategic nets - New modes of value creation*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No.7, pp. 895-908.
37. **Oum, T. H., Park, J.-H., Kim, K. & Yu, C.,** (2004), “*The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: Evidence from the global airline industry*”, *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 8, pp. 844-853.
38. **Peng, T. J. A. & Bourne, M.,** (2009), “*The coexistence of competition and cooperation between networks: Implication from two Taiwanese healthcare networks*”, *British Journal of Management*, Vol. 20 No.3, pp. 377-400.
39. **Porter, M. E.,** (1980), “*Competitive Strategy*”, The Free Press: New York.
40. **Porter, M. E.,** (1985), “*Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*”, The Free Press: New York.
41. **Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A.,** (2004), “*Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms*”, *Technovation*, Vol. 24 No. 12, pp.927-938.
42. **Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P.,** (2009), “*What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation*”, *Technovation*, Vol. 29, No. 12, pp. 819-828
43. **Ritala, P., Hallikas, J. & Sissonen, H.,** (2008), “*Cooperative networks in the ICT sector*”, *International Journal of Business Environment*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16.
44. **Rothaermel, F., Hess, A.,** (2007), “*Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm and network-level effects*”, *Organization Science*, Vol. 18 No. 6, pp. 898-921

45. **Rusko, R.**, (2011), “*Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 311-320.
46. **Sanchez, A. M., Garces, S. A., Perez, M., & Jimenez, V. M.**, (2010), “*Coopetition strategy: The influence of external Workplace and technology flexibilities*”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 8 No 2., pp. 5-16
47. **Scranton, P.**, (1997), “*Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*”, Princeton University Press: Princeton.
48. **Segrestin, B.**, (2005), “*Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns*”, *Research Policy*, Vol. 34 No. 5, pp. 657-672.
49. **Spiegel, M.**, (2005), “*Coopetition in the telecommunications industry. In MA Crew, MS piegel (Eds.), Obtaining the Best from Regulation and Competition. Kluwer Academic Publishers: Boston.*
50. **Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.**, (1997), “*Dynamic capabilities and strategic management*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
51. **Tether, B. S.**, (2002), “*Who co-operates for innovation, and why. An empirical analysis*”, *Research Policy*, Vol. 31 No. 6, pp. 947-967.
52. **Wright, P. M., & Snell, S. A.**, (1998), “*Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772.
53. **Zakrzewska-Bielawska, A.**, (2013) “*Coopetition in High-Technology Firms: Resource Based Determinants*”, In: A. Zaharim and R.G. Rodrigues (Eds.), *Recent Advances in Management, Marketing and Finances, Business and Economic Series No. 4*, Cambridge, MA: WSEAS Press, pp.51-56.
54. **Zakrzewska-Bielawska, A.**, (2013), “*Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*”, *ISBM International Symposium April 3 - April 5, 2013, Kitakyushu International Conference Center, Japan*

Κεφάλαιο 2

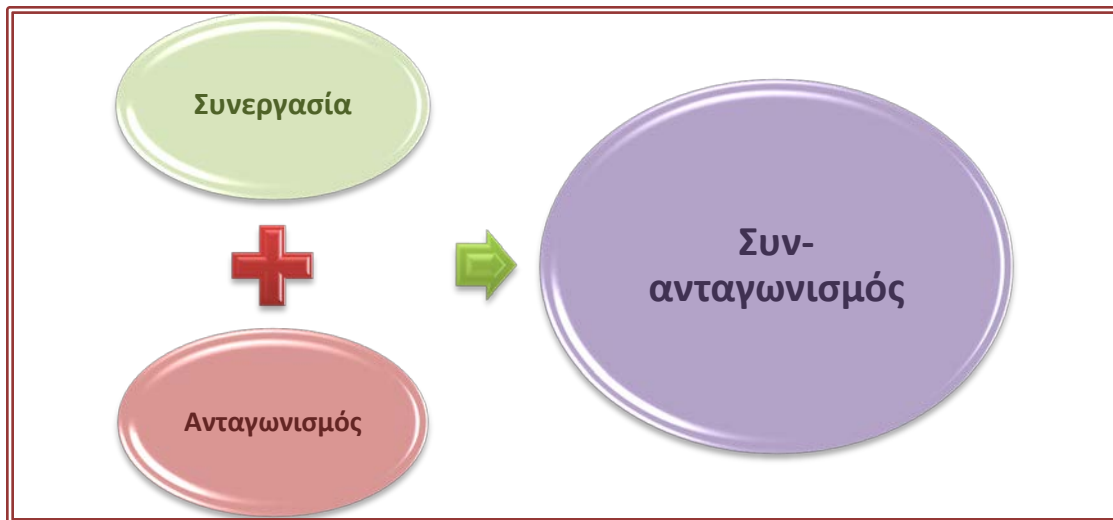
Συν-ανταγωνισμός: Θεωρίες και Προσεγγίσεις

2.1 Από τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό στον Συνανταγωνισμό

Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση μέσα σε ένα κλάδο ή την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων τους σε ένα κομμάτι της αγοράς ακολουθούσαν είτε μια ανταγωνιστική, είτε μια συνεργατική στρατηγική (Wheelen & Hunger, 2012). Προσπαθούσαν, συνεπώς, ή να μετέχουν σε ένα πόλεμο με τους ανταγωνιστές τους, ή να προβαίνουν σε κάποια συνεργασία μαζί τους προκειμένου να δέχονται μικρότερη πίεση από τον ανταγωνισμό και παράλληλα να ενισχύουν τα προϊόντα ή της υπηρεσίες τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις στόχευαν στο να αποκτήσουν μέσω των στρατηγικών αυτών ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν ακλουθούσαν μια ανταγωνιστική στρατηγική ή ένα συνεργατικό πλεονέκτημα όταν ακλουθούσαν μια συνεργατική στρατηγική, ώστε να αποκτήσουν τα επιθυμητά μερίδια αγοράς και να εκπληρώσουν τους στόχους τους.

Καθώς όμως το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο αβέβαιο και πολυτάραχο, και οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα με μεγαλύτερη ταχύτητα και ένταση, λόγω της τεράστιας ανάπτυξης της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις αναζητούν στρατηγικές οι οποίες θα τις βοηθήσουν να συνεχίζουν να προσφέρουν αξία στους πελάτες τους και να επιβιώσουν από το σκληρό ανταγωνισμό. Αυτή η ανάγκη επιβίωσης των οργανισμών οδήγησε στην ανάπτυξη μιας νέας επιχειρηματικής στρατηγικής η οποία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απολαμβάνουν ταυτόχρονα τα οφέλη τόσο των ανταγωνιστικών όσο και των συνεργατικών πλεονεκτημάτων.

Ο Συνανταγωνισμός βασίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία και για να δημιουργήσουν μια μεγαλύτερη πίτα, και όταν έρθει η ώρα να διαιρεθεί η πίτα ανταγωνίζονται για την κατάλληλη τιμή/αξία της (Abdallah & Wadhwa, 2009). Είναι σαφές ότι ο συνανταγωνισμός είναι μια υβριδική στρατηγική που συνδυάζει τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό (βλ. διάγραμμα 2.1). Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές που συνεργάζονται καλούνται την ίδια στιγμή να ανταγωνισθούν (Luo, 2004). Σήμερα, όλο και περισσότερες εταιρείες εμπλέκονται σε δραστηριότητες συνεργασίας, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται με τους ανταγωνιστές τους.



Διάγραμμα 2.1: Η υβριδική στρατηγική του Συνανταγωνισμού

2.2 Η έννοια και η φύση του Συνανταγωνισμού

Η έννοια του συν-ανταγωνισμού η οποία περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία έχει αναπτυχθεί από τη Θεωρία Παιγνίων. Σύμφωνα με τον Grant (2010), όλες οι επιχειρηματικές σχέσεις συνδυάζουν στοιχεία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, χωρίς την απλή διχοτόμηση μεταξύ τους. Η Θεωρία Παιγνίων βοηθά τις

εταιρείες να προβλέψουν τις πιθανές συνέπειες των στρατηγικών κινήσεων των ανταγωνιστών τους και των δικών τους.

Η έννοια του συνανταγωνισμού εισήχθη για πρώτη φορά στις αρχές του 1980, και αναφέρεται σε καταστάσεις των επιχειρήσεων ή στρατηγικές όπου αντίπαλες εταιρείες συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ισχυρότερα προϊόντα ή ισχυρότερο κλάδο (Quint, 1997). Ο όρος παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Ray Νόορντα, ιδρυτής της εταιρείας λογισμικού δικτύωσης Novell, ο οποίος επιβεβαιώνει ότι ο συνδυασμός των όρων της συνεργασίας και του ανταγωνισμού είναι κατάλληλος για την περιγραφή των σύγχρονων δυναμικών επιχειρηματικών σχέσεων. Κατά τη γνώμη του Νόορντα, δύο ή περισσότερες εταιρείες που αποφασίζουν να συνανταγωνιστούν, έχουν προσδιορίσει με σαφήνεια την αποστολή τους και έχουν προκαθορίσει το πεδίο της αγοράς. Μόνο αν υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μπορεί με επιτυχία να συνυπάρχουν και να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα.

Την ίδια εποχή, σε ακαδημαϊκό επίπεδο, οι έρευνες αναπτύχθηκαν προς δύο αντίθετες κατευθύνσεις, προς την συνεργατική προοπτική και την ανταγωνιστική προοπτική. Η ανταγωνιστική προοπτική τάσσεται υπέρ της προοπτικής ότι οι εταιρείες θα πρέπει να αναπτύξουν μοναδικά τους πόρους και τις ικανότητές τους για να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ενώ η συνεργατική προοπτική τάσσεται υπέρ του ότι οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω της ανταλλαγής συμπληρωματικών πόρων (Abdallah & Wadhwa, 2009). Η έννοια του συνανταγωνισμού λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής από την ακαδημαϊκή κοινότητα την τελευταία δεκαετία.

Ο λόγος για τον οποίον αναπτύχθηκε η έννοια του συνανταγωνισμού είναι ότι οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν έναν τρόπο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό και συνεργατικό πλεονέκτημα (Quint, 1997). Σύμφωνα με αυτό το επιχείρημα, οι Brandenburger & Naleff (1996) ισχυρίζονται ότι ο συνανταγωνισμός ξεπερνά τα παραδοσιακά όρια του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, προκειμένου να επιτευχθούν τα πλεονεκτήματα και των δύο.

Οι Brandenburger & Nalebuff (1996) αναρωτιούνται: “Αφού η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πόλεμο θεωρείται λανθασμένη, και η αντίληψη ότι βρίσκονται σε ειρήνη είναι υπεραπλουστευμένη, τότε ποια είναι η πραγματική κατάσταση; Η πραγματικότητα είναι, ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πόλεμο και ειρήνη, παράλληλα, και επομένως η εναλλαγή μεταξύ των δύο αυτών καταστάσεων είναι πολύ γρήγορη και συνεχής. Η δημιουργία αξίας, μιας μεγαλύτερης πίτας, είναι μια συλλογική δραστηριότητα, η οποία επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των πελατών και των προμηθευτών μιας εταιρείας, αφού κάτι τέτοιο δεν μπορεί να επιτευχτεί μονομερώς. Από την άλλη πλευρά, το μοίρασμα της πίτας είναι μια καθαρά ανταγωνιστική πράξη. Αυτός ο συνδυασμός των συνεργατικών και ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων ονομάζεται συνανταγωνισμός.”

Ο συνανταγωνισμός περιγράφει μια επιχειρηματική κατάσταση κατά την οποία ανεξάρτητα μέρη συν-λειτουργούν και συντονίζουν τις δραστηριότητές τους, συνεπώς συνεργάζονται για να πετύχουν αμοιβαίους στόχους, αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους, καθώς και με άλλες επιχειρήσεις (Zineldin, 2004). Σύμφωνα, πάντα με τον Zineldin (2004), η βασική φιλοσοφία που υπογραμμίζει μια συνανταγωνιστική σχέση είναι ότι όλες οι διοικητικές δραστηριότητες στοχεύουν στην εδραίωση αμοιβαίως κοινωφελών συνεργατικών σχέσεων με άλλα μέρη του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, με βάση τον συνανταγωνισμό οι οργανισμοί μπορούν να ανταγωνίζονται λόγω ορισμένων διαφορετικών συμφερόντων τους και ταυτόχρονα να συνεργάζονται λόγω άλλων κοινών συμφερόντων τους.

Η ιδέα του συν-ανταγωνισμού στηρίζεται σε μια διαφορετική θεώρηση των ανταγωνιστών, τη μετάβαση από την παραδοσιακή θέση που τους θεωρεί καθαρά αντιπάλους, που θέτουν σε κίνδυνο το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης ανταγωνιζόμενοι με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες σε μια πιο προοδευμένη θέση που καλύπτει επίσης συμπληρωματικά στοιχεία των ανταγωνιστών (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους (Tether, 2002) οι ανταγωνιστές μπορεί να θεωρηθούν ως πολύτιμοι συνεργάτες για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και πιθανών συνεργιών (Luo, 2004).

Σύμφωνα με τους Dagnino & Padula (2002), «ο συνανταγωνισμός αποτελεί θέμα της μη συμβατότητας των συμφερόντων και των στόχων σχετικά με την αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων».

Οι Bengtsson & Kock (2000) υποστηρίζουν ότι η κινητήρια δύναμη πίσω από τον συνανταγωνισμό είναι η ετερογένεια των πόρων, δεδομένου ότι μερικές φορές είναι καλύτερος ο συνδυασμός των μοναδικών πόρων της επιχείρησης με αυτούς των ανταγωνιστών». Ο Συν-ανταγωνισμός αποτελεί ένα παράθυρο στις ικανότητες (capabilities) των ανταγωνιστών (Hamel et. al., 1989) και δεν επιτρέπει μόνο την πρόσβαση στις ικανότητες των συνεργαζομένων ανταγωνιστών, αλλά και την αφομοίωση τους (Hamel, 1991).

Αντιθέτως, ο Mariani (2007) διαπιστώνει ότι η στρατηγική του συν-ανταγωνισμού είναι μια διαδικασία η οποία καθοδηγείται από εξωτερικές δυνάμεις. Με άλλα λόγια, το περιβάλλον διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση συν-ανταγωνιστικών στρατηγικών.

Τέλος, ο Luo (2004) επισημαίνει πως η ετοιμότητα των επιχειρήσεων να αναμειχτούν σε μια στρατηγική συν-ανταγωνισμού εξαρτάται από την παγκόσμια εμπειρία των επιχειρήσεων, την επιχειρησιακή κουλτούρα, τους ανταγωνιστικούς στόχους, τον στρατηγικό προσανατολισμό, την συμπληρωματικότητα ικανοτήτων, το μέγεθος της επιχείρησης και την ισχύ στην αγορά.

2.3 Το μοντέλο του συνανταγωνισμού κατά τους Nalebuff και Brandenburger

Η επιχειρηματική στρατηγική, και η έννοια του συνανταγωνισμού, έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν ένα πλαίσιο μέσω του οποίου οι εταιρείες θα μπορούν να αποκτούν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλάζοντας το παιχνίδι προς όφελος τους. Συγκεκριμένα, όταν οι εταιρείες εργάζονται από κοινού, μπορούν να δημιουργήσουν μια πολύ

μεγαλύτερη σε μέγεθος και αξία αγορά από ότι θα μπορούσαν εάν εργάζονται ατομικά . Όπως επισημαίνουν οι Brandenburger & Nalebuff (1996): «ο συνανταγωνισμός αναγνωρίζει ότι οι επιχειρηματικές σχέσεις έχουν περισσότερες από μία πτυχή. Μπορεί να ακούγεται παράδοξο, αλλά αυτό είναι το στοιχείο που κάνει τον συνανταγωνισμό μια νέα ισχυρή νοοτροπία. Ενθαρρύνει την ανάληψη τολμηρών πρωτοβουλιών, ενώ παράλληλα βοηθάει στην αποφυγή των παγίδων. Ενθαρρύνει την υιοθέτηση μιας ευνοϊκής στάσης απέναντι στους ανταγωνιστές και δείχνοντας το δρόμο σε νέες ευκαιρίες, ο συνανταγωνισμός διεγείρει τη δημιουργικότητα και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερη κερδοφορία και ικανοποίηση των πελατών τους».

Οι Brandenburger & Nalebuff (1996) χρησιμοποιούν τη θεωρία των παιγνίων για να αναπτύξουν ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και ένα στρατηγικό πλαίσιο, που θα καταστήσουν ευκολότερη την επεξήγηση του σκεπτικού πίσω από μια προτεινόμενη στρατηγική. Τα παιχνίδια που χρησιμοποιούν ως αναλογίες δεν αφορούν παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος των αποτελεσμάτων τους . Αντ 'αυτού, θεωρούν μια ποικιλία παιχνιδιών που επιτρέπουν το αμοιβαίο όφελος και ζημία για τους παίκτες. Το δίκτυο Αξιών και η στρατηγική ΠΑΚΤΕ που παρουσιάζονται στη συνέχεια αποτελούν τις δύο κύριες συνιστώσες της θεωρίας που ανέπτυξαν οι Brandenburger & Nalebuff, και οι οποίες δίνουν την δυνατότητα της αλλαγής του παιχνιδιού, του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις εμπλέκονται στο παιχνίδι, και του μέγιστου οφέλους που αποκτούν από αυτό.

2.3.1 Το δίκτυο Αξιών

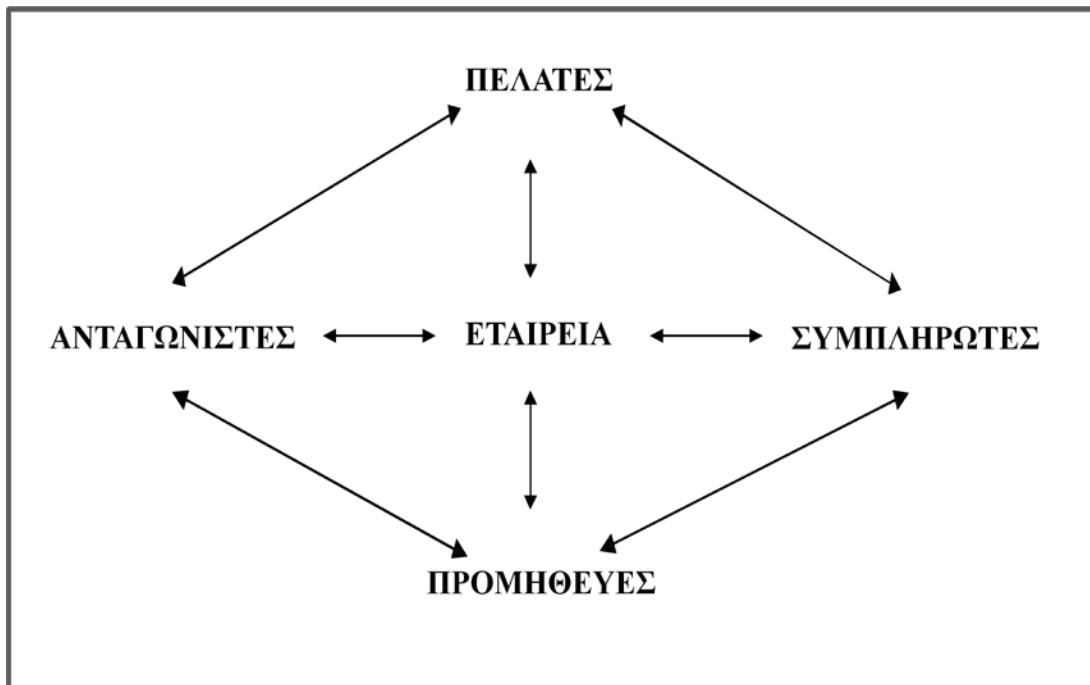
Οι Brandenburger & Nalebuff (1996) στο βιβλίο τους “Συνανταγωνισμός” ανέπτυξαν ένα δίκτυο αξιών, προκειμένου να αναπαραστήσουν τον τρόπο που λειτουργεί ο επιχειρηματικός κόσμος. Θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε ένα μεγάλο παιχνίδι, όπου οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές αποτελούν τους παίκτες και των οποίων οι κινήσεις επηρεάζουν τη ροή του παιχνιδιού. Το παιχνίδι αυτό,

συνήθως, διασπάται σε μικρότερα αλληλεξαρτώμενα παιχνίδια. Το επιχειρηματικό παιχνίδι αυτό διαφέρει από τα υπόλοιπα παιχνίδια που γνωρίζουμε, όπως το ποδόσφαιρο ή το σκάκι, σε δύο βασικά στοιχεία. Πρώτον σε αυτό το παιχνίδι για να κερδίσει κάποιος δεν απαιτείται να χάσει κάποιος άλλος, δεν έχουμε ένα και μοναδικό νικητή (δηλαδή δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος), μπορούν να υπάρχουν πολλαπλοί νικητές. Η δεύτερη διαφορά έγκειται στο ότι στο παιχνίδι των επιχειρήσεων το “γήπεδο”, οι παίκτες και οι κανόνες δεν είναι προκαθορισμένοι, το παιχνίδι χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα και αλλάζει συνεχώς.

Σε αυτό το σημείο εισάγεται η θεωρία των παιγνίων, η οποία διατυπώθηκε από τον μαθηματικό John Von Neumann, και βοηθά στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και στη λήψη της σωστής απόφασης. Η θεωρία των παιγνίων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν υπάρχουν πολλοί αλληλοεξαρτώμενοι παράγοντες και καμία απόφαση δεν μπορεί να ληφθεί ανεξάρτητα από μια σειρά άλλων αποφάσεων. Το δίκτυο αξιών παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2.

Εκτός από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές, οι συγγραφείς προσθέτουν άλλη μια ομάδα παικτών, την οποία ονομάζουν συμπληρωτές, και είναι εκείνοι που κατέχουν τα συμπληρωματικά προϊόντα. Εξετάζοντας πιο αναλυτικά το διάγραμμα 2.2 παρατηρούμε ότι στον κάθετο άξονα βρίσκονται οι πελάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης. Τα αγαθά (πρώτες ύλες, εργασία κ.τ.λ.) ρέουν από τους προμηθευτές στην εταιρεία, η οποία τα μετατρέπει σε προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία με τη σειρά τους ρέουν από την εταιρεία προς τους πελάτες. Τα χρήματα ρέουν προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Στον οριζόντιο άξονα βρίσκουμε τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές. Ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής αν οι πελάτες της επιχείρησης εκτιμούν περισσότερο το προϊόν της όταν έχουν στη διάθεση τους και το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της επιχείρησης. Οι ανταγωνιστές είναι ακριβώς το αντίθετο. Ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής αν οι πελάτες της επιχείρησης εκτιμούν λιγότερο το προϊόν της όταν έχουν στη διάθεση τους το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.2:: Το δίκτυο αξιών κατά τους Branderburger & Nalebuff
Πηγή : Branderburger & Nalebuff (1996)

Παραδοσιακά ως ανταγωνιστές θεωρούνται οι υπόλοιπες εταιρείες ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου που παράγουν παρόμοια προϊόντα με παρόμοια μέσα. Όμως δεδομένου ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για το τελικό αποτέλεσμα και δεν τους ενδιαφέρει σε ποιο κλάδο ανήκουν οι εταιρείες, τα πράγματα έχουν αλλάξει. Συνεπώς η αναγνώριση του συνόλου των ανταγωνιστών πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη όλα τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα μπορούσαν, εναλλακτικά, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να ξεχνούν ότι οι πελάτες τους έχουν άλλους προμηθευτές και οι προμηθευτές τους άλλους πελάτες, οι οποίοι μπορεί να είναι ή συμπληρωτές ή ανταγωνιστές τους. Προκειμένου να δουν τι πραγματικά είναι για εκείνους πρέπει να τους αξιολογήσουν βασιζόμενοι στο δίκτυο αξιών των πελατών ή των προμηθευτών τους, αντίστοιχα. Συνεπώς, ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα πελάτη να αγοράσει ταυτόχρονα και από εκείνον και από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, από το να αγοράσει μόνο από την επιχείρηση.

Αντιθέτως, ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα πελάτη να αγοράσει ταυτόχρονα και από εκείνον και από την επιχείρηση, από το να

αγοράσει μόνο από την επιχείρηση. Αντιστοίχως, ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και την επιχείρηση με αγαθά, από το να προμηθεύει μόνο την επιχείρηση. Αντίθετα, ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και την επιχείρηση με αγαθά, από το να προμηθεύει μόνο την επιχείρηση. Δεν πρέπει ποτέ να ξεχνά κανείς ότι όλα τα παραπάνω μπορεί να ξεφεύγουν από τα όρια του ενός κλάδου.

Το δίκτυο αξιών αποκαλύπτει δύο βασικές συμμετρίες. Στον κάθετο άξονα οι πελάτες και οι προμηθευτές παίζουν συμμετρικούς ρόλους, αφού συμβάλλουν ισότιμα στη δημιουργία αξίας. Αυτή η συμμετρία δεν αναγνωρίζεται πάντα, διότι ενώ είναι σύνηθες πλέον για τις επιχειρήσεις να ακούνε τους πελάτες τους, δεν ισχύει το ίδιο και για τους προμηθευτές.

Στον οριζόντιο άξονα εμφανίζεται η δεύτερη συμμετρία. Εννοιολογικά (όπως μπορεί να φανεί και από τους ορισμούς τους), οι συμπληρωτές και οι ανταγωνιστές είναι τα ακριβώς αντίθετα.

2.3.2 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.

Το επιχειρηματικό παιχνίδι αποτελείται από πέντε στοιχεία, τους παίκτες, την προστιθέμενη αξία των παικτών, δηλαδή την αξία που κάθε παίκτης προσθέτει στο παιχνίδι, τους κανόνες που δομούν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι, τις τακτικές, οι οποίες αποτελούν τα εργαλεία για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των παικτών και την εμβέλεια, δηλαδή τα νοητά όρια κάθε παιχνιδιού. Αυτά τα πέντε στοιχεία αποτελούν την στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε., η οποία βοηθά στην κατανόηση οποιουδήποτε παιχνιδιού.

2.3.2.1 Οι Παίκτες

Για να επιτύχει μια επιχείρηση και να μπορέσει να έχει μεγαλύτερες ευκαιρίες και μεγαλύτερα κέρδη πρέπει να παίζει το σωστό παιχνίδι. Προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει παίκτης θα πρέπει να πληρώσει κάποιο τίμημα, του οποίου η αξία κυμαίνεται και επηρεάζεται από τις προθέσεις και τις ενέργειες της επιχείρησης. Αυτό που δεν πρέπει ποτέ κανείς να ξεχνά είναι ότι το παιχνίδι μεταβάλλεται και διαφοροποιείται κάθε φορά που πραγματοποιείται είσοδος ενός νέου παίκτη.

Ένας παίκτης δεν μπορεί να κερδίσει από ένα παιχνίδι περισσότερο από την προστιθέμενη αξία του. Προκειμένου, λοιπόν, να αποφασίσει αν θα συμμετάσχει σε ένα παιχνίδι θα πρέπει να υπολογίσει ποια θα είναι η προστιθέμενη αξία του. Αν η αξία του θα είναι μεγάλη, τότε θα έχει μεγάλα κέρδη. Στην αντίθετη περίπτωση μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τα κέρδη του αλλάζοντας το παιχνίδι και πιο συγκεκριμένα, εξετάζοντας ποιοι ωφελούνται από τη συμμετοχή του και κατά πόσο είναι πρόθυμοι να τον πληρώσουν για να παίζει. Αν κάτι τέτοιο δεν μπορεί να συμβεί, τότε είναι καλύτερα να μείνει εκτός του παιχνιδιού. Αν όμως κάποιος βρίσκεται ήδη στο παιχνίδι μπορεί να προσπαθήσει να αλλάξει τους συμπαίκτες του δημιουργώντας κίνητρα ώστε να εισέλθουν νέοι παίκτες.

Η εισαγωγή νέων πελατών έχει δύο σημαντικά οφέλη. Πρώτον, η πίτα μεγαλώνει. Περισσότεροι πελάτες σημαίνει πιο πολλές πωλήσεις και κατ' επέκταση πιο πολλά κέρδη. Δεύτερον, επέρχονται αλλαγές στη διαπραγματευτική δύναμη πελατών και πωλητών. Εφόσον αυξάνεται ο αριθμός των πελατών, μειώνεται η προστιθέμενη αξία του κάθε ένα και συνεπώς η διαπραγματευτική τους δύναμη. Αυτομάτως, αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών. Αυτό για τους πωλητές μεταφράζεται σε διπλό κέρδος, αφού απολαμβάνουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι μιας διευρυμένης πίτας.

Προκειμένου να εισάγει κανείς νέους πελάτες μπορεί να ακολουθήσει τις εξής τακτικές:

1. Να εκπαιδεύσει την αγορά.
2. Να πληρώσει τους νέους παίκτες για να παίξουν (όχι κατ' ανάγκη σε μετρητά).

3. Να χρηματοδοτήσει κάποιον, ώστε οι υπόλοιποι να ακολουθήσουν.
4. Να γίνει πελάτης του εαυτού του για να αναπτύξει την αγορά, να εξασφαλίσει τη ζήτηση και να πετύχει οικονομίες κλίμακας.

Όμοια με την εισαγωγή νέων πελατών μπορεί να γίνει και εισαγωγή νέων προμηθευτών. Και σε αυτή την περίπτωση η αύξηση του αριθμού των προμηθευτών ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, η οποία παύει να εξαρτάται από έναν συγκεκριμένο. Για να εισάγει κανείς νέους προμηθευτές μπορεί να το κάνει με τρόπους όμοιους με εκείνους που αναφέρθηκαν για την εισαγωγή νέων πελατών:

1. Να πληρώσει τους νέους προμηθευτές για να παίξουν.
2. Να σχηματίσει έναν αγοραστικό συνασπισμό, ώστε να μετατραπεί σε μεγαλύτερο αγοραστή.
3. Να γίνει προμηθευτής του εαυτού του για να εξασφαλίσει την προμήθεια και να δημιουργήσει ανταγωνισμό.

Πέρα από πελάτες και προμηθευτές μπορεί κανείς να εισάγει στο παιχνίδι και συμπληρωτές. Όπως με τους πελάτες και τους προμηθευτές, έτσι και με τους συμπληρωτές αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, αφού η ύπαρξη περισσότερων συμπληρωματικών προϊόντων αυξάνει την αξία του προϊόντος της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να εισάγει συμπληρωτές με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Να σχηματίσει ένα συνασπισμό αγοράς εκ μέρους των πελατών της.
2. Να πληρώσει τους συμπληρωτές να παίξουν.
3. Να γίνει συμπληρωτής του εαυτού της, ώστε να μην βασίζεται σε άλλους να αναπτύξουν και να τιμολογήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα.

Τέλος, πέρα από πελάτες, προμηθευτές και συμπληρωτές μπορεί να χρειαστεί να εισέλθουν στο παιχνίδι ανταγωνιστές. Ο έντονος ανταγωνισμός βοηθά στη διατήρηση

της πίεσης και κατ' αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση δεν αδρανεύει. Οι τρόποι για να εισάγει κανείς ανταγωνιστές είναι:

1. Να παραχωρήσει κανείς τα δικαιώματα της τεχνολογίας του και για την επίτευξη κέρδους και για να μην επαναπαύεται.
2. Να υποστηρίξει τη δευτερογενή παραγωγή για να ενθαρρύνει τους αγοραστές να υιοθετήσουν την τεχνολογία του.
3. Να γίνει μόνος του ανταγωνιστής του εαυτού του, προωθώντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών ομάδων.

2.3.2.2 Η Προστιθέμενη Αξία

Η προστιθέμενη αξία μετρά τι φέρνει κάθε παίκτης στο παιχνίδι και αποτελεί το κλειδί για να καταλάβει κανείς ποιος έχει τη δύναμη σε κάθε παιχνίδι. Προκειμένου να υπολογίσει ένας παίκτης την προστιθέμενη αξία του πρέπει να λάβει υπόψη του το μέγεθος της “πίτας” όταν συμμετέχει στο παιχνίδι και εκείνος και οι άλλοι, και εν συνεχεία το μέγεθος της “πίτας” όταν εκείνος δεν συμμετέχει στο παιχνίδι. Η διαφορά είναι η προστιθέμενη αξία του. Το μέγιστο κέρδος που μπορεί να έχει ένας παίκτης από ένα παιχνίδι είναι η προστιθέμενη αξία του.

Αν σε ένα παιχνίδι δεν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, τότε η προστιθέμενη αξία μιας επιχείρησης είναι εγγυημένη και ισούται με το σύνολο της “πίτας”. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί μια στρατηγική η οποία θα μειώνει στο ελάχιστο τη διαπραγματευτική δύναμη των υπόλοιπων παικτών και αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν η επιχείρηση δημιουργήσει από μόνη της υποπροσφορά στην αγορά, δηλαδή ελλείψεις.

Τις περισσότερες φορές όμως υπάρχει πληθώρα ανταγωνιστών. Οπότε σε αυτή την περίπτωση μια επιχείρηση δεν πρέπει να προσπαθεί να μειώσει την προστιθέμενη αξία των συμπαικτών της, αλλά να αποκτήσει η ίδια προστιθέμενη αξία. Η επιχείρηση πρέπει να βρει τρόπους να βελτιώσει την ποιότητα χωρίς να αυξήσει το κόστος ή να μειώσει το

κόστος χωρίς να επηρεάσει την ποιότητα. Μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει κάτι τέτοιο κάνοντας είτε παραχωρήσεις, ή υπερβάσεις. Οι παραχωρήσεις αυτές μπορεί να είναι οι εξής:

1. Αύξηση του αριθμού των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ποσό μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους.
2. Μείωση του κόστους χωρίς να μειώνεται εξίσου η προθυμία των πελατών να πληρώσουν.

Ενώ οι υπερβάσεις μπορεί να είναι:

1. Μείωση του κόστους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει ένα καλύτερο προϊόν.
2. Προσφορά καλύτερου προϊόντος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί η επιχείρηση να μειώσει το κόστος.

Όμως ανάλογα θα δράσουν και οι ανταγωνιστές, μειώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο της προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Για να προστατευθεί μια επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Οι σχέσεις αυτές θα διασφαλίσουν την προστιθέμενη αξία της και θα ενισχύσουν τη μοναδικότητα του προϊόντος της. Άλλωστε η προστιθέμενη αξία αποτελεί την πρώτη και κύρια δύναμη σε ένα παιχνίδι.

2.3.2.3 Οι Κανόνες

Οι κανόνες ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι. Στις επιχειρήσεις δεν υπάρχει κάποιος παγκόσμιος κώδικας κανόνων, διότι οι κανόνες προέρχονται από τις παραδόσεις, τα συμβόλαια και τη νομοθεσία.

Πολύ σημαντικό είναι να μην λαμβάνουμε κανένα κανόνα ως δεδομένο, αφού οι παίκτες έχουν την ελευθερία να αλλάξουν τους κανόνες. Φυσικά δεν μπορούν να μεταβληθούν οι

κανόνες οι οποίοι αποτελούν καθιερωμένους νόμους και έθιμα, γιατί αυτό θα έχει συνέπειες. Αυτό όμως που μπορεί να αλλαχθεί είναι οι κανόνες που ορίζονται μέσα στα συμβόλαια και που, κατ' επέκταση, ορίζουν τις σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή, ουσιαστικά, αναφερόμαστε σε μικρές αλλαγές, που οποιοσδήποτε θα μπορούσε εύκολα να αγνοήσει, θεωρώντας τις λεπτομέρειες.

Η πραγματικότητα όμως είναι ότι αυτές οι μικρές αλλαγές στους κανόνες μπορούν να φέρουν τεράστιες αλλαγές στο παιχνίδι. Οι παίκτες πρέπει να έχουν πάντα στο μυαλό τους ότι η αλλαγή των κανόνων είναι πολύ ριψοκίνδυνη και πως όπως μπορούν εκείνοι να αλλάξουν τους κανόνες, έτσι μπορούν και οι αντίπαλοί τους. Όλοι έχουν το δικαίωμα να αλλάξουν τους κανόνες και κανένας δεν είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει τους κανόνες που θέτει κάποιος άλλος.

2.3.2.4 Οι Τακτικές

Οι τακτικές είναι τα εργαλεία που μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει για να διαμορφώσει τις αντιλήψεις των παικτών. Οι αντιλήψεις των παικτών είναι πάρα πολύ σημαντικές, αφού ένα παιχνίδι μπορεί να επηρεαστεί από τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται διαφορετικά άτομα μια συγκεκριμένη κατάσταση. Οι αντιλήψεις επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι. Αν κάποιος έχει τη δύναμη να μεταβάλλει τις αντιλήψεις των παικτών, τότε έχει και τη δύναμη να αλλάξει και τις κινήσεις τους.

Η διαμόρφωση των αντιλήψεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απομακρύνει την ομίχλη, να τη διατηρήσει ή ακόμα και να τη δημιουργήσει, ανάλογα με το παιχνίδι, τη θέση και τη δύναμη του παίκτη και το τι θέλει να πετύχει. Όλα όσα γίνονται και όλα όσα δεν γίνονται σε ένα παιχνίδι εκπέμπουν κάποια μηνύματα, τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των παικτών. Αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι ότι

το παιχνίδι είναι αυτό που το σύνολο των παικτών αντιλαμβάνεται ότι είναι. Για να μπορέσει ένας παίκτης να ελέγξει και να αλλάξει το παιχνίδι πρέπει να γνωρίζει σε τι παιχνίδι συμμετέχει και ποιες είναι οι επικρατούσες αντιλήψεις.

2.3.2.5 Η Εμβέλεια

Τέλος, υπάρχουν και τα όρια του παιχνιδιού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί δεν υπάρχουν πολλά παιχνίδια, αλλά ένα μεγάλο. Όμως για λόγους πρακτικούς αναλύεται σε μικρότερα, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα. Οι κινήσεις που γίνονται σε ένα παιχνίδι επηρεάζουν όλα τα υπόλοιπα. Οι παίκτες δεν πρέπει ποτέ να ξεχνούν ότι το παιχνίδι είναι ένα, διότι μόνο τότε θα μπορέσουν να καταλάβουν τι πραγματικά γίνεται. Η εμβέλεια αναφέρεται στα νοητά όρια που χαράζονται ανάμεσα στα παιχνίδια, ώστε να περιγραφούν καλύτερα και να γίνουν πιο κατανοητά. Οι παίκτες δεν πρέπει ποτέ να ξεχνούν ότι υπάρχει πάντα ένα ευρύτερο παιχνίδι.

Ανάμεσα στα παιχνίδια υπάρχουν συνδετικοί κρίκοι και αυτό που πρέπει πρώτα να γίνει είναι ο εντοπισμός αυτών των κρίκων. Όταν κάποιος καταφέρει να βρει τους συνδετικούς κρίκους, μπορεί να τους χρησιμοποιήσει προς όφελός του, μπορεί ακόμα και να τους αλλάξει, αλλάζοντας κατ' αυτό τον τρόπο και την εμβέλεια του παιχνιδιού.

Οι συνδετικοί αυτοί κρίκοι εντοπίζονται αν κανείς εξετάσει τη στρατηγική Π.Α.Κ.Τ. Ένας παίκτης που δραστηριοποιείται σε δύο ή περισσότερα παιχνίδια, είναι ένας πιθανός συνδετικός κρίκος. Όμως για να εξακριβωθεί αν πραγματικά είναι ένας συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα παιχνίδια πρέπει να εξεταστούν και τα υπόλοιπα στοιχεία της Π.Α.Κ.Τ. Οι συνδετικοί κρίκοι μέσω προστιθέμενης αξίας μπορεί να προκύψουν αν οι πελάτες ή οι προμηθευτές μίας εταιρείας συμμετέχουν σε περισσότερες από μία αγορές. Επίσης, οι κανόνες αν και θέτουν περιορισμούς, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενώσουν παιχνίδια, τα οποία θα ήταν άσχετα μεταξύ τους. Τέλος, δύο παιχνίδια μπορούν

να συνδεθούν μεταξύ τους μόνο και μόνο επειδή κάποιος αντιλαμβάνεται ότι συνδέονται. Η αλλαγή των αντιλήψεων μπορεί να αλλάξει τους κρίκους ανάμεσα στα παιχνίδια.

2.4 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων

Έχοντας ήδη αναφερθεί στην έννοια του συνανταγωνισμού και το δίκτυο αξιών κρίνεται δόκιμο να παρουσιαστούν οι σημαντικότεροι λόγοι δημιουργίας συνανταγωνιστικών σχέσεων.

Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση δεν είναι αρκετά μεγάλη ή αρκετά γρήγορη για να εξυπηρετήσει μόνη τις ανάγκες των πελατών. Δεν έχει αρκετές γνώσεις σε θέματα τεχνολογίας ή παραγωγής ή διανομής. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν την στρατηγική του συνανταγωνισμού προκειμένου να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Pangarkar & Klein, 2001).

Ο συνανταγωνισμός προσφέρει περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες, αφού ο συνδυασμός των πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών και η από κοινού ανάληψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων, μπορούν να επιφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους (Zineldin, 2004). Επιπλέον, μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της πελατειακής βάσης των εταιρειών. Οι σχέσεις που μπορεί να έχει μια από τις δύο επιχειρήσεις με κάποιον πελάτη, ίσως αποτελέσουν το μέσο για την δημιουργία σχέσεων με αυτό τον πελάτη και για την άλλη επιχείρηση. Επίσης, μέσω των συνεργασιών οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο όγκο εργασιών.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός λόγος συνανταγωνισμού είναι η απόκτηση νέας γνώσης και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και καλύτερες πρακτικές, τα οποία πραγματοποιούνται με την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών ανάμεσα στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Quintana-García & Benabides-Velasco (2004) ο συνανταγωνισμός συμβάλλει στην αύξηση της τεχνολογικής ποικιλομορφίας και στον συνδυασμό

συμπληρωματικών πόρων αντίπαλων επιχειρήσεων οδηγώντας στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προϊόντων .

Επίσης, οι επιχειρήσεις συχνά συνανταγωνίζονται προκειμένου να θέσουν πρότυπα συμβατότητας στην αγορά, με την ελπίδα ότι αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την εξάπλωση της αγοράς για όλους ή για να προστατέψουν την αγορά από απειλές από άλλες αγορές. Σύμφωνα με τους Gnyawali & Park (2009) όταν οι επιχειρήσεις συνδυάζουν συμπληρωματικές τεχνολογίες, έχουν ένα ευρύτερο σύνολο τεχνολογικών δυνατοτήτων για τη " μάχη" έναντι των ανταγωνιστικών τεχνολογιών και των προϊόντων.

Τέλος, συχνά οι συνανταγωνιστικές σχέσεις αποτελούν ένα βήμα γνωριμίας των επιχειρήσεων μεταξύ τους πριν προχωρήσουν σε μια κοινοπραξία, συγχώνευση ή εξαγορά. Κατά τους Powell, Koput & Smith-Doerr (1996) οι δεσμοί συνεργασίας με τους ανταγωνιστές παρέχουν στην επιχείρηση ευκαιρίες για να μάθουν πληροφορίες για τους συνεργάτες τους (καθώς και έμμεσα για τους συνεργάτες των συνεργατών τους), αποκτώντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τους ανταγωνιστές τους.

2.5 Προβλήματα και Προϋποθέσεις μιας διαρκούς και αμοιβαίας ωφέλιμης σχέσης

Σύμφωνα με τους Bigliardi et. al., (2011) η υιοθέτηση μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού παρουσιάζει δύο είδη προβλημάτων:

1. *Την έλλειψη συνεργασίας της ανώτατης διοίκησης (top Management collaboration) στην ανάπτυξη μιας συν-ανταγωνιστικής θεώρησης.*

Ορισμένες έρευνες τονίζουν την ανάγκη η ανώτατη διοίκηση να «ποιμάνει» ενεργά τις συνανταγωνιστικές προσπάθειες προκειμένου να καταστεί δυνατή η επιτυχημένη υιοθέτηση τους. Οι Bengtsson & Kock (2000), για παράδειγμα, τόνισαν στις μελέτες τους ότι η ένταση της συνεργασίας και του ανταγωνισμού

δεν πρέπει να θεωρηθεί ως επικίνδυνη αν η ανώτατη διοίκηση κατανοεί και είναι σε θέση να επικοινωνήσει σε όλα τα μέλη της οργάνωσης ότι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μπορούν να υπάρξουν ταυτόχρονα, και ότι και οι δύο μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Προηγουμένως, οι Lado et al. (1997) έχουν επισημάνει ότι η στάση της ανώτατης διοίκησης στην προώθηση ή την αποθάρρυνση των συνανταγωνιστικών συμπεριφορών επηρεάζει σαφώς την ικανότητα της επιχείρησης να συμμετέχει σε συνανταγωνιστικές σχέσεις .

2. Την εμφάνιση μιας αθέμιτης κατάστασης.

Ένα κοινό εμπόδιο στην ανάπτυξη συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι η εμφάνιση μιας αθέμιτης κατάστασης, ακόμη και αν ο ανταγωνισμός είναι ένα θεμελιώδες συστατικό της συνανταγωνιστικής στρατηγικής. Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα, αποφασίζουν να συνεργασθούν με άλλες εταιρείες μοιράζοντας ένα μέρος των δραστηριοτήτων τους, από τις οποίες πιστεύουν ότι μπορούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μοιράζοντας ταυτόχρονα και τις κοινές δαπάνες. Η κατάσταση αυτή σημαίνει ότι περισσότεροι οργανισμοί μπορούν να αλληλεπιδρούν με αντιπαλότητα λόγω των συγκρουόμενων συμφερόντων και την ίδια στιγμή μπορούν να συνεργαστούν λόγω των κοινών συμφερόντων (Bengtsson & Kock, 2000).

Η υλοποίηση μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής είναι ένα πολύ δύσκολο τόλμημα. Μια επιχείρηση που αποφασίζει να εμπλακεί σε μια τέτοιου είδους σχέση, πρέπει να λάβει υπόψη της ότι η δημιουργία μιας διαρκούς και με αμοιβαία οφέλη σχέσης εξαρτάται από ορισμένες προϋποθέσεις.

Πρέπει να υπάρχουν δύο ή περισσότεροι οργανισμοί που επιθυμούν να εμπλακούν σε μια σχέση αλληλεπίδρασης και κάθε ένας διαθέτει κάτι το οποίο έχει αξία για τον άλλο. Κάθε οργανισμός χρειάζεται να είναι διατεθειμένος να δώσει κάτι αξίας, προκειμένου να λάβει κάτι αξίας, σε αντάλλαγμα (Zineldin, 2004). Επίσης, κάθε οργανισμός είναι

ελεύθερος να δεχθεί ή να απορρίψει κανόνες και συνθήκες ανταλλαγής, αν θεωρεί ότι δεν είναι προς όφελός του.

Οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους και να αναγνωρίζουν ότι οι αξίες, οι κανόνες, η αλληλεξάρτηση, η δέσμευση και η προσαρμογή είναι κρίσιμα στοιχεία για τη δημιουργία μιας διαρκούς και επιτυχημένης σχέσης. Επιπλέον, πρέπει να μπορούν να διατηρήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της σχέσης (Zineldin, 2004).

Παράλληλα, η σχέση πρέπει να προσθέτει αξία όχι μόνο στους οργανισμούς που εμπλέκονται, αλλά και στους πελάτες τους (win-win-win situation) (Walley, 2007). Τέλος, κάθε οργανισμός πρέπει να μελετά τον άλλο ή τους άλλους οργανισμούς, με τους οποίους προτίθεται να συνανταγωνιστεί, να αναλύει γιατί κάθε ένας θέλει να δημιουργήσει μια τέτοια σχέση και να εξετάζει τι αντίκτυπο θα έχει αυτή η σχέση στη στρατηγική και στους στόχους του κάθε ένα.

2.6 Κριτήρια για την επιτυχία μιας συνανταγωνιστικής σχέσης

Ακόμα και αν τηρούνται οι προϋποθέσεις ώστε μια σχέση να είναι διαρκής και αμοιβαία ωφέλιμη, η διάρκειά της δεν εγγυάται, ταυτόχρονα, και την επιτυχία της. Οι πραγματικά επιτυχημένες σχέσεις βασίζονται σε συγκεκριμένα κριτήρια.

Τα μέλη πρέπει να έχουν ισχυρά κίνητρα για να δημιουργήσουν μια τέτοια σχέση (Mariani, 2007). Αρχική προϋπόθεση για μια σταθερή σχέση συνανταγωνισμού είναι η ύπαρξη κοινού στόχου μεταξύ των επιχειρήσεων (Chen, 2008). Δεν έχει σημασία ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους και συμφέροντα, η ύπαρξη ισχυρών κοινών στόχων παράγουν βιώσιμο κίνητρο για να επενδύσει μια επιχείρηση σε μια στρατηγική συνανταγωνισμού. Προς υποστήριξη αυτού, οι Akintoye et. al. (2007) τόνισαν ότι μια επιτυχημένη σχέση συνεργασίας θα πρέπει να έχει μια ισχυρή δομή με

κεντρική ηγεσία, που να παρέχει σαφείς κανόνες, η οποία μπορεί να αντανακλά τη βούληση και τα κίνητρα των εποπτικών αρχών. Έτσι, ένα σύστημα διοίκησης υψηλής ποιότητας καθοδηγεί τις συντονισμένες δραστηριότητες ενός οργανισμού προς την αριστεία (Chun et. al., 2008). Είναι απαραίτητο για τις συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις να αναπτύξουν ένα ξεκάθαρο προσανατολισμό στη χάραξη κοινής πολιτικής και αποστολής.

Επίσης, πρέπει να έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και να γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να επιτύχουν αυτόνομα αυτό που μπορούν να επιτύχουν συλλογικά (Das & Teg, 2000).

Όλα τα μέλη μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις, οι οποίες απαιτούνται για τη διατήρηση και τη βελτίωση της σχέσης, η οποία θεωρείται επέκταση των εαυτών τους και δεν θέτεται σε δεύτερη μοίρα. Η αποτυχία πολλών συνεργασιών οφείλεται στο γεγονός ότι τα μέλη δεν μοιράζονται πληροφορίες, δεν επενδύουν τους πιο ικανούς ανθρώπους τους και δεν θέτουν σε προτεραιότητα τη βιωσιμότητα της σχέσης.

Τα μέλη πρέπει να έχουν πλήρως καθορίσει τις υπευθυνότητες τους και να έχουν συμφωνήσει σε ένα κοινό μηχανισμό επίλυσης διαφορών. Το σύστημα επίλυσης διαφορών μπορεί να είναι μια επιτροπή από εκπροσώπους όλων των μελών ή ακόμα και ένα ξεχωριστό πρόσωπο/ ρυθμιστικό όργανο. Επιπρόσθετα ένα αποτελεσματικό σύστημα πληροφόρησης θα μπορούσαν να βοηθήσουν κορυφαία στελέχη στη λήψη των σωστών αποφάσεων και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων αναλύοντας έγκαιρα ακριβείς πληροφορίες. Η ανταλλαγή δεδομένων ενισχύει την ευαισθησία μιας ταχέως μεταβαλλόμενης αγοράς και μειώνει άσκοπες παρεξηγήσεις. Επιπλέον, το σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων έχει χαρακτηριστεί ως κρίσιμη λειτουργία, βοηθώντας στη διατήρηση ενός καλού επίπεδου συνεργασίας με τους ανταγωνιστές, το οποίο μπορεί να ισορροπήσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της σχέσης θετικά και να ελαχιστοποιήσει τις πηγές της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας (Zineldin, 2004). Είναι αδύνατο να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις εντελώς, η σωστή διευθέτησή τους, ωστόσο, περιορίζει τις αρνητικές επιπτώσεις και την κλιμάκωση. Η ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας και η κοινή λήψη αποφάσεων αποτελούν καλές λύσεις για την αντιμετώπισή τους.

Η αποτελεσματική επικοινωνία, επίσης, μεταξύ των μερών θεωρείται ως κρίσιμο μέρος σε μια επιτυχημένη σχέση συνεργασίας (Akintoye et. al., 2007). Η διαχείριση της επικοινωνίας περνά μέσα από τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της υλοποίησης, και της παρακολούθησης για τη βελτίωση των διαύλων επικοινωνίας ανάμεσα στους οργανισμούς που συνανταγωνίζονται. Η στενή συνεργασία και η καλή επικοινωνία είναι ουσιαστικής σημασίας, για την επιτυχία συνανταγωνιστικών τακτικών (Zineldin, 2004).

Παρά το γεγονός ότι μια σχέση μπορεί να ξεκινήσει με τις καλύτερες προθέσεις, πολλές φορές απλά δεν λειτουργεί όπως θα έπρεπε ή όπως τα μέλη σχεδίαζαν. Συνεπώς, οι σχέσεις δεν πρέπει απλά να βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Με τον όρο εμπιστοσύνη δεν εννοείται αφελής ή τυφλή εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται και δεν επιβάλλεται ανάμεσα στα μέλη της σχέσης. Όμως, το πρόβλημα της διατήρησης της εμπιστοσύνης είναι μάλλον μεγαλύτερο από εκείνο της δημιουργίας της, για αυτό το λόγο τα μέλη μιας σχέσης πρέπει να προσπαθούν διαρκώς για τη διατήρηση και την ενίσχυσή της. Ο Zineldin (2004) τονίζει ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης, και ότι η εμπιστοσύνη θα πρέπει να βασίζεται στη δέσμευση αντί τυφλή εμπιστοσύνη. Επίσης οι Bengtsson & Eriksson (2010), ανακάλυψαν ότι η δύναμη της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων στηρίζεται στον υψηλό βαθμό συμπληρωματικότητας, την εμπιστοσύνη και τη δύναμη.

Τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει, επίσης, να καθορίζουν θέματα που σχετίζονται με τη διαφύλαξη απόρρητων δεδομένων και την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων. Ο Chen (2008) έδειξε ότι η μακροχρόνια δέσμευση είναι το θεμέλιο της σχέσης εμπιστοσύνης και θα μπορούσε να μειώσει τον κίνδυνο της συνεργασίας με τους ανταγωνιστές. Την ίδια στιγμή, η εμπιστοσύνη προωθεί ένα βαθύτερο επίπεδο συνεργασίας και ωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία. Η διαδραστική επικοινωνία ενοποιεί ενεργά μια σχέση εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν δεσμούς και κοινούς τρόπους λειτουργίας. Χτίζουν αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας ανάμεσα σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα. Υπάρχει ευελιξία και αλληλοσεβασμός. Υπάρχει αμοιβαία ακεραιότητα και

δρουν με τρόπους που δικαιολογούν και ενδυναμώνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και δέσμευση (Wright & Lockett, 2003).

Ο συνανταγωνισμός δυνητικά μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υπό την προϋπόθεση ότι τα σχετικά προβλήματα, όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω, ελαχιστοποιούνται ή αποφεύγονται. Οι Child et al. (2005) έχουν εντοπίσει τρεις δυνατές συνθήκες, όσον αφορά την προσαρμογή, που επιτρέπουν την επιβίωση μιας στρατηγικής συμμαχίας, και συγκεκριμένα :

1. *Την προσαρμογή της στρατηγικής*, που σημαίνει ότι η συμμαχία πρέπει να έχει μια σαφώς αναγνωρίσιμη πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ότι αναπτύσσει ένα αυξανόμενο επίπεδο αλληλεξάρτησης.
2. *Την προσαρμογή της κουλτούρας*, προκειμένου να παράσχει την κατάλληλη βάση για τη συνεργασία και την κοινή ανάπτυξη.
3. *Οργανωσιακές ρυθμίσεις*, που σχετίζονται με την ανάγκη να προσδιοριστεί η καλύτερη μορφή της συμμαχίας και να οριστούν με σαφήνεια οι αρμοδιότητες του κάθε εταίρο, καθώς και να παρέχει τους κατάλληλους μηχανισμούς για την επίλυση των συγκρούσεων .

Η στρατηγική του συνανταγωνισμού είναι μια υβριδική στρατηγική που συνδυάζει δύο παράδοξες λογικές, η οποία καθίσταται δύσκολο να χειριστεί. Παρόλο που οι παράγοντες επιτυχίας για μια στρατηγική συνανταγωνισμού είναι αρκετοί, τονίζεται ότι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και η διοικητική ηγεσία είναι οι πιο σημαντικοί (Chin et. al., 2008, Osarenkhoe, 2010).

2.7 Πλεονεκτήματα συνανταγωνισμού

Η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων, παρέχει στους οργανισμούς ένα χαρτοφυλάκιο πιθανών ευκαιριών, που αν χρησιμοποιηθεί σωστά προσδίδει αμοιβαία πλεονεκτήματα στα εμπλεκόμενα μέρη. Αναλύοντας τη διαθέσιμη έρευνα πάνω στη βιβλιογραφία του συνανταγωνισμού μπορούμε να απαριθμήσουμε τα κύρια πλεονεκτήματα και τα οφέλη που μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από μια τέτοια στρατηγική ως εξής :

1. Μείωση κινδύνου. Πολλές εταιρείες αναπτύσσουν συμμαχίες και δίκτυα προκειμένου να μειώσουν την απειλή που δημιουργείται από άλλους ανταγωνιστές και να επιτύχουν διαφοροποίηση των πόρων και των αγορών τους. Για να εξαλείψουν την απειλή, οι εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν για να κατανέμουν τους κινδύνους. Η συνεργασία επίσης συμβάλλει στη δημιουργία αξίας με χαμηλότερους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Μέσω της συνεργασίας δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εμπλακούν σε projects στα οποία δεν θα μπορούσαν μόνες, λόγω χρηματοοικονομικών, νομικών ή άλλου είδους περιορισμών. Επιπλέον, η συνεργασία με επιχειρήσεις υψηλού κύρους, αυτόματα βελτιώνει και το κύρος των υπόλοιπων μελών μια συνανταγωνιστικής σχέσης.
2. Πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις ακόμα και μυστικά των άλλων επιχειρήσεων. Σε διεπιχειρησιακό επίπεδο, ο Osarenkhoe (2010) υποστηρίζει ότι ο συνανταγωνισμός ενισχύει τη συλλογική νοημοσύνη μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών. Σε ενδο-οργανωτικό επίπεδο, ο Tsai (2002) μελετά την κοινωνική δομή, η οποία συμβάλλει στην ανταλλαγή γνώσεων. Βασισμένος σε μια πολυδιάστατη οργάνωση, περιγράφει ότι οι άτυπες πλευρικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μονάδων τους δίνει τη δυνατότητα να συνεργαστούν να μοιράζονται τις γνώσεις τους, ενώ ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το μερίδιο αγοράς.

3. Αύξηση κερδών (Rindfleisch & Moorman, 2003). Εάν ο συν-ανταγωνισμός αυξάνει τη συνολική αγορά, οι οργανισμοί μπορούν να ανταγωνιστούν για το μερίδιο αγοράς της μεγαλύτερης πίτας (Branderburger & Nalebuff, 1996). Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό αποδεικνύεται να είναι πιο κερδοφόρο ακόμη και από το να έχει μια επιχείρηση μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από μια μικρότερη πίτα .
4. Δημιουργία νέων αγορών. Ο συνανταγωνισμός μέσω της ανάπτυξης συνεργατικών σχέσεων και την ανάπτυξη της καινοτομίας μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο για την αύξηση του μεγέθους των υπαρχουσών αγορών ή τη δημιουργία νέων (Ritala, 2011). Τα επιχειρηματικά μοντέλα που θα ευνοηθούν περισσότερο σχετίζονται με e-business (Amit & Zott, 2001) όπου θα υπάρχει διασφάλιση σε ζητήματα συμβατότητας για την οικοδόμηση εντελώς νέων αγορών με τους ανταγωνιστές να συμφωνούν πρότυπα και κοινές πλατφόρμες. Συνήθως, σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν θετικά αποτελέσματα δικτύου που εμπλέκονται , καθώς και κατανομής των δαπανών και των κινδύνων (Ritala & Hurmelinna - Laukkanen, 2009). Όταν δημιουργούνται νέες αγορές, ο συνανταγωνισμός δεν είναι μόνο ευεργετικός για ορισμένες επιχειρήσεις, αλλά, ενδεχομένως, για μια μεγαλύτερη ομάδα ανταγωνιστών, όπως απέδειξε η κοινοπραξία της Sony και των ανταγωνιστών της που οδήγησε την ανάπτυξη του Blu - Ray πρότυπου, το οποίο έγινε το κυρίαρχο πρότυπο βίντεο υψηλής ευκρίνειας στην αγορά. Έτσι, ο συνανταγωνισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μια κατάσταση win -win για όλους τους συμμετέχοντες, εφόσον δημιουργείται αρκετή αξία .
5. Συνεργιστική δράση (synergistic effect). Σύμφωνα με τους BigliardiB. et. al., (2011), μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, δουλεύοντας μαζί, μπορούν να χτίσουν ένα στρατηγικό δίκτυο επιτυγχάνοντας συνέργειες στην παραγωγή της τεχνογνωσίας .Για παράδειγμα οι Gnyawali & Park (2011), περιγράφουν λεπτομερώς πώς οι Sony και η Samsung συνεργαστήκαν στην αγορά των LCD τηλεοράσεων, και πέτυχαν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών του κλάδου. Τα οφέλη από τις συνέργειες συχνά

αποτελούν τη βάση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορούν να αποκτηθούν μόνο μέσω της ανταλλαγής εμπειριών, επιχειρηματικών και διοικητικών ικανοτήτων, κουλτούρας και πνεύματος πρωτοβουλίας, τεχνογνωσίας, αποτελεσματικών διαδικασιών παραγωγής ή δικτύων διανομής.

6. Εξειδίκευση. Ορισμένα μοντέλα συνανταγωνισμού παρέχουν στις εταιρείες εξειδικευμένη διοίκηση, δεξιότητες μάρκετινγκ, καθώς και διευκολύνουν την πρόσβαση στην τεχνολογία και την υιοθέτηση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και εμπορικών σημάτων (BigliardiB., DormioA.I & GalatiF, 2011).
7. Πλεονεκτήματα κλίμακας. Όταν ένας οργανισμός έχει επιτύχει, με την πάροδο του χρόνου, την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών του, μπορεί να επωφεληθεί μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους, των οικονομιών κλίμακας, της δύναμη της στην αγορά και από της εμπειρία της (BigliardiB et. al., 2011).

2.8 Μειονεκτήματα συνανταγωνισμού

Η ανάπτυξη διαρκών συνανταγωνιστικών σχέσεων μπορεί να παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, ωστόσο οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εμπλακούν σε τέτοιου είδους στρατηγικές θα πρέπει να εξετάσουν και τις επιπτώσεις. Η στρατηγική του συνανταγωνισμού διαθέτει και αρκετά μειονεκτήματα, τα οποία προκύπτουν όταν μία σχέση είναι “υπερβολικά” συνανταγωνιστική ή όταν δεν τηρούνται οι προϋποθέσεις.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού είναι:

1. *Ο τεχνολογικός κίνδυνος*. Εάν μια επιχείρηση δεν είναι αρκετά προσεκτική ή συνεργαστεί με έναν καιροσκοπικό εταίρο, θα μπορούσε να χάσει εμπορικά μυστικά και αποκλειστικές γνώσεις. Σύμφωνα με τους Gnyawali & Park (2009)

ένα δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η επιλογή ανάμεσα σε έναν ικανό συνεργάτη (όσον αφορά τους πόρους) και έναν αξιόπιστο συνεργάτη (ο οποίος μπορεί να μην είναι ο πιο ικανός εταίρος). Η επιλογή ενός αξιόπιστου συνεργάτη θεωρείται απαραίτητο για την αποφυγή της τεχνολογικής διαρροής και της καιροσκοπικής συμπεριφορά από την συνεργαζόμενη επιχείρηση.

2. *Η απόλεια ελέγχου της εταιρικής σχέσης και των λειτουργιών της επιχείρησης.* Ο κίνδυνος αυτός είναι μεγαλύτερος όταν μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις συνεργάζονται με μεγάλες επιχειρήσεις. Οι Rothaermel & Deeds (2004) υποστηρίζουν ότι λόγω της αρχικά αδύναμης διαπραγματευτικής τους θέσης, οι νέες τεχνολογικές κοινοπραξίες τείνουν να παραχωρούν μια δυσανάλογη ποσότητα των δικαιωμάτων ελέγχου σε χρηματοδότη της συμμαχίας R & D. Οι μεγαλύτεροι εταίροι έχουν περισσότερη δύναμη και έλεγχο και μπορούν να αναγκάσουν τους μικρότερους εταίρους να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο (Sulej, Stewart, & Keogh 2001). Επίσης, η αυξημένη εξάρτηση από ένα κυρίαρχο εταίρο (over dependency) θα περιορίσει την ευελιξία. Ένα μέλος μπορεί να γίνει ιδιαίτερα τρωτό και να χάσει την ευελιξία του, αν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από κάποιο άλλο. Τέλος, η δημιουργία πολύ στενών σχέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως εμπόδιο εξόδου από την συνανταγωνιστική σχέση.
3. *Η διοίκηση του συνανταγωνισμού είναι ένα πολύ δύσκολο έργο.* Ο συνανταγωνισμός απαιτεί η διοίκηση να επαναπροσδιορίσει τον ανταγωνισμό με ένα πιο σύνθετο και πολύπλευρο τρόπο και να προχωρήσει στη λεπτή γραμμή μεταξύ της αξιόπιστης συνεργασίας και του ανταγωνισμού για την ενισχύσει των στρατηγικών αποτελεσμάτων (Gnyawali, He & Madhavan, 2006). Λόγω των ανταγωνιστικών προσδοκιών τόσο από τις συνεργατικές όσο και από τις ανταγωνιστικές σχέσεις, τα στελέχη που ασχολούνται με τη στρατηγική του συνανταγωνισμού, ιδιαίτερα σε οριακές θέσεις, μπορεί να αισθάνονται συγκρούσεις ρολών (Bengtsson & Kock, 2008). Επιπλέον, με την πάροδο του χρόνου, το κίνητρο να επενδύσουν περισσότερο στη συνεργασία ή στον ανταγωνισμό με μια συγκεκριμένη επιχείρηση αλλάζει (Morris, Kocak & Özer 2007, BarNir & Smith 2002). Επιπλέον, τα μέλη μαθαίνουν το ένα για το άλλο

πληροφορίες, τις οποίες ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουν για ανταγωνιστικούς λόγους στο μέλλον.

4. *Δημιουργία επιπλέον κόστους*. Η υλοποίηση μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής δημιουργεί κόστος στην προσπάθεια συντονισμού και ελέγχου των συνεργατικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών. Επίσης, απαιτείται χρόνος και πόροι, προκειμένου τα μέλη να “γνωριστούν” μεταξύ τους, να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους και να προσαρμοστούν (τεχνολογικά, οικονομικά, διοικητικά ή ψυχολογικά). Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων απαιτεί μετακίνηση πόρων, μια ακόμα επένδυση αβέβαιου αποτελέσματος.

2.9 Μοντέλα συνανταγωνισμού

Οι περισσότερες εταιρείες, ανεξαρτήτως της παρουσίας τους στην παραγωγή και την παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αντιμετωπίζουν πλέον μια πολύ δυναμική αγορά . Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η παγκοσμιοποίηση έχουν αναγκάσει τις εταιρείες να συνεργάζονται , αναγνωρίζοντας έτσι τις συμμαχίες ή τις λειτουργίες δικτύου, ως την πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των νέων περιβαλλοντικών προκλήσεων και ευκαιριών. Σύμφωνα με τον Jarillo (1993), ένα στρατηγικό επιχειρησιακό δίκτυο είναι «μια συμφωνία με την οποία οι εταιρείες δημιουργούν ένα πυκνό δίκτυο σχέσεων που αποτελούν ένα πραγματικό δομημένο σύστημα, προκειμένου να παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες με συντονισμένο τρόπο». Με άλλα λόγια, τα στρατηγικά δίκτυα είναι μια ιδιαίτερη μορφή εταιρικής συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, που συχνά βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να αναφέρονται με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα κοινοπραξίες, συμφωνίες αδειοδότησης, συμφωνίες αγοράς και μακροπρόθεσμες συμβάσεις εφοδιασμού, προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης (R & D).

Η στρατηγική του συνανταγωνισμού σήμερα είναι όλο και περισσότερο ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, όπως αντίστοιχα η τεχνολογία και η αλλαγή του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι, η αγορά γίνεται όλο και πιο αβέβαιη.

2.9.1. Μοντέλα συνανταγωνισμού κατά Luo

Η βιβλιογραφία πάνω στον συνανταγωνισμό δείχνει ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι των μοντέλων συνανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο που πρότεινε Luo (2004), είναι δυνατόν να εντοπιστούν 4 τύποι μοντέλων συνανταγωνισμού, όσον αφορά το βαθμό (επίπεδο) του ανταγωνισμού και συνεργασίας που υιοθετούνται από τους εμπλεκόμενους φορείς. Αυτό το μοντέλο παρουσιάζεται σχηματικά στο διάγραμμα 2.3.

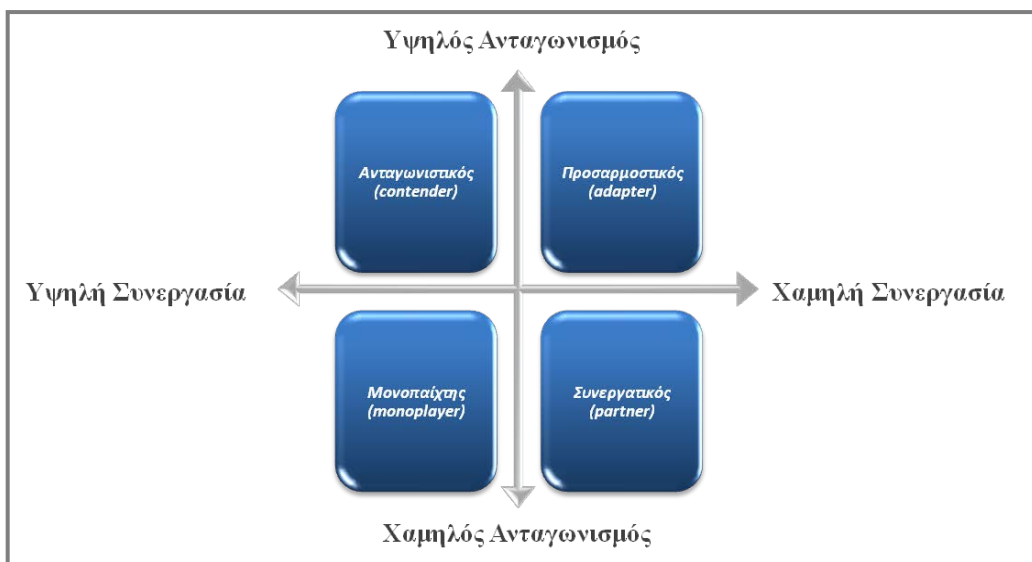
Ο Luo (2004) προσδιορίζει τα εξής μοντέλα συνανταγωνισμού:

- 1. το μονοπαιχτικό (*monoplayer*)**
- 2. το ανταγωνιστικό (*contender*)**
- 3. το συνεργατικό (*partner*)**
- 4. το προσαρμοστικό (*adapter*)**

Ένας **μονοπαίκτης (*monoplayer*)** είναι μια παγκόσμια εταιρεία που διατηρεί χαμηλό επίπεδο τόσο στον ανταγωνισμό όσο και στην συνεργασία με άλλο ηγετικό παγκόσμιο παίκτη. Χαρακτηρίζεται από ουσιαστική ανεξαρτησία από τους άλλους παίκτες, συνεπώς ενεργεί ή αντιδρά σχεδόν ανεξάρτητα στις διεθνείς αγορές στις οποίες συμμετέχει .

Προφανώς, λόγω της αυξανόμενης ολοκλήρωσης της παγκόσμιας οικονομίας και την αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, ο αριθμός των στοιχείων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως μονοπαίχτες (*monoplayers*) έχει μειωθεί σε πολλές βιομηχανίες.

Ο **ανταγωνιστικός (contender)** είναι ένας παγκόσμιος παίκτης που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και χαμηλό επίπεδο συνεργασίας με άλλη μεγάλη παγκόσμια δύναμη, ο οποίος αγωνίζεται για την ισχύ στην αγορά, την ανταγωνιστική θέση, και το μερίδιο αγοράς σε κρίσιμες διεθνείς αγορές. Αυτό το είδος της στρατηγικής συνανταγωνισμού χαρακτηρίζει συνήθως μια ολιγοπωλιακή αγορά, δηλαδή μία αγορά που χαρακτηρίζεται από πολλούς παγκόσμιους παίκτες οι οποίοι κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος του μεριδίου της αγοράς, μια αγορά όπου τα προϊόντα και οι πόροι είναι παρόμοια, και τα κοινά στοιχεία της αγοράς είναι όλα υψηλά.



Διάγραμμα 2.3: Τα τέσσερα μοντέλα συν-ανταγωνισμού που προτείνει ο Luo
 Πηγή : Luo (2004)

Ένας **συνεργατικός (partner)** είναι ένας οργανισμός που διατηρεί ένα υψηλό βαθμό συνεργασίας και ένα χαμηλό βαθμό ανταγωνισμού με άλλους οργανισμούς, και ψάχνει για συνέργειες που δημιουργούνται από συμπληρωματικούς πόρους και δυνατότητες. Σύμφωνα με τον Doz (1996), αυτός ο τύπος μοντέλου στρατηγικής βασίζεται σε δύο βασικά θέματα: την ανταλλαγή αξίας, προκειμένου να φιλοξενήσει τις αντίστοιχες κουλτούρες, φιλοσοφίες, και αξίες μεταξύ των δύο παικτών, και την αμοιβαία κατανόηση, τη δέσμευση και τη διαμονή. Οι σχέσεις που απορρέουν από μια τέτοια στρατηγική συνανταγωνισμού συχνά οδηγούν σε διαρκή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Dyer & Singh, 1998).

Τέλος, ο *προσαρμοστικός (adapter)* είναι ένας παγκόσμιος παίκτης ο οποίος εξαρτάται από κοινού με έναν άλλο παγκόσμιο παίκτη για την επίτευξη των αντίστοιχων στόχων, διατηρώντας ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας και ανταγωνισμού συγχρόνως, με αποτέλεσμα να αυξάνουν τη μεταξύ τους ανταγωνιστική και συνεργατική σχέση ταυτόχρονα. Ο ανταγωνισμός και η συνεργασία μπορεί να λάβει χώρα σε διαφορετικά πλαίσια .

Η κύρια διαφορά ανάμεσα σε έναν προσαρμοστικό και συνεργατικό παίκτη βασίζεται στο διαφορετικό επίπεδο ανταγωνισμού: ο συνεργατικός, στην πραγματικότητα, χαρακτηρίζεται από μια συνεργατική ατμόσφαιρα, ενώ ένας προσαρμοστικός, αντίθετα, συνεργάζεται ταυτόχρονα με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή του σεορισμένους τομείς και ανταγωνίζεται με τον τελευταίο μέσω της λήψης ανεξάρτητων δράσεων σε άλλους τομείς, με τελικό στόχο τη βελτίωση της δικής του απόδοσης.

2.9.2 Μοντέλα συνανταγωνισμού κατά M'Chirgui

Το πλαίσιο για τα είδη του συνανταγωνισμού βασίζεται στην ιδέα ότι οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά, ανάλογα με το επίπεδο της δέσμευσης συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας και το επίπεδο της δέσμευσης συνεργασίας για τη δημιουργία αγοράς .

Το επίπεδο δέσμευσης σχετικά με την ανάπτυξη τεχνολογίας αφορά συνεργατικές προσπάθειες για τη βελτίωση των επιδόσεων της τεχνολογίας και της αξιοπιστίας, ενώ το επίπεδο της δέσμευσης για τη δημιουργία αγοράς αφορά τις προσπάθειες της επιχείρησης για να αλλάξει τις προτιμήσεις των πελατών.

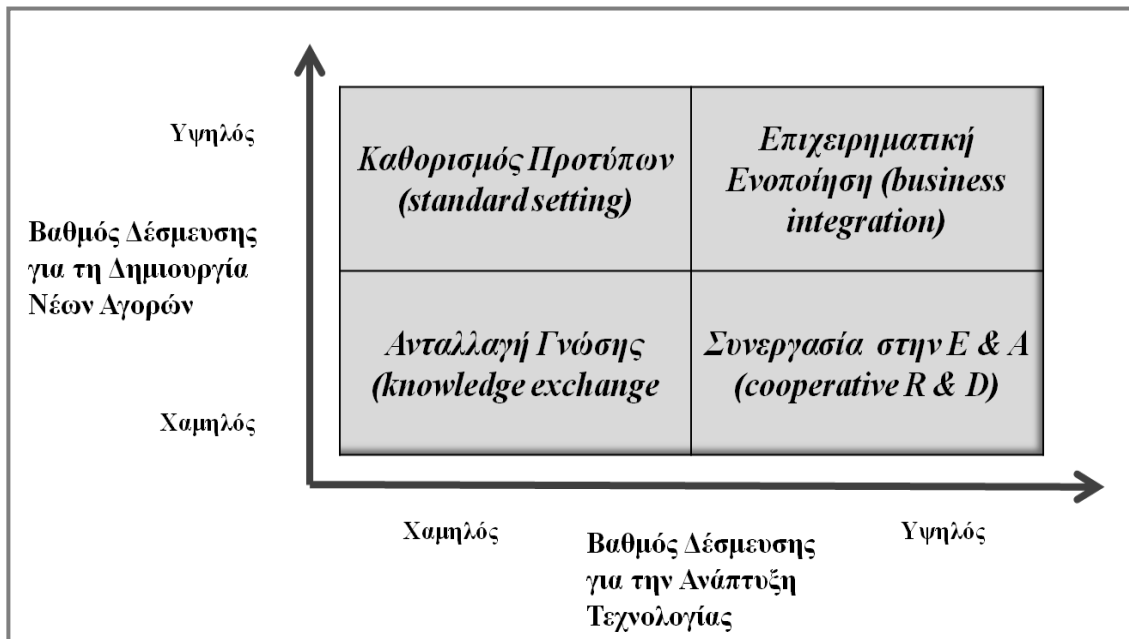
Για τη μέτρηση της δέσμευσης των ανταγωνιστών σχετικά με την ανάπτυξη τεχνολογίας και τη δημιουργία της αγοράς είναι χρήσιμο να εξεταστεί τόσο το αντικείμενο της συνανταγωνιστικής συμφωνίας όσο και το επίπεδο των επενδύσεων των ανταγωνιστών σε αυτό. Λόγω του αντικειμένου της συνανταγωνιστικής συμφωνίας (δηλαδή της ανταλλαγής ευρεσιτεχνιών, κοινοπραξίες σε έργα έρευνας και ανάπτυξης, συμμαχίες για

νέα πρότυπα στην αγορά, συμφωνίες συνεργασίας για την ενσωμάτωση των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε μια νέα επιχείρηση μέσω αναδυόμενων τεχνολογιών), οι επενδύσεις των ανταγωνιστών μπορούν να απορροφηθούν περισσότερο σε συνεργατικά έργα που εστιάζουν στην ανάπτυξη τεχνολογία ή προσπάθειες συνεργασίας για τη δημιουργία νέας αγοράς.

Όσον αφορά το βαθμό της δέσμευσης για τη δημιουργία νέων αγορών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο M'Chirgui (2005) διακρίνει τέσσερα είδη μοντέλων συνανταγωνισμού (coopetition), που είναι:

1. ο καθορισμός προτύπων (*standardsetting*),
2. η επιχειρηματική ενοποίηση (*businessintegration*),
3. η ανταλλαγή γνώσης (*knowledge exchange*),
4. η συνεργασία στην έρευνα και ανάπτυξη (*cooperative R&D*)

Οι εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν τα κατάλληλα μοντέλα εξετάζοντας τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον.



Διάγραμμα 2.4: Τα τέσσερα μοντέλα συν-ανταγωνισμού που προτείνει ο Chirgui
 Πηγή : Chirgui (2005)

Μελετώντας το διάγραμμα 2.4 διαπιστώνουμε ότι :

- Η ανταλλαγή της υπάρχουσας γνώσης χαρακτηρίζεται από χαμηλή δέσμευση τόσο σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας όσο και στη συνεργασία για τη δημιουργία αγοράς
- Η συνεργασία σε δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από υψηλή δέσμευση στη συνεργασία για ανάπτυξη τεχνολογίας και χαμηλή δέσμευση σε συλλογικές προσπάθειες για απόκτηση πρόσβασης νέες αγορές
- Οι συμμαχίες για τη θέσπιση νέων προτύπων στην αγορά χαρακτηρίζονται από υψηλή δέσμευση σε συλλογικές προσπάθειες για απόκτηση πρόσβασης νέες αγορές και χαμηλή δέσμευση σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξης τεχνολογίας
- Οι συμφωνίες συνεργασίας για την ενσωμάτωση των υφιστάμενων επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από υψηλή δέσμευση τόσο σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξης τεχνολογίας όσο και στη συνεργασία για τη δημιουργία αγοράς

2.9.3 Άλλα μοντέλα συνανταγωνισμού

Παρακάτω περιγράφονται άλλοι τύποι συνανταγωνισμού που έχουν διακριθεί με βάση διαφορετικά κριτήρια από διάφορους μελετητές, οι οποίοι εξετάζουν τη στρατηγική του συνανταγωνισμού από διαφορετικές οπτικές γωνίες βασιζόμενη τόσο σε θεωρητικές όσο και σε εμπειρικές μελέτες:

- Με βάση το στόχο (Cygler, 2009):

- *A* *τύπο συνανταγωνισμού*. Ο στόχος και η διάρκεια της συνεργασίας είναι προκαθορισμένες, και η διάρκεια είναι μικρή ή μεσαία.
- *B* *τύπο συνανταγωνισμού*. Η διάρκεια της συνεργασίας είναι απροσδιόριστη, με την επίγνωση ότι είναι πεπερασμένη, και οι εταιρείες αναλαμβάνουν τη

συνεργασία με ένα αντίπαλο για να νικήσουν έναν άλλο, συνήθως ισχυρότερο ανταγωνιστή.

- *Γ τύπο συνανταγωνισμού.* Είναι χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που κινδυνεύουν να εκτοπιστούν από την αγορά, που δύσκολα μπορεί να καθοριστεί η διάρκεια της συνεργασίας.

- Με βάση τον αριθμό των επιχειρήσεων και το επίπεδο της αλυσίδας αξίας (Dagnino, Padula, 2002):

- *Απλό δυαδικό συνανταγωνισμό (simple dyadic).* Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ δύο ίδιων επιχειρήσεων σε ένα επίπεδο της αλυσίδας αξίας (δηλαδή, στρατηγική κοινοπραξίες έρευνας και ανάπτυξης).
- *Σύνθετο δυαδικό συνανταγωνισμό (complex dyadic).* Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ δύο ίδιων επιχειρήσεων σε διάφορα επίπεδα της αλυσίδας αξίας (δηλαδή, δύο επιχειρήσεις στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανία, οι οποίες συνεργάζονται στην έρευνα και ανάπτυξη ή / και την παραγωγή και ανταγωνίζονται στον τομέα της διανομής αυτοκινήτων)
- *Απλό συνανταγωνισμό δικτύου (simple network).* Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ πολλών επιχειρήσεων ένα σε ένα επίπεδο της αλυσίδας αξίας (δηλαδή, οι σχέσεις αγοραστής-προμηθευτή είναι γνωστές ως «παράλληλη προμήθεια»).
- *Σύνθετο συνανταγωνισμό δικτύου (complex dyadic).* Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ πολλών επιχειρήσεων σε διάφορα επίπεδα της αλυσίδας αξίας (δηλαδή, κλαδικές ζώνες, ομίλους επιχειρήσεων και πολυμερείς συμφωνίες).

- Με βάση το επίπεδο της ανάλυσης (Dagnino & Padula, 2002):

- *Μίκρο-συνανταγωνισμός*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης.
- *Μικροοικονομικός συνανταγωνισμός*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης.
- *Μεσοοικονομικός συνανταγωνισμός*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου.
- *Μακροοικονομικός συνανταγωνισμός*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ κλάδων, συμπλεγμάτων, κλπ.
- *Παγκόσμιος συνανταγωνισμός*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση μεταξύ οικονομιών.

- Με βάση την οικονομική δέσμευση και τους κοινωνικούς δεσμούς (Jankowska, 2012):

- *Διακριτική συνανταγωνιστική σχέση (discreet coopetitive relations)*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση που χαρακτηρίζεται από χαμηλή δέσμευση και αδύναμους δεσμούς.
- *Περιοδική συνανταγωνιστική σχέση (periodic coopetitive relations)*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική που χαρακτηρίζεται από χαμηλή δέσμευση και ισχυρούς δεσμούς)

- *Συνανταγωνιστική σχέση ισχυρότερου εταίρου (coopetitive relations of a dominant partner)*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση που χαρακτηρίζεται από υψηλή δέσμευση και αδύναμους δεσμούς.
- *Φιλόξενη συνανταγωνιστική σχέση (intimate coopetitive relations)*. Αναφέρεται σε συνανταγωνιστική σχέση που χαρακτηρίζεται από υψηλή δέσμευση και ισχυρούς δεσμούς.

- Βάσει του αριθμού των ανταγωνιστών που εμπλέκονται και την γεωγραφική εμβέλεια των σχέσεων (Donaldson & O'Toole, 2007):

- *Εξεχωριστός συνανταγωνισμός (separational)*
- *Κατανεμημένος συνανταγωνισμός (distributed)*
- *Γεωκεντρικός συνανταγωνισμός (geocentric)*
- *Δικτυακός συνανταγωνισμός (network)*

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Abdallah, F. & Wadhwa, A.,** (2009), “*Coolaborating with your rivals: indentifying sources of cooperative performance.*” DRUID Conference, Copenhagen, Denmark.
2. **Akintoye, A. & Main, J.,** (2007), *Collaborative relationships in construction: the UK contractor's perception.* Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 14, No. 6, pp.597-617.
3. **Amit, C. & Zott, R.,** (2001), “*Value creation in e-business.*” Strategic Management Journal, Vol. 22, pp.493-520.
4. **BarNir, A., & Smith K. A.,** (2002). “*Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*”, Journal of Small Business Management, Vol. 40 No. 3, pp.219–232.
5. **Bengtsson, M. & Kock, S.,** (2000), “*Coopetition in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously*”. Industrial Marketing Management, Vol.29, pp. 411-426.
6. **Bengtsson, M. & Kock, S.,** (2008), “*Role Conflicts in Co-opetitive Relationships,*” Working Paper, Umeå Business School, University of Umeå, Sweden.
7. **Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J.,** (2010), “*Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. Competitiveness Review*”, An International Business Journal, Vol. 20 Iss: 2, p.194 - 214.
8. **Bigliardi B., Dormio A.I. & Galati, F.,** (2011), “*Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium*”, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2 No. 4, pp. 1-8.
9. **Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J.,** (1996), “*Co-opetition*”. New York: Doubleday Currency.
10. **Chen, M.,** (2008), “*Reconceptualising the competition-cooperation relationship: A Transparadox Perspective*”. Journal of Management Inquiry, Vol.17 No.4, p.288-304.
11. **Child J., Faulkner. D. & Tallman S.B.,** (2005), “*Cooperative Strategy*”, Oxford University Press, Oxford.
12. **Chin, K., Chan, B.L. & Lam, P.,** (2008), “*Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*”, Industrial Management & Data Systems, Vol.108 No.4, pp. 437-454.

13. **Cygler, J.**, (2009), “*Business coopetition. Factors and corporate sector*”, Warsaw: Publishing House School.
14. **Dagnino, G. B. & Padula, G.**, (2002), “*Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*”. Presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference -Innovative Research in Management –11 May 2002, 9
15. **Das, T. K. & Teng, B.-S.**, (2000), “*A resource-based theory of strategic alliances.*” *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 31–61.
16. **Donaldson, B., & O’Toole, T.**, (2007), “*Strategic market relationships. From strategy to implementation*”, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
17. **Doz, Yves L.**, (1996), “*The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 55-83.
18. **Dyer, J., & Singh, H.**,(1998), “*The relational view: Cooperative strategies and sources of inter-organizational competitive advantage.*”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660–679.
19. **Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan. R.**, (2006), “*Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*”, *Journal of Management*, Vol. 32 No.4, pp. 507–530.
20. **Gnyawali, D. R. & Park, B.-J.**, (2011), “*Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation.*” *Research Policy*, in press.
21. **Gnyawali R. D & Park. B.**, (2011), “*Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model*” *Journal of Small Business Management* 2009, Vol.47 No.3, pp. 308–330.
22. **Grant, R.M.**, (2010), “*Contemporary strategy analysis*”. United Kingdom. John Wiley & Sons Ltd.
23. **Hamel G., Doz. Y. L. & Prahalad, C.K.**, (1989),. “*Collaborate with your competitors: And win*”, *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 1, pp. 133-139.
24. **Hamel, G.**, (1991), “*Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No.1, pp. 83–103.
25. **Jarillo J.C.**, (1993), “*Strategic networks: Creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann(Oxford and Boston)
26. **Jankowska, B.**, (2012), “*Coopetition in creative clusters. Contribution to the theory regulation in a market economy*”, Poznan: Publishing EUin Poznan.

27. **Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.,** (1997), '*Competition and Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*', *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 110–141.
28. **Luo, Y.,** (2004), "*A coopetition perspective of MNC- host government relations,*" *Journal of International Management*, Vol. 10, p 431-445.
29. **Mariani, M.M.,** (2007), '*Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*', *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37 No 2, pp. 97–126.
30. **M'Chirgui, Z.,** (2005), "*The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies*", *Economic Innovation New Technology*, Vol. 14 No. 6, pp. 455–477.
31. **Morris, M. H., Kocak, A. & Özer, A.,** (2007), "*Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance*", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18 No. 1, pp. 35–55.
32. **Osarenkhoe, A.,** (2010), "*A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. A coopetition strategy.*", *Journal of Database Marketing & Costumer Strategy Management*, Vol. 17, No. 3-4, pp. 201-221.
33. **Pangarkar N. & Klein, S.,** (2001), "*The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance*", *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 341–353.
34. **Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L.,** (1996), "*Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41No. 1, pp. 116–145.
35. **Quint, B.,** (1997), "*Coopetition: Sleeping with the Enemy*". *Information Today*, Vol. 14 No. 1, pp. 7-8.
36. **Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A.,** (2004), "*Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms,*" *Technovation*, Vol. 24 No.12, pp.927–938.
37. **Rindfleisch A. & Moorman C.,** (2003), "*Interfirm Cooperation and Customer Orientation,*" *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, pp. 421-436.
38. **Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P.,** (2009), "*What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*", *Technovation*, Vol. 29, pp. 819-828.
39. **Ritala, P.,** (2011), "*Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance.*" *British Journal of Management*, in press.

40. **Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L.,** (2004), “*Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No3, pp. 201–221.
41. **Sulej, J. C., Stewart, V. & Keogh, W.,** (2001), “*Taking Risk in Joint Ventures: Whose Throw of the Dice?*”, *Strategic Change*, Vol. 10 No. 5, pp.285–295.
42. **Tether, B.,** (2002), “*Who co-operates for innovation, and why: An empirical analysis*”, *Research Policy*, Vol. 31 No.6, pp. 947-967.
43. **Tsai, W.,** (2002), *Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. *Organization Science*, Vol. 13 No. 2, pp.179-190.
44. **Walley, K.,** (2007). ‘*Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research*’, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37, pp. 11-31.
45. **Wheelen, L.T. & Hunger, G.T.,** (2012), “*Strategic Management And Business Policy- Towards Global Sustainability*”, Pearson Publishing, USA.
46. **Wright, M., & Locket, A.,** (2003), “*The structure and management syndication in the venture capital industry*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 2073-2102.
47. **Zineldin, M.,** (2004), “*Co-opetition: the organization of the future*”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22 No.7, pp. 780-789.

Κεφάλαιο 3

Καινοτομία και Νέες Τεχνολογίες

3.1 Εισαγωγή

Η καινοτομία είναι σήμερα η πιο σημαντική κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης (Nordfors, 2009). Ο όρος καινοτομία έχει χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία για να περιγράψει τόσο τη διαδικασία που χρησιμοποιεί την νέα γνώση και τις νέες τεχνολογίες όσο και τις διαδικασίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή βελτιωμένων προϊόντων (Porter, 1990). Η διαφορά από την εφεύρεση είναι ότι η καινοτομία περιλαμβάνει επίσης τον παράγοντα της εμπορευματοποίησης, για την επιτυχία ή την αποτυχία της εταιρείας. Αυτό φαίνεται να είναι το κρίσιμο σημείο κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, καθώς η καινοτομία έχει αναγνωριστεί από αρκετά κράτη ή οργανισμούς ως ο σημαντικότερος παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης και του πλούτου (EU, 1995, OECD, 1997).

Οργανισμοί που λειτουργούν σε αγορές σήμερα, όπου ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η ανεπάρκεια των πόρων είναι πιεστικά ζητήματα, πρέπει να καινοτομούν προκειμένου να αναπτυχθούν, να είναι αποτελεσματικοί και να επιβιώσουν. Παρά αυτή την ανάγκη, επιβεβαιώνεται από τον Rothwell (1992), η έλλειψη ακριβής συνταγής για επιτυχή καινοτομία. Η διαδικασία της καινοτομίας είναι ακόμη ελάχιστα κατανοητή (Coombs, et al 1996).

Στον σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό, η καινοτομία αποτελεί τη βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hage & Meeus, 2006, Khazanchi et al, 2007). Το φαινόμενο αυτό γίνεται πλήρως κατανοητό στον κλάδο παραγωγής προϊόντων υψηλής τεχνολογίας όπου υπάρχει μεγάλη

έμφαση στην καινοτομία. Σε αυτήν τη βιομηχανία οι ανταγωνιστικές ικανότητες των επιχειρήσεων θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες επιβίωσης, ως αποτέλεσμα της συντόμευσης του κύκλου ζωής των προϊόντων (Jayanthi & Sinha , 1998). Οι οργανισμοί χρειάζονται όχι μόνο να προχωρήσουν, αλλά θα πρέπει να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό σε πολλαπλά στάδια, που κυμαίνονται από τη συνεχή μείωση του χρόνου τους στην αγορά για να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα του προϊόντος στη χαμηλότερη δυνατή τιμή (Miron, Erez & Naveh, 2004). Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών θεωρείται πλέον ως μια οικονομική αναγκαιότητα, που οδηγεί τους οργανισμούς σε αναζήτηση καινοτομιών, προκειμένου να δημιουργηθεί μια σταθερή ροή νέων προϊόντων και διαδικασιών ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά.

3.2 Ορισμός καινοτομίας

Ο Porter (1990) θεωρεί την καινοτομία ως ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων που διατίθεται στο εμπόριο. Ο Drucker (1994) υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι μια βασική διαδικασία για μια επιχείρηση και προτείνει ότι σε μια περίοδο ραγδαίων αλλαγών ο μόνος τρόπος που μια επιχείρηση μπορεί να ελπίζει να ευημερήσει, αν δεν επιβιώσει, είναι να καινοτομήσει. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να μετατρέψει την αλλαγή σε ευκαιρίες. Αυτό, όμως, απαιτεί η ίδια η καινοτομία να οργανωθεί ως μια συστηματική δραστηριότητα.

Ορισμός Καινοτομίας	Μελετητές
(1) Καινοτομία: μια διαδικασία ενίσχυσης της υπάρχουσας τεχνολογίας	Rosenberg (1976, 1982, Nelson & Winter (1977, 1982), Dosi (1982)
(2) Καινοτομία: μια διαδικασία μετατροπής ευκαιριών σε πρακτική χρήση	Pavitt (1984)? Tidd et al. (1997)
(3) Καινοτομία: μια ολοκληρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει τα (1) και (2)	Schott (1981), Daft (1982), Rothwell και Gardiner (1985)
(4) Καινοτομία: οποιεσδήποτε νέες τεχνολογίες και νέες διαδικασίες	Rogers και Shoemaker (1971), Porter (1990), Voss (1994)

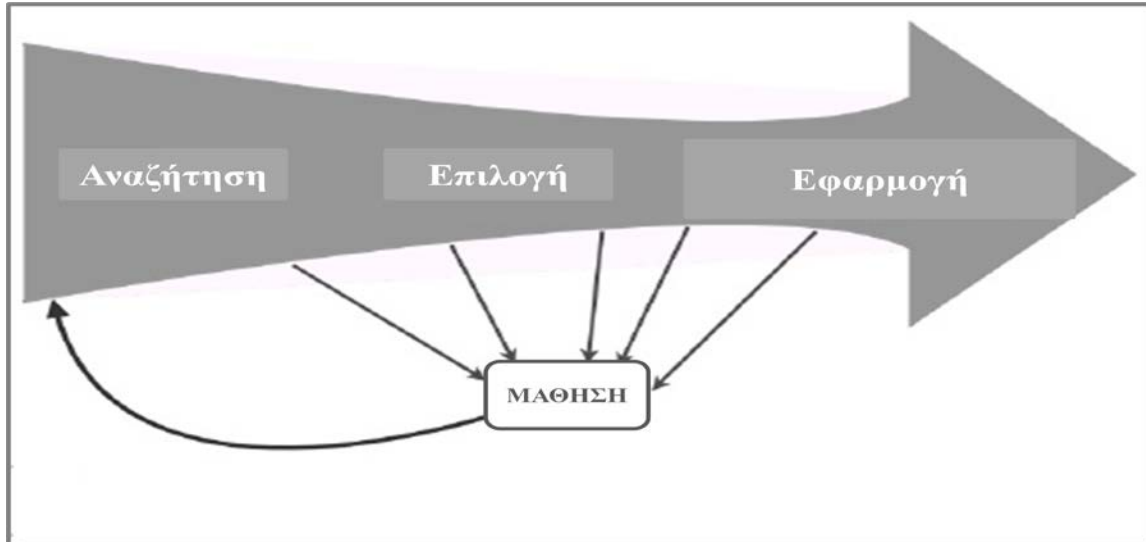
Πίνακας 3.2 Εναλλακτικοί ορισμοί της «καινοτομίας»
Πηγή: Jarunee Wonglimpiyarat, (2004)

Η έννοια της «καινοτομίας» αντιμετωπίζεται με διαφορετικούς τρόπους στη βιβλιογραφία, όπως φαίνεται και στο πίνακα 3.1. Αυτοί οι ορισμοί προσφέρουν προοπτικές για την έννοια της «καινοτομίας» στην περιγραφή των τεχνολογικών αλλαγών. Οι Rosenberg (1976, 1982), Nelson & Winter (1982) και Dosi (1982) αντιλαμβάνονται την καινοτομία ως μια διαδικασία βελτίωσης που μπορεί να βρίσκεται υπό τη μορφή μιας διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων (νέα μέθοδος), ενώ οι Pavitt (1984) και Tidd et al. (1997) τη θεωρούν ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την εμπορική χρήση (μια νέα επιχείρηση). Η έννοια της καινοτομίας ως συνδυασμός των δύο προαναφερθέντων, σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία περαιτέρω βελτίωσης και μετατροπή της σε εμπορική χρήση έχει αναπτυχθεί από μελετητές όπως οι Schott (1981), Daft (1982), και Rothwell & Gardiner (1985). Η τελευταία έννοια της καινοτομίας, που χρησιμοποιείται από τους Rogers & Shoemaker (1971), Porter (1990) και Voss (1994) είναι ευρύτερη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η έννοια περιλαμβάνει την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και των νέων διαδικασιών, αν και δεν είναι απαραίτητο και οι δύο μαζί σε όλες τις περιπτώσεις. Οι Luecke & Katz (2003), έχοντας υπόψη όλα τα προηγούμενα ορίζουν ότι η καινοτομία είναι η επιτυχής εισαγωγή ενός νέου πράγματος ή μεθόδου, είναι η ενσάρκωση, ο συνδυασμός, και η σύνθεση της γνώσης σε πρωτότυπα, σχετικά, και με αξία νέα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες.

Ο Katz (2007) ορίζει την καινοτομία ως την επιτυχημένη παραγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή νέων και καινοτόμων ιδεών, που εισάγουν νέα προϊόντα, διαδικασίες ή / και στρατηγικές για μια εταιρεία ή ενισχύσουν τα τρέχοντα προϊόντα, διαδικασίες ή / και στρατηγικές που οδηγούν σε εμπορική επιτυχία και την πιθανή ηγετική θέση στην αγορά, δημιουργούν αξία για τους μετόχους, κινητοποιούν την οικονομική ανάπτυξη και βελτιώνουν το βιοτικό επίπεδο.

Οι Tidd et al. (2005) τονίζουν ότι οι οργανισμοί συχνά σύγχυση την εφεύρεση με την καινοτομία, ενώ κατά την άποψη τους η καινοτομία είναι "μια διαδικασία μετατροπής ευκαιριών σε νέες ιδέες και η τοποθέτηση αυτών σε ευρέως χρησιμοποιούμενη πρακτική.

Οι Tidd et al . (2005) υποστηρίζουν επίσης ότι η διαδικασία της καινοτομίας αποτελείται κυρίως από τέσσερις βασικές ενέργειες: την αναζήτηση, την επιλογή, την εφαρμογή και τη μάθηση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1.



Διάγραμμα 3.1 Η γενική διαδικασία της καινοτομίας
Πηγή: Tidd et al . (2005)

Η αναζήτηση σχετίζεται με την επιτυχή ιδέα και την αναγνώριση της ευκαιρίας που μπορεί δυνητικά να οδηγήσει σε πιθανές καινοτομίες που θα βελτιώσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν, μια διαδικασία παραγωγής ή σε στρατηγικής επίπεδο (που αναφέρεται επίσης ως καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα).

Η επιλογή αναφέρεται σε ένα ακριβές φιλτράρισμα και την επιλογή της ιδέας έννοιας η οποία μπορεί να εξελιχθεί σε εκμεταλλεύσιμα προϊόντα ή οργανωτικές εγκαταστάσεις.

Η εφαρμογή αναφέρεται στην πραγματική ανάπτυξη των ιδεών που προσδιορίζονται σε εκμεταλλεύσιμα προϊόντα. Η δράση αυτή συνδυάζει την ανάπτυξη, την εκτέλεση, την έναρξη και τη διατήρηση του προϊόντος στην αγορά. Καινοτομία είναι έτσι το αποκορύφωμα της όλης διαδικασίας, από την παραγωγή μιας ιδέας (εφεύρεση) ως την επιτυχή εμπορική εφαρμογή και εκμετάλλευση.

Ο Gijs Van Wulfen (2013) αναφέρει ότι από την εμπειρία του στην πράξη, η καινοτομία είναι μια πράξη εξισορρόπησης. Είναι:

- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της επιχείρησης του σήμερα και της επιχείρησης του αύριο
- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της επιχειρηματικής πραγματικότητας
- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της επαναστατικής σκέψης και της σκοπιμότητας
- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ των συμφερόντων των πελατών και των συμφερόντων της εταιρείας
- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ του σπάω τους κανόνες και διατηρώ τα υφιστάμενα πρότυπα
- η εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ κινδύνων και τα ωφελειών

Τέλος, ο ΟΟΣΑ στη μελέτη του 1991 σχετικά με τις τεχνολογικές καινοτομίες αποτυπώνει καλύτερα την ουσία των καινοτομιών από μια συνολική προοπτική:

Καινοτομία» είναι μια επαναληπτική διαδικασία που ξεκινάει από την αντίληψη μιας νέας ευκαιρίας για τη δημιουργία μιας νέας αγοράς ή υπηρεσίας, που βασίζεται στην τεχνολογία και οδηγεί στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την εμπορική επιτυχία της.

Ο ορισμός αυτός αντιμετωπίζει δύο σημαντικές διακρίσεις :

1. η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει την τεχνολογική ανάπτυξη μιας εφεύρεσης σε συνδυασμό με την εισαγωγή στην αγορά της εν λόγω εφεύρεσης για τους τελικούς χρήστες μέσω της υιοθέτησης και της διάδοσης,
2. η διαδικασία της καινοτομίας είναι επαναληπτική φύση και, επομένως, περιλαμβάνει αυτόματα την πρώτη εισαγωγή μιας νέας καινοτομίας και την επαναφορά μιας βελτιωμένης καινοτομίας. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία

συνεπάγεται σε διάφορους βαθμούς της καινοτομίας και ως εκ τούτου, απαιτεί μια τυπολογία για την περιγραφή των διάφορων τύπων καινοτομιών.

3.3 Κατηγορίες και επίπεδα της καινοτομίας

3.3.1 Κατηγορίες Καινοτομίας

Ο Schumpeter (1934) κατατάσσει τις καινοτομίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις καινοτομίες προϊόντος και τις καινοτομίες διαδικασίας. Οι προϊόντικές καινοτομίες περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός νέου αγαθού που επαρκέστερα ικανοποιεί τις υφιστάμενες ή προηγουμένως ικανοποιημένες ανάγκες (Schumpeter, 1934). Οι καινοτομίες προϊόντων περιλαμβάνουν επίσης τη δημιουργία εντελώς νέων προϊόντων, η οποία παρέχει μια μονοπωλιακή θέση στην καινοτόμο επιχείρηση. Μια καινοτομία διαδικασίας αντικαθιστά ένα παραγόμενο ή καταναλωμένο προϊόν από ένα άλλο, το οποίο εξυπηρετεί τον ίδιο ή περίπου τον ίδιο σκοπό, αλλά είναι οικονομικότερο (Schumpeter, 1934). Σύμφωνα με τον ίδιο, οι καινοτομίες διαδικασίας περιλαμβάνουν, επίσης την εισαγωγή νέων υλικών ή προμήθειες που έχουν τη δυνατότητα παραγωγής ενός προϊόντος οικονομικότερα. Παρά το γεγονός ότι ορισμένες από τις μετά-Schumpeter μελέτες για τη θεωρία της καινοτομίας επισημαίνουν τις «οργανωσιακές καινοτομίες», ως διακριτή κατηγορία της καινοτομίας, ο Schumpeter (1934) περιλαμβάνει τις οργανωσιακές καινοτομίες στις καινοτομίες διαδικασιών.

Στη θεωρία του Schumpeter, υπάρχουν πέντε τύποι των καινοτομιών που περιλαμβάνονται στις εξής δύο μεγάλες κατηγορίες :

- Καινοτομίες διαδικασίας :
 1. Μια νέα μέθοδος παραγωγής,
 2. Μια νέα πηγή προμήθειας των πρώτων υλών ή ημιτελών προϊόντων

- Καινοτομίες προϊόντων :
 3. Ένα νέο προϊόν
 4. Μια νέα ποιότητα προϊόντος, ανοίγοντας μια νέα αγορά
 5. Μια νέα δομή του κλάδου, όπως η δημιουργία ή η καταστροφή μιας μονοπωλιακής θέσης (Meier & Baldwin, 1957) .

Οι Utterback και Abernathy (1975) ορίζουν την καινοτομία προϊόντος ως μια νέα τεχνολογία ή συνδυασμός τεχνολογιών που παρουσιάζεται στο εμπόριο για να καλύψει την ανάγκη ενός χρήστη ή μιας αγοράς. Γι' αυτούς, μια παραγωγική διαδικασία είναι το σύστημα του εξοπλισμού διεργασιών, του εργατικού δυναμικού, των προδιαγραφών εργασίας, των εισροών υλικών, της εργασίας και της ροής πληροφοριών, κλπ. που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Συνεπώς, μια καινοτομία διαδικασίας είναι η βελτίωση των στοιχείων της διαδικασίας, η εσωτερική οργανωτική δομή μιας μονάδας παραγωγής, η αλληλεπίδραση με τον προμηθευτή, κλπ. για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας διαδικασίας παραγωγής (Utterback & Abernathy, 1975).

Ο ΟΟΣΑ (1992), επίσης, κατηγοριοποιεί τις καινοτομίες ως καινοτομίες προϊόντων (κύριες και στοιχειώδεις) και καινοτομίες διαδικασίας, αλλά διακρίνει και τις τεχνολογικές καινοτομίες, ως μια διαφορετική κατηγορία καινοτομίας που περιέχει τόσο την καινοτομία προϊόντος όσο και την καινοτομία διαδικασίας. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1992), οι τεχνολογικές καινοτομίες, όπως και οι εφευρέσεις, πρέπει να εφαρμοστούν σε ένα προϊόν ή μια διαδικασία ώστε να μετατραπούν σε μια καινοτομία που έχει εμπορική αξία. Όπως υποδεικνύονται από τον ΟΟΣΑ, τα τέσσερα είδη καινοτομιών είναι:

- *Τεχνολογικές καινοτομίες:* περιλαμβάνουν νέα προϊόντα και διαδικασίες καθώς και σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές των προϊόντων και των διεργασιών. Μια καινοτομία που έχει εφαρμοστεί εάν έχει εισαχθεί στην αγορά (καινοτομία προϊόντος) (OECD, 1992).

- *Κύριες καινοτομίες προϊόντος:* περιγράφει ένα προϊόν του οποίου η προβλεπόμενη χρήση, τα χαρακτηριστικά απόδοσης, τα γενικά χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες σχεδιασμού ή η χρήση των υλικών διαφέρουν σημαντικά σε σύγκριση με προηγούμενα προϊόντα που έχουν κατασκευαστεί. Αυτές οι καινοτομίες μπορούν να περιλαμβάνουν ριζικά νέες τεχνολογίες ή μπορεί να βασίζονται στον συνδυασμό υφιστάμενων τεχνολογιών σε νέες χρήσεις (ΟΟΣΑ , 1992) .

- *Στοιχειώδεις καινοτομίες προϊόντος:* αφορά ένα υπάρχον προϊόν του οποίου η απόδοση έχει ενισχυθεί σημαντικά ή έχει αναβαθμιστεί. Αυτό το είδος καινοτομίας μπορεί να πάρει δύο μορφές. Ένα απλό προϊόν μπορεί να βελτιωθεί (από την άποψη της βελτιωμένης απόδοσης ή χαμηλότερου κόστους) μέσω της χρήσης υψηλότερης επίδοσης συστατικών ή υλικών, ή ένα σύνθετο προϊόν, το οποίο αποτελείται από έναν αριθμό ολοκληρωμένων τεχνικών υποσυστημάτων μπορεί να βελτιωθεί με μερικές αλλαγές σε ένα από τα υποσυστήματα (ΟΟΣΑ , 1992).

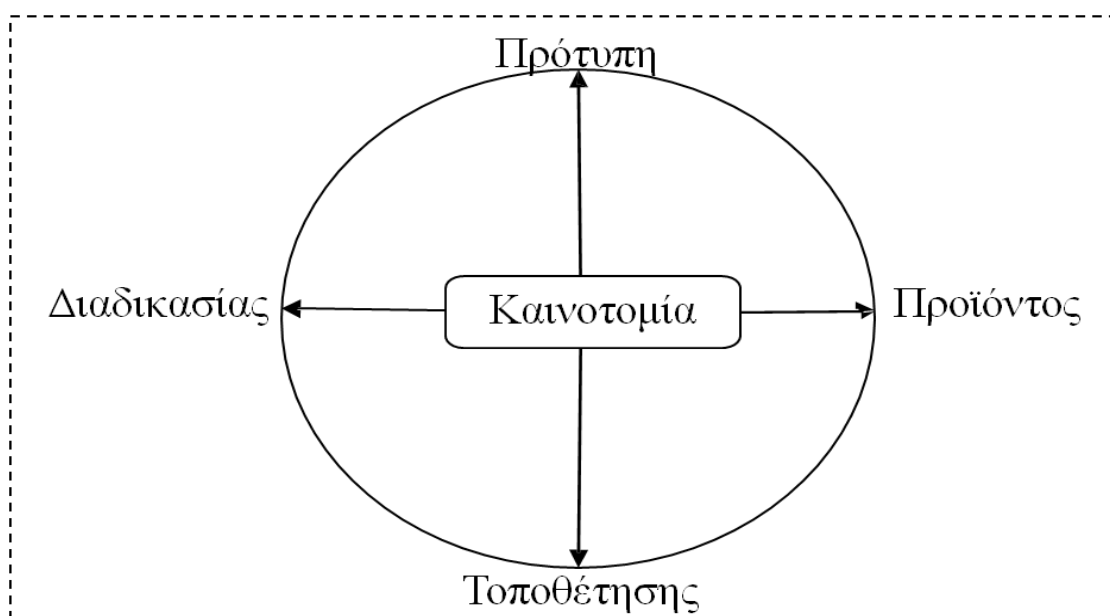
- *Καινοτομίες διαδικασιών:* είναι η υιοθέτηση νέων σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής. Αυτές οι μέθοδοι μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον εξοπλισμό ή την οργάνωση της παραγωγής ή και τα δύο. Οι μέθοδοι μπορεί να προορίζονται να παράγουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να παραχθούν χρησιμοποιώντας συμβατικές εγκαταστάσεις ή μεθόδους παραγωγής ή να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής των υφιστάμενων προϊόντων (ΟΟΣΑ, 1992).

Οι Tidd & Bessant (2009) κατατάσσουν τους τύπους καινοτομίας σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες που είναι γνωστές ως τα "4P" του χώρου καινοτομίας:

- Καινοτομία του προϊόντος - αλλαγές στα πράγματα (προϊόντα / υπηρεσίες), που μια επιχείρηση προσφέρει.

- Καινοτομία διαδικασίας - αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα / υπηρεσίες δημιουργούνται και να διανέμονται.
- Καινοτομία τοποθέτησης - αλλαγές στο πλαίσιο στο οποίο εισάγονται τα προϊόντα / υπηρεσίες.
- Πρότυπη Καινοτομία - αλλαγές στα υποκείμενα νοητικά μοντέλα τα οποία πλαισιώνουν αυτό που μια επιχείρηση κάνει.

Το μοντέλο των «4P» παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1



Διάγραμμα3.2: Ο χώρος της καινοτομίας
Πηγή : Tidd & Bessant, 2005

Παρά το γεγονός ότι οι θεωρητικοί της καινοτομίας αναφέρουν κυρίως δύο τύπους καινοτομιών, καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών, σύγχρονες μελέτες μάρκετινγκ εισάγουν και νέους τύπους καινοτομιών, όπως, οι Campbell & Collins (2001) αναφέρουν καινοτομίες στα χρηματοοικονομικά και στη διασύνδεση πελάτη με τα κανάλια. Μια παρόμοια, λεπτομερής, τμηματοποίηση της καινοτομίας παρουσιάζεται από την Döblin, μια εταιρία στρατηγικής(<http://www.doblin.com/>). Ο Πίνακας 3.2 περιγράφει τα

χαρακτηριστικά κάθε τύπου καινοτομίας όπως αυτός έχει οριστεί από την εταιρία Döblin, συνδυασμένο με ένα σχετικό παράδειγμα για κατανόηση.

Κατηγορία Καινοτομίας	Τύπος Καινοτομίας	Περιγραφή τύπου Καινοτομίας	Παράδειγμα Επιχειρηματικής Καινοτομίας
Χρηματοοικονομικά	1 Επιχειρηματικό Μοντέλο	Πώς κερδίζεις χρήματα	Η Dell έφερε την επανάσταση στο επιχειρηματικό μοντέλο προσωπικού υπολογιστή με τη συλλογή χρημάτων πριν από το συναρμολόγηση και την αποστολή του υπολογιστή στον πελάτη
	2 Δίκτυο & Συνέργιες	Πώς ενώνεις τις δυνάμεις με άλλες εταιρείες για αμοιβαίο όφελος	Η εταιρεία καταναλωτικών αγαθών Sara Lee συνειδητοποίησε ότι οι διακεκριμένες ικανότητες της ήταν πάνω στην γνώση των καταναλωτικών αναγκών, τη διαχείριση της μάρκας, το μάρκετινγκ και τη διανομή. Έτσι, η ίδια απαλλάχτηκε από την πλειοψηφία των παραγωγικών δραστηριοτήτων της και δημιούργησε συμμαχίες με παρόμοιες εταιρείες παραγωγής και νέους συνεργάτες εφοδιαστικής αλυσίδας
Διαδικασία	3 Επιτρέπουσες Διαδικασίες	Πώς υποστηρίζεις τις βασικές διαδικασίες και τους εργαζόμενους της εταιρείας	Τα Starbucks μπορούν να προσφέρουν κερδοφόρα εμπειρία καφέ στους πελάτες τους γιατί προσφέρουν την καλύτερη, σε σχέση με την αγορά, αποζημίωση και οφέλη απασχόλησης στους εργαζομένους της, συνήθως με μερική απασχόληση, μόρφωση και ανταπόκριση στους ανθρώπους.
	4 Βασικές Διαδικασίες	Πώς μπορείς να δημιουργήσεις και να προσθέσεις αξία με τις προσφορές της επιχειρήσεις	Wal-Mart συνεχίζει να αυξάνεται επικερδώς μέσω βασικών καινοτομιών διαδικασίας, όπως τα συστήματα πραγματικού χρόνου διαχείρισης των αποθεμάτων, επιθετικά συμβόλαια όγκου / τιμολόγησης / παράδοση με τους παρόχους εμπορευμάτων, και τα συστήματα που δίνουν στους διαχειριστές των καταστημάτων την ικανότητα να εντοπίζουν τις μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των αγοραστών και να ανταποκρίνονται γρήγορα με νέες ρυθμίσεις

			τιμολόγησης και εμπορευματοποίησης.
Προσφορές	5 Επίδοση Προϊόντος	Πώς σχεδιάζεις τις βασικές προσφορές της επιχείρησης	Το VW Beetle (τόσο στην αρχική όσο και στη νέα μορφή του) έγινε ξαφνικά πολύ επιτυχημένο στην αγορά, συνδυάζοντας πολλαπλές διαστάσεις επίδοσης του προϊόντος.
	6 Σύστημα Προϊόντος	Πώς συνδέεσαι και παρέχεις μια πλατφόρμα για πολλά προϊόντα	Το Microsoft Office συγκεντρώνει μια ποικιλία ειδικών προϊόντων (Word, Excel, PowerPoint, κ.λπ.) σε ένα σύστημα σχεδιασμένο για να προσφέρει υψηλή παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας
	7 Υπηρεσία	Πώς παρέχεις αξία στους πελάτες και τους καταναλωτές πέρα και γύρω από τα προϊόντα της επιχείρησης	Μια διεθνής πτήση οποιασδήποτε αεροπορικής εταιρείας σε πάει στο προορισμό επιθυμίας. Μια πτήση της Singapore Airlines, ωστόσο, σχεδόν κάνει τον πελάτη να ξεχνά ότι είναι σε πτήση, με τις πιο προσεγμένες, με σεβασμό, και περιποιημένες πριν από την πτήση, εν πτήση και μετά την πτήση υπηρεσίες που μπορεί να φανταστεί κανείς.
Διανομή	8 Κανάλια	Πώς μπορούν να φτάσουν οι προσφορές στην αγορά	Martha Stewart έχει αναπτύξει μια τέτοια βαθιά κατανόηση των πελατών της που ξέρει ακριβώς πού να είναι (καταστήματα, τηλεοπτικές εκπομπές, περιοδικά, διαδίκτυο, κ.λπ.) ώστε να οδηγεί τεράστιους όγκους πωλήσεων από ένα σχετικά μικρό σύνολο εκπαιδευτικού προϊόντος.
	9 Εμπορικό σήμα	Πώς επικοινωνείς τις προσφορές της επιχείρησης	Η Absolut κατέκτησε την κατηγορία της βότκας με τη δύναμη μιας λαμπρής διαφημιστικής ιδέας σε θέμα και παραλλαγές, με το έντονο μπουκάλι, το σχεδιασμό της συσκευασίας και ένα φύσημα σκανδιναβικής γνησιότητας.
	10 Εμπειρία Πελάτη	Πώς οι πελάτες αισθάνονται όταν αλληλεπιδρούν με την επιχείρησή και	Η Harley Davidson έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια κοινότητα εκατομμυρίων πελατών, πολλοί από τους οποίους περιγράφουν ότι "είναι ιδιοκτήτες Harley Davidson", ως μέρος του τρόπου με τον

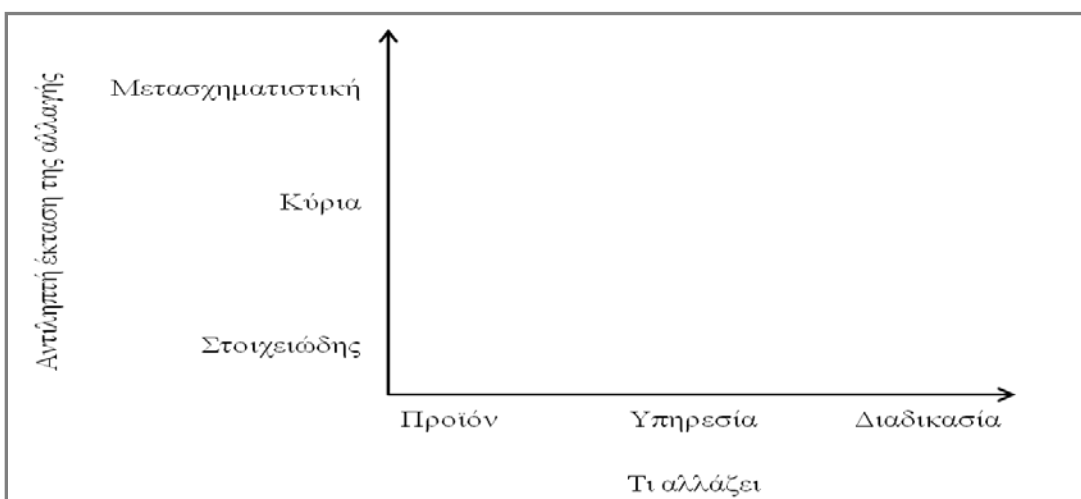
		τις προσφορές της	οποίον ουσιαστικά βλέπουν, σκέφτονται και αισθάνονται τον εαυτό τους.
--	--	-------------------	---

Πίνακας 3.2 : Οι δέκα τύποι καινοτομίας κατά την εταιρία στρατηγικής Döblin

Πηγή : <http://www.doblin.com>

3.3.2 Επίπεδα Καινοτομίας

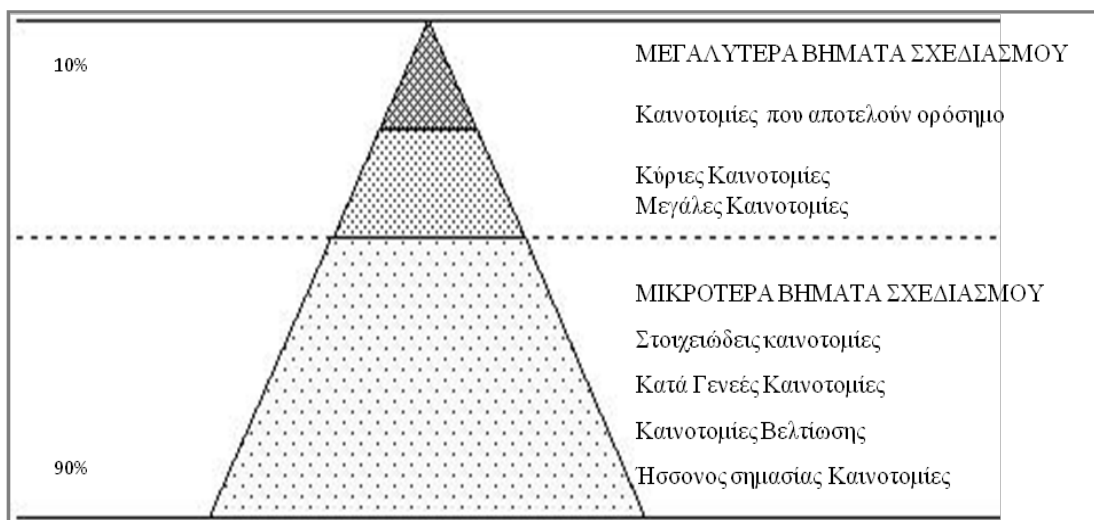
Σχεδόν όλοι οι θεωρητικοί της καινοτομίας συμφωνούν ότι οι καινοτομίες συμβαίνουν σε διαφορετικό βαθμό. Το επιχείρημα αυτό για πρώτη φορά διατυπώθηκε από τον Schumpeter (1934), ο οποίος αναφέρει την εξάπλωση της δευτεροβάθμιας καινοτομίας, που ανταγωνίζεται για ένα μερίδιο στα υψηλά, μονοπωλιακά κέρδη του νέου προϊόντος. Οι Tidd et. al. (2001) υποστηρίζοντας την άποψη αυτή, δίνουν το παράδειγμα ότι η αύξηση της ταχύτητας και της ακρίβειας ενός τόννου δεν είναι ίδια με την αντικατάστασή του από μια διαδικασία σχηματισμού λείζερ που ελέγχεται από υπολογιστή. Οι βαθμοί καινοτομίας ποικίλλουν από μικρές, σταδιακές βελτιώσεις σε ριζικές αλλαγές που αλλάζουν εντελώς τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν γίνεται αντιληπτό ή μια διαδικασία πραγματοποιείται σε μια βιομηχανία (Tidd et. al., 2001). Το διάγραμμα 3.2 αντιπροσωπεύει τις δύο διαστάσεις της καινοτομίας, τα διαφορετικά επίπεδα καινοτομίας και το είδος της καινοτομίας.



Διάγραμμα 3.3: Διαστάσεις καινοτομίας

Πηγή: Tidd et. al., 2001

Οι Rothwell & Gardiner (1988) συνδέουν τη σημασία των στοιχειωδών καινοτομιών με υψηλά ποσοστά τεχνολογικής αλλαγής. Σύμφωνα με αυτούς, κατά τις περιόδους όπου υπάρχουν υψηλά ποσοστά τεχνολογικής αλλαγής, υπάρχουν σχετικά λίγες κύριες καινοτομίες σε κάθε κλάδο. Συζητούν ότι μόλις μια κύρια καινοτομία εισάγεται στην αγορά, οδηγεί σε διάφορες στοιχειώδεις καινοτομίες, καθώς και μεγάλες ή μικρές παραλλαγές επανασχεδιασμού των κύριων καινοτομιών. Στο διάγραμμα 3.3 βλέπουμε την εμφάνιση της καινοτομίας σε σχέση με τεχνολογική αλλαγή, η οποία αποτελείται από μια κύρια καινοτομία και την επακόλουθη στοιχειώδη καινοτομία.

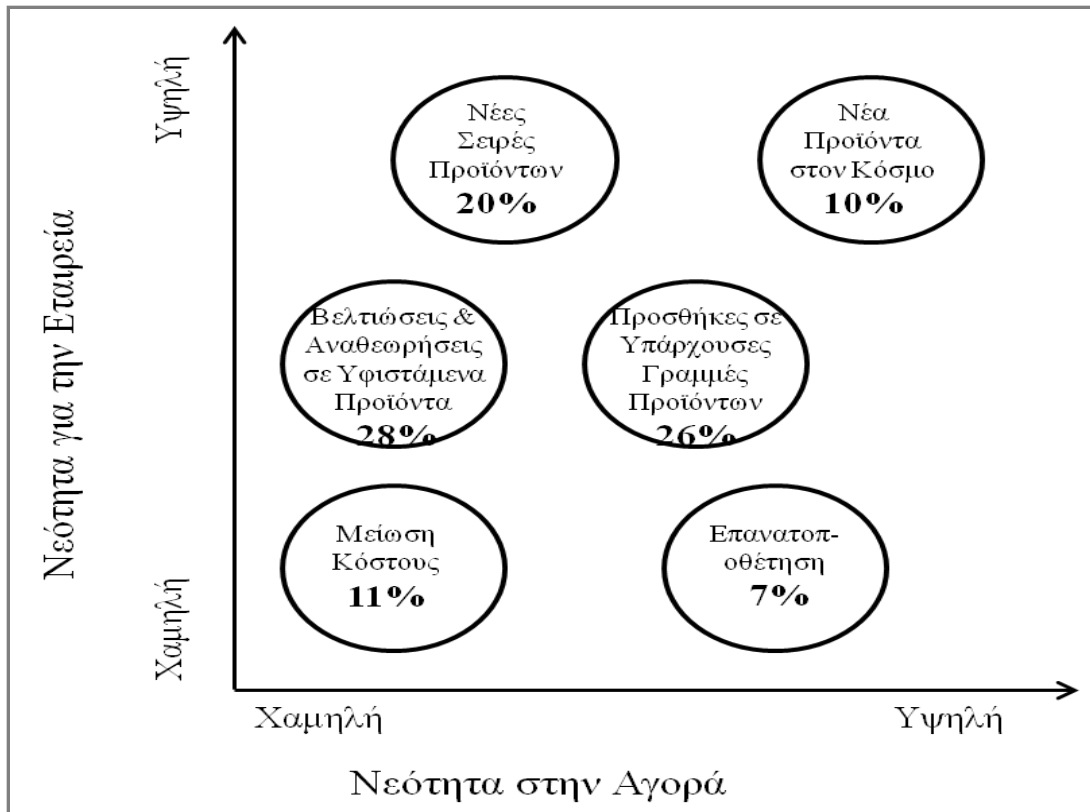


Διάγραμμα 3.4 : Επίπεδα των τεχνικών αλλαγών
Πηγή: Rothwell & Gardiner, 1988

Οι Rothwell & Gardiner (1988) περιγράφουν τον επανασχεδιασμό ή την εκ νέου καινοτομία ως συνδυασμός της υπάρχουσας με τη νέα. Σύμφωνα με αυτούς, ένας επανασχεδιασμός είναι ένα είδος καινοτομίας προϊόντων που απασχολεί αρχικά σε μεγάλο βαθμό την υπάρχουσα τεχνολογία, αλλά ανοίγει μια νέα και γρήγορα αυξανόμενη χρήση για τον χρήστη. Τόσο οι Rothwell & Gardiner (1988), όσο και οι και Walsh et. al. (1992) προσεγγίζουν τον επανασχεδιασμό και τις στοιχειώδεις καινοτομίες ως πιο σημαντικές οικονομικά και εμπορικά από μια πρωτότυπη εφεύρεση ή καινοτομία προϊόντος .

Διαφορετική άποψη σχετικά με τα επίπεδα της καινοτομίας είναι αυτή που εκφράζεται από τον Cooper. Ο Cooper (2000) εξετάζει την καινοτομία του προϊόντος από την άποψη της νεότητας του προϊόντος σε δύο διαστάσεις, προϊόντα νέα για την εταιρεία και προϊόντα νέα στην αγορά. Προϊόντα νέα για την εταιρεία ενεργοποιούν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν καινοτομίες διαδικασιών που στοχεύουν στη μείωση του κόστους, την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και σε στοιχειώδεις καινοτομίες προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, προϊόντα νέα στην αγορά είναι προϊόντα τα οποία είναι πρώτα στο είδος τους στην αγορά, το οποίο αναφέρονται σε μια κύρια καινοτομία με επιτυχή υλοποίηση στην αγοράς. Ο Cooper (2000) προσδιορίζει έξι κατηγορίες νεότητας σε προϊόντικές καινοτομίες:

1. νέα προϊόντα στον κόσμο, που είναι τα πρώτα στο είδος τους και δημιουργούν μια εντελώς νέα αγορά
2. νέες σειρές προϊόντων, που δεν είναι νέα στην αγορά, αλλά είναι νέα για την εταιρεία
3. προσθήκες σε υπάρχουσες γραμμές προϊόντων, τα οποία είναι νέα για την εταιρεία, αλλά ταιριάζουν μέσα σε μια υπάρχουσα γραμμή παραγωγής της εταιρείας
4. βελτιώσεις και αναθεωρήσεις σε υφιστάμενα προϊόντα, που αποτελούν αντικαταστάσεις υφιστάμενων προϊόντων στην γραμμή παραγωγής της εταιρείας με βελτιώσεις στην απόδοση και την αντιληπτή αξία
5. επανατοποθετήσεις, που είναι νέες εφαρμογές για τα υπάρχοντα προϊόντα και αναστοχοθέτηση παλαιών προϊόντων σε νέα τμήματα της αγοράς ή για διαφορετικές εφαρμογές
6. μείωση κόστους, που είναι νέα προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί για να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα της σειράς, με παρόμοιες επιδόσεις και αξία, αλλά με χαμηλότερο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει επίσης σημαντικές καινοτομίες διαδικασίας.



Διάγραμμα 3.5: Κατηγορίες νέων προϊόντων
Πηγή: Cooper, 2000

Το διάγραμμα 3.4 παριστά μία μήτρα αυτών των κατηγοριών νέων προϊόντων και οι ποσοστιαίες τιμές των προϊόντων ατών των κατηγοριών στο σύνολο των νέων προϊόντων.

3.4 Το μοντέλο καινοτομίας των 5 γενεών του Rothwell

Ο Rothwell (1992) διακρίνει πέντε γενιές στο μοντέλου του που αφορά τις καινοτομίες διαδικασίας :

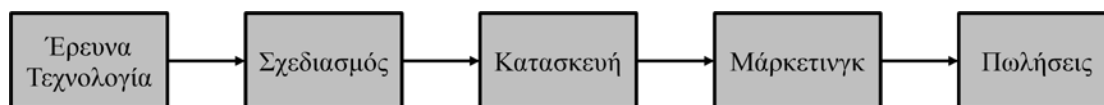
- 1^η γενιά: Το μοντέλο προώθησης της τεχνολογίας – The technology push model
- 2^η γενιά: Το μοντέλο ώθησης στην αγορά- The market pull model

- 3^η γενιά: Το μοντέλο της σύζευξης της E&A και του Μάρκετινγκ – The coupling of R&D and marketing (the interactive model)
- 4^η γενιά: Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο των διαδικασιών –The integrated business processes model
- 5^η γενιά: Το μοντέλο ολοκλήρωσης συστημάτων και δικτύωσης- System integration and networking.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η πρόοδος από το ένα μοντέλο στο άλλο δεν σημαίνει ότι το προηγούμενο μοντέλο έχει εντελώς εγκαταλειφθεί ή αντικατασταθεί. Τα μοντέλα μπορούν να έχουν συνδεθεί μεταξύ τους, ενώ η μετάβαση από τη μία γενιά στην άλλη είναι το αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων στάσεων. Ο προσδιορισμός της τελικής καινοτομίας εξαρτάται από το είδος του κλάδου και της καινοτομίας. Βάση αυτού, ο Rothwell (1992) εξηγεί ότι η αλληλουχία των γενεών δεν είναι μια ιεραρχία από καλύτερα ή καλύτερα χρησιμοποιούμενα μοντέλα.

3.4.1 1^ηγενιά -Το μοντέλο προώθησης της τεχνολογίας (The technology push model)

Η πρώτη προσέγγιση μελέτης της διαδικασίας καινοτομίας βασίστηκε στην επίδραση της βασικής έρευνας και τεχνολογίας (Rothwell, 1992). Βάση αυτού του μοντέλου, η καινοτομία ήταν κατανοητή ως μια γραμμική διαδικασία, με την έρευνα, την ανάπτυξη και την εκροή νέων επιτυχημένων προϊόντων που στέκεται στο ίδιο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση υπήρχε άμεση θετική συσχέτιση μεταξύ έρευνας και ανάπτυξης και ποσοστού καινοτομιών, δίνοντας ελάχιστη έμφαση στη διαδικασία μετασχηματισμού και στο ρόλο της αγοράς. Η χρονολογική ευθυγράμμιση της κάθε φάσης φαίνεται στο διάγραμμα 3.5.

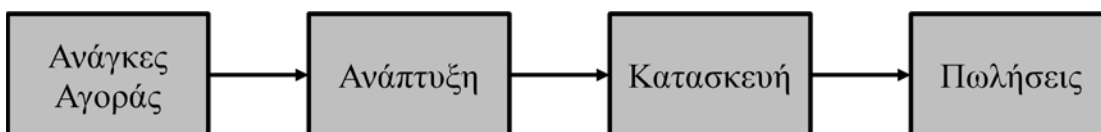


Διάγραμμα 3.6 . Το γραμμικό μοντέλο προώθησης της τεχνολογίας
Πηγή: (Rothwell, 1994)

Ένα καλό παράδειγμα ενός επιτυχημένου μοντέλου ώθησης τεχνολογίας είναι η τεχνολογία λέιζερ. Τα λέιζερ είχαν ερευνηθεί εντατικά στη δεκαετία του 1950 όμως το θεωρητικό υπόβαθρό τους αναπτύχθηκε από τη γνώση του Einstein, Planck και Bohr. Το 1960, η πρώτη συσκευή λέιζερ κατασκευάστηκε επιτυχώς από τον Maiman στην Καλιφόρνια, και η τεχνολογία λέιζερ έχει βρει εφαρμογές σε πολλούς τομείς. Σήμερα, τα λέιζερ χρησιμοποιούνται σε πολλούς τομείς και για διαφορετικές δραστηριότητες.

3.4.2 2^η γενιά - Το μοντέλο ώθησης στην αγορά(The market pull model)

Η δεκαετία του 1960 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970 χαρακτηρίστηκε από σχετικό πλούτο και μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Χάρη στην αύξηση του ανταγωνισμού και τη διαφοροποίηση, έγινε σημαντικό να περιληφθούν οι ανάγκες του πελάτη στη διαδικασία της καινοτομίας, και ως εκ τούτου και στο μάρκετινγκ. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου που βασίζεται στην αγορά και τις ανάγκες της, το οποίο εξακολουθεί να εκπροσωπείται από μια γραμμική οργάνωση των επιμέρους φάσεων, όπως και στην προηγούμενη γενιά, το μοντέλο ώθησης στην αγορά (market pull model) (Zizlavsky, 2013). Η αγορά θεωρούνταν πηγή ιδεών, που κατεύθυναν τις ενέργειες των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη. Το διάγραμμα 3.6 περιγράφει την οργάνωση των επιμέρους φάσεων του μοντέλου ώθησης στην αγορά.



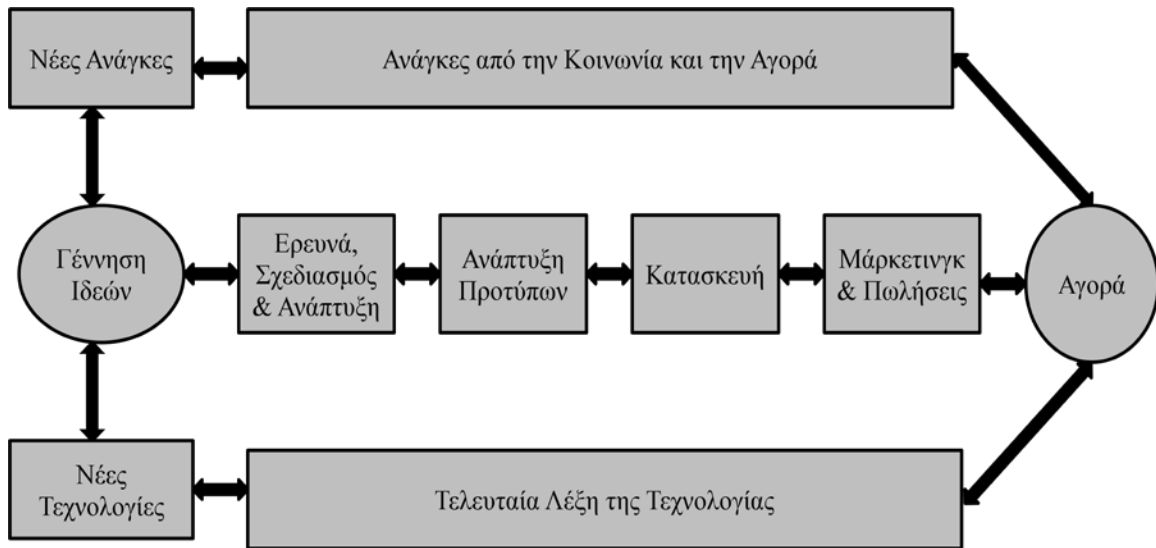
Διάγραμμα 3.7 . Το γραμμικό μοντέλο ώθησης της τεχνολογίας
Πηγή: (Rothwell, 1994)

Η κατανόηση της διαδικασίας και η έννοια της καινοτομίας άλλαξε ώστε να συμπεριλάβει τις αντιληπτές ανάγκες των πελατών , που προέρχονται μέσα από την έρευνα αγοράς. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της αγοράς προσδιόριζαν το έργο των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις (Rothwell, 1992). Πολλές εταιρείες

κατάφεραν να πετύχουν μόνο στοιχειώδεις καινοτομίες και ως εκ τούτου, δεν ήταν δυνατό να αντιδράσουν στις αλλαγές της αγοράς.

3.4.3 3^η γενιά: Το μοντέλο της σύζευξης της έρευνας και ανάπτυξης και του μάρκετινγκ – The coupling of R&D and marketing (the interactive model)

Στη δεκαετία του 1970, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ο πληθωρισμός, ο κορεσμός της αγοράς και υψηλή προσφορά δυνατοτήτων μετατοπίζει τις τάσεις προς τον εξορθολογισμό, την εξυγίανση, τον έλεγχο και τη μείωση του κόστους. Ήταν σαφές ότι υπήρχε αδυναμία και στα δύο προηγούμενα γραμμικά μοντέλα ώστε να χειριστεί επιτυχώς η διαδικασία της καινοτομίας. Ειδικότερα διάφορες εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι τόσο η πρώτη όσο και η δεύτερη γενεά αποτελούν ακραία και μη αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της γενικότερης καινοτομικής διαδικασίας, η οποία πρέπει να συνδέει τόσο τις ερευνητικές ικανότητες όσο και τις ανάγκες της αγοράς. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η τρίτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας περιλαμβάνει μοντέλα που ενσωματώνουν και συνδυάζουν τόσο τις επιδράσεις της βασικής έρευνας όσο και αυτές της αγοράς. Αποτελείται από ξεχωριστά αλλά αλληλοσυνδεόμενα στάδια, που ως σύνολο, αποτυπώνουν το δίκτυο των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση αλλά και εκτός αυτής για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Το μοντέλο βελτιώθηκε με την ανατροφοδότηση και την διάδραση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και των αναγκών της αγοράς (Rothwell 1994). Οι λειτουργίες της έρευνας και της ανάπτυξης και του μάρκετινγκ εργάστηκαν εξίσου στα πλαίσια αυτού του μοντέλου, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.7.



Διάγραμμα 3.8 . Το μοντέλο διαδραστική φάση
 Πηγή: (Rothwell, 1994)

3.4.4 4^η γενιά - Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο των διαδικασιών – The integrated business processes model

Αυτή η γενιά χαρακτηρίζεται από την παράλληλη χρήση ολοκληρωμένων ερευνητικών ομάδων, και τη συμμετοχή των προμηθευτών και σημαντικών πελατών. Αυτό το μοντέλο ξεχωρίζει από την τρίτη γενιά και έχει μια ισχυρότερη παράλληλη διαδικασία καινοτομίας. Η συνεργασία μεταξύ της έρευνας, της ανάπτυξης και της παραγωγής ενισχύεται, και η οριζόντια συνεργασία, ανεξάρτητα από τα όρια της εταιρείας, αναθεωρείται επίσης (Kline&Rosenberg, 1986) .

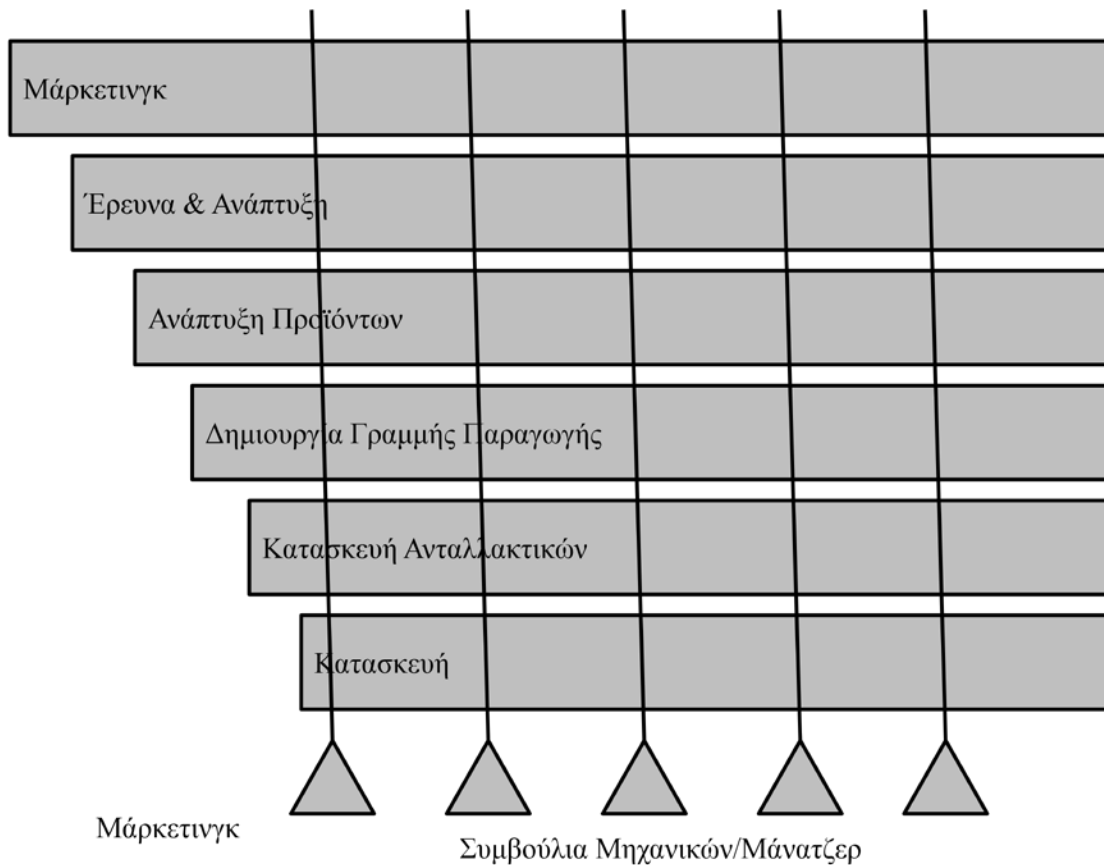
Λόγω της συνεχούς συντόμευσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από μια στρατηγική με βάση το χρόνο. Λόγω της αναγκαίας μείωσης του χρόνου της καινοτομίας, η διαδικασία καινοτομίας θεωρείται ως μια παράλληλη διαδικασία και όχι ως μια αλληλουχία διαδικασίας. Εξωτερικές πηγές ιδεών και σκέψεων γίνονται πιο σημαντικές, και η διαδικασία της καινοτομίας ενσωματώνει εξωτερικούς πόρους, καθώς και τις δραστηριότητες των διαφόρων εσωτερικών τμημάτων. Αυτό οδηγεί στην επικάλυψη των διαφόρων λειτουργιών και των καθηκόντων, αλλά κυρίως σε

σημαντική εξοικονόμηση χρόνου σε σύγκριση με την προηγούμενη ακολουθία διαδικασιών (Rothwell, 1992).

Η τέταρτη γενιά καλύπτει το λεγόμενο Ολοκληρωμένο (Αλυσίδα) Μοντέλο από τους Kline και Rosenberg (1986), το οποίο αποτελεί ένα περαιτέρω βήμα προς μια συνολική διαδικασία καινοτομίας με ενεργό συμμετοχή της έρευνας και της υπάρχουσας γνώσης. Το μοντέλο αυτό καταδεικνύει την αναγκαιότητα της ενσωμάτωσης της γνώσης στη διαδικασία της καινοτομίας, γιατί η γνώση δεν είναι κατανοητή, ως αποτέλεσμα των επιστημονικών δραστηριοτήτων, αλλά μάλλον ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μεμονωμένων μονάδων της εταιρείας, της ίδιας της εταιρείας και του περιβάλλοντος της.

Η κατανομή αυτού του μοντέλου δεν είναι καινοτόμα. Είναι νέο το γεγονός ότι η αγορά αντιπροσωπεύει τόσο την αρχή όσο και το τέλος της διαδικασίας της καινοτομίας. Η γνώση είναι ενσωματωμένη σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας (κυρίως στη φάση της έρευνας) και, ως εκ τούτου, θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την καινοτομία. Η αγορά και ο καταναλωτής γίνονται αντιληπτή με τον ίδιο τρόπο (Kline & Rosenberg, 1986).

Η προσέγγιση αυτή, που εφαρμόστηκε κυρίως από τους Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων, ενώνει όλα τα λειτουργικά τμήματα για την επίτευξη του κοινού στόχου (νέο προϊόν, υπηρεσία, διαδικασία) (διάγραμμα 3.8), συμπιέζοντας το χρόνο μέχρι την εισαγωγή της καινοτομίας στην αγορά, γεγονός που επιφέρει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας καινοτομικής διαδικασίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Nissan (Zairi, 1999)



Διάγραμμα 3.9 . Το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο διαδικασιών
 Πηγή: Kline και Rosenberg (1986)

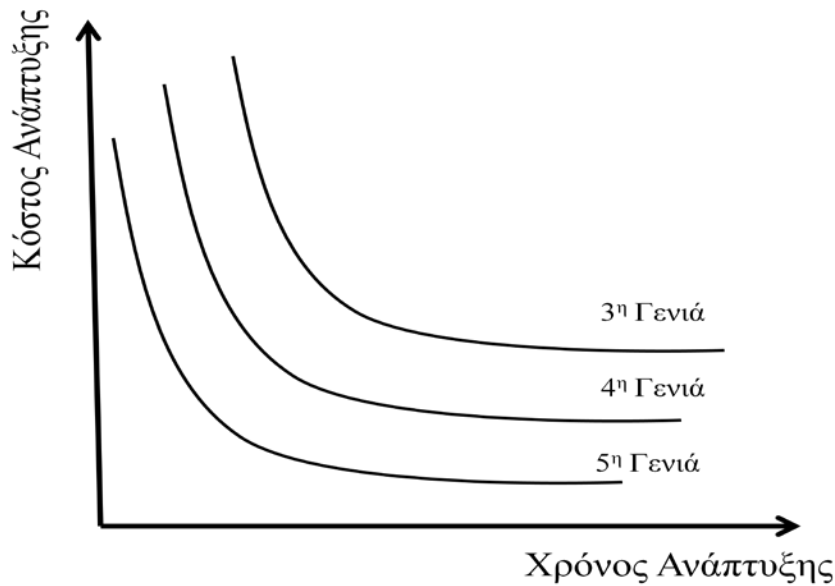
3.4.55^η γενιά - Το μοντέλο ολοκλήρωσης συστημάτων και δικτύωσης – System integration and networking

Οι στρατηγικές τάσεις από την τέταρτη γενιά έχουν διατηρηθεί σε εντατική και βελτιωμένη μορφή και στην πέμπτη γενιά με μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα και την επίδοση. Χάρη στη συνεχή αύξηση του ανταγωνισμού, τη συντόμευση του κύκλου ζωής του προϊόντος και την απότομη τεχνολογική στροφή, η σημασία μιας στρατηγικής με βάση το χρόνο προσαρμόστηκε από την τέταρτη γενιά. Αν και δεν ήταν κατ' ανάγκη σημαντικό να είναι μια εταιρεία κορυφαία στην αγορά για την καινοτομία, όσο να είναι αυτή που προσφέρει ένα προϊόν σε ένα σύντομο χρόνο, το οποίο προσδίδει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rothwell, 1992). Είναι επίσης αναγκαίο να εξεταστεί πώς η

μείωση του χρόνου που απομένει για την έρευνα και την ανάπτυξη οδήγησε σε αύξηση του κόστους. Η σχέση αυτή παρουσιάστηκε από τους Gupta , Brockhoff & Weisenfeld (1992), και δείχνει τη σχέση μεταξύ του χρόνου και του κόστους ανάπτυξης της έρευνας (διάγραμμα 3.9). Εάν η περίοδος έρευνας μειώνεται κάτω από το ελάχιστο μιας συνάρτησης (προς τα αριστερά κατά μήκος της καμπύλης), το κόστος αυξάνεται κατά τις πρόσθετες δαπάνες για το συντονισμό. Ένα παρόμοιο αποτέλεσμα ισχύει και για το χρόνο ανάπτυξης πάνω από το μέγιστο της συνάρτησης (προς τα δεξιά κατά μήκος της καμπύλης). Χάρη στα μέτρα που στοχεύουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας της καινοτομίας, είναι πλέον δυνατόν να περάσουμε από μια ψηλότερη σε μια χαμηλότερη καμπύλη χρόνου / κόστους . Αυτό το είδος παράλληλης μετατόπισης της καμπύλης αντιστοιχεί σε μείωση του κόστους ανάπτυξης, διατηρώντας παράλληλα το ίδιο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάπτυξη και τις ίδιες δαπάνες που απαιτούνται για την έρευνα.

Το Διαδίκτυο είναι η κύρια κινητήρια δύναμη επέκτασης των ορίων των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την ένταξη με το περιβάλλον της εταιρείας (ανταγωνιστές, τους εμπόρους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, κ.λπ.) (Rothwell, 1994).

Η διαδικασία της καινοτομίας της πέμπτης γενιάς επεκτείνει την παράλληλη ανάπτυξη της τέταρτης γενιάς με την ολοκλήρωση των μεθόδων πληροφορικής, όπως οι μελέτες προσομοίωσης και τα έμπειρα συστήματα. Η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες έρευνας και οι συνεργασίες στον τομέα του μάρκετινγκ είναι πολύ ισχυρότερες από ό,τι στην τέταρτη γενιά. Το μοντέλο αυτό τονίζει επίσης τις κάθετες διασυνδέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες κατά μήκος ολόκληρης της διαδικασίας της καινοτομίας (οι προμηθευτές συμμετέχουν στην από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων ή / και μοιράζονται τα τεχνικά συστήματα που χρησιμοποιούνται γι 'αυτά), και τις οριζόντιες διασυνδέσεις που πραγματοποιούνται (κοινοπραξίες, τις συμμαχίες, κοινοπραξίες, κ.λπ.).



Διάγραμμα 3.10 . Τοολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο διαδικασιών
 Πηγή: Zizlavsky (2013)

3.5 Ανοιχτή Καινοτομία: σκέψη έξω από το κουτί

Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι όλο και πιο δύσκολο να διοικηθούν, οι μελλοντικές οικονομικές τάσεις είναι εξαιρετικά αβέβαιες, οι αλλαγές στην αγορά είναι απρόβλεπτες, ο κύκλος ζωής των προϊόντων, οι ικανότητες, οι στρατηγικές επιλογές και οι εργασίες ρουτίνας γίνονται όλα συντομότερες, και οι εσωτερικές καινοτομίες ανοίγουν το δρόμο για τις συνεργατικές καινοτομίες οι οποίες τοποθετούνται έξω από το κουτί της επιχείρησης, δηλαδή στα δίκτυα.

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι, δεδομένης της σημερινής έντασης του ανταγωνισμού, είναι εξαιρετικά απίθανο μια εταιρεία να είναι σε θέση να διαθέτει όλες τις διακεκριμένες ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να παραδώσει επιτυχώς μοναδικές λύσεις στην αγορά. Ως εκ τούτου, συνιστάται οι εταιρείες να περιλαμβάνουν μια μεγαλύτερη ομάδα ενδιαφερομένων στις διαδικασίες καινοτομίας τους (Ahmed και Shepherd 2010) .

Ο Chesbrough (2007), ειδικότερα, ισχυρίστηκε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν ένα μοντέλο καινοτομίας που στρέφεται έξω από τους τέσσερις τοίχους της για αναζήτηση ιδεών. Δηλαδή, προκειμένου να αξιοποιήσει ολοκληρωμένα τις πραγματικές δυνατότητες καινοτομίας της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ανοίξει τα επιχειρηματικά μοντέλα της με την ενεργό αναζήτηση και αξιοποίηση έξωθεν ιδεών, επιτρέποντας παράλληλα αχρησιμοποίητες εσωτερικές τεχνολογίες να ρέουν προς τα έξω. Για παράδειγμα, μια εταιρεία αναπτύσσει μια νέα ιδέα, αλλά δεν θα την φέρει στην αγορά. Αντ' αυτού, η εταιρεία αποφασίζει να συνεργαστεί με κάποια άλλη ή να πουλήσει την ιδέα σε μια άλλη επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια θα την εμπορεύεται.

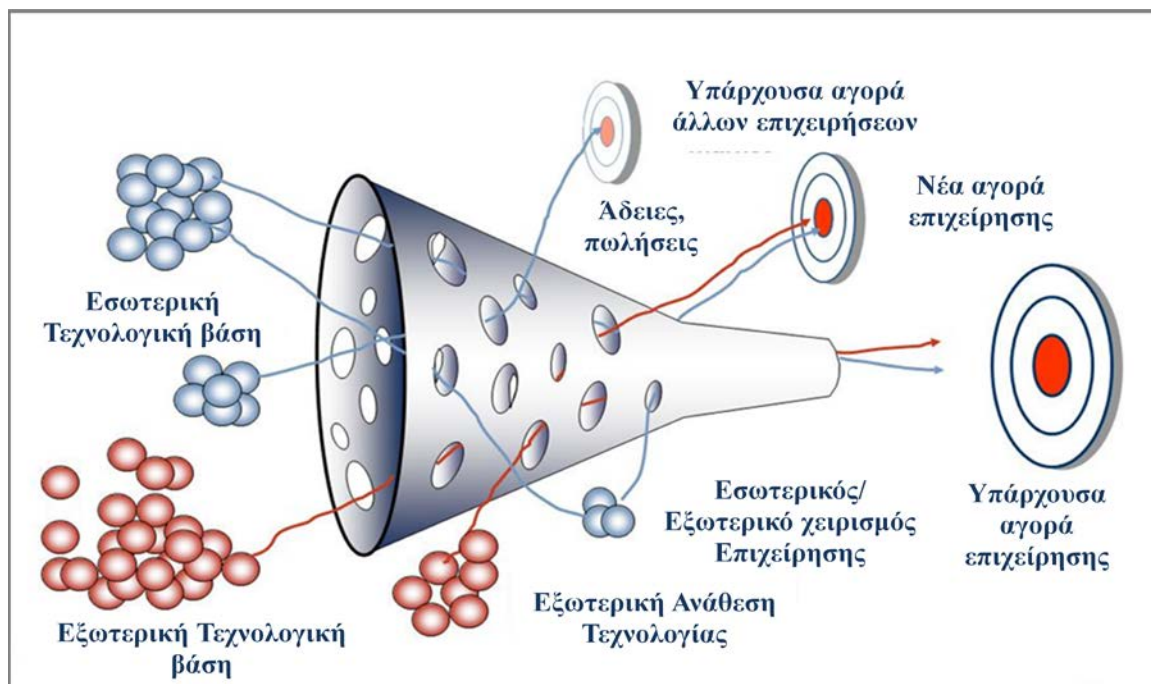
Σύμφωνα με τους Bigliardi & Dormio (2012), η κύρια διαφορά μεταξύ της προηγούμενης και της νέας αυτής προσέγγισης για την καινοτομία (τα "κλειστά" και "ανοιχτά" μοντέλα καινοτομίας αντίστοιχα) αναφέρεται στον τρόπο που οι εταιρείες δημιουργούν τις νέες ιδέες και φέρουν αυτές στην αγορά. Ενώ στα κλειστά μοντέλα καινοτομίας πιστεύεται ότι οι καινοτομίες θα πρέπει να αναπτυχθούν και να ελέγχονται από την εταιρεία, στα ανοιχτά μοντέλα καινοτομίας, η καινοτομία μπορεί να παραχθεί τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, προκύπτοντας οφέλη από τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πόρους (όσον αφορά τις δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης, τους πόρους και τις δεξιότητες).

Οι West & Gallagher (2006) ορίζουν την ανοιχτή καινοτομία ως την " συστηματική ενθάρρυνση και διερεύνηση ενός ευρέως φάσματος εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για ευκαιρίες καινοτομίας, ενσωματώνοντας συνειδητά τη διερεύνηση με τις δυνατότητες και τους πόρους της επιχείρησης, και σε μεγάλο βαθμό την αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών, μέσω πολλαπλών καναλιών ."

Σύμφωνα με τους Fredberg et. al. (2008), ο Chesbrough (2006) επαναπροσδιόρισε την ανοικτή καινοτομία ως τη χρήση των σκόπιμων εισροών και εκροών της γνώσης για την επιτάχυνση των εσωτερικών καινοτομιών, και επέκταση των αγορών για εξωτερική χρήση της καινοτομίας, αντίστοιχα. Η ανοικτή καινοτομία είναι ένα παράδειγμα που προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν και θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις εξωτερικές

ιδέες, καθώς και εσωτερικές ιδέες, και εσωτερικές και εξωτερικές διαδρομές στην αγορά, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να αναβαθμίσουν την τεχνολογία τους (διάγραμμα 3.10).

Η υιοθέτηση της ανοιχτής καινοτομίας σημαίνει, επομένως, ότι πολύτιμες γνώσεις, ιδέες, τεχνολογία μπορούν να εισαχθούν από το εξωτερικό του οργανισμού στη διαδικασία της καινοτομίας, ή ότι η εσωτερική γνώση και τεχνολογία μπορεί να γίνει κοινή εκτός των συμβατικών ορίων της διαδικασίας καινοτομίας.



Διάγραμμα 3.11 : Το Μοντέλο της Ανοιχτής Καινοτομίας
Πηγή : Chesbrough, H. W. (2003)

3.6 Στρατηγικές Ανοιχτής καινοτομίας: Λόγοι και πλεονεκτήματα

Μια προσέγγιση ανοικτής καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές στρατηγικές. Οι Chesbrough & Crowther (2006) καθόρισαν δύο τύπους των ανοιχτών στρατηγικών καινοτομίας που μια εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει, την εισερχόμενη ανοιχτή καινοτομία (in bound open innovation) και την εξερχόμενη ανοικτή

καινοτομία(out bound open innovation).Όσον αφορά το πρώτο, οι εταιρείες παρακολουθούν το περιβάλλον τους σε γνώσεις και τεχνολογίες και αναπτύσσουν εσωτερικές δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Στην περίπτωση της εξερχόμενης ανοικτής καινοτομίας, αντ' αυτού, παρακολουθούν τις εσωτερικές διαδρομές στην αγορά, αλλά επίσης αναζητούν εξωτερικούς φορείς που είναι ικανοί να αναπτύξουν ή να εμπορευματοποιήσουν μια τεχνολογία ή μια καινοτομία γενικά. Δηλαδή, μια εταιρεία μπορεί να λάβει εξωτερική γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον (που είναι, από πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, άλλες επιχειρήσεις, κ.λπ.), καθώς και ότι μπορεί να παρέχει τις γνώσεις της σε εξωτερικά περιβάλλοντα. Ομοίως, οι Gassmann & Enkel (2004), με διερεύνηση 124 εταιρειών, προσδιόρισαν τρεις βασικές διαδικασίες ανοιχτής καινοτομίας :

1. Την έξω προς τα μέσα διαδικασία (outside-in process), που δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να εμπλουτίσει τις εσωτερικές αρμοδιότητες της με γνώση που αποκτάται από έξω, δηλαδή οι εξωτερικές πηγές γνώσης μπορεί να ενισχύσουν την εσωτερική διαδικασία της καινοτομίας.
2. Την μέσα προς τα έξω διαδικασία (inside-out process), στην οποία οι εσωτερικές ιδέες αξιοποιούνται εκτός της εταιρείας, σε διαφορετικές αγορές, φέρνοντας τις λύσεις προς το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Την αμφίδρομη διαδικασία (Bidirectional process), μια αμφίδρομη διαδικασία ροής πληροφοριών, στην οποία μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια συνέργια με άλλες εταιρείες για να ενισχυθούν οι εταιρικές σχέσεις και να επιλέξει την καλύτερη δυναμική για να κερδίσει την επιτυχία.

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών έχουν δείξει ότι υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που οι εταιρίες δημιουργούν αυτές τις σχέσεις :

1. η μείωση του κόστους και των κινδύνων και τη μόχλευση των οικονομιών κλίμακας (Buganza & Verganti ,2009)
2. η απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων ή τεχνολογικών δυνατοτήτων(Hall & Bagchi - Sen , 2007) .

Οι Durst και Stahle (2013) τονίζουν ότι οι παράγοντες προαγωγής μιας επιτυχούς διαδικασίας ανοιχτής καινοτομίας μπορούν να βρεθούν στους τομείς των σχεσιακών πτυχών, των ανθρώπων, της διακυβέρνησης, των διαμεσολαβητών, των πόρων, της στρατηγικής και της διαχείρισης διαδικασιών.

Όσον αφορά τα οφέλη που μια επιχείρηση μπορεί να λάβει από την υιοθέτηση ενός μοντέλου ανοιχτής καινοτομίας, οι Dahlander & Gann (2010) προσδιόρισαν τέσσερις κύριους τύπους με βάση τον ανοιχτό χαρακτήρα της καινοτομίας (openness) (π.χ. αποκαλυπτική, εμπορεύσιμη, προμηθευόμενη και αποκτούμενη). Ειδικότερα, οι συγγραφείς όρισαν τα τέσσερα είδη του ανοίγματος και τα οφέλη που σχετίζονται με αυτό ως εξής :

- Η αποκαλυπτική (Revealing): αυτό το είδος ανοίγματος ασχολείται με το πώς οι επιχειρήσεις αποκαλύπτουν τους εσωτερικούς πόρους, χωρίς άμεσες οικονομικές ανταμοιβές, που επιδιώκουν έμμεσα οφέλη για την εξεταζόμενη επιχείρηση .

Πλεονέκτημα: *απόκτηση νομιμότητας από το εξωτερικό περιβάλλον, προώθηση στοιχειώδους και σωρευτικής καινοτομίας .*

- Η εμπορεύσιμη (Selling): αυτό το είδος ανοίγματος, αναφέρεται στο πώς οι εταιρείες εμπορευματοποιούν εφευρέσεις και τεχνολογίες μέσω της πώλησης ή αδειοδότησης πόρων που έχουν αναπτυχθεί σε άλλες επιχειρήσεις.

Πλεονέκτημα: *εμπορεύονται τα προϊόντα που είναι «στο ράφι», οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για την εμπορευματοποίηση των εφευρέσεων στα αμοιβαία συμφέροντα των δύο οργανισμών .*

- Προμηθευόμενη (Sourcing): αυτό το είδος του ανοίγματος, αναφέρεται στο πώς οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν εξωτερικές πηγές καινοτομίας.

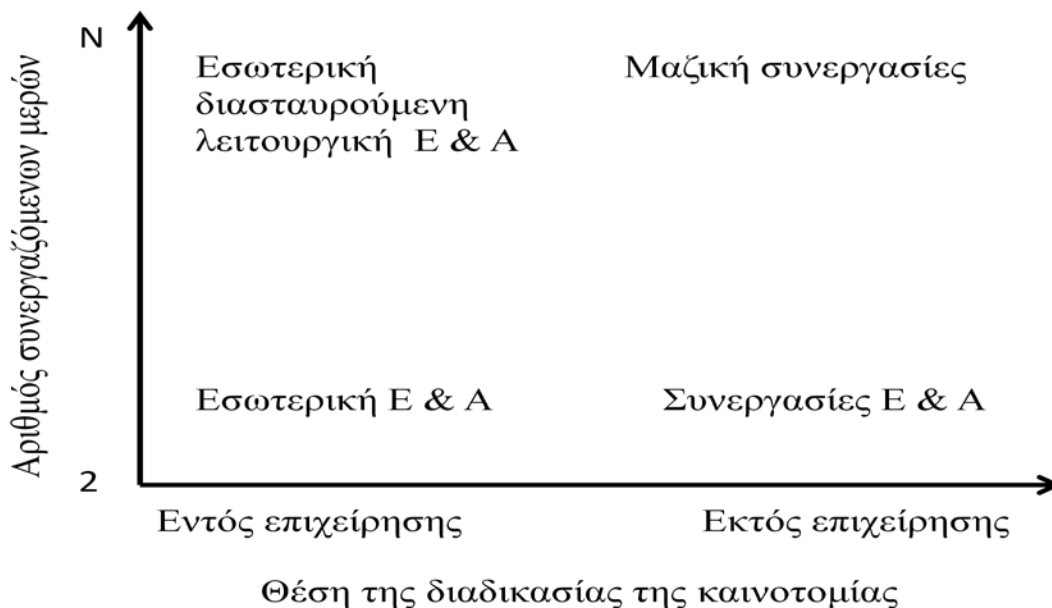
Πλεονέκτημα: *πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα ιδεών και γνώσης, ανακαλύπτοντας νέες ριζοσπαστικές λύσεις για την επίλυση των προβλημάτων.*

- Αποκτούμενη (Acquiring): αυτό το είδος του ανοίγματος αναφέρεται στην απόκτηση εισόδου στη διαδικασία της καινοτομίας μέσα από την αγορά.

Πλεονέκτημα: απόκτηση πρόσβασης στους πόρους και τη γνώση των εταίρων, αξιοποιώντας τη συμπληρωματικότητα με τους εταίρους.

Με το συνδυασμό του αριθμού των φορέων που μπορούν να εμπλακούν και τον τόπο της ανοικτής καινοτομίας, οι Elmquist et. al . (2009) προσδιόρισαν τους τομείς ενδιαφέροντος όπου η ανοικτή καινοτομία επικεντρώνεται. Οι περιοχές αυτές δείχνεται σχηματικά στο διάγραμμα 3.11.

Η «Εσωτερική Έρευνα και Ανάπτυξη» (Internal R&D) αναφέρεται στην παραδοσιακή μορφή της έρευνας και ανάπτυξης, όπου ο αριθμός των συνεργαζόμενων μερών είναι χαμηλό και οι περισσότερες καινοτομίες λαμβάνουν χώρα εντός του τοιχώματος της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, οι διαχειριστές εργάζονται κυρίως με τις εσωτερικές διαδικασίες για την καινοτομία, σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, αλλά σε περιορισμένο βαθμό.



Διάγραμμα 3.12: Τομείς ενδιαφέροντος όπου η ανοικτή καινοτομία επικεντρώνεται
Πηγή: Elmquist et al . (2009)

Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως συμπλήρωμα της εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης όταν οι εταιρείες εστιάζουν σε εξερχόμενη ανοικτή καινοτομία. Οι εταιρείες που εξωτερικεύουν πολλές εσωτερικές γνώσεις τους, πρέπει να παράγουν αυτή τη γνώση

μέσω της εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, η ανοιχτή καινοτομία μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο για την εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη, εάν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εισερχόμενες μεθόδους ανοικτής καινοτομίας. Στην περίπτωση αυτή, οι εταιρείες συχνά προσπαθούν να μειώσουν το κόστος της εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης με την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων .

Όσον αφορά την «εσωτερική διασταυρούμενη λειτουργική συνεργασία» (Internal cross fictional collaboration), αναφέρεται γενικά στους ανθρώπους από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και λειτουργίες που εργάζονται από κοινού για κάποιο στόχο κοινού ενδιαφέροντος (Olson et al., 2001). Οι Cohen & Levinthal (1990) υποστήριξαν ότι μια ρύθμιση με ανθρώπους από διαφορετικά υπόβαθρα αυξάνει την προοπτική ότι οι εισερχόμενες πληροφορίες θα σχετίζονται με αυτό που είναι ήδη γνωστό, και ως εκ τούτου ενισχύουν τις αφομοιωτική δυνάμεις. Ομοίως , ο Choi (2002) πρότεινε ότι τα άτομα με πολυλειτουργικό υπόβαθρο μπορεί να είναι πιο έμπειρα στη διασύνδεση και την επικοινωνία με μια ποικιλία από εξωτερικά μέρη, ενώ η έρευνα πάνω στην καινοτομίας τόνισε την ανάγκη για διατμηματική συνεργασία στη δόμηση εταιρειών που μπορούν να αντεπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις επεξεργασίας πληροφοριών. Σε μια τέτοια κατάσταση, ο τόπος της διαδικασίας της καινοτομίας είναι εντός της εταιρείας, αλλά ο αριθμός των εξωτερικών παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτό μπορεί να είναι επίσης υψηλός.

Οι "Συμμαχίες Έρευνας και Ανάπτυξης " (R & D Dalliances) παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό: από τη μια πλευρά, επιτρέπει τη χρήση των εξωτερικών πόρων για τους δικούς τους σκοπούς άμεσα και συστηματικά (Becker & Dietz, 2004). Έτσι, η συνεργασία θα είναι πολύ πιο αποτελεσματική και γόνιμη, εάν η επιχείρηση έχει έναν εταίρο με πόρους που συμπληρώνουν τους δικούς του και είναι σχετικοί με την καινοτομία που ζητείται. Από την άλλη πλευρά, αυτές οι συμμαχίες χαρακτηρίζονται από το κόστος των συναλλαγών (Pisano, 1990), ιδίως για το συντονισμό, τη διαχείριση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών.

Τέλος, η «μαζική συνεργασία» (mass collaboration) εμφανίζεται όταν ο αριθμός των συνεργαζόμενων φορέων είναι υψηλή και ταυτόχρονα ο τόπος της διαδικασίας της καινοτομίας είναι έξω από την εταιρεία. Μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση των ανοικτών ιδεών καινοτομίας. Τα παραδείγματα μαζικής συνεργασίας συχνά λαμβάνουν τη μορφή της αυτο-οργάνωσης, της κάτω προς τα πάνω κίνησης, όπου η ιδέα είναι ο φορέας και το επίκεντρο της οργάνωσης. Οι χρήστες παίρνουν συνήθως διάφορα καθήκοντα μέσα στην επιχείρηση, όπως οι συντονιστές του φόρουμ, ως συν-προγραμματιστές των τεχνικών υποδομών, ή ως λογοκριτές του υλικού που υποβάλλεται από άλλα μέλη της κοινότητας.

Από την έρευνα των Biligardi & Dormio (2012), προκύπτει ότι τα μοντέλα ανοιχτής καινοτομίας, απαιτούν μεγαλύτερη συμμετοχή των εξωτερικών φορέων στο πλαίσιο της διαδικασίας της καινοτομίας ενός οργανισμού. Έτσι, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αναπτύξουν διαπερατά σύνορα και να επιτρέψουν στη γνώση να ρέει τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα και του αύριο, η αποτελεσματική διαχείριση της ανοικτής καινοτομίας αντιπροσωπεύει πιθανώς μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η διαχείριση της ανοιχτής καινοτομίας θα πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα προπαρασκευαστικά στάδια, προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας σε ανοικτές δραστηριότητες καινοτομίας. Η απόφαση για το άνοιγμα της διαδικασίας της καινοτομίας συνοδεύεται από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Το μήκος του θα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, κλάδο σε κλάδο, πολιτισμό σε πολιτισμό και εξαρτώνται από τη διαδικασία ανοικτής καινοτομίας που θα επιλεγεί.

3.7 Κίνδυνοι Ανοιχτής Καινοτομίας

Η ανοικτή καινοτομία ξεπερνάει τα όρια της επιχείρησης, δίνει προσοχή στη χρήση των εσωτερικών και εξωτερικών πόρων, και τονίζει τον καταμερισμό της εργασίας και της

συνεργασίας. Επειδή η ανοικτή καινοτομία εφαρμόζεται σε σχετικά ανοιχτό περιβάλλον είναι μια χαλαρή, ευέλικτη καινοτομία λειτουργία. Αν και οι περισσότερες νέες ιδέες και η καινοτομία σκέψη είναι κερδοφόρες, παράλληλα φέρουν και μια αυξανόμενη δυσκολία και κόστος διαχείρισης. Κατά την εφαρμογή μια στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν τις απαραίτητες τεχνολογίες μέσω του έξω περιβάλλοντος προκειμένου να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων, έτσι ώστε να βελτιωθεί και η ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Chiaoren et. al. (2014) εάν βασίζεται υπερβολικά σε εξωτερικούς συνεργάτες, μπορεί να απορρέουν και ορισμένοι κίνδυνοι όπως:

- *Η εξωτερική εξάρτηση τεχνολογίας (External technology dependence).* Από το εξωτερικό περιβάλλον της ανοικτής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πιο εύκολα προηγμένες γνώσεις και τεχνολογία από τους προμηθευτές, τους συνεργάτες ή τα ερευνητικά ιδρύματα. Ως εκ τούτου, η ανεξαρτησία της επιχειρησιακής καινοτομίας και τα κίνητρα των επιχειρήσεων σε θα αποδυναμωθούν αναζήτηση άλλων συνεργασιών, ειδικότερα εάν η επιχείρησή στηρίζεται υπερβολικά σε συγκεκριμένους προμηθευτές. Όταν το πρόβλημα εμφανιστεί στη συνεργασία, και δεν υπάρχει και αντικαταστάτης των άλλων εταίρων, θα μπορούσε να οδηγήσει στην κατάρρευση του αρχικού συστήματος και στη διαμόρφωση της τεχνολογικής εξάρτησης.
- *Η πολύπλοκη διαχείριση διαδικασίας (Complex process management).* Η ανοικτή καινοτομία εξαλείφει τα οργανωτικά όρια. Η αύξηση του αντικειμένου της καινοτομίας, η διαφορά τεχνολογίας, οι δυνατότητες της διαχείρισης και των πόρων και η επέκταση της διαδικασίας της καινοτομίας, αυξάνει τη δυσκολία του ελέγχου της διαδικασίας και της πολυπλοκότητας της διαχείρισης. Ως εκ τούτου, είναι πολλές οι διάφορες συγκρούσεις που παράγονται λόγω του αντικειμένου της καινοτομίας και φαινόμενα μη-συνεργασιμότητας μπορεί να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή.

- *Δυσκολίες στην προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. (Difficulties in intellectual property protection).* Η ανοιχτή καινοτομία συνέβαλε στην ταχεία διάδοση της γνώσης μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών, προμηθευτών και συνεργατών. Ωστόσο, αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να χαθεί ο έλεγχος της ιδιοκτησίας της γνώσης. Όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική ανοικτής καινοτομίας, η βασική τεχνολογία μπορεί να είναι δύσκολο να προστατευτεί. Ως εκ τούτου, θα είναι δύσκολο να παραχθούν τα πλεονεκτήματα της ανοικτής καινοτομίας.
- *Η διαρροή πληροφοριών στην αγορά (Market information leakage).* Για τις επιχειρήσεις με ανοικτά όρια, κατά την ανταλλαγή των πληροφοριών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας είναι δυνατόν να συμβούν γνωστοποιήσεις των βασικών γνώσεων και των επιχειρηματικών απορρήτων της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία της συνεργασίας δύναται η ενημέρωση των χρηστών από τους παρόχους υπηρεσιών και η διαρροή στην αγορά στρατηγικών πληροφοριών που αλιεύονται από τους προμηθευτές.
- *Η μη συμφωνία των πόρων (Resource capacities are mismatched).* Κατά τη διαδικασία της καινοτομίας οι πόροι και οι ικανότητες της κάθε επιχείρησης μπορεί να είναι άνισοι και αταίριαστοι με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συχνά εμπόδια σε ορισμένους βασικούς κόμβους της καινοτομικής δραστηριότητας, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τη συνολική διαδικασία της καινοτομίας.
- *Άλλοι κίνδυνοι (Other risks)* Οι στόχοι που προβλέπονται από την διαδικασία καινοτομίας εμπεριέχουν αβεβαιότητα, και κάθε επιχείρηση έχει αντιφατική και διαφορετική κατανόηση των στόχων της καινοτομίας. Άλλοι παράγοντες, οι οποίοι δημιουργούν κίνδυνο κατά τη διαδικασία της ανοικτής καινοτομίας είναι ο βαθμός της ανταλλαγής τεχνολογίας και γνώσης, η ετερογένεια της εταιρικής κουλτούρας και η συμπληρωματική δράση των τεχνικών πόρων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Ahmed, P. K., & Shepherd, C.,** (2010), *“Innovation management: Context, strategies, systems and processes”*, Financial Times Prentice Hall, U.K., Pearson Education Limited.
2. **Becker, W. & Dietz, J.,** (2004), *“R&D co-operation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry”*, Research Policy, Vol. 33 No. 2, pp. 209-23.
3. **Biligardi B. & Dormio A. I.,** (2012), *“The adoption of open innovation within the telecommunication industry”*, European Journal of Innovation Management Vol. 15 No. 1, pp. 27-54.
4. **Buganza, T. & Verganti, R.,** (2009), *“Open innovation process to inbound knowledge”*, European Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 3, pp. 306-25.
5. **Campbell, M.& Collins, A.,**(2001),*“In Search of Innovation”*, The CPA Journal, Vol. 71 No.4, pp. 26-35
6. **Chesbrough, H. W.,** (2003),*“Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology”*, Boston.
7. **Chesborough, H.,** (2007),*“Open business models. How to thrive in the new innovation landscape”*, Boston: Harvard Business School.
8. **Chesbrough, H. W. & Crowther, A. K.,** (2006), *“Beyond hightech: early adopter of open innovation in other industries”*, R&D Management, Vol. 36 No. 3, pp. 229-36.
9. **Choi, J. N.,** (2002), *“External activities and team effectiveness: review and theoretical development”*, Small Group Research, Vol. 33, pp. 181-208.
10. **Cohen, W.& Levinthal, D.,** (1990), *“Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
11. **Coombs, R., Narandren, P. & Richards, A.,** (1996), *“A literature-based innovation output indicator”*, Research Policy, Vol. 25, pp. 403-413.
12. **Cooper, R. G.,** (2000), *“Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products”*, Perseus Books, Cambridge, MA.
13. **Daft, R.L.,** (1982), *“Bureaucratic versus non-bureaucratic structure and the process of innovation and change”*, Research in the Sociology of Organization,

- Vol. 1, pp. 129-66.
14. **Dahalander, L. & Gann, D.M.**, (2010), "*How open is innovation?*", Research Policy, Vol. 39 No. 6, pp. 699-709.
 15. **Döblin** (<http://www.doblin.com/>).
 16. **Dosi, G.**,(1982), "*Technological paradigms and technological trajectories*", Research Policy, Vol. 11, pp. 146-62,
 17. **Drucker**, (1994), "*P. Innovation & entrepreneurship*", New York: Harper & Row EU. European Union (1995), Green paper on innovation. Brussels: European Commission.
 18. **Durst, S., Stahle, P.**, (2013), "*Success Factors of Open Innovation -A Literature Review*", International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Vol. 4 No. 4, pp. 111-131.
 19. **Elmqvist, M., Fredberg, T. & Ollila, S.**, (2009), "*Exploring the field of open innovation*", European Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 3, pp. 326-45.
 20. **European Commission**, 1995, "*Green paper on innovation*", Luxembourg.
 21. **Fredberg, T., Elmqvist, M. & Ollila, S.**, (2008), "*Managing Open Innovation: Present Findings, and Future directions*", 1st edition, Vinnova.
 22. **Gassmann, O., & Enkel, E.**, (2004), "*Towards a theory of open innovation: three core process archetypes*", Proceedings of The R&D Management Conference, Lisbon, July 6-9.
 23. **Gupta, A., Brockhoff, K. & Weisenfeld, U.**, (1992), "*Making Trade-offs in the new product development process: A German/US Comparison*". Journal of Product Innovation Management. Vol. 9 No.1: pp. 11-18.
 24. **Hage, J., & Meeus, M.**, (2006), "*Product and process innovation, scientific research, knowledge dynamics, and institutional change: An introduction*". In J. Hage and M. T.
 25. **Hall, L. & Bagchi-Sen, S.**, (2007), "*An analysis of firm-level strategies in the US biotechnology industry*", Technovation, Vol. 27 No. 1-2, pp. 4-14.
 26. **H. Meeus**, (Eds.), "*Innovation, science and institutional change: A handbook of research*" Oxford, UK: Oxford University Press.(pp. 1-19).
 27. **Jayanthi, S. & Sinha K. K.**, (1998), "*Innovation implementation in high technology manufacturing: A chaos-theoretic empirical analysis*", Journal of Operations Management, Vol. 16 No. 4, pp. 471-494

28. **Katz, B.**, (2007), *“The Integration of Project Management Processes with a Methodology to Manage a Radical Innovation Project”*, Department of Industrial Engineering, University of Stellenbosch, Msc Eng Thesis.
29. **Khazanchi, S. L., Marianne W., & Kenneth, K. Boyer.**, (2007), *“Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation”*. Journal of Operations Management, Vol. 25 No .4 pp. 871-884.
30. **Kline, S., & Rosenberg, N.**, (1986), *“An Overview of innovation. In Landau R, Rosenberg N, editors. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth”*. Washington, DC: National Academy of Sciences. pp. 275-306.
31. **Luecke, R. & Katz, R.**, (2003), *“Managing creativity And innovation”*, Boston , MA: Harvard Business School Press.
32. **Meier, M. G. & Baldwin, E. R.**, (1957), *“Economic Development: Theory, History, Policy”*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
33. **Miron, E., Erez, M., & Naveh, E.**, (2004), *“Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25 No.2, pp.175–199
34. **Nelson, R. & Winter, S.**, (1982), *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*, Harvard University Press, Boston, MA.
35. **Nordfors, D.**, (2009), *“Innovation Journalism, Attention Work and the Innovation Economy”*, Innovation Journalism Vo.1 6 No.1 pp. 5-46.
36. **OECD**, (Organization for Economic Co-operation and Development) (1991), *“The nature of innovation and the evolution of the productive system, technology and productivity-the challenge for economic policy”*. Paris: OECD, pp. 303–14.
37. **OECD**, (1992). *“Technology and The Economy: The Key Relationships”*, OECD Publications, Paris.
38. **OECD**. (1997), *“National innovation systems”*, OECD Publications, Paris.
39. **OECD**. (1997). *“Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation Data”*. OECD Publications, Paris.
40. **Olson, E.M., Walker, O.C., Ruekert, R.W. & Bonner, J.M.**. (2001), *“Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: implications for project performance”*, Journal of Product Innovation Management, Vol. 18 No. 4, pp. 258-71
41. **Pavitt, K.**, (1984), *“Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy*

- and a theory*”, Research Policy, Vol. 13 No. 6, pp. 343-74.
42. **Pisano, G.P.**, (1990), “*The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis*”, Administrative Science Quarterly, Vol. 35 No. 1, pp. 153-76.
 43. **PORTER, M. E.**, (1990), “*The competitive advantage of nations*”, New York: Macmillan.
 44. **Rogers, E. M. & Shoemaker, F.F.**, (1971), “*Communication of Innovations*”, Free Press, New York, NY.
 45. **Rosenberg N.**, (1976), “*The directions of technological change: inducement mechanisms and focusing devices*”, in Rosenberg N. (Ed.), Perspectives on Technology, Cambridge University Press, Cambridge.
 46. **Rosenberg, N.**, (1982), “*Learning by using*”, in Rosenberg N. (Ed.), *Inside the black box: Technology & Economics*”, Cambridge University Press, Cambridge.
 47. **Rothwell, R. & Gardiner, P.**, (1985), “*Invention, innovation, re-innovation and the role of the user*”, Technovation, Vol. 3, pp. 168-86.
 48. **Rothwell, R. & Gardiner, P.**, (1988), “*Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits*”, Journal of Marketing Management, Vol.3 No. 3, pp. 64-72.
 49. **Rothwell, R.**, (1992), “*Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990’s*”, R&D Management, Vol. 22 No. 3, pp. 221-239.
 50. **Rothwell, R.**, (1994). “*Towards the fifth-generation innovation process*”. International Marketing Review. Vol. 11 No. 7, pp. 7-31.
 51. **Schumpeter, J. A.**, (1934). “*The Theory of Economic Development*”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
 52. **Schott, A.**, (1981), “*Industrial Innovation in the United Kingdom, Canada, and the United States*”, British-North America Committee, London.
 53. **Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.**, (1997), “*Managing Innovation*”, John Wiley & Sons, Chichester.
 54. **Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.**, (2001), “*Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change*”, 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England.
 55. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.**, (2005), “*Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*”, 3rd edition, Wiley & Sons
 56. **Tidd, J., and Bessant, J.**, (2009). “*Managing innovation: Integrating*

- technological, market and organizational change*”, Chichester: John Wiley & Sons.
57. **Utterback, M. J. & Abernathy, W. J.**, (1975), “*A Dynamic Model of Process and Product Innovation*”, OMEGA, The International Journal of Management Science, Vol. 3 No6, pp.639-656.
 58. **Voss, C.A.**, (1994), “*Significant issues for the future of product innovation*”, Journal of Product Innovation, Vol. 11, pp. 460-463.
 59. **Walsh, V., Roy, R., Potter, S. & Bruce, M.**, (1992), “*Winning by design: Technology, product design and international competitiveness*”. Basil Blackwell, Oxford.
 60. **West, J., Gallagher, S.**, (2006), “*Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*”, R&D Management, Vol. 36 No.3, pp. 223-228, pp. 319-331.
 61. **Wonglimpiyarat, J.**, (2004), “*The use of strategies in managing technological innovation*”, European Journal of Innovation Management, Vol. 7 No. 3, pp. 229-250.
 62. **Wulfen, G. V.**, (2013), “*The Innovation Expedition: A Visual Toolkit to Start Innovation*”, BIS Publishers.
 63. **Xiaoren, Z., Ling, D. & Xiangdong, C.**, (2014), “*Interaction of Open Innovation and Business Ecosystem*”, International Journal of u- and e- Service, Science and Technology, Vol.7No.1, pp.51-64.
 64. **Zairi, M.**, (1999), “*Process Innovation Management*”, London: Butterworth Heinemann.
 65. **Zizlavsky, O.**, (2013), “*Past, Present and Future of the Innovation Process*”, International Journal of Engineering Business Management, Vol. 5, pp. 47- 54.

Κεφάλαιο 4

Συνανταγωνισμός και Καινοτομία για τη Δημιουργία Αξία

4.1 Εισαγωγή

Οι δραστηριότητες καινοτομίας συχνά έχουν καταδειχθεί ως βασικό στοιχείο για την αύξηση του μεριδίου αγοράς, της αγοραίας αξίας, καθώς και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές επιβίωσης των επιχειρήσεων (Brockhoff, 1999). Προκειμένου να διατηρήσουν την ικανότητά τους να εφαρμόσουν με επιτυχία τα νέα προϊόντα στην αγορά, πολλές επιχειρήσεις έχουν μετατοπιστεί σε ένα μοντέλο "ανοιχτής καινοτομίας», που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, από το σύστημα καινοτομίας στη διαδικασία της καινοτομίας και την αξιοποίηση των γνώσεων τους (Chesbrough, 2003). Τέτοια καινοτομικά ερεθίσματα από εξωτερικές πηγές, όπως πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές ή πανεπιστήμια μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν ως κύρια στοιχεία της στρατηγικής αναζήτησης μιας επιχείρησης, η οποία έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην καινοτόμο απόδοση (Katila, 2002, Laursen & Salter, 2006). Η στρατηγική αναζήτησης μπορεί να οριστεί ως μια "δραστηριότητα επίλυσης προβλημάτων του οργανισμού που αφορά την δημιουργία και τον επανασυνδυασμό των τεχνολογικών ιδεών" (Katila & Ahuja, 2002). Ο ορισμός μιας κατάλληλης στρατηγικής αναζήτησης, ωστόσο, εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει τη δυνητική αξία των πηγών της εξωτερικής γνώσης.

Στρατηγικές αναζήτησης μιας επιχείρησης μπορούν να απευθύνονται σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις θα κάνουν κάθε προσπάθεια για να διασφαλίσουν ότι τα αποκτούμενα καινοτομικά ερεθίσματα αποτελούν μοναδική γνώση που μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Liebeskind, 1996). Υπό αυτή την έννοια, μια στρατηγική αναζήτησης που αποσκοπεί στην συνεργασία με έναν ανταγωνιστή είναι από τη φύση μια μάλλον παράδοξη πράξη, καθώς μια στρατηγική συνανταγωνισμού αναφέρεται στη συνεργασία δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών, ενώ την ίδια στιγμή αυτές οι εταιρίες ανταγωνίζονται στην αγορά (Luo, 2004). Ως εκ τούτου ο συνανταγωνισμός στηρίζεται στην ιδέα ότι οι ανταγωνιστές δεν πρέπει μόνο να θεωρούνται ως αντίπαλοι για το μερίδιο αγοράς, αλλά επίσης ως πολύτιμες πηγές ωθήσεις της καινοτομίας. Ο συνανταγωνισμός τείνει να είναι εφικτός, καθώς οι εταιρίες συνήθως δεν ανταγωνίζονται σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους (Tether 2002). Έτσι ο συνανταγωνισμός επιτρέπει τη συνεργασία σε διάφορες καταστάσεις, για παράδειγμα -και το σημαντικότερο για την καινοτομία- στην έρευνα και ανάπτυξη (R & D) δραστηριοτήτων .

Ωστόσο, η γνώση για το πώς ο συνανταγωνισμός ταιριάζει σε μια έννοια ανοικτής καινοτομίας, δηλαδή στην αλληλεπίδραση με μια ποικιλία από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, είναι ανεπαρκής. Ιδιαίτερα λίγα είναι γνωστά για τις συμπληρωματικές επιπτώσεις της εξωτερικής γνώσης από διάφορες πηγές.

4.2 Ο ρόλος του συνανταγωνισμού στην καινοτομία

Οι σύγχρονες αγορές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να λάβουν μια καινοτόμο προσέγγιση στην κατασκευή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τη μία πλευρά η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των συνόρων εντείνει τον ανταγωνισμό, ενώ από την άλλη υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να συνδυάσουν τις δυνάμεις τους για να αξιοποιήσουν καλύτερα τις ευκαιρίες που

δημιουργούνται από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Zakrzewska – Bielawska, 2015). Η έρευνα δείχνει ότι οι εταίροι μιας συνανταγωνιστικής σχέσης έχουν πρόσβαση, αποκτούν, και μοχλεύουν σημαντικούς πόρους για την επιδίωξη και ανάπτυξη καινοτομιών (Ahuja et. al, 2008, Tsai, 2009). Τέτοιου είδους συνεργασίες προσφέρουν έγκαιρη πρόσβαση σε γνώσεις και πόρους που είναι ειδικά μη διαθέσιμοι, και οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυάζουν τους πόρους του άλλου κατά την επιδίωξη καινοτόμων σχεδίων που συνεπάγονται με υψηλούς κινδύνους και απαιτούν μεγάλες επενδύσεις. Επειδή οι σχεσιακοί πόροι και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτές τις σχέσεις είναι σημαντικοί (Dyer & Singh, 1998), οι επιχειρήσεις επιδιώκουν ενεργά συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για τη δημιουργία νέων γνώσεων και ικανοτήτων, έτσι ώστε να επιτύχουν την ενίσχυση των αποτελεσμάτων της καινοτομίας τους (Sampson, 2007). Οι Jorde & Teece (1990) υποστηρίζουν ότι η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη, αν καινοτόμες επιχειρήσεις είναι ανταγωνιστικές σε παγκόσμιες αγορές.

Οι Quintana&Garcia & οι Benavides&Velasco (2004) εμπειρικά έδειξαν ότι η συνεργασία με τους άμεσους ανταγωνιστές, είναι σημαντικό όχι μόνο για την απόκτηση νέων τεχνολογικών γνώσεων και δεξιοτήτων από τους εταίρους, αλλά και για τη δημιουργία και πρόσβαση σε άλλες δυνατότητες που βασίζονται στην εντατική εκμετάλλευση των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων τους.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συνανταγωνισμός είναι δημοφιλής στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας (Dagnino & Rocco, 2009, Gnyawali & Park, 2009), είναι απαραίτητο να εξεταστεί ο ρόλος του συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας και κάτω από ποιες συνθήκες οι επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργήσουν θετικές επιδόσεις καινοτομίας σε συνανταγωνιστικές σχέσεις.

Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές εγείρει επίσης ανησυχίες για τον δημόσιο αντίκτυπο μιας συνεργασίας με τους ανταγωνιστές οι οποίοι μπορεί να συμμετάσχουν σε συμπαιγνία που μπορεί να βλάψουν τόσο την καινοτομία, όσο και τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Η ανησυχία για συμπαιγνία θα μπορούσε να είναι υψηλή όταν γίγαντες με ισχυρή δύναμη στην αγορά συμμετέχουν σε συνανταγωνιστικές σχέσεις. Για την

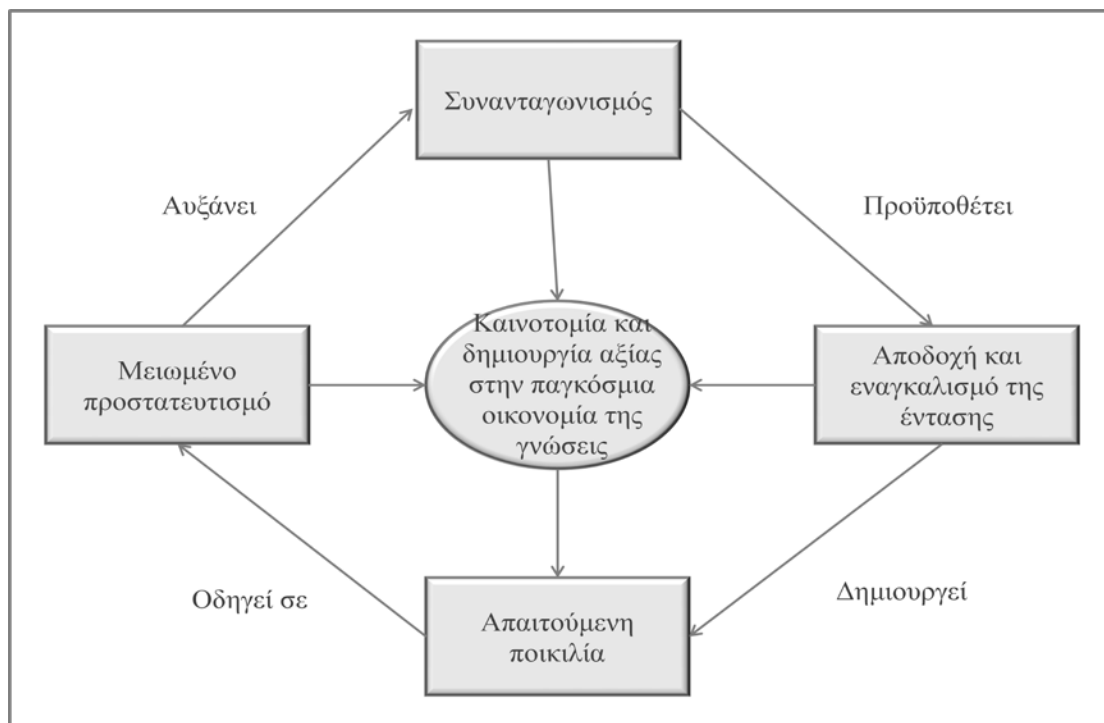
αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος οι Jorde & Teece (1990) δείχνουν ότι η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών για τεχνολογική καινοτομία μπορεί να μην είναι αναγκαστικά αντί ανταγωνιστική, εξαιτίας της πιθανότητας να φέρει μοναδικά προϊόντα, να δημιουργήσει νέες αγορές, και να αναπτύξει ολοκληρωμένες τεχνολογίες που θα ωφελήσουν τελικά τους καταναλωτές. Οι Ingram & Yue (2008) υποστηρίζουν ότι η ευκαιρία για συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια παραβίαση των αντιμονοπωλιακών ζητημάτων, αλλά μάλλον ως μια νόμιμη επιχειρηματική πρακτική που συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας πιο βιώσιμης επιχειρηματικής κοινότητας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εξετάσει εάν και πότε η συνεργασία μεταξύ των ανταγωνιστών θα μπορούσε να προωθήσει την καινοτομία, όπως προτείνεται από τον Teece (1992).

Η συνεχής αμοιβαία σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες ώθησης για την καινοτομία και τη δημιουργία αξίας στην οικονομία της γνώσης (Ahuja & Katila, 2001). Αν μόνο ο ανταγωνισμός ήταν κυρίαρχος, τότε ο καθένας θα προστάτευε τις δικές τους ιδέες, και έτσι η ανάπτυξη της γνώσης θα παρεμποδιζόταν. Με την ίδια λογική, αν μόνο η συνεργασία ήταν το μόνο πράγμα που ωθούσε την ανάπτυξη της γνώσης προς τα εμπρός, τότε η ώθηση και το κίνητρο δεν θα βελτιστοποιούσε την ανάπτυξη νέων γνώσεων. Αλλά μια ισορροπία μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας, που αποτελούν ρίζες του συνανταγωνισμού, είναι η πλέον κατάλληλη για να οδηγήσει σε εποικοδομητική κριτική και στις απαραίτητες γνώσεις στο δίκτυο, οι οποίες θα προωθήσουν τη δημιουργικότητα και θα δημιουργήσουν αυτό που είναι πραγματικά καινοτόμο. Η ισορροπία αυτή θα μπορούσε επίσης να σχετίζονται με τη θεωρία της διαλεκτικής διαδικασίας δημιουργώντας θεσμικές καινοτομίες, μια θεωρία που υποστηρίζεται από τους Hargrave & Van de Ven (2007). Αντί για ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος χωρίς νικητές, δημιουργείται ένα παιχνίδι συν-αθροίσματος, όπου ο καθένας κερδίζει.

Ο συνανταγωνισμός συνδέεται με την ανάπτυξη συμπληρωματικών ομάδων ικανοτήτων σε ένα παγκόσμιο δίκτυο ικανοτήτων. Σε τέτοια δίκτυα, διατμηματικές ομάδες εργασίας και η συνεργασία των ομάδων πέρα από πολιτισμικά και φυσικά όρια μπορούν να αναπτυχθούν. Το ιδανικό είναι μια καλλιέργεια όπου η επιτυχία των άλλων μελών του

δικτύου γίνεται αντιληπτή ως η επιτυχία του όλου συστήματος. Οι ιεραρχημένες αξίες μπορεί να εμποδίσουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων, εφόσον δεν έχουν βάση με τη συνεργασία. Εάν η αρχή του ανταγωνισμού κυριαρχεί, η διανομή της γνώσης και κατά συνέπεια η ανάπτυξη της γνώσης παρεμποδίζεται, και έτσι επιβραδύνεται ο ρυθμός ανάπτυξης της καινοτομίας και η δημιουργία αξίας. Για να μάθουν από αυτούς που ξέρουν, και να μοιραστούν τις γνώσεις αλλά και να ενσωματώσουν αυτή τη γνώση σε παγκόσμια δίκτυα ικανοτήτων, είναι σημαντική η ύπαρξη κοινωνικών μηχανισμών για την αύξηση της καινοτομίας και τη δημιουργία αξίας στην οικονομία της γνώσης.

Ακριβώς όπως ένα τεντωμένο σχοινί ο περιπατητής πρέπει να βρει την ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγής, έτσι και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν μια λεπτή ισορροπία βαθμονομημένη μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας. Η σχέση μεταξύ συνανταγωνισμού, καινοτομίας και δημιουργία αξίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.1.



Διάγραμμα 4.1: Η σχέση μεταξύ συνανταγωνισμού, καινοτομίας και δημιουργία αξίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης
 Πηγή : Johannessen & Olsen, 2010

Ο συνανταγωνισμός ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργία αξίας στην παγκόσμια οικονομία της γνώσης, επειδή ο συνανταγωνισμός καλλιεργεί μια νοοτροπία που

αποδέχεται τις εντάσεις μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας και αγκαλιάζει σχετικές συγκρούσεις, οδηγώντας στην απαιτούμενη ποικιλία και τη μείωση του προστατευτισμού (Johannessen & Olsen, 2010). Για την ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργίας αξίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στον συνανταγωνισμό, έτσι ώστε να έχουν πρόσβαση στην ποικιλία που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών του εξατομικευμένη πελάτη.

4.2.1 Ο συνανταγωνισμός παράγοντας ενίσχυσης των θετικών αποτελεσμάτων των στρατηγικών της ανοιχτής καινοτομίας

Οι εξωτερικές πηγές της γνώσης θα πρέπει να προσδιορίζονται, να ενεργοποιούνται και να διαχειρίζονται ώστε να οδηγήσουν στην επιτυχία (Gottfredson et. al, 2005). Η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει αυτό πιθανώς συνοψίζεται καλύτερα στη βιβλιογραφία με τη θεωρία της ικανότητας απορρόφησης (Cohen & Levinthal, 1990) η οποία έχει τρία βασικά συστατικά: την αναγνώριση της πολύτιμης γνώσης στο περιβάλλον, την αφομοίωση της με τα υπάρχοντα αποθέματα γνώσης και την τελική εκμετάλλευση για την επιτυχή καινοτομία. Αυτές οι συνεχείς δεσμεύσεις μάθησης αυξάνουν τη γνώση για τις τάσεις της αγοράς και της τεχνολογίας, η οποία μπορεί να μεταφραστεί σε προληπτικές ενέργειες. Οι απορροφητικές ικανότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βρουν και να αναγνωρίσουν τις σχετικές εξωτερικές πηγές γνώσης και να τις συνδυάσουν με τα υπάρχοντα αποθέματα γνώσης. Αυτή η ικανότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία σχηματισμού συμμαχιών με τους ανταγωνιστές (Villalonga & McGahan, 2005). Οι ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν ως πολύτιμοι συνεργάτες για την οικοδόμηση στρατηγικών συμμαχιών και η υλοποίηση δυνητικών συνεργιών ως στρατηγική συνανταγωνισμού σχηματίζουν ένα παράθυρο με τις δυνατότητες των ανταγωνιστών (Hameletal., 1989) και δεν επιτρέπουν μόνο την πρόσβαση στις δεξιότητες της συνεργαζόμενων εταιρών αλλά και την αφομοίωση τους (Hamel, 1991). Υπό αυτή την έννοια, η απορρόφηση της γνώσης του ανταγωνιστή μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα ευοίωνη, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από ένα παρόμοιο

περιβάλλον αγοράς / προϊόντος (Dussaugeetal., 2000). Αυτό καθιστά τις εισροές τους άμεσες και πιο εύκολες στη χρήση από την εκμετάλλευση άλλων ερεθίσματα από άλλες πηγές, όπως οι ακαδημαϊκές γνώσεις που σπάνια είναι έτοιμες για εφαρμογή (Siegel, 2004, Link et. al, 2006.) ή τη γνώση που προέρχεται από τους πελάτες που είναι συχνά ανέκφραστη, αναξιόπιστη ή μυωπική (Frosch, 1996). Ως εκ τούτου, οι απαιτήσεις για το μετασχηματισμό της γνώσης του ανταγωνιστή είναι σχετικά χαμηλές, πριν την μπορεί ενσωμάτωση της σε υπάρχοντα αποθέματα γνώσης. Κατά συνέπεια, τα εμπόδια για την πρόσβαση και την εκμετάλλευση αυτής της γνώσης είναι χαμηλότερα (Todorova & Durisin, 2007).

Παρόλα αυτά, η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται όχι μόνο από τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών αλλά και κατά πόσον η επιχείρηση μπορεί να καρπωθεί τα οφέλη από τις επενδύσεις. Ενώ η διάδοση της γνώσης γενικά μπορεί να είναι ευεργετική για την κοινωνία στο σύνολό της, μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσει μερικές από τις αποδόσεις της ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό (Harabi, 1995). Η οικειοποίηση πολύτιμης γνώσης είναι επομένως ένα σημαντικό στοιχείο των στρατηγικών καινοτομίας μιας επιχείρησης. Οι ευκαιρίες για απόκτηση γνώσης υπάρχουν μόνο σε περιορισμένο βαθμό στις συνανταγωνιστικές ρυθμίσεις, γιατί η γνώση παράγεται από κοινού και η επιτυχία εξαρτάται από την αμοιβαιότητα. Την ίδια στιγμή, οι κίνδυνοι από τις πολύτιμες γνώσεις που εξαπλώνονται στους ανταγωνιστές είναι υψηλή καθώς λειτουργούν σε παρόμοιες αγορές και τεχνολογικά περιβάλλοντα και τεχνολογία και είναι σε θέση να αξιοποιούν αυτή τη γνώση κατευθείαν.

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις διεγείρουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία των επιχειρήσεων (Nemehb & Yami, 2012), ιδίως όσον αφορά την ανοικτή καινοτομία (Grimpeet.et. al., 2012). Οι Grimpe et. al. (2010) προτείνουν ότι η συνεργασία με ανταγωνιστές θα μπορούσε να είναι μια φυσική προέκταση των στρατηγικών ανοικτής καινοτομίας των επιχειρήσεων καθώς θα έχουν αναπτύξει και τελειοποιήσει τις ικανότητες απορρόφησης τους για να αποκομίσουν τη μέγιστη αξία από αυτό. Από την άλλη πλευρά, ο συνανταγωνισμός μπορεί να απαιτήσει ένα μοναδικό σύνολο από οργανωτικές ικανότητες, καθώς τα αιτήματα τόσο της συνεργασίας όσο και του

ανταγωνισμού θα πρέπει να εξισορροπηθούν. Επίσης οι εταιρίες που ακολουθούν στρατηγικές ανοικτής καινοτομίας είναι σε θέση να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του συνανταγωνισμού.

4.2.2 Οι οδηγοί του συνανταγωνισμού σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο συνανταγωνισμός είναι δημοφιλής σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας (Dagnino & Rocco, 2009, Gnyawali & Park, 2009), είναι απαραίτητο να εξεταστεί ο ρόλος του συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας και κάτω από ποιες συνθήκες οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν θετικές επιδόσεις καινοτομίας στις συνανταγωνιστικές σχέσεις.

Το θέμα του συνανταγωνισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας ανταγωνίζονται για τη θέση του τεχνολογικού ηγέτη και για τις καινοτόμας ηγεσίες εντός του κλάδου (Zakrzewska-Bielawska, 2012). Μέσα από την εντατική καινοτομική δραστηριότητα οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη δημιουργία νέων προϊόντων που να ικανοποιούν τις τρέχουσες ανάγκες των πελατών, αλλά και στη χρήση των προϊόντων τους για να δημιουργήσουν νέες ανάγκες. Η επιθυμία για την επίτευξη της θέσης του τεχνολογικού ηγέτη εξαρτάται από την πολιτική των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία παρέχουν μια εγγύηση της ικανότητας να επωφεληθούν από τις νέες τεχνολογίες, τις καινοτομίες και τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο ανταγωνισμός στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας προκύπτει επίσης από την ανάγκη να κερδηθεί πίσω το επενδυτικό κόστος μέσω των πωλήσεων σε όλο και μικρότερα χρονικά πλαίσια.

Από την άλλη πλευρά, η υψηλή πολυπλοκότητα των προϊόντων, το υψηλό επίπεδο της τεχνολογικής εξέλιξης, και η ετερογένεια και η μοναδικότητα των πόρων που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ανεξάρτητα, εντός του διαστήματος που χρειάζεται από τη δυναμική του περιβάλλοντος (Bengtsson et. al., 2010) κινητοποιεί τις επιχειρήσεις

υψηλής τεχνολογίας να εισέλθουν σε συνεργασία με τους ανταγωνιστές τους. Ο συνανταγωνισμός επιτρέπει σε αυτές τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν, εντός του πεδίου των δραστηριοτήτων τους, μοναδικά πλεονεκτήματα σε τομείς όπως η εξειδίκευση, οι πληροφορίες, η επικοινωνία και τη χρήση μιας εξειδικευμένης αγοράς εργασίας (Adamik, 2008), όπου τα προκύπτοντα οφέλη προέρχονται από τη συνεργία και τη συσσώρευση των χαρακτηριστικών της ανταγωνιστικότητας, όπως φήμη εμπορικών σημάτων, εκλεπτυσμένη τεχνολογία, κοινή χρηματοδότηση, κοινό μάρκετινγκ, και επέκταση καναλιών διανομής.

Οι βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας φαίνεται να αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες και, ως εκ τούτου είναι πιο ευνοϊκές για την ανάπτυξη συναγωνιστικών στρατηγικών. Οι Gnyawali & Park (2009) υποστηρίζουν ότι οι τρεις μεγάλες τεχνολογικές προκλήσεις –ο μικρότερος κύκλος ζωής προϊόντων, η σύγκλιση των τεχνολογιών, και η αύξηση των κεφαλαιακών δαπανών, καθώς και των δαπανών της έρευνας & ανάπτυξης - χρησιμεύουν ως σημαντικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας για να συμμετάσχουν σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Δεδομένου ότι οι κύκλοι ζωής των προϊόντων είναι δραματικά συρρικνωμένοι (Chen & Li, 1999), λόγω των ταχέως μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των πελατών και της ταχύτητας και του μεγέθους των τεχνολογικών αλλαγών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιταχύνουν τις προσπάθειές τους για καινοτομία (Lynn & Akgnn, 1998). Η τεχνολογική σύγκλιση παρέχει δύο κινδύνους και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, η οποία διευκολύνει τον συνανταγωνισμό. Η σύγκλιση αυξάνει τους κινδύνους και την αβεβαιότητα για την αγορά και την τεχνολογία και ωθεί τις επιχειρήσεις στο να απευθύνονται σε άλλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, ώστε να επιμερίσουν τον κίνδυνο και να έχουν πρόσβαση και να συνδυάσουν μια ποικιλία εξελιγμένων τεχνολογιών. Η τεχνολογική σύγκλιση προσφέρει επίσης στις επιχειρήσεις (ειδικά για τις κορυφαίες εταιρείες) ευκαιρίες για να καθορίσουν τα πρότυπα του κλάδου. Εκτός του ότι οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ταυτόχρονα προσπαθούν να διαμορφώσουν τις νέες δομές και τα πρότυπα του κλάδου που απαιτούνται για την στήριξη, την ανάπτυξη και τη διάδοση τους (Garud, 1994). Καθώς τα τεχνολογικά πρότυπα θέτουν τα θεμέλια για νέα προϊόντα και υπηρεσίες (Lei, 2003),

οι ανταγωνιστές συνεργάζονται μεταξύ τους για να κερδίσουν μάχες και να δημιουργήσουν σε ολόκληρο τον κλάδο πρότυπα (Mione, 2008). Τέλος, η ένταση της έρευνας και ανάπτυξης (δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης ως ποσοστό των πωλήσεων) είναι πολύ υψηλή σε τομείς υψηλής τεχνολογίας (BIS, 2009). Αυτές οι υψηλές δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης παρέχουν ισχυρά κίνητρα για τις επιχειρήσεις να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές που έχουν μια μεγάλη βάση των πόρων. Η δημιουργία μιας συνεργατικής σχέσης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να συνδυάσουν οι επιχειρήσεις τις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, την εμπειρία, και άλλους πόρους (Zineldin, 2004). Εκτός από τη βιομηχανία και τις τεχνολογικές τάσεις, οι επιχειρησιακές στρατηγικές και οι πόρους είναι πιθανόν να παρακινήσουν τους 'γίγαντες' της αγοράς να συμμετάσχουν στον συνανταγωνισμό. Η επιχειρηματική στρατηγική, οδηγεί τις ηγέτιδες επιχειρήσεις στο να ηγούνται στο κλάδο τους και να επιδιώκουν συνεχώς τεχνολογικές καινοτομίες για τη δημιουργία προτύπων του κλάδου και για να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Ahuja et. al, 2008). Από την άλλη, οι πόροι/ικανότητες, αποτελούν ισχυρά χαρτιά των ηγετών του κλάδου. Οι πόροι και οι ικανότητες των ανταγωνιστών είναι επίσης πιθανό να είναι άμεσα διαθέσιμοι, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις. Εξειδικευμένοι και σχετικοί πόροι και ικανότητες είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτάχυνση της διαδικασίας της έρευνας και ανάπτυξης ή την επιδίωξη των προτύπων του κλάδου ή της τεχνολογίας. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας αντιλαμβάνονται τις συνανταγωνιστικές σχέσεις ως «διεγερτικό» της ανάπτυξης τους (Zakrzewska-Bielawska, 2013).

4.2.3 Η δυναμική του συνανταγωνισμού μεταξύ των ηγετικών επιχειρήσεων

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις είναι ασταθής (Park & Russo, 1996) και δυναμικές από τη φύση τους (Luo, 2007), γεγονός το οποίο προκαλεί υψηλό επίπεδο έντασης για τις επιχειρήσεις. Κορυφαίες εταιρείες που επιδιώκουν τον συνανταγωνισμό με τους αντιπάλους αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα: την ύπαρξη ελκυστικών ευκαιριών και του κινδύνου της υπεξαίρεσης από τον εταίρο. Αυτός είναι ο λόγος που ο συνανταγωνισμός

μεταξύ σημαντικών παικτών περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα έντασης. Οι Ingram & Yue (2008) σημειώνουν ότι επειδή ο ανταγωνισμός και η συνεργασία προέρχονται από τις ίδιες σχέσεις με τους πόρους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταίρων που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των ευκαιριών μπορεί να προκαλέσει ανταγωνιστικές εντάσεις. Η ένταση εντείνεται επειδή οι άμεσοι ανταγωνιστές μπορεί να γνωρίζουν, να διαθέτουν κίνητρα για να συνεχίσουν, και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον (Chen et. al., 2007). Επίσης, οι ανταγωνιστικοί στόχοι των επιχειρήσεων συγκρούονται, λόγω των προσδοκιών τους για να γίνουν ηγέτες της αγοράς. Κάθε καιροσκοπική συμπεριφορά από τον ανταγωνιστή-εταίρο θα μπορούσε να οδηγήσει σε σοβαρή απώλεια της γνώσης και της αγοράς. Αυτές οι συνθήκες σε συνδυασμό με τη δυνατότητα για υψηλή πληρωμή από τον συνανταγωνισμό οδηγούν σε αστάθεια και στην ενίσχυση της σχέσης. Αυτές οι εντάσεις και η αστάθεια υπογραμμίζουν επίσης την ανάγκη να υπάρχει μια πιο ισορροπημένη εταιρική σχέση μεταξύ των εταίρων και τη σημασία της εξισορρόπησης του ανταγωνισμού και της συνεργασίας από τις επιχειρήσεις.

Οι προαναφερθείσες συνθήκες είναι ενδεικτικές του πως ο συνανταγωνισμός δημιουργείται και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και βοηθούν στην εξήγηση της δυναμικής του συνανταγωνισμού. Στο στάδιο σχηματισμού του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αναζητούν ενεργά έναν τρόπο για να μειώσουν τους κινδύνους του καιροσκοπισμού. Η υιοθέτηση μιας κοινής δομής των ιδίων κεφαλαίων μετριάζει τους κινδύνους του καιροσκοπισμού, επειδή τα κίνητρα είναι πιο στενά συνδεδεμένα (Sampson, 2004). Η μείωση του πεδίου εφαρμογής της συνεργασίας είναι μια εναλλακτική λύση για τη μείωση του κινδύνου του καιροσκοπικού συνεργάτη (Oxley & Sampson, 2004). Επίσης η αμοιβαία δέσμευση της ανώτατης διοίκησης των εταίρων στο συνανταγωνισμό θα είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αντιμετώπιση του καιροσκοπισμού.

Η ανάγκη των επιχειρήσεων που συμμετέχουν για τη δημιουργία αξίας και την ισορροπία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας οδηγούν στον δυναμικό χαρακτήρα του συνανταγωνισμού. Η δημιουργία αξίας επιτυγχάνεται μέσω του επιμερισμού του κόστους, των οικονομιών κλίμακας, των προτύπων, καθώς και τη χρήση των σχεσιακών

προτύπων. Ο Luo (2007) υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες για να δημιουργήσουν μεγαλύτερη κοινή αξία και να επωφεληθούν από αυτό, όταν ο κλάδος και ο τομέας των επιχειρήσεων αυξάνεται. Οι ηγετικές επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργήσουν ακόμη και νέες αγορές. Η εξισορρόπηση του ανταγωνισμού και της συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της σταθερότητας στις συνανταγωνιστικές σχέσεις (Das & Teng, 2000). Η δυναμική του συνανταγωνισμού διαμορφώνεται από τις συνθήκες του κλάδου και των εταίρων, καθώς και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να ακολουθήσουν μια προσέγγιση κερδίζω-κερδίζω, και να διαχειρίζονται την ένταση και την εξισορρόπηση των σχέσεων.

4.2.4 Τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού μεταξύ των σημαντικότερων επιχειρήσεων

Οι Gnyawali & Park (2009) προτείνουν ότι τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού μεταξύ ηγετικών εταιρειών θα πρέπει να αναλύονται σε πολλαπλά επίπεδα (εξεταζόμενη επιχείρηση, δυαδική ή σε συνδυασμό, επίπεδα κλάδου), να διερευνηθούν οι επιπτώσεις της δημιουργίας αξίας και να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες των φορέων χάραξης πολιτικής σχετικά με τις κλαδικές επιπτώσεις του συνανταγωνισμού. Περαιτέρω, η ικανότητα των συμμετεχουσών εταιρειών να διαχειρίζονται τον συνανταγωνισμό θα μπορούσε να είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να παράγουν οφέλη από τη συνεργασία. Η δημιουργία και η πίστωση αξίας είναι κεντρικής σημασίας για τον συνανταγωνισμό (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Η συνεργασία βασίζεται στην προσδοκία για μεγέθυνση και έτσι προστατεύει το μέγεθος της "αξίας" μέσω κοινών προσπαθειών, αλλά ο ανταγωνισμός καθοδηγείται από την επιθυμία να συλλάβει ένα μεγαλύτερο ποσοστό της "αξίας". Τα προσωπικά οφέλη εξαρτώνται από την κατανομή των κοινών οφελών και οι συνέπειες υπερβαίνουν το όριο της συνεργασίας. Οι κοινές παροχές διανέμονται με βάση την εξάρτηση των πόρων, έτσι οι εταίροι που φέρουν τους πιο κρίσιμους πόρους για την σχέση μπορούν να οικειοποιηθούν ένα υψηλότερο ποσοστό από τα οφέλη (Pfeffer & Salancik, 1978). Με την εκμάθηση από τους εταίρους, οι επιχειρήσεις μπορούν να διευκολύνουν το δικό τους προϊόν / τεχνολογική ανάπτυξη και

να αυξήσουν τη γνώση σε όλες τις σχετιζόμενες δραστηριότητες εντός των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να ενταθούν από τον ανταγωνισμό στις συνανταγωνιστικές σχέσεις. Όταν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις συνεργάζονται, έχουν ένα ισχυρό κίνητρο για τη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ τους και προετοιμάζονται για τις συνέπειες του ανταγωνισμού (Tsai, 2002). Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον συνανταγωνισμό θα ήταν χρήσιμη για τη δημιουργία υψηλότερων κοινών ωφελειών και οικειοποίησης ενός μεγαλύτερου μεριδίου των εν λόγω παροχών. Μια επιχείρηση που έχει την νοοτροπία και την πείρα του συνανταγωνισμού μπορεί να είναι σε θέση να χειρίζεται τις συγκρούσεις, να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία, και κατάλληλα μεγαλύτερα ιδιωτικά οφέλη.

Ο συνανταγωνισμός μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, ειδικά σε πτυχές της αλυσίδας αξίας, όπως η έρευνα και ανάπτυξη και η τεχνολογική καινοτομία, οδηγεί σε ένα ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο κλάδο. Ο συνανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων παικτών μπορεί να προωθήσει την καινοτομία μέσω του ανταγωνισμού. Ο Teece (1992) υποστηρίζει ότι οι πολύπλοκες μορφές συνεργασίας είναι συνήθως απαραίτητες για την προώθηση του ανταγωνισμού. Ο συνανταγωνισμός μεταξύ κορυφαίων εταιρειών μπορεί να προκαλέσει μετέπειτα συνανταγωνισμό μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων, επειδή πολλοί οπαδοί συνήθως μιμούνται τις ενέργειες των ηγετών του κλάδου. Έτσι, ο συνανταγωνισμός μεταξύ των γιγάντων μπορεί να αλλάξει την ανταγωνιστική δυναμική στην πιο εντατική μορφή του ανταγωνισμού και να οδηγήσει σε ομάδες – ομάδες επιχειρήσεων ανταγωνισμό. Ο συνανταγωνισμός μπορεί επίσης να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα καιροσκοπικά προβλήματα (Teece, 1992).

Ο Teece (1992) επισημαίνει ότι η σύζευξη με τους ανταγωνιστές συχνά προωθεί την καινοτομία, διότι «το σύνολο των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τα οφέλη είναι πιθανό να περιλαμβάνουν μια μεγαλύτερη μερίδα που επιβεβαιώνεται από την πραγματοποίησι εξόδων έρευνας και ανάπτυξης." Τέλος, ο συνανταγωνισμός είναι πιθανότερο να προωθήσει τους γίγαντες των τιμών να επιτρέψουν τους καταναλωτές να απολαύσουν πολύ-χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων σε λογικές τιμές λόγω των οικονομιών

κλίμακας, του τραβήγματος των συμπληρωματικών πόρων για την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων τεχνολογιών, τη μείωση των επικαλύψεων των προσπαθειών, καθώς και του εντεινόμενου ανταγωνισμού.

4.3 Τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού στον τομέα της καινοτομίας: οφέλη και κίνδυνοι

Υπάρχουν μια σειρά από λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά είναι η επιθυμία να αποκτήσουν πλεονεκτήματα που δεν θα είναι διαθέσιμες οι επιχειρήσεις να τις αποκτήσουν από μόνες τους. Τα οφέλη που αποκόμισαν επιχείρησης οι οποίες συνεπλάκησαν σε στρατηγικές συνανταγωνισμού την τελευταία δεκαετία στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας αφορούν κυρίως στην αμοιβαία μάθηση, τη διέγερση της καινοτομικότητας, τη δημιουργία και την τελειοποίηση των νέων τεχνολογιών, τις μειώσεις των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης και το κόστος των συναλλαγών, οφέλη της εξειδίκευσης (συνέργεια), αύξηση της αξίας της επιχείρησης, πρόσβαση σε πόρους, ενίσχυση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών που δεν συμμετέχουν στο συνανταγωνισμό, πληρέστερη αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς, διευρυμένη κλίμακα της λειτουργίας και της πρόσβασης σε νέες αγορές (Nemeh & Yami, 2012, Kim et. al, 2013, Thomason et. al, 2013, Liu, 2013, Pellegrin-Boucheretal, 2013). Η επιδίωξη της αποκόμισης αυτών των ωφελειών και παροχών αποτέλεσε, την ίδια στιγμή, το θεμελιώδες κίνητρο για την επιδίωξη μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού.

Ταυτόχρονα όμως οι επιχειρήσεις αυτές που συνεργάστηκαν, σε μερικές περιπτώσεις, ακόμα και με τους «θανάσιμους» αντιπάλους τους στον καινοτομικό συνανταγωνισμό, αντιμετώπισαν έντονες απειλές και κινδύνους, τις οποίες θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε «απώλειες συνανταγωνισμού» (Zakrzewska – Bielawska, 2015). Τα συχνότερα αναφερόμενα είναι τα εξής: ο κίνδυνος διαρροής γνώσης και τεχνογνωσίας, η

οποία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ελέγχου πάνω στην τεχνολογία, η καιροσκοπική συμπεριφορά των συνανταγωνιστών, οι συγκρούσεις μεταξύ των ανταγωνιστών, οι επενδύσεις σε συγκεκριμένους πόρους, η απώλεια της ευκαιρίας για συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις λόγω ρήτρης αποκλειστικότητας, ασυμμετρία στους κανονισμούς του συνανταγωνισμού, η υπό-απόδοση των από κοινού εκτελούμενων διεργασιών και στην επίτευξη των κοινών στόχων, και η αποδυνάμωση της θέσης και της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009, Ritala, 2012, Zakrzewska -Bielawska, 2013). Ο παραλληλισμός του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, που είναι η ουσία του συνανταγωνισμού δημιουργεί πάντα μια ορισμένη ένταση ενόψει της ενίοτε αντιφατικής φύσης του. Είναι, επομένως, σημαντικό ότι στον καινοτομικό συνανταγωνισμό τα αναμενόμενα οφέλη υπερτερούν των πιθανών απειλών και ότι τα αποτελέσματα οδηγούν στην ανάπτυξη για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη που ακολουθούν αυτό.

4.4 Συνανταγωνισμός και Δημιουργία Αξίας

Αυτό το μέρος περιγράφει την επίδραση του συνανταγωνισμού στην αξία των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι υπάρχει μόνο ένα πολύ μικρό σώμα της εμπειρικής έρευνας για τον συνανταγωνισμό, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με την επίδραση των συνανταγωνιστικών δεσμών στην αξία της αγοράς των επιχειρήσεων, όπως σχετικά με έρευνες για συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων.

4.4.1Η Επίδραση του Συνανταγωνισμού στην αξία των Επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην εταιρική σχέση

Οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, όταν αναμένουν οφέλη από τη συνεργασία που δεν θα μπορούσαν να έχουν αποκτήσει

ατομικά (Cuellar, et. al. 2006). Από τη σκοπιά της συμμαχίας, διάφορες μελέτες έδειξαν ότι ο σχηματισμός των συμμαχιών έχει μια θετική επίδραση στην αγοραία αξία των επιχειρήσεων που συμπράττουν, με τη δημιουργία θετικών αποδόσεων (Anand & Khanna, 2000). Επιπλέον, ειδικά οριζόντιες συμμαχίες έχουν μια θετική επίδραση στην αγοραία αξία των συμμετεχουσών επιχειρήσεων (Oxley et. al., 2009). Ο συλλογισμός πίσω από αυτό είναι ότι μια συμμαχία μπορεί να παρέχει πρόσβαση σε πρόσθετους πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της θα μπορούσε να οδηγήσει σε πρόσθετες ταμειακές ροές για την εταιρεία. Εάν οι επενδυτές αναμένουν, με βάση τις πληροφορίες που έχουν, ότι η συμφωνία συνεργασίας οδηγεί σε τέτοια οφέλη για την επιχείρηση, η τιμή της μετοχής ενδέχεται να αντιδρά θετικά (Das et. al., 1998).

Από τη σκοπιά του συνανταγωνισμού, οι Garrette et. al. (2009) και Yami et. al. (2010) εξηγούν ότι η συνεργασία με τους ανταγωνιστές είναι μια πολύ χρήσιμη στρατηγική όταν η αγορά προσφέρει ευκαιρίες που μια επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί από μόνη της. Σε μια τέτοια κατάσταση, πολλαπλές επιχειρήσεις σε μια αγορά μπορεί να έχουν τον ίδιο στόχο, σχετικά με την σύλληψη μιας ευκαιρίας στην αγορά, αλλά καμία επιχείρηση δεν διαθέτει όλους τους πόρους και τις ικανότητες για να το επιτύχει αυτό ατομικά. Επιπλέον, οι Dussauge et. al. (2000) εξηγούν ότι οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μοιράζονται ήδη μια κοινή βάση αρμοδιότητας, δεδομένου ότι εξυπηρετούν τους ίδιους πελάτες, τις ίδιες τεχνολογίες που σχετίζονται με τη χρήση και προσφέρουν παρόμοια προϊόντα. Αυτό καθιστά ευκολότερη τη συνεργασία με τους ανταγωνιστές από ό, τι με επιχειρήσεις από άλλες αγορές ή κλάδους. Έτσι, σύμφωνα με την έρευνα των Garrette et.al. (2009) και Yami et. al. (2010), αναμένεται ότι η παγκόσμια αγορά κατασκευής επιβατικών αυτοκινήτων θα αποτελεί συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών, με βάση τις ευκαιρίες της αγοράς και την εξέλιξη της αγοράς, που δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν οικονομικά ξεχωριστά. Παραδείγματα των ευκαιριών της αγοράς και τις τάσεις για την παγκόσμιους κατασκευαστές επιβατικών αυτοκινήτων είναι η αυξανόμενη ζήτηση για μικρότερα οικονομικά αυτοκίνητα (Yami et. al., 2010) και η μετεγκατάσταση της παραγωγής αυτοκινήτων στην αναδυόμενες βιομηχανικά χώρες (Steenhuis & DeBruin, 2004).

Οι επενδυτές αντιδρούν θετικά ως προς τη διαμόρφωση των εταιρικών σχέσεων μεταξύ των αντιπάλων επιχειρήσεων για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της αγοράς που η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να αξιοποιήσει ατομικά. Τέτοιες ευκαιρίες στην αγορά οδηγούν σε ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, η οποία με τη σειρά της θα μπορούσε να οδηγήσει σε πρόσθετες ταμειακές ροές και την αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, με βάση τη μελέτη του Robin de Baar (2011) η ανακοίνωση της συνεργασίας οδηγεί σε θετικές έκτακτες αποδόσεις για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που συνεργάζονται και ως εκ τούτου, έχει θετικό αντίκτυπο στην αγοραία αξία των συμμετεχουσών επιχειρήσεων.

4.4.2 Η Επίδραση του Συνανταγωνισμού στον Ανταγωνισμό

Τόσο από μια σταθερή προοπτική όσο και από την προοπτική της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, είναι ενδιαφέρον να μάθουμε αν ο συνανταγωνισμός επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Εάν οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των ανταγωνιστών καταστούν δυνατή τη μείωση της έντασης του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις μπορεί να θέλουν να τονώσουν τον συνανταγωνισμό στις αγορές των προϊόντων τους. Από τη σκοπιά της αντιμονοπωλιακής αρχής αξίζει να σημειωθεί αν πρέπει να παρακολουθεί τον συνανταγωνισμό προκειμένου να εξασφαλιστεί ο θεμιτός ανταγωνισμός στην αγορά ή το κλάδο (Tong & Reuer, 2010).

Στη βιβλιογραφία σχετικά με τις συμμαχίες, από μερικές μελέτες διαπιστώθηκε ότι η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου μπορεί να αμβλύνει τον ανταγωνισμό με τη διαμόρφωση της δομής του κλάδου με αντιανταγωνιστικούς τρόπους (Oxley et. al., 2009, Tong & Reuer, 2010), ενώ από άλλες μελέτες διαπιστώθηκε ότι η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων θα αυξήσει την ανταγωνιστική συμπεριφορά των συμμετεχουσών επιχειρήσεων προς άλλες επιχειρήσεις (Gnyawali et. al., 2006). Όσον αφορά την αγοραία αξία των επιχειρήσεων, οι Oxley et. al. (2009) βρήκαν ότι όταν δύο

ανταγωνιστές δημιουργήσουν μια συμμαχία έρευνας και ανάπτυξης, η ανακοίνωση έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην αγοραία αξία των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων όσο και των άλλων επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο που δεν συμμετέχουν στην εταιρική σχέση. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η τιμή της μετοχής των μη συμμετεχουσών επιχειρήσεων στον συνανταγωνισμό αντιδρούν θετικά στην ανακοίνωση της συνεργασίας, καθώς οι επενδυτές αναμένουν ότι οι συμφωνίες συνεργασίας στον κλάδο θα μειώσει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των κατεστημένων φορέων. Ως εναλλακτική εξήγηση για τη θετική επίδραση στις τιμές των μετοχών των μη συμμετεχουσών επιχειρήσεων στον συνανταγωνισμό, οι μελετητές ερεύνησαν αν μη συμμετέχουσες επιχειρήσεις της σύμπραξης θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις τεχνολογικές επιδράσεις των κοινών δραστηριοτήτων έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης που θα μπορούσαν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στο μέλλον (π.χ. εισαγωγή νέων τεχνολογιών). Αλλά δεν βρέθηκε καμία υποστήριξη για αυτή την εναλλακτική εξήγηση, έτσι ώστε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η θετική αντίδραση της τιμής της μετοχής των επιχειρήσεων που δεν συμμετέχουν στην συνανταγωνιστική σχέση είναι το αποτέλεσμα της αναμενόμενης μείωσης της έντασης του ανταγωνισμού. Ωστόσο, οι Oxley et. al. (2009) ερεύνησαν μόνο συμμαχίες έρευνας και ανάπτυξης και οι διαφορετικοί τύποι των συμφωνιών συνεργασίας θα μπορούσαν να έχουν διαφορετικές συνέπειες για τους ανταγωνιστές που δεν είναι στην εταιρική σχέση.

Για να μετρηθούν οι επιπτώσεις του συνανταγωνισμού στην αγοραία αξία των μη συμμετεχουσών επιχειρήσεων στον συνανταγωνισμό, η οποία δείχνει πώς θα μπορούσε να επηρεαστεί ο ανταγωνισμός σε μια αγορά, οι έκτακτες αποδόσεις όλων των αντιπάλων, εκτός από των επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται, θα πρέπει να αναλυθούν. Για το σκοπό αυτό, η μεθοδολογία έρευνας των Oxley et. al. (2009) ακολουθείται, διότι είναι από τους λίγους συγγραφείς που ερεύνησαν την επίδραση των ανακοινώσεων των συμφωνιών συνεργασίας τόσο στην αξία των επιχειρήσεων συνεταιρισμού όσο και των άλλων εταιρειών του κλάδου. Δεν υπήρξε καμία τέτοια μελέτη στη βιβλιογραφία του συνανταγωνισμού. Αλλά είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι Oxley et. al. (2009) θεωρούν αντιπάλους τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο βασιζόμενοι στους κώδικες ταξινόμησης κλάδων (SIC κωδικούς). Ο

ορισμός αυτός του αντιπάλου είναι πολύ ευρύς για τον συνανταγωνισμό, δεδομένου ότι δεν είναι σαφές εάν οι εν λόγω επιχειρήσεις ανταγωνίζονται άμεσα μεταξύ τους. Επιπλέον, βάση των Oxley et. al. (2009), κάθε εταίρος συμμαχίας θα μπορούσε να έχει ένα διαφορετικό σύνολο ανταγωνιστών, ανάλογα με τους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιείται. Σε αντίθεση, η έρευνα του συνανταγωνισμού λειτουργεί με ένα σταθερό σύνολο ανταγωνιστών από μια αγορά που συλλαμβάνει τη δυναμική του ταυτόχρονου ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων (Yami et. al., 2010).

Αναλύοντας τον τρόπο που η αναγγελία μιας εταιρικής σχέσης μεταξύ ανταγωνιστών επηρεάζει τις αποδόσεις των μετοχών των άλλων επιχειρήσεων στην αγορά που δεν συμμετέχουν στην εταιρική σχέση, είναι δυνατό να εκτιμηθεί ποια είναι η επίδραση του συνανταγωνισμού για τον ανταγωνισμό σε μια αγορά. Σε αντίθεση με τα ευρήματα των Oxley et. al. (2009), οι Gnyawali et. al., (2006) προβλέπουν ότι οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών οδηγούν σε αρνητική αντίδραση της χρηματιστηριακής αγοράς για μη συνεργαζόμενες επιχειρήσεις για δύο λόγους. Πρώτα απ' όλα, οι επιχειρήσεις που είναι συναγωνιζόμενες αναμένεται να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές ενέργειές τους προς άλλες επιχειρήσεις στην αγορά, επειδή η συνεργασία θα τους κάνει ισχυρότερους ανταγωνιστές. Όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις από την ίδια αγορά συνεργάζονται για να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία στην αγορά, κατά πάσα πιθανότητα θα χρησιμοποιήσουν τα οφέλη από τη δυνατότητα της αγοράς για να αυξήσουν τις ανταγωνιστικές ενέργειές τους προς τις άλλες επιχειρήσεις στην αγορά. Αυτό δείχνει ότι η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά θα αυξηθεί. Δεύτερον, με βάση την προηγούμενη συζήτηση ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της αγοράς, οι μη-συνεργαζόμενες επιχειρήσεις χάνουν τη δυνατότητα να επωφεληθούν των ευκαιριών της αγοράς που θα μπορούσε να ενισχύσει την ανταγωνιστική τους θέση.

Έτσι συμπεράνουμε ότι οι μη συμμετέχουσες στον συνανταγωνισμό επιχειρήσεις θα βιώσουν αρνητικές έκτακτες αποδόσεις όταν οι ανταγωνιστές τους μετέχουν σε μια συνανταγωνιστική σχέση, που δείχνει μια αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά.

4.5 Παράγοντες που προκαλούν διαφορές στα αποτελέσματα της αξίας

Για να υπάρχει μια καλύτερη κατανόηση της δυναμικής που προκαλεί διακύμανση του αποτελέσματος του συνανταγωνισμού επί της αξίας των επιχειρήσεων, θα πρέπει να αναλυθεί πώς οι επενδυτές θα μπορούσαν να αντιδράσουν διαφορετικά προς ορισμένα χαρακτηριστικά της συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών. Θα πρέπει να ερευνηθεί κατά πόσον η αγορά αντιδρά διαφορετικά για διαφορετικούς τύπους συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, διαφορετικούς βαθμούς συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών και τη συμμετοχή στο δίκτυο συνανταγωνισμού των συνεργαζόμενων ανταγωνιστών.

4.5.1 Τύποι συνανταγωνιστικών συμφωνιών

Με βάση την έρευνα των Das et. al. (1998) οι οποίοι βρήκαν ότι οι επενδυτές αντιδρούν διαφορετικά στις τεχνολογικές συμφωνίες και εμπορικές συμφωνίες, αξίζει τον κόπο να ερευνηθεί κατά πόσον διαφορές στους τύπους των συμφωνιών συνεργασίας μπορούν να ληφθούν υπόψη για συνανταγωνιστικές συμφωνίες. Αναλύοντας την απόκλιση στις έκτακτες αποδόσεις για τα διάφορα είδη των συμφωνιών συνεργασίας μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι επενδυτές αναμένουν από αυτές να έχουν ανάμοια αποτελέσματα σχετικά με την αγοραία αξία των επιχειρήσεων. Με βάση τη βιβλιογραφία σχετικά με τον συνανταγωνισμό, υπάρχουν δύο τύποι συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών.

- *Κοινής παραγωγής (Joint manufacturing)*: Οι Garrette et al. (2009) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να στραφούν σε δεσμούς συνεργασίας με τους ανταγωνιστές για την υλοποίηση έργων παραγωγής, όπως επεκτάσεις των προϊόντων, που απαιτούν περισσότερους πόρους από ό, τι η επιχείρηση κατέχει. Οι συγγραφείς βρήκαν υποστήριξη για τον

ισχυρισμό τους στο γεγονός ότι οι κατασκευαστές αεροσκαφών παγκόσμιας προτιμούν να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, όταν οι απαιτήσεις των πόρων του έργου είναι πολύ υψηλές. Επειδή οι επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν τη σωστή ποσότητα των πόρων, είναι βολικό να συνεργαστούν με ανταγωνιστές με παρόμοιους πόρους αντί να συνεργαστούν με επιχειρήσεις από άλλες αγορές ή κλάδους. Επίσης, όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διεισδύσουν σε ξένες αγορές με νέα προϊόντα ή καινοτομίες, από κοινού με τους αντιπάλους της παραγωγής μπορεί να μειώσουν το κόστος και τους κινδύνους από την εισχώρηση στις ξένες αγορές. Σε μια τέτοια περίπτωση, καλός αντίπαλος για συνεργασία είναι αυτός που έχει μεγάλη εμπειρία στην είσοδο σε ξένες αγορές (Luo, 2007).

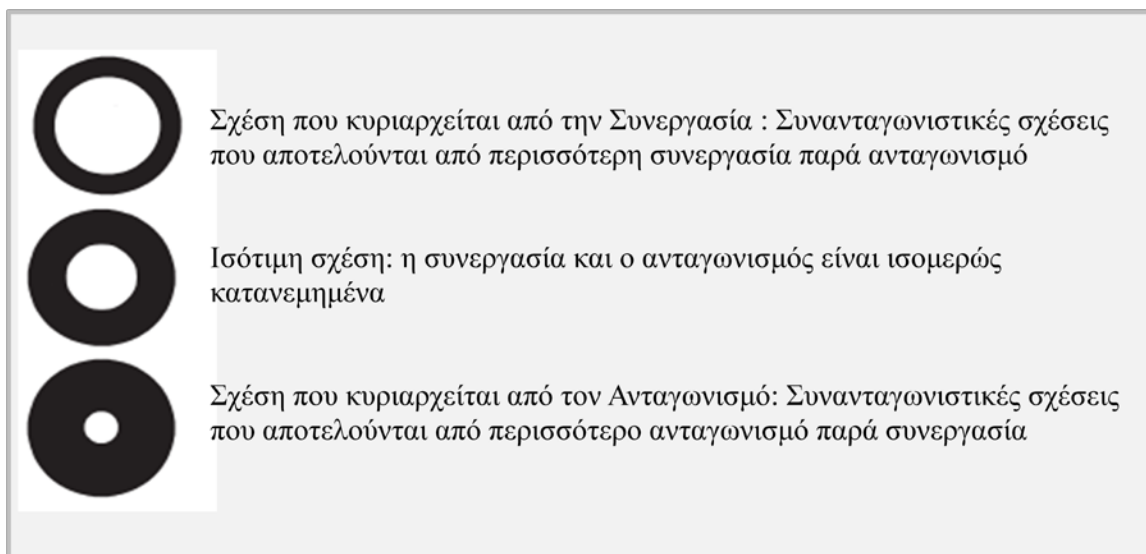
- *Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D)*: Οι συνεργάτες μπορούν να συνεργαστούν για την E&A και την ίδια στιγμή να ανταγωνίζονται έντονα στις αγορές προϊόντων (Gnyawali et. al., 2006). Οι συμφωνίες έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να είναι μια αποτελεσματική απάντηση στον ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω της συμπλήρωσης εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης (in-house R & D) (Ouchi & Bolton, 1988). Επίσης, οι Bengtsson & Kock (2000) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης ο ένας του άλλου για την εκτέλεση αμοιβαίων έργων ανάπτυξης θα αποκτήσουν από κοινού πλεονεκτήματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνδυασμό των μοναδικών ικανοτήτων του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αγορές με υψηλό αριθμό ανταγωνιστών, τείνουν να ξοδεύουν αρκετή προσπάθεια για την εκτέλεση κοινών έργων έρευνας και ανάπτυξης για να καταλήξουν σε καινοτομίες που υποστηρίζουν την ανταγωνιστική τους θέση (Ali et.al. 2009). Υπό αυτές τις συνθήκες αγοράς μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο να μοιραστούν τους κινδύνους, το

κόστος και τις προσπάθειες με έναν ανταγωνιστή (Das & Teng, 2000, Luo, 2007).

Ενώ αναμένεται ότι η ανακοίνωση των κοινών συμφωνιών παραγωγής θα έχει ισχυρότερη ανταγωνιστική ενισχυτική δράση από τις συμφωνίες έρευνας και ανάπτυξης, δεδομένου ότι οι συμφωνίες από κοινού παραγωγής αναμένεται να έχουν πιο αισθητή επίπτωση στην ένταση του ανταγωνισμού σε μια αγορά, καθώς αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι από κοινού συμφωνίες παραγωγής είναι πιθανό να έχουν πιο άμεση σχέση με την αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς και οι επιπτώσεις τους θα πρέπει να είναι πιο εύκολο να εκτιμηθούν, ωστόσο έρευνες δείχνουν ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή ότι οι έκτακτες αποδόσεις των συμφωνιών έρευνας και ανάπτυξης είναι μεγαλύτερες από τις έκτακτες αποδόσεις μετά την ανακοίνωση των κοινών συμφωνιών μεταξύ ανταγωνιστών παραγωγής. (Robin de Baar 2011).

4.5.2 Το επίπεδο συνεργασίας στη συνανταγωνιστική σχέση

Οι Bengtsson & Kock (2000) εξηγούν ότι υπάρχουν τρία διαφορετικά επίπεδα των πιθανών συνανταγωνιστικών συμπεριφορών ανάλογα με το βαθμό του ανταγωνισμού και της συνεργασίας: οι ανταγωνιστές μπορούν να έχουν μια σχέση η οποία υπάρχει κυρίως από τον ανταγωνισμό, μια σχέση στην οποία να συνεργάζονται περισσότερο απ' ό,τι ανταγωνίζονται ή μια σχέση όπου ο ανταγωνισμός και συνεργασία έχουν τον ίδιο βαθμό (βλέπε διάγραμμα 4.2). Προκειμένου να κάνουν το επίπεδο της συνεργασίας μετρήσιμο, οι Oum & Park (1997) και η Oum et. al. (2004), κατατάσσουν τις συνεργασίες που περιλαμβάνουν επενδύσεις σε μετοχικό κεφάλαιο ως ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας και τις συνεργασίες με καμία επένδυση σε μετοχικό κεφάλαιο ως ένα χαμηλότερο επίπεδο συνεργασίας.



Διάγραμμα 4.2. Διαφορετικά επίπεδα συνανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών
 Πηγή : Bengtsson & Kock(2000).

Σε μια αγορά υψηλής συγκέντρωσης, όπως η παγκόσμια αγορά των κατασκευαστών επιβατικών αυτοκινήτων (Steenhuis & DeBruin, 2004) αναμένεται ότι τα υψηλά επίπεδα της συνεργασίας θα μαλακώσουν τον έντονο ανταγωνισμό από ότι τα χαμηλότερα επίπεδα της συνεργασίας. Τον ισχυρισμό αυτό υποστηρίζουν με την έρευνα τους οι Tong & Reuer (2010). Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι συμφωνίες των ιδίων κεφαλαίων σε υψηλής συγκέντρωσης κλάδους έχουν μεγάλες δυνατότητες για να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό επειδή τα υψηλότερα επίπεδα της συνεργασίας αυξάνουν την πιθανότητα να συμπεριληφθούν αντιανταγωνιστικές συμφωνίες στην εταιρική σχέση. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πιο εύκολο για τους εταίρους, να λάβουν μέτρα για τον ανταγωνισμό από όταν υπάρχει χαμηλότερος βαθμός συνεργασίας. Επιπλέον, τόσο οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στον συνανταγωνισμό όσο και αυτές που δεν συμμετέχουν θα επωφεληθούν από τη χαμηλότερη ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά. Ο Robin de Baar 2011 απέδειξε ότι οι ανακοινώσεις των συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών που ενέχουν υψηλό επίπεδο συνεργασίας οδηγούν σε σημαντικά μεγαλύτερες έκτακτες αποδόσεις από ό, τι οι ανακοινώσεις συμφωνιών συνεργασίας που συνεπάγονται με χαμηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των συνανταγωνιστών.

4.5.3 Αποτελέσματα Συνανταγωνιστικού δικτύου στην αξία των επιχειρήσεων

Ο σχηματισμός των προτέρων και νέων εταιρικών σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών τους δένει σε ένα συνανταγωνιστικό δίκτυο (Gnyawali et. al., 2006). Ένα από τα συμπεράσματα των Gnyawali et. al. (2006) σχετικά με τα συνανταγωνιστικά δίκτυα ήταν ότι τα δίκτυα αυτά θα πρέπει να λάβουν μεγαλύτερη προσοχή επειδή τα εν λόγω δίκτυα έχουν μοναδική δυναμική που μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το συνανταγωνιστικό δίκτυο αποτελείται από τους ανταγωνιστές που αναγγέλλουν μια συνεργασία και τις επιχειρήσεις που είναι συνδεδεμένες με τους εταίρους μέσω των προηγούμενων συμφωνιών συνεργασίας ή με μερική ιδιοκτησία. Ο Reitman (1994) εξηγεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να σχηματίσουν ένα δίκτυο λαμβάνοντας μερική ή πλήρη κυριότητα σε αντιπάλους λιγότερο ανταγωνιστές. Στην παγκόσμια αγορά των κατασκευαστών επιβατικών αυτοκινήτων συμβαίνει συχνά ότι οι ανταγωνιστές είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους με μερική ή πλήρη κυριότητα.

Διαφορετικοί λόγοι μπορούν να εξηγήσουν γιατί θα μπορούσε να υπάρχει μια διαφορά στις αποδόσεις των επιχειρήσεων που ανήκουν στο συνανταγωνιστικό δίκτυο και των αντιπάλων τους που δεν είναι στο δίκτυο. Κατ' αρχάς, οι επιχειρήσεις που είναι ενσωματωμένες σε ένα δίκτυο σχέσεων συνεργασίας με τους αντιπάλους μπορούν να επωφεληθούν από πρόωρη και ευκολότερη πρόσβαση σε πόρους που υπάρχουν σε ένα τέτοιο δίκτυο, προηγούμενες γνώσεις σχετικά με τις εξελίξεις στην αγορά και την ικανότητα να ελέγχουν τις ροές πληροφοριών και πόρων στο δίκτυο (Gnyawali et.al., 2006). Δεύτερον, οι Gnyawali & Madhavan (2001) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται σε ένα συνανταγωνιστικό δίκτυο επηρεάζονται πιο άμεσα από τις ενέργειες των άλλων επιχειρήσεων του δικτύου.

Σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο, υποστηρίζεται ότι, όταν οι ανταγωνιστές δημιουργούν μια εταιρική σχέση οι τιμές των μετοχών των άλλων επιχειρήσεων στο συνανταγωνιστικό δίκτυο αντιδρούν πιο θετικά από τις τιμές των μετοχών των επιχειρήσεων που δεν είναι στο δίκτυο. Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι επενδυτές μπορεί να πιστεύουν ότι οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις βιώνουν επίσης μερικά από τα οφέλη της

εταιρικής σχέσης μέσω των συνδέσεων του δικτύου τους, όπως η γνώση σχετικά με τους αντιπάλους τους ή άλλες γνώσεις που θα μπορούσαν να έχουν ένα πλεονέκτημα για την εταιρεία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Adamik, A.**, (2008), “*Creating of competitive advantage based on cooperation*”, Lodz: Technical University Press.
2. **Ahuja, G. & Katila, R.**, (2001), “*Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study*”, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 3, pp. 197-220.
3. **Ahuja, G., Lampert, C. M. & Tandon, V.**, (2008), “*Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological Innovation*”, The Academy of Management Annals, Vol. 2 No. 1, pp. 1-98.
4. **Ali, A., Klasa, S. & Yeung, E.**, (2009), “*The Limitations of Industry Concentration Measures Constructed with Compustat Data: Implications for Finance Research*”, The Review of Financial Studies, Vol. 22 No. 10, pp. 3839-3871.
5. **Anand, B. N. & Khanna, T.**, (2000), “*Do firms learn to create value? The case of alliances*”, Strategic Management Journal, Vol.21 No.3. , pp. 295–315.
6. **Bengtsson, M. & Kock, S.**, (2000), “*Coopetition*” in *Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously*. Industrial Marketing Management Vol. 29 No. 5. , pp. 411–426.
7. **Bengtsson, M., Ericsson, J. & Wincent, J.**, (2010), “*Coopetition: new ideas for a new paradigm*” [in:] Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (eds.), “*Coopetition. Winning strategies for the 21st Century*”, Cheltenham: Edward Elgar.
8. **Brockhoff, K.**, (1999), “*Technological Progress and the Market Value of Firms*”, International Journal of Management Reviews, Vol.1 No.4, pp. 485-501.
9. **Chesbrough, H. W.**, (2003), “*Open Innovation - the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*”, Boston, USA.
10. **Cohen, W.M. & Levinthal, D.A.**, (1990), “*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*”, Administrative Science Quarterly, Vol.35 No.1, pp. 128-152.
11. **Cuellar, B., Fuertes, Y., & Gadea, J. A. L.**, (2006), “*The market impact of strategic alliance announcements in the European Telecommunication industry*” Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=960293>.

12. **Dagnino, G. & Rocco, E.**, (2009), "*introduction - coopetition strategy*", In: Dagnino, D., Rocco, E. (Eds.), *Coopetition Strategy*. Routledge, New York, pp. 1-21.
13. **Das S., Sen, P. K. & Sengupta, S.**, (1998), "*Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation*", *The Academy of Management Journal*, Vol. 41 No.1, pp. 27-41.
14. **Das, T.K. & Teng, B. S.**, (2000), "*A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*", *Journal of Management*, Vol.26 No.1, pp. 31–61.
15. **Das, T.K. & Teng, B. S.**, (2000), "*Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*". *Organization Science*, Vol.11 No.1, pp. 77-101.
16. **Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W.**, (2000), "*Learning from Competing Partners: Outcomes and Duration of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No.2, pp. 99-126.
17. **Dyer, J. H. & Singh, H.**, (1998), "*The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*", *Academy of Management Review* Vol.23 No.4, pp. 650-579.
18. **Frosch, R.A.**, (1996), "*The Customer for R&D Is Always Wrong!*", *Research Technology Management*, Vol.39 No.6, pp. 22-25.
19. **Garrette, B., Castaner, X. & Dussauge, P.**, (2009), "*Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945-2000*", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 8, pp.885–894.
20. **Gnyawali, D. R. & Madhavan, R.**, (2001), "*Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*", *The Academy of Management Review*, Vol.26 No.3, pp. 431-445.
21. **Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan, R.**, (2006), "*Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*", *Journal of Management*, Vol.32 No.4, pp. 507-530
22. **Gnyawal, D. R. & Park, B. J.**, (2009), "*Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model*", *Journal of Small Business Management*, Vol.47 No.3, pp. 308-330.
23. **Gottfredson, M., Puryear, R. and Phillips, S.**, (2005), "*Strategic Sourcing: From Periphery to the Core*", *Harvard Business Review*, Vol.83 No.2, pp.132-139.

24. **Grimpe, Ch., Sofka, W. & Peters, B.,** (2012), “*The fit between coopetition and open innovation strategies – an empirical investigation for Germany*”, The 6th Annual International Industrial Organization Conference.
25. **Hamel, G., Doz, Y. L. & Prahalad, C. K.,** (1989), “*Collaborate with Your Competitors - and Win*”, Harvard Business Review, Vol.67 No.1, pp. 133-139.
26. **Hamel, G.,** (1991), “*Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*”, Strategic Management Journal, Vol.12 No.4, pp. 83-103.
27. **Harabi, N.,** (1995), “*Appropriability of Technological Innovations - an Empirical Analysis*”, Research Policy, Vol.24 No. 3, pp. 981-992.
28. **Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H.,** (2007), “*A collective action model of institutional innovation*”, Academy of Management Review, Vol. 31 No.4, pp. 864–888.
29. **Ingram, P., Yue, L.Q.,** (2008), “*Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation*”, The Academy of Management Annals Vol.2 No.1, pp. 275-303.
30. **Johannessen, J.A., & Olsen, B.,** (2010), “*The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy*”, International Journal of Information Management, Vol. 30 No. 6, pp. 502-511.
31. **Jorde, T.M., & Teece, D.J.,** (1990), “*Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust*”, The Journal of Economic Perspective Vol.4 No.3, pp. 75-96.
32. **Katila, R.,** (2002), “*New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime?*”, Academy of Management Journal, Vol.45 No.5, pp. 995-1010.
33. **Katila, R. & Ahuja, G.,** (2002), “*Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction*”, Academy of Management Journal, Vol.45 No.6, pp. 1183-1194.
34. **Kim, S., Kim, N., Pae, H. & Yip, L.,** (2013), “*Cooperate "and" Compete: Coopetition Strategy in Retailer-Supplier Relationships*”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 28 No. 4, pp. 263-275.
35. **Laursen, K. & Salter, A.,** (2006), “*Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*”, Strategic Management Journal, Vol.27 No.2, pp.131-150.

36. **Link, A.N., Siegel, D.S. & Bozeman, B.,** (2006), “*An Empirical Analysis of the Propensity of Academics to Engage in Informal University Technology Transfer*”, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=902207>.
37. **Liu, R.,** (2013), “*Cooperation, Competition and Coopetition in Innovation Communities*”, Prometheus, Vol. 31 No. 2, pp. 91-105.
38. **Luo, Y.,** (2004), “*Coopetition in International Business*”, Frederiksberg Denmark: Copenhagen Business School Press.
39. **Luo, Y.,** (2007), “*A coopetition perspective of global competition*”, Journal of World Business Vo.42 No. 2, pp. 129–144.
40. **Nemeh, A., Yami, S.,** (2012), “*Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*”, Druid 2012, CBS, Copenhagen, Denmark.
41. **Ouchi, W.G., & Bolton, M.K.,** (1988), “*The logic of joint research and development*”, California Management Review, Vol. 30 No.3, pp. 9-33.
42. **Oum, T.H., & Park, J-H.,** (1997), “*Airline alliances: current status, policy issues, and future directions*”, Journal of Air Transport Management, Vol.3 No.3, pp.133-144.
43. **Oum, T.H., Park, J-H., Kim, K., & Yu, C.,** (2004), “*The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry*”, Journal of Business Research, Vol.57 No.8, pp. 844– 853.
44. **Oxley, J.E., Sampson, R.C., & Silverman, B.S.,** (2009), “*Arms Race or Détente? How Interfirm Alliance Announcements Change the Stock Market Valuation of Rivals*”. Management Science, 55 (8), 1321–1337.
45. **Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F. & Gurău, C.,** (2013), “*Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability*”, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 25 No. 1, pp. 71-89.
46. **Quintana-Carda, C. & Benavides-Velasco, C.,** (2004), “*Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms*”, Technovation Vol.24 No.12, pp. 927-938.
47. **Reitman, D.,** (1994), “*Partial Ownership Arrangements and the Potential for Collusion*”, The Journal of Industrial Economics, Vol.42 No.3, pp. 313-322.
48. **Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P.,** (2009), “*What's in It For Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition*”, Technovation, Vol. 29 No. 12, pp. 819-828.

49. **Ritala, P.**, (2012), “Coopetition Strategy – When Is It successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance”, *British Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 307-324.
50. **Sampson, R.C.**, (2007), “*R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation*”, *The Academy of Management Journal* Vol.50 No.2, pp. 364-386.
51. **Siegal, D.S.**, (2004), “*Toward a Model of the Effective Transfer of Scientific Knowledge from Academicians to Practitioners: Qualitative Evidence from the Commercialization of University Technologies*”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21 No.1-2, pp. 115-142.
52. **Steenhuis, H. J. & De Bruin, E.J.**, (2004), “*The spread of international manufacturing: evidence from passenger car producers*”, (Working Paper Second World Conference 02-0031).
53. **Teece, D. J.**, (1992), “*Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.18 No.1, pp. 1-25.
54. **Tether, B. S.**, (2002), “*Who Co-Operates for Innovation, and Why an Empirical Analysis*”. *Research Policy*, Vol.31 No.6, pp. 947-968.
55. **Thomason, S. J., Simendinger, E. & Kiernan, D.**, (2013), “*Several Determinants of Successful Coopetition in Small Business*” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26 No. 1, pp. 15-28.
56. **Todorova, G. & Durisin, B.**, (2007), “*Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*”. *Academy of Management Review*, Vol.32 No.3, pp. 774-786.
57. **Tong, T.W. & Reuer, J. J.**, (2010), “*Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability*”, *Journal of International Business Studies* Vol.41 No.6, pp. 1056–1073.
58. **Villalonga, B. & McGahan, A. M.**, (2005), “*The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No.13, p.p.1183-1208.
59. **Tsai, K. H.**, (2009), “*Collaborative networks and product innovation performance: toward a contingency perspective*”, *Research Policy*, Vol. 38 No. 5, p.p. 765-778.

60. **Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., & Le Roy, F.,** (2010), “*Coopetition Winning strategies for the 21st century*”, Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing Limited.
61. **Zakrzewska-Bielawska, A.,** (2012), “Coopetition and strategic choices of innovative companies as an example of the experience of high-tech companies”, *Lodz Regional Economic Studies*, Lodz: PTE Branch in Lodz, pp. 203-214.
62. **Zakrzewska – Bielawska, A.,** (2013), “*Coopetition - Strategy for Success? Experiences from the High-tech Enterprises*”, *Management and Finance*, Vol. 11 No. 4, pp. 415-431.
63. **Zakrzewska – Bielawska, A.,** (2013), “*Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*”, ISBM International Symposium, Kitakyushu International Conference Center, Japan
64. **Zakrzewska – Bielawska, A.,** (2015), “*Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms*”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 20 No. 2, pp. 159-166.

Κεφάλαιο 5

Μελέτη Περίπτωσης

Α' Μέρος

Συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung & της Sony

5.1 Οι λόγοι της σύναψης της συνανταγωνιστικής σχέσης Samsung&Sony

Η έρευνα των Gnyawali & Park έδειξε ότι οι παράγοντες που οδήγησαν στη σύναψη συνανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ της Samsung και της Sony, δύο μεγάλων και «μισητών» αντιπάλων, ήταν πολλών επιπέδων. Στον κλάδο της τηλεόρασης, τις επίπεδες οθόνες είχαν αντικαταστήσει οι σωλήνες καθοδικών ακτινών (CRT, Cathode - raytube), που ήταν η κύρια τεχνολογία οθόνης για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εκτός από τις εξέχουσες τηλεοράσεις υγρών κρυστάλλων (LCD, liquid crystal display) και πλάσμα με λυχνίες φθορισμού(PDP, plasma display panel), οι επιχειρήσεις εισήγαγαν και άλλες τεχνολογίες, όπως η ηλεκτροφωταυγής οθόνη (ELD, electro luminescent display), τη δίοδοφωτοεκπομπής (LED, light emitting diode), καθώς και την οργανική δίοδο φωτοεκπομπής (OLEO, organic light emitting diode). Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να εισάγουν νέες τεχνολογίες έχουν συντόμευση των κύκλων ζωής των προϊόντων.

Ο κλάδος μετατοπίστηκε από την αναλογική στην ψηφιακή τεχνολογία. Η ψηφιακή εποχή απαιτεί όμως τεράστιες κεφαλαιουχικές δαπάνες για τη μαζική παραγωγή των επίπεδων οθονών. Επιπλέον η τεχνολογική σύγκλιση ανάγκασε τις επιχειρήσεις να

αναπτύξουν νέα προϊόντα, όπως η τηλεόραση LED και 3D. Η κατανόηση των πολύπλοκων τεχνολογιών και η συμμετοχή στη μαζική παραγωγή έγιναν κρίσιμοι παράγοντες της ψηφιακής εποχής (Ετήσια Έκθεση της Sony, 2008). Έτσι, με βάση την τεχνολογία ή τα επίπεδα του κλάδου, οι βασικές δυνάμεις που οδήγησαν στο σχηματισμό της S-LCD (Super LCD ήταν οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, το κόστος της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, καθώς και η πολύπλοκη φύση της τεχνολογίας.

Σε επίπεδο επιχείρησης, τόσο η Samsung όσο και η Sony είναι πολύ επιθετικές και δυναμικές όσον αφορά την τεχνολογική ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Και οι δύο είναι είτε ηγέτες είτε στενοί οπαδοί σε πολλά καταναλωτικά ηλεκτρονικά προϊόντα και τεχνολογίες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν παραμείνει όχι μόνο ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, αλλά έχουν ως στόχο επίσης να ηγηθούν στα τμήματα της αγοράς τους. Επίσης ίδρυσαν διάφορα τεχνολογικά πρότυπα. Ως πρόσφατο παράδειγμα, η ομάδα της Sony, συμπεριλαμβανομένης της Samsung, κέρδισε τη μάχη των DVD με την τεχνολογία Blu-ray πάνω στη HD-DVD του ομίλου Toshiba.

Επίσης η μάχη για το πρότυπο της οθόνης LCD και PDP είναι ενδιαφέρουσα. Η τεχνολογία PDP με επικεφαλής την Matsushita (Panasonic τώρα) και την LG Electronics κατέχει δεσπόζουσα θέση στο τμήμα της αγοράς «μεγάλες τηλεοράσεις» (άνω των 40"), έως ότου η Samsung και η Sony εργάστηκαν από κοινού για να παράγουν μεγάλα LCD πάνελ μέσω των S-LCD. Η Samsung δήλωσε ότι η κορυφαία παραγωγική ικανότητα της S-LCD θα πρέπει να αξιοποιηθεί για να τυποποιηθούν και να γίνουν δημοφιλείς οι τηλεοράσεις LCD με μεγέθη πίνακα τόσο σε 40" και 50" σειρές (Samsung Electronics Ετήσια Έκθεση, 2006).

Οι αλλαγές στο κλάδο και η τεχνολογική δυναμική ώθησε τις επιχειρήσεις να ενώσουν τα χέρια με τους ανταγωνιστές που διαθέτουν συμπληρωματικούς πόρους. Όταν σύναψε τη συμμαχία, η Sony έπρεπε να αντιμετωπίσει ένα κρίσιμο κενό. Η Sony είχε την ηγεσία στην παραδοσιακή CRT αγορά τηλεοράσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά είχε μείνει πολύ πίσω στη ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά των τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη. Η Sony υπέστη μια μεγάλη απώλεια για το 2003, η οποία προκάλεσε ανησυχία στη χρηματιστηριακή αγορά. Το "Sony shock" αποδόθηκε στην αδύναμη απόδοση των

κύριων ηλεκτρονικών επιχειρήσεων της, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου το 66% των συνολικών πωλήσεων (Uranaka, 2003). Η επιχείρηση των τηλεοράσεων, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου το 20% των εσόδων της Sony, βρισκόταν σε μαζική αναδιάρθρωση για να ξεφύγουν από το σοκ (Uranaka, 2003, Ετήσια Έκθεση της Sony, 2004).

Μετατοπίζοντας την εστίαση των δραστηριοτήτων της στην τηλεόραση με επίπεδη οθόνη, τα στελέχη της Sony συνειδητοποίησαν ότι μια σταθερή προμήθεια LCD πάνελ ήταν κρίσιμη για μια γρήγορη κάλυψη των καθυστερήσεων για το τμήμα της αγοράς τηλεοράσεις με επίπεδη οθόνη. Το 2003, η Samsung ήταν ένας από τους ισχυρότερους παραγωγούς οθόνης LCD (Kim, 2006), έστω και αν δεν ήταν ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεόρασης LCD. Για τη Samsung, η εξασφάλιση ενός μεγάλου εταίρου όπως η Sony ήταν κρίσιμη για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και για να κερδίσει τη μάχη για το τεχνολογικό πρότυπο. Οι τιμές και τα υψηλά πρότυπα της Sony για την τεχνολογία και την ποιότητα των προϊόντων βοήθησε ώστε να δοθεί ώθηση στην τεχνολογία των πάνελ της Samsung και να περάσει μπροστά από τους άλλους. Κάθε εταιρεία είχε μοναδικά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες που χρειαζόταν η άλλη. Η Sony επωφελήθηκε από τη Samsung όσον αφορά την ισχυρή ικανότητα στην τεχνολογία LCD, την ώθηση της τεχνολογίας LCD, καθώς και τη συνολική βάση των πόρων. Η Samsung επωφελήθηκε από τη Sony όσον αφορά την τεχνογνωσία των τηλεοράσεων, το εμπορικό σήμα και τη μεγάλη και συνεχή ζήτηση για τις οθόνες LCD (Dvorak & Ramstad, 2006).

Εκτός από τα συμπληρωματικότητα, οι δύο αντίπαλοι μοιράστηκαν τις μαζικές επενδύσεις κεφαλαίων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την παραγωγή LCD πάνελ. Η συνολική επένδυση ύψους περίπου 6 δισεκατομμύρια δολαρίων στο 7^{ης} και 8^{ης} γενιάς εργοστάσιο LCD πάνελ ήταν δυνατή επειδή οι δύο μεγάλες εταιρείες που επιδιώκουν τον ίδιο στόχο με επίκεντρο μεγάλο μέγεθος και υψηλής προστιθέμενης αξίας μοντέλα. *«Είναι δύσκολο να επενδύσει κάποια επιχείρηση σε εγκαταστάσεις LCD μεγάλης κλίμακας μόνη της, αλλά κατέχει μια πολύ μεγάλη έλξη η επένδυση σε ένα μέρος ισχυρών υποδομών, όπως αυτό»*, δήλωσε ο Idei, διευθύνων σύμβουλος της Sony Corporation (Yonhap English News, 2004). Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές με ισχυρές τεχνολογικές

δυνατότητες ήταν κρίσιμη καθώς οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης την πίεση του χρόνου και δεν θα μπορούσαν να αναπτύξουν την τεχνολογία από μόνες τους. Με τη συνεργασία με τη Samsung, η Sony μπορούσε να ξεκινήσει την σειρά Bravia της στην αγορά, εντός ενός έτους από την ίδρυση της S-LCD, και η Samsung σύντομα ακολούθησε με τη δική της σειρά Bordeaux.

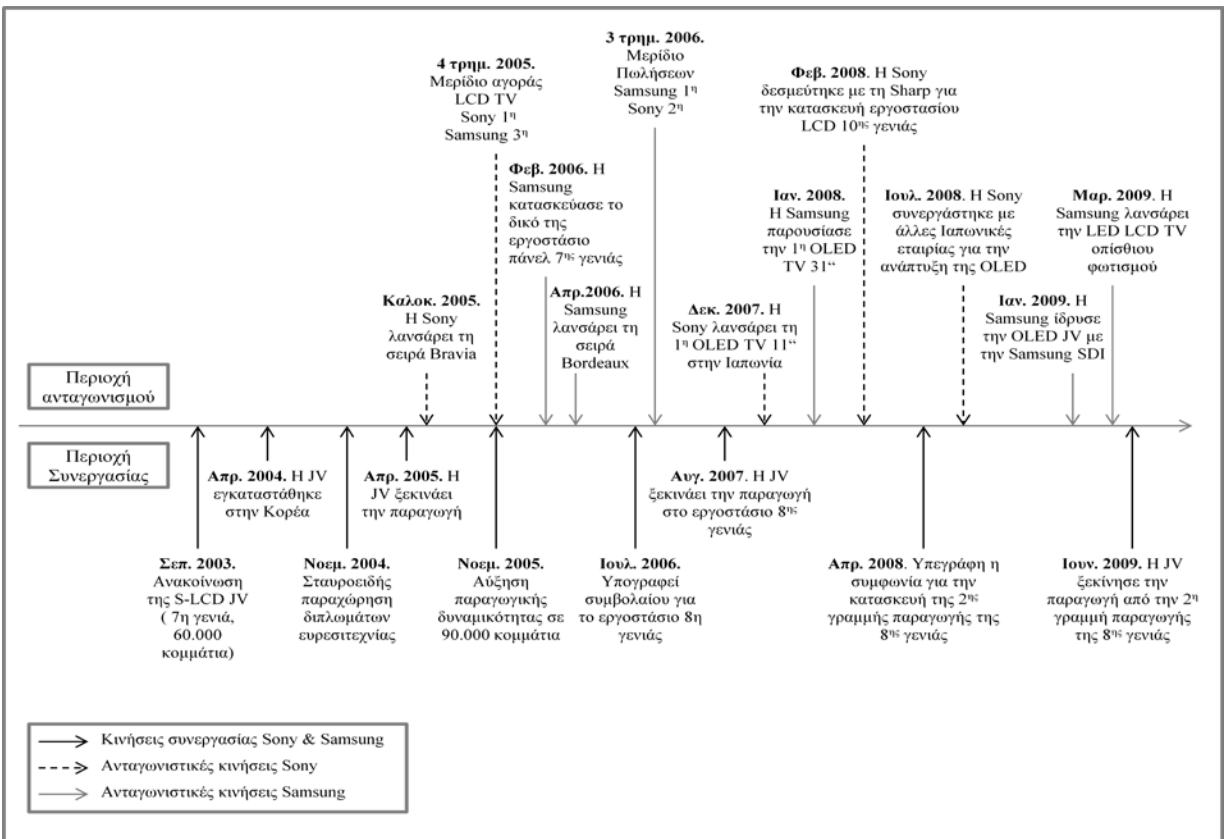
Εν ολίγοις, οι κύριοι λόγοι για το σχηματισμό αυτής της σχέσης συνανταγωνισμού σχετίζονται με τον κλάδο και την τεχνολογία, τη φύση και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, καθώς και τους πόρους και τις δυνατότητες που είχε να προσφέρει ο ένας στον άλλο. Οι επιχειρήσεις όχι μόνο είχαν την αίσθηση ότι θα μπορούσαν να ξεπεράσουν την ευπάθειά τους, αλλά θα μπορούσαν να ενισχύσουν και τις ατομικές τους δυνατότητες και να συνδυάσουν τις δυνάμεις τους για να δημιουργήσουν μια θετική επίδραση στην τεχνολογία LCD και τη βιομηχανία της τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη.

5.2 Η Δυναμική του συνανταγωνισμού Samsung&Sony

Η δυναμική σχετίζεται με το σχηματισμό και την εξέλιξη του συνανταγωνισμού. Ο τρόπος διακυβέρνησης και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντικοί παράγοντες στη διαμόρφωση του συνανταγωνισμού. Οι Samsung & Sony είναι εγκατεστημένες σε κοινοπραξία, μια λειτουργία διακυβέρνησης που παρέχει ισχυρές εγγυήσεις και ισορροπία. Κάθε μέρος κατέχει το 50% της κοινοπραξίας, με τον CEO της Samsung και της CFO από τη Sony. Κορυφαία στελέχη από τις δύο εταιρείες είχαν ήδη στενές σχέσεις και έκαναν σημαντικές δεσμεύσεις ως προς την κοινοπραξία. Για παράδειγμα, μετά από αίτημα της Sony, ο Mr.Jae-Yong Lee, ο σημερινός αντιπρόεδρος της Samsung Electronics και ο μεγαλύτερος γιος του Samsung Group, έγινε διοικητικού συμβουλίου της S-LCD των διευθυντών. Καθώς η Samsung είχε εμπλακεί σε δύο LCD και PDP τεχνολογίες, η Sony ήθελε μια ισχυρή δέσμευση για την S-LCD από την ανώτερη διοίκηση της Samsung.

Η συνανταγωνιστική σχέση με την πάροδο του χρόνου. Στο διάγραμμα 5.1, παρουσιάζονται οι τομείς της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, κυρίως μέσω της S-LCD και απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο συνανταγωνισμός μεταξύ των δύο αντιπάλων έχει εξελιχθεί. Το άνω τμήμα του διαγράμματος 5.1 απεικονίζει τους τομείς του ανταγωνισμού και το κάτω μέρος απεικονίζει τους τομείς της συνεργασίας. Κινούμενοι από τα αριστερά προς τα δεξιά βλέπουμε την εξέλιξη του συνανταγωνισμού κατά την περίοδο 2003-2009.

Από την ίδρυση της S-LCD, το 2004, η Samsung και η Sony έχουν βαθύνει τις δεσμεύσεις των πόρων τους στην επιχείρηση. Η S-LCD ξεκίνησε την 7^η γενιά παραγωγής πάνελ LCD, τον Απρίλιο του 2005 και η παραγωγική ικανότητα αυξήθηκε από 60.000 έως 100.000 πάνελ ανά μήνα μέσω πρόσθετων επενδύσεων. Βασιζόμενη στην τεράστια επιτυχία της τεχνολογίας 7^{ης} γενιάς, έχουν επενδύσει στο εργοστάσιο 8^{ης} γενιάς, η οποία παράγει LCD πάνελ των 46" και μεγαλύτερα. Η S-LCD ξεκίνησε την παραγωγή της 8^{ης} γενιάς τον Αύγουστο του 2007 με δυναμικότητα παραγωγής 50.000 υποστρωμάτων ανά μήνα, ενώ τον Ιούνιο του 2009, άρχισε την παραγωγή από τη δεύτερη γραμμή της 8^{ης} γενιάς με δυναμικότητα παραγωγής 70.000 υποστρωμάτων ανά μήνα.



Διάγραμμα 5.1 Η εξέλιξη του συνανταγωνισμού μεταξύ της Sony Corporation και της Samsung Electronics
Πηγή : Gnyawali & Park, 2011

Ενώ συνεργάζεται με την S-LCD, η Samsung και η Sony είναι ταυτόχρονα έντονοι ανταγωνιστές στην αγορά των τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη (και σε άλλες πτυχές της επιχείρησής τους, οι οποίες δεν απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.1). Για παράδειγμα, ενώ η Sony ήταν η πρώτη που εισήγαγε την τηλεόραση LCD με το μοντέλο Bravia το καλοκαίρι του 2005 και έγινε ο ηγέτης της βιομηχανίας (ανατρέποντας την Sharp Corporation), η Samsung την ανέτρεψε με το μοντέλο Boreaux και ξεπέρασε τη Sony στο 3^ο τρίμηνο του 2006. Από τότε, ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο εταιρειών για την ηγετική θέση στην αγορά έχει γίνει πιο έντονος, και προκάλεσε με τη σειρά του η Samsung και η Sony να αναδεχθούν σε κορυφαίους κατασκευαστές τηλεόρασης. Περαιτέρω, ανταγωνίζονταν στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και προϊόντων, ενώ συνεργάστηκαν στην παραγωγή LCD πάνελ. Για παράδειγμα, το Δεκέμβριο του 2007, η Sony ξεκίνησε τις πρώτες τηλεοράσεις OLEO 11" στην Ιαπωνία και η Samsung απάντησε δείχνοντας τις 31" OLED τηλεοράσεις στο Consumer Electronics Show τον Ιανουάριο

του 2008. Το Φεβρουάριο του 2008, η Sony ανακοίνωσε μια κοινοπραξία με την Sharp Corporation, η 3^η μεγαλύτερη κατασκευάστρια τηλεοράσεων LCD εκείνη τη στιγμή, για τη 10^η γενιά LCD πάνελ. Με μια επένδυση ύψους 4,2 δισεκατομμυρίων περίπου δολαρίων, η παραγωγική ικανότητα της κοινοπραξίας (Joint Venture) προβλέπεται να είναι 72.000 υποστρώματα ανά μήνα και η Sony σχεδιάζει να έχει 34% των ιδίων κεφαλαίων και η Sharp θα έχει το 66%.

Παρατηρούμε ότι στη δυναμική της συνανταγωνιστικής σχέσης οι δύο αντίπαλοι ακολουθούν τη θεμελιώδη αρχή του συνανταγωνισμού, δημιουργώντας μια μεγαλύτερη αξία από κοινού, ενώ ανταγωνίζονται για να αποκτήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αξίας. Θα μπορούσαν να δημιουργήσουν και να μοιραστούν αξία μέσω του επιμερισμού του κόστους (6 δισεκατομμύρια δολάρια επενδύσεις), των οικονομιών κλίμακας, και τον καθορισμό προτύπων (LCD έναντι PDP). Μοιράστηκαν επίσης τα συμφέροντά τους μέσω ενός ισχυρού τρόπου διακυβέρνησης (κοινοπραξία ιδίων κεφαλαίων) και μιας ισχυρής δέσμευσης για την επιχείρηση. Επίσης εξισορρόπησαν τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία.

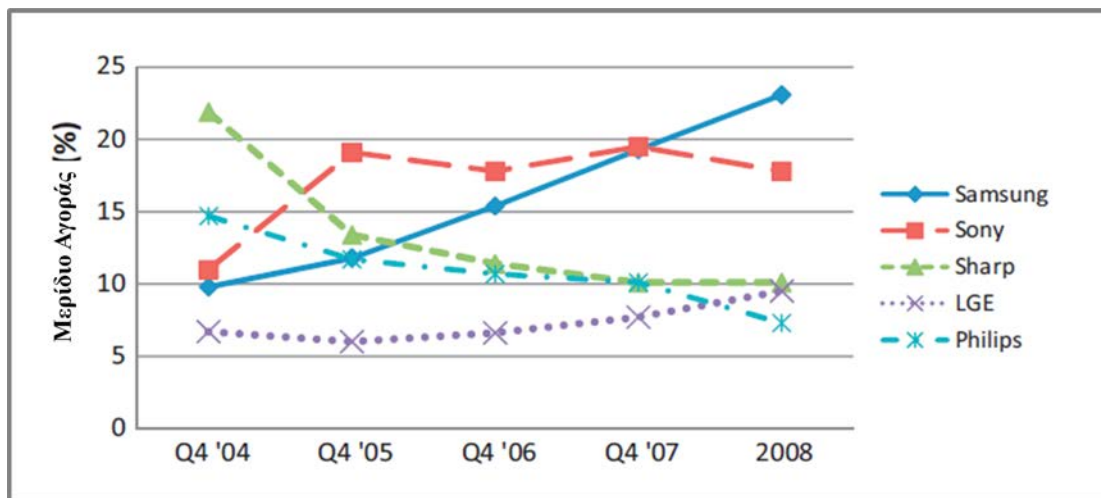
Για παράδειγμα, διασταύρωσαν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας τους (11.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας από τη Samsung και 13.000 διπλώματα ευρεσιτεχνίας από τη Sony) το Νοέμβριο του 2004, γεγονός το οποίο διευκόλυνε την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, προσπάθησαν να διατηρήσουν τη μοναδικότητα της κάθε εταιρείας και την προώθηση του υγιούς ανταγωνισμού στην αγορά. Τα λεγόμενα "Διπλώματα Διαφοροποιημένης Τεχνολογίας", όπως η αρχιτεκτονική της Sony-Philips Play Station και η οικιακή τεχνολογία δικτύωσης της Samsung, αποκλείονται από τη συμφωνία αμοιβαίων αδειών (Cross-licensing). Η συμφωνία δεν ισχύει επίσης για διπλώματα ευρεσιτεχνίας που αφορούν την TFT-LCD και OLED οθόνη. Η αμοιβαία εκχώρηση αδειών εκμετάλλευσης όχι μόνο διευκόλυνε την ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και διατήρησε προστατευμένες τις διακεκριμένες ικανότητες τους.

5.3 Επιπτώσεις του συνανταγωνισμού μεταξύ Samsung - Sony

Ο συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung και της Sony είχε τεράστιο αντίκτυπο στις δύο επιχειρήσεις, στο τμήμα LCD της αγοράς, καθώς και σε ολόκληρο τον κλάδο των τηλεοράσεων. Παρακάτω θα αναλυθεί πως αυτή η συνανταγωνιστική σχέση επέτρεψε στις επιχειρήσεις από κοινού να δημιουργήσουν αξία και άλλαξε τα τεχνολογικά και βιομηχανικά τοπία.

5.3.1. Δημιουργία αξίας για τους εταίρους

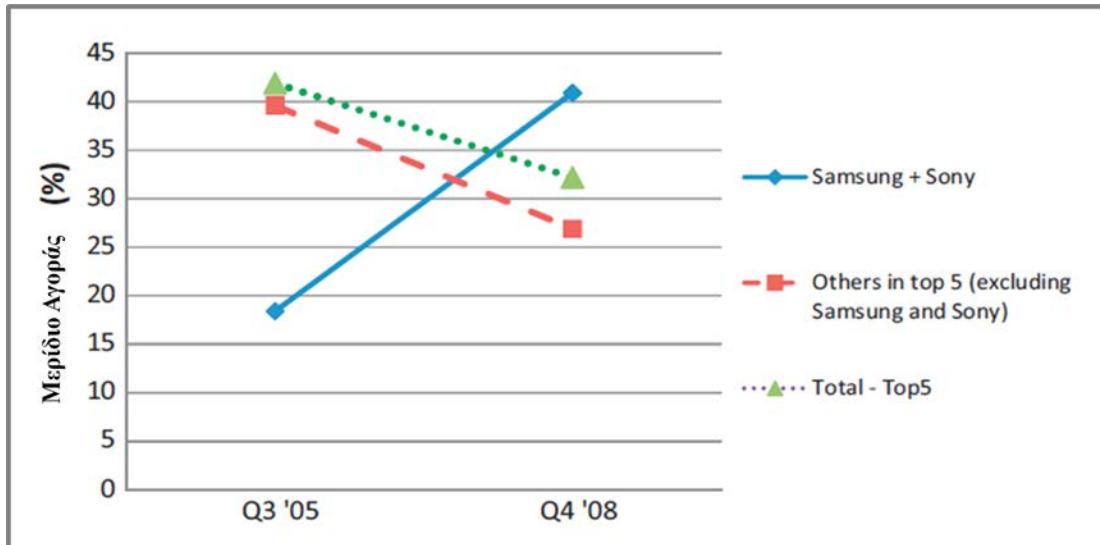
Ο συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung και της Sony δημιούργησε μια ουσιαστική αξία για τις επιχειρήσεις. Πρώτον, η επιτυχία της S-LCD και οι επιπτώσεις της για τους εταίρους είναι προφανής βλέποντας τα μερίδια αγοράς (διάγραμμα 5.2 και 5.3).



Διάγραμμα 5.2 Μερίδιο αγοράς (βάσει εσόδων) των 5 κορυφαίων επιχειρήσεων στο τμήμα της αγοράς τηλεόραση LCD
Πηγή : Display Search, 2009

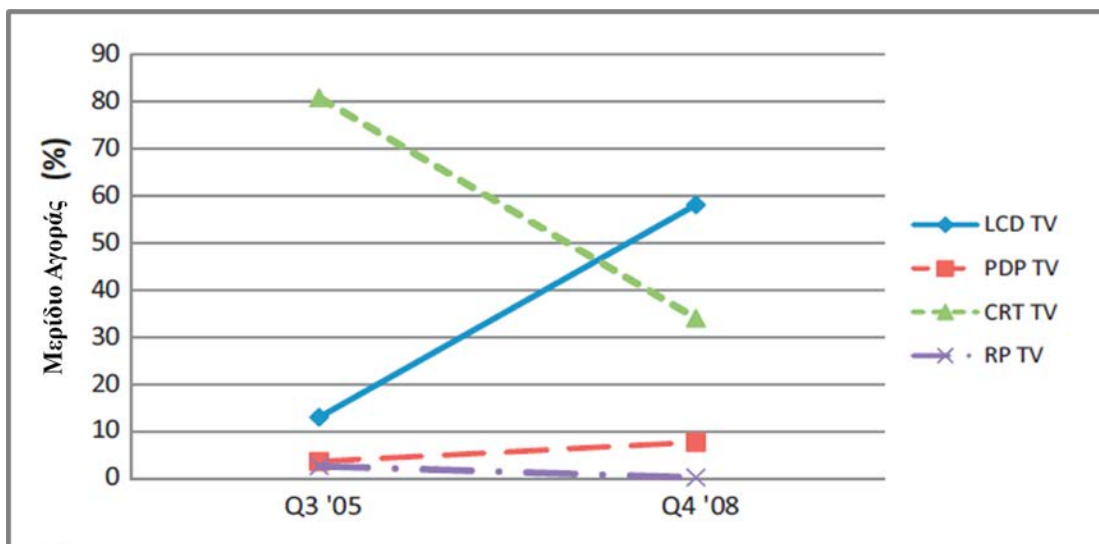
Πριν την παραγωγή LCD οθονών από την S-LCD, η Sony και η Samsung κατατάσσονταν στην 3^η και 4^η θέση κατασκευαστών LCD τηλεοράσεων (πίσω από τη Sharp και τη Philips). Το 4^ο τρίμηνο του 2008, ωστόσο, η Samsung και η Sony είχαν χαρακτηριστεί ως

η 1^η και 2^η κατασκευαστές τηλεοράσεων, αντίστοιχα, τόσο στο συνολικό τμήμα της τηλεοπτικής αγοράς όσο και στο τμήμα LCD τηλεοράσεων (Display Search, 18 Φεβρουαρίου, 2009).



Διάγραμμα 5.3 Το συνδυασμένο μερίδιο αγοράς της Samsung και της Sony στο τμήμα της αγοράς LCD τηλεόραση. Πηγή : Display Search, 2009

Επιπλέον το συνδυασμένο μερίδιο αγοράς της Samsung και της Sony αυξήθηκε από 18,4% το 3^ο τρίμηνο του 2004 στο 40,9% το 2008. Δεύτερον, η S-LCD δημιούργησε μεγαλύτερη αξία και για τις δύο εταιρίες κερδίζοντας τη μάχη τυποποίησης μεταξύ LCD και PDP τεχνολογιών. Το μερίδιο αγοράς του τμήματος LCD αυξήθηκε ραγδαία από το 13% στο 3^ο τρίμηνο του 2005 στο 68,4% το 3^ο τρίμηνο του 2009. Παρά το γεγονός ότι και το τμήμα PDP επίσης, αυξήθηκε από 3,6% σε 6,5% του μεριδίου αγοράς κατά την ίδια περίοδο, η LCD εν μέρει κυριάρχησε στο κλάδο των τηλεοράσεων, επειδή και οι δύο κορυφαίες εταιρείες Samsung και Sony επικεντρώθηκαν στο τμήμα LCD μέσω της κοινοπραξίας. Ενώ οι αντίπαλοι Matsushita (Panasonic τώρα) και η LG Electronics επικεντρώθηκαν στην PDP, η S-LCD και οι εταίροι επικεντρώθηκαν στην οθόνη LCD. Ως αποτέλεσμα, η οθόνη LCD έχει πάρει σαφώς το προβάδισμα στο τμήμα της αγοράς μεγάλη τηλεόραση με επίπεδη οθόνη (διάγραμμα 5.4).



Διάγραμμα 5.4 Αλλαγή του μεριδίου αγοράς σε βασικά τμήματα της αγοράς της τηλεόρασης
 Πηγή : Display Search, 2009

5.3.2. Η αποκτούμενη αξία από τους εταίρους

Και οι δύο εταίροι ήταν σε θέση να αποκομίσουν πολλά οφέλη από τη συνεργασία και τον συνανταγωνισμό. Όπως προαναφέρθηκε, η επιχειρηματική μονάδα τηλεόρασης της Sony υπέφερε όταν η κοινοπραξία είχε ανακοινωθεί το 2003. Μέσω της εταιρικής σχέσης, η Sony ήταν σε θέση να εισέλθει γρήγορα στο μεγάλο τμήμα των τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη και να ξεκινήσει το μοντέλο Bravia σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Λόγω της επωνυμίας της Sony και την εμπειρία στην τηλεόραση, η Bravia έγινε ένα στιγμιαίο χτύπημα και η Sony μπόρεσε να ανατρέψει την Sharp από την κορυφαία θέση της στην αγορά στην πωλήσει LCD τηλεοράσεων (βλέπε διαγ. 2).

Έτσι, ενώ η Sony βίωνε βαθιά προβλήματα στην αγορά των τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη, η κοινοπραξία με ένα ικανό ανταγωνιστή επέτρεψε στη Sony να κατορθώσει να συμβιβαστεί γρήγορα με τις τάσεις της αγοράς. Η Samsung φαίνεται να έχει ιδιοποιηθεί ακόμα μεγαλύτερη αξία από την S-LCD. Η Samsung μπόρεσε να πάρει το προβάδισμα στο τμήμα μεγάλου μεγέθους LCD πίνακα και μπόρεσε να κερδίσει μια ευνοϊκή θέση στη μάχη κατά των τεχνικών προδιαγραφών. Από το 2006, η Samsung είναι η κορυφαία εταιρεία στην συνολική αγορά των τηλεοράσεων, καθώς και στο τμήμα LCD, ενώ η

Sony κατέλαβε τη 2^η θέση. Η Samsung είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός οθονών LCD με το δικό της εργοστάσιο επιπλέον της μονάδας S-LCD. Ως αποτέλεσμα, ενώ η Sony έλαβε υψηλές αποδόσεις μέσω στοχοθετημένων επενδύσεων στην LCD τεχνολογία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, η Samsung έγινε ο μεγαλύτερος κατασκευαστής τηλεοράσεων και παραγωγός οθονών. Φαίνεται ότι οι ειδικές γνώσεις και δυνατότητες της κάθε επιχείρησης έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην πίστωση αξίας από τον συνανταγωνισμό.

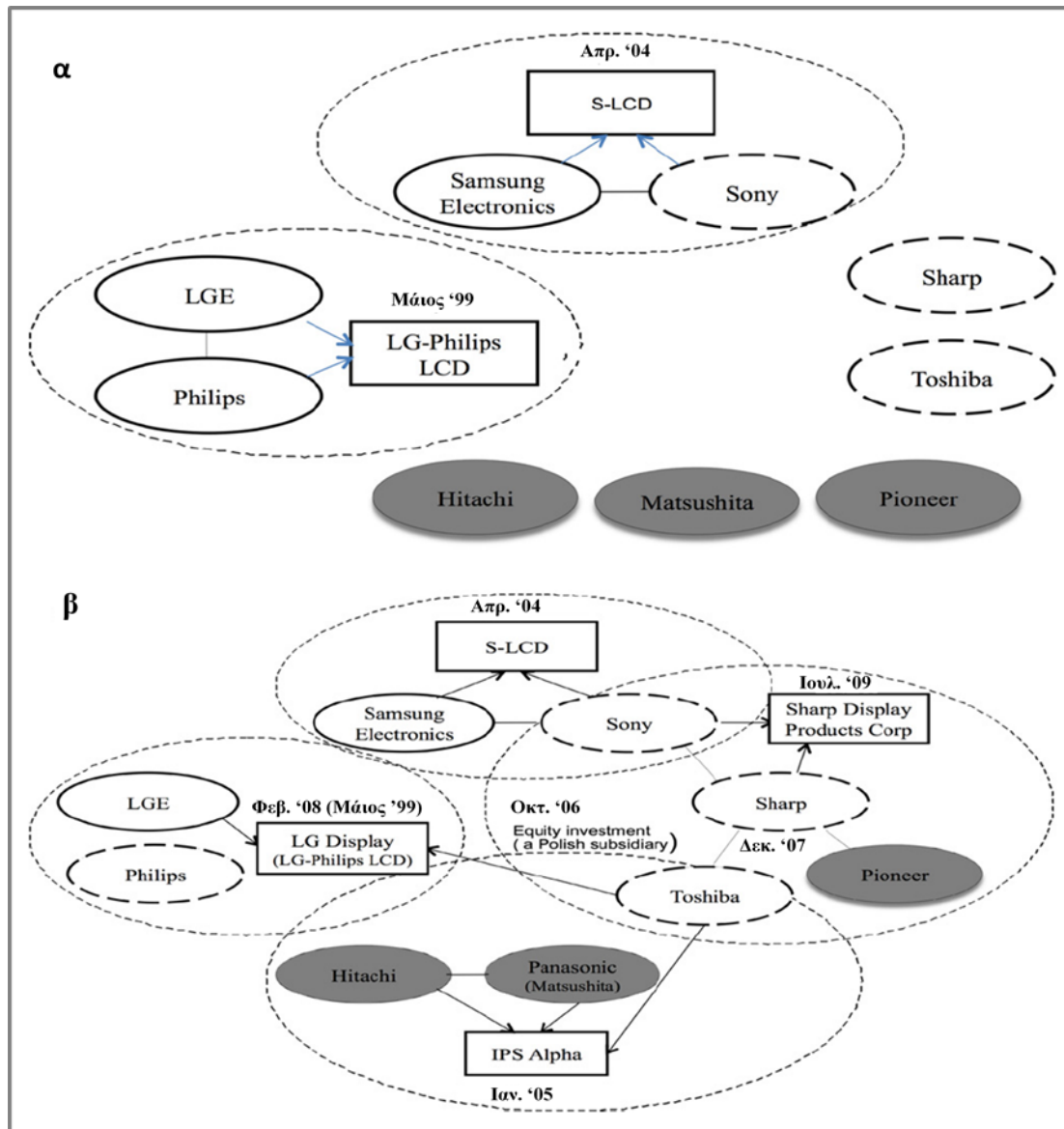
5.3.3. Επιπτώσεις στο κλάδο

Μπορούμε να διακρίνουμε πολλές επιπτώσεις σε επίπεδο κλάδου της συνανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ της Samsung και της Sony. Κατ' αρχάς, η τεχνολογική ανάπτυξη ήταν τεράστια, διότι η συνεργασία μεταξύ αυτών των κορυφαίων εταιρειών ενέτειναν τον ανταγωνισμό μεταξύ LCD και PDP τεχνολογιών καθώς και στη συνολική αγορά της τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη. Πριν η S-LCD παράξει τα πάνελ της τάξης των 40", η αγορά τηλεοράσεων με επίπεδη οθόνη είχε χωριστεί σε δύο τμήματα: μικρότερο από 36" για τηλεοράσεις LCD και πάνω από 40" για PDP τηλεοράσεις. Μέσω της S-LCD, η Samsung και η Sony μπόρεσαν να ωθήσουν την τεχνολογία LCD ως ισχυρό διεκδικητή στην αγορά μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, η οποία αμφισβήτησε την κυριαρχία της τεχνολογίας PDP σε μεγάλες τηλεοράσεις επίπεδης οθόνης. Ως αποτέλεσμα, η LCD ξεπέρασε τη PDP στην τάξη των 40" το 2006.

Για να κερδίσει την LCD, οι ιθύνοντες της PDP κατευθυνόμενοι από τη Matsushita (Panasonic τώρα) ανέπτυξαν την τεχνολογία PDP γρήγορα. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ LCD και PDP οδήγησε στην εξέλιξη αυτών των τεχνολογιών, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ζήτηση για τηλεόραση με επίπεδη οθόνη. Σύμφωνα με την Display Search, "ο ανταγωνισμός μεταξύ κατασκευαστών LCD και PDP θα ενισχύσει τη ζήτηση για οθόνες LCDSO-ιντσών" (Korea Times, 2007,). Επιπλέον, η Samsung και η Sony

ανταγωνιστικά ανέπτυξαν νέες τεχνολογίες και προϊόντα, όπως η LED και 3D τηλεόραση.

Δεύτερον, η τεχνολογική ανάπτυξη σε ολόκληρο τον κλάδο της οθόνης αναδεύεται με το συνανταγωνισμό Samsung και Sony, δεδομένου ότι δημιούργησε έντονες αντιδράσεις από τους άλλους ανταγωνιστές και οδήγησε σε πολλαπλές συνεργατικές σχέσεις στον κλάδο. Τον Ιανουάριο του 2005, η Matsushita σχημάτισε μια κοινοπραξία που ονομάζεται IPS Alpha Technology με την Hitachi και την Toshiba για την ανάπτυξη και την παραγωγή LCD πάνελ. Τον Δεκέμβριο του 2007, η Sharp ανακοίνωσε τη δημιουργία μιας επιχειρηματικής εταιρικής σχέσης με την Toshiba για να παρέχει τα βασικά συστατικά των τηλεοράσεων LCD, και τον εφοδιασμό των πάνελ για την Pioneer. Τον Φεβρουάριο του 2008, η Sony ανακοίνωσε μια κοινοπραξία με τη Sharp για τις οθόνες LCD 10^{ης} γενιάς.



Διάγραμμα 5.5(α) Σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον κλάδο της τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη (από το Δεκέμβριο του 2004). (β) Σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στο κλάδο τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη (από το Δεκέμβριο του 2009). Κύκλοι με συμπαγή γραμμή: Οι επιχειρήσεις που παράγουν και τα δύο είδη τηλεόρασης: LCD και PDP τηλεοράσεις. Κύκλοι με διακεκομμένη γραμμή: Οι επιχειρήσεις που παράγουν κυρίως τηλεοράσεις LCD. Σκιασμένοι κύκλοι: Οι επιχειρήσεις που παράγουν κυρίως τηλεοράσεις PDP. Ορθογώνια: Κοινοπραξίες επιχειρήσεων παραγωγής πάνελ LCD. Βέλη μεταξύ κύκλων: η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων.
 Πηγή : Display Search, 2009

Μια σύγκριση του διάγραμμα 5.5 α και β δείχνει πώς η συνεργασία μεταξύ των σημαντικότερων ανταγωνιστών στον κλάδο της τηλεόρασης με επίπεδη οθόνη εμφανίστηκε και εξελίχθηκε από το σχηματισμό της S-LCD το 2004.

Τέλος, η S-LCD και η προκύπτουσα δυναμική στον κλάδο εν μέρει συνέβαλε στην ταχεία πτώση των τιμών των τηλεοράσεων επίπεδης οθόνης. Ενώ η δύναμη του πυκνού δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης επηρέασαν τις τάσεις, η πτώση των τιμών ήταν δυνατή λόγω δύο πρόσθετων δυνάμεων: οι οικονομίες κλίμακας και η ανταπόκριση των ανταγωνιστών. Καθώς οι συνεργάτες βάζουν βαριές επενδύσεις στον S-LCD, ήταν δυνατό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να παράγουν πάνελ με χαμηλότερο κόστος. Χρησιμοποιώντας τα πάνελ, η Sony θα μπορούσε να ξεκινήσει το μοντέλο της Bravia σε εύλογο εύρος τιμών. Όσον αφορά την ανταπόκριση του ανταγωνιστή, όταν η Samsung και η Sony παρήγαγαν την LCD τηλεόραση στην τάξη των 40", η Matsushita αντέδρασε άμεσα και έριξε την τιμή της PDP τηλεόρασης, με αποτέλεσμα μια απότομη μείωση των τιμών στον κλάδο. Αυτή η πτώση των τιμών (πιο προσιτές τιμές) και η τεχνολογική ανάπτυξη, δημιούργησαν νέες αγορές για τηλεοράσεις με επίπεδη οθόνη. Συνολικά, προκύπτει ότι ο συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung και της Sony είχε ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο κλάδο, μέσω της βελτίωσης των προϊόντων με προσιτές τιμές, την τεχνολογική πρόοδο, και τη δημιουργία αγοράς.

5.4. Ο ρόλος των ικανοτήτων των επιχειρήσεων

Ο συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung και της Sony είχε τεράστιο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις, το τμήμα LCD τηλεοράσεων, καθώς και συνολικά στο κλάδο των τηλεοράσεων. Ένα εύλογο ερώτημα σε αυτό το σημείο είναι: «Ποιοι παράγοντες επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να παράγουν τα οφέλη και να έχουν τέτοιες επιπτώσεις για τον κλάδο;» Ενώ ο συνανταγωνισμός ενέχει τον κίνδυνο της μη αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσης και του υπέρμετρου ανταγωνισμού από τον ανταγωνιστή-εταίρο, η Samsung και η Sony ήταν σε θέση να διαχειριστούν τον κίνδυνο και να δημιουργούν τεράστια οφέλη από τον συνανταγωνισμό.

Όπως προαναφέρθηκε, κάθε επιχείρηση είχε τους πόρους και τις ικανότητες που η άλλη χρειάζεται, με αποτέλεσμα να ωθήσει τις επιχειρήσεις να επιδίδονται σε συνανταγωνισμό. Ωστόσο, οι εσωτερικές ικανότητες κάθε επιχείρησης έπαιξαν ένα σημαντικό ρόλο στην επίτευξη, από μέρους των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, δημιουργίας μεγαλύτερων αμοιβαίων ωφελειών και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου από τα κέρδη. Η σχέση εξελίχθηκε με την ισορροπία που οφείλεται κυρίως στις ικανότητες των επιχειρήσεων και τις επόμενες στρατηγικές πρωτοβουλίες που είχαν αναληφθεί από τις επιχειρήσεις. Η Sony είχε εσωτερικές δυνάμεις στην κατασκευή τηλεοράσεων και είχε επιτύχει ηγετική θέση στην αγορά και την τεχνολογική δεξιότητα στον κλάδο. Ως αποτέλεσμα, ήταν σε θέση να εισάγει άμεσα την LCD τηλεόραση και να αποκτήσει ηγεσία. Οι εσωτερικές δυνάμεις και η φήμη την βοήθησε επίσης να προσελκύσει και άλλους πιθανούς εταίρους.

Οι δυνάμεις της Sony έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση της συνεργασίας της με την Sharp, που αναφέρθηκε προηγουμένως. Η Sony ήταν σε θέση να αποδείξει με τη Samsung ότι είχε άλλους εταίρους (επιλογές) και, ως εκ τούτου, η συνεργασία της Samsung με την Sony να μείνει σε ισορροπία. Ακόμα κι αν η κίνηση αυτή της Sony εγείρει ερωτήματα σχετικά με το μέλλον της S-LCD, η σχέση συνεχίστηκε λόγω της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης και των κερδών. Ενώ η Samsung χρειαζόταν την ισχύ της Sony στην αγορά για να πάρει τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας, η Sony χρειαζόταν την S-LCD 8^{ης} γενιάς, διότι είναι η πιο δημοφιλής προς το παρόν. Επίσης, μια προσέγγιση κερδίζω-κερδίζωτων ανοιχτόμυαλων στελεχών ήταν κρίσιμη για την επιτυχία. Ο κ Murayama είπε ότι, «σε ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης είναι δύσκολο να κρατήσεις μυστικά για καιρό ούτως ή άλλως, και το να είμαστε ανοιχτοί με τη Samsung είναι το κλειδί για να καταστεί δυνατή η συνεργασία. Αν εμείς θέσουμε φραγμούς, θα κάνουν το ίδιο» (WSJ, το 2006.). "Η συμμαχία της Sony με την Samsung είναι σίγουρα μια κερδίζω-κερδίζω συμμαχία», δήλωσε ο Sang Lee Wan, πρόεδρος της μονάδας LCD της Samsung (BusinessWeek, 2006).

Συγκρίνοντας τα οφέλη για την Samsung και την Sony, φαίνεται ότι η Samsung επωφελήθηκε περισσότερο από τον συνανταγωνισμό, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2. Οι εσωτερικές ικανότητες της Samsung για τον συνανταγωνισμό συνέβαλαν στην

αύξηση του. Η Samsung είχε από καιρό προσπαθήσει να μάθει να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις. Η Samsung έχει εξελιχθεί από μια επιχείρηση που παράγει βασικά μέρη όπως ημιαγωγούς σε έναν μεγάλο κατασκευαστή ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης. Κατά τη διαδικασία αυτή, η Samsung είχε συνεργαστεί με πελάτες της που ήταν ανταγωνιστές στα τελικά προϊόντα και η εσωτερική δομή της ήταν καθοριστική. Οι διαφορετικές επιχειρήσεις της Samsung, όπως ημιαγωγών, κινητών επικοινωνιών και LCD, ανταγωνίζονται μεταξύ τους (Chang, 2008, σ, 133).

Περαιτέρω, η μονάδα LCD της Samsung Electronics παράγει οθόνες LCD ενώ η Samsung SDI, μια θυγατρική εταιρεία της Samsung Group, παράγει PDP οθόνες. Και οι δύο προμηθεύουν τις επιχειρήσεις κατασκευής τηλεοράσεων της Samsung και ανταγωνίζονται σκληρά μεταξύ τους (Chang, 2008). Επίσης, ο σχεδιασμός ήταν ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Samsung, η οποία βελτιώθηκε μετά το σχηματισμό της S-LCD. Ενώ η Samsung χρησιμοποίησε την ίδια ομάδα, όπως έκανε η Sony, η Samsung έδωσε μεγαλύτερη προσοχή στη βελτίωση των δικών της σχεδίων τηλεόρασης. Το λανσάρισμα της τηλεόρασης Μπορντό με ένα σχέδιο κρασοπότηρου βοήθησε τη Samsung να συμβαδίσει με τη Sony και, στη συνέχεια, να πάρει το προβάδισμα. Επιπλέον, η Samsung κατάφερε να δημιουργήσει την τεχνολογία LED μόνη της, η οποία ήταν ένας κρίσιμος παράγοντας στην εδραίωση της θέσης της Samsung. Μια τέτοια νοοτροπία και γνώμονας συνανταγωνισμού επέτρεψε στη Samsung να συμμετέχει αποτελεσματικά στο συνανταγωνισμό με τη Sony και να αποκομίσει μεγάλα οφέλη από αυτό.

Είναι πιθανό ότι οι προηγούμενες δυνάμεις της Sony και η ιστορία της εσωτερικής τεχνολογικής ανάπτυξης μπορεί να έχει κάπως παρεμποδίσει το κέρδος της σε σύγκριση με της Samsung. Η Sony έχει ιστορικά υπερηφάνεια για τη φήμη της ως ένα "κάντο μόνος σου" καινοτόμος. Η ταχεία μείωση των παλαιών τεχνολογιών και η εισαγωγή των νέων αμφισβήτησαν την ικανότητα της Sony να συμβαδίσει με όλες τις τελευταίες τάσεις (Luh, 2003, σ, 242). Ίσως αυτό να ήταν ένας λόγος για τον οποίο η Sony ήταν αργή στο να επενδύσει σε LCD ή PDP ενώ οι ανταγωνιστές είχαν ήδη αρχίσει να εργάζονται σε αυτό. Αντ' αυτού, η Sony προσπάθησε να αναπτύξει την τεχνολογία OLEO (Luh, 2003). Η συμμετοχή στην S-LCD οθόνη δείχνει ότι η Sony συνειδητοποίησε τους περιορισμούς

της και τη σημασία του συνανταγωνισμού για να καλύψει τη διαφορά με τους άλλους κορυφαίους παίκτες.

5.5 Συμπεράσματα

Η μελέτη της περίπτωσης της S-LCD έδειξε ότι οι δύο κορυφαίες εταιρείες συνεπλάκησαν στον συνανταγωνισμό για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών προκλήσεων και των ευκαιριών και έφεραν σε επαφή τους σχετικούς και συμπληρωματικούς πόρους τους. Οι παράγοντες αυτοί όταν συνδυαστούν, παρέχουν ένα ισχυρό κίνητρο για τις επιχειρήσεις να συνεργαστούν μεταξύ τους, αν και έχουν υπάρξει μεγάλοι αντίπαλοι για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Όταν δύο επιχειρήσεις συμμετάσχουν σε συνανταγωνισμό και εξελιχθούν οι σχέσεις τους, δημιουργούν θετικές επιπτώσεις για τις ίδιες αλλά και για το σύνολο του κλάδου. Ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση στη γνώση και τους πόρους των εταίρων και να μοιραστούν τους κινδύνους και το κόστος, ταυτόχρονα προετοιμάζονται για τις συνέπειες του ανταγωνισμού (Tsai, 2002), καθώς και την προαγωγή ενός ανταγωνιστικού πολιτισμού για την ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων (Luo et. al., 2007). Η υπόθεση της S-LCD οθόνης δείχνει σαφώς ότι δύο αντίπαλες εταιρείες απέκτησαν οφέλη από την συνανταγωνιστική σχέση (βλέπε διαγράμματα 5.2 και 5.3).

Περαιτέρω, ο συν-ανταγωνισμός μεταξύ των κυρίαρχων εταιρειών επηρεάζει το σύνολο του κλάδου, από την άποψη της τεχνολογικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικής δυναμικής. Η υπόθεση της S-LCD δείχνει ότι ο συνανταγωνισμός μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών επηρέασε τον μετέπειτα συνανταγωνισμό μεταξύ των άλλων σημαντικών επιχειρήσεων του κλάδου και οδήγησε σε δυνατό ανταγωνισμό μεταξύ ομάδων επιχειρήσεων. Το νέο κλαδικό ανταγωνιστικό τοπίο που διαμορφώνεται από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον συνανταγωνισμό διευκολύνει περαιτέρω την καινοτομία, παρέχοντας έτσι υποστήριξη για το επιχείρημα του Schumpeter (1942) ότι η

καινοτόμος απόδοση ενισχύεται όταν ένας μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους για να αναπτύξουν νέες διαδικασίες και προϊόντα.

Ο συνανταγωνισμός μεταξύ ισχυρών αντιπάλων είναι μια πολύ δύσκολη σχέση (Gnyawali et. al., 2009) καθώς τα στελέχη αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα έντασης, κίνδυνο απώλειας της γνώσης, που θα μπορούσε να μετατρέψει στη συνέχεια ένα αδύναμο ανταγωνιστή-εταίρο σε ένα ισχυρό ανταγωνιστή. Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να προβλέψουν και να διαχειριστούν μια τέτοιου είδους σχέση αντιμετωπίζοντας τους παράδοξους παράγοντες του συνανταγωνισμού θα ήταν σημαντική για τη διαχείριση του συνανταγωνισμού και τη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων (Gnyawali et. al., 2006). Όπως αποδεικνύεται στην περίπτωση της S-LCD, η νοοτροπία των στελεχών ήταν κρίσιμη για τον σχηματισμό της συνανταγωνιστικής σχέσης. Επιπλέον, οι ανώτεροι και συμπληρωματικοί πόροι και η ισορροπία αυτών των πόρων μεταξύ των εταίρων ήταν κρίσιμης σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με έναν πιο ισορροπημένο τρόπο, για να διατηρηθεί η αλληλεξάρτηση, και στη συνέχεια να παράγουν σημαντικές θετικά αποτελέσματα από τη σχέση (Gnyawali & Park, 2011).

B' Μέρος

Συνανταγωνισμός μεταξύ της Sap& της Oracle

5.6. Εισαγωγή

Οι δύο κορυφαίες εταιρείες λογισμικού εφαρμογών, εξειδικευμένες στον σχεδιασμό των συστημάτων επιχειρηματικών πόρων (ERP), έχουν ανταγωνιστεί μεταξύ τους για πολλά χρόνια. Οι εταιρείες αυτές, η SAP και η Oracle, συνεχίζουν να μάχονται έντονα προκειμένου να κατακτήσουν την ηγετική θέση προμηθευτή εφαρμογών επιχείρησης στην αγορά. Στην υπάρχουσα οικονομία, οι πελάτες αναζητούν προμηθευτές που θα τους παρέχουν ποιότητα, προσαρμόσιμες και ευκολόχρηστες εφαρμογές σε χαμηλή και λογική τιμή. Ο ανταγωνισμός συνεχίζει να εντείνεται καθώς τόσο η SAP όσο και η Oracle προσπαθούν να προσφέρουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους (Troesch & Schikora, 2010). Πέραν της αντιπαλότητας που πολλοί συνδέουν με τις δύο αυτές εταιρείες, η SAP προσφέρει στους πελάτες της τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις βάσεις δεδομένων της Oracle για να αποθηκεύσουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για να εκτελέσουν μια εφαρμογή SAP. Στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι η ανάλυση της συνανταγωνιστικής σχέσης μεταξύ της SAP και της Oracle.

5.7 Στρατηγικές της SAP και της Oracle

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών, η SAP και η Oracle έχουν αναπτύξει τις στρατηγικές των εφαρμογών τους, προκειμένου να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και να γίνουν πιο εμπορεύσιμες στους πελάτες. Η μεγάλη παρουσία και η ταχεία ανάπτυξη στην αγορά της SAP δείχνουν ότι έχει μια καλύτερη στρατηγική από την Oracle (Wailgum, 2008).

Άλλοι θεωρούν ότι η εστίαση της Oracle για την συγχώνευση οτιδήποτε νέου στις εφαρμογές βάζει τη στρατηγική του πάνω από της SAP (Bjorlin, 2008). Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές κινήσεις που γίνονται σε μεγάλο βαθμό αντικείμενο συζήτησης στον κόσμο των συστημάτων ERP. Παρακάτω θα δούμε τις στρατηγικές κινήσεις της κάθε επιχείρησης.

5.7.1 Η στρατηγική της SAP

Η SAP έχει μεταβεί σε μια πλατφόρμα NetWeaver στην οποία η εταιρεία έχει εργαστεί για πολλά χρόνια, προκειμένου να παρέχει στους πελάτες της μια πιο ολοκληρωμένη υπηρεσία (Greenbaum, 2006). Εκτός του ότι προσπαθεί να πείσει τους πελάτες της να χρησιμοποιήσουν τη σχετικά νέα NetWeaver πλατφόρμα και την έκδοση 6.0 του συστήματος SAP ERP, το σχέδιο της SAP είναι να συνεχίσει να αναπτύσσεται μέσα στο δίκτυο του μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων στην αγορά (Bjorlin, 2008).

Η SAP έχει ήδη ένα μεγάλο μερίδιο εσόδων που προέρχονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά όλο και περισσότερες μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να βελτιώσουν τις δυνατότητες των επιχειρήσεων τους καθώς και των συστημάτων πληροφορικής τους. Αυτές οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή του SAP Business One ή Business All-in-One Suite που είναι και οι δύο μέρος της στρατηγικής της SAP για να αναπτυχθούν.

Ένα άλλο μέρος αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης είναι η εστίαση στη συνεργασία με άλλες εταιρείες αντί πάντα στην εξαγορά τους. Αυτό περιλαμβάνει την κατεύθυνση ενός σχεδίου μέσω της χρήσης των λύσεων που αναπτύχθηκαν από εταιρείες τρίτων για την καλύτερη υποστήριξη των εφαρμογών της SAP. Μια σημαντική συνεργασία έχει αναπτυχθεί με την Oracle. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις βάσεις δεδομένων και τις υπηρεσίες της Oracle, που υποστηρίζονται από ομάδες της Oracle, μαζί με τις εφαρμογές της SAP (Technology Partners, 2009). Έχοντας μια τέτοια ισχυρή εταιρική σχέση με το μεγαλύτερο ανταγωνιστή η SAP μπορεί να προσφύγει σε

νέους και υφιστάμενους πελάτες. Οι πελάτες μπορούν να αποκτήσουν το πλεονέκτημα της αξιοποίησης των βασικών ικανοτήτων των πωλητών, το λογισμικό της SAP ERP και τις δυνατότητες της βάσης δεδομένων της Oracle. Η πολύ καλή εξυπηρέτηση και η υποστήριξη των πελατών φαίνεται να είναι δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες όταν προσπαθούν να κερδίσουν οι επιχειρήσεις στη σημερινή αγορά.

Οι πελάτες που ψάχνουν για εξυπηρέτηση και υποστήριξη μπορεί να διαπιστώσουν ότι η SAP δεν διαθέτει καταρτισμένους επαγγελματίες με γνώση της εφαρμογής που να είναι άξιοι να πείσουν τους άλλους να χρησιμοποιούν τις εφαρμογές SAP (Wailgum, 2008). Για να απαλλάξει την αγορά από αυτή τη συνεχιζόμενη ιδέα ότι η SAP δεν έχει κατάλληλους υποψηφίους για απασχόληση, ο Τόμας Wailgum αναφέρει ότι η SAP "έφερε το μήνυμά της σε φοιτητές κολεγίων και πανεπιστημίων, που μπορεί να ενδιαφέρονται για την τεχνολογία (2008)." Πάνω από 700 πανεπιστήμια ανταποκρίθηκαν και εκμεταλλεύθηκαν το πρόγραμμα της SAP για να κάνουν τους φοιτητές τους να γνωρίσουν τις ποικίλες θέσεις εργασίας και την επαγγελματική σταδιοδρομία στην αγορά ERP και την έκθεσή τους σε διάφορες εφαρμογές SAP. Η παροχή τέτοιων προγραμμάτων εκπαίδευσης και πιστοποίησης δίνει στα στελέχη της SAP την εμπιστοσύνη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης (Wailgum, 2008).

5.7.2 Η στρατηγική της Oracle

Η επιθετική στρατηγική της Oracle διαφέρει από το στρατηγικό σχέδιο της SAP με διάφορους τρόπους. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι οι νέες εφαρμογές Fusion θα κάνουν τη στρατηγική της Oracle για την ανάπτυξη στην αγορά πιο επιτακτική από κάθε ανταγωνιστή της, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής της SAP (Wailgum, 2008). Κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος αν η στρατηγική της Oracle θα ξεπεράσει εκείνη της SAP, αλλά αρκετοί αναλυτές πιστεύουν ότι το όραμα της Oracle για το μέλλον της αγοράς θα είναι πιο ελκυστικό για τους πελάτες (Wailgum, 2008). Εκτός από την απελευθέρωση νέων προϊόντων, η Oracle θα συνεχίσει να συμπεριλαμβάνει στην στρατηγική της την εξαγορά άλλων εταιριών.

Οι εξαγορές φαίνονται να είναι αρκετά κοινές στην Oracle. Η στρατηγική της είναι να πάρει στα χέρια της εταιρείες με εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας (Bjorlin, 2008). Με τον τρόπο αυτό η Oracle μπορεί να προμηθεύει τους πελάτες της με διαφορετικές εφαρμογές και ευρύτερες δυνατότητες. Για παράδειγμα, η εξαγορά της Sun Microsystems της Microsoft από την Oracle θα προσφέρει στην Oracle καλύτερες δυνατότητες υπολογιστικού νέφους και εικονικού περιβάλλοντος (Chan, 2009). Το υπολογιστικό νέφος θα ενισχύσει την εμπορευσιμότητα της Oracle για τους πελάτες που αναζητούν λογισμικό ως υπηρεσία. Το τρέχον σχέδιο για την απόκτηση εταιρειών που ειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και οι ασφαλιστικές, δίνει στην Oracle την τεχνογνωσία και τη δυνατότητα να προσελκύσει νέους χρήστες από αυτές τους κλάδους (Bjorlin, 2008).

Εκτός από τον ανταγωνισμό στην αυξημένη λειτουργικότητα, η Oracle κινείται και προς μια στρατηγική ανταγωνισμού στην ευχρηστία (deHenry, 2006) και την τιμή (Blau, 2005). Η Oracle συνεχίζει να αναζητήσει τρόπους για να απλοποιήσει την «αρχιτεκτονική» της και να καταστεί φιλική προς τον χρήστη (deHenry, 2006). Δεδομένου ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση επηρεάζει τις περισσότερες εταιρείες, οι πελάτες ERP μπορεί να θέλουν να ψάξουν για εφαρμογές που απαιτούν λιγότερη κατάρτιση και είναι πιο εύκολες στη χρήση. Επίσης, οι εν λόγω πελάτες μπορούν να αγωνίζονται και να επιθυμούν οικονομικότερες εφαρμογές. Αρκετά ερευνητικά άρθρα δηλώνουν ότι το κόστος απόκτησης της Oracle είναι μικρότερο από εκείνη της SAP.

Για παράδειγμα, το 2006, υπήρχε η πεποίθηση ότι "το τριετές μέσο όρο του συνολικού κόστους της ιδιοκτησίας της Oracle ήταν 48% χαμηλότερο από ό, τι της SAP" (Westervelt & Brunelli, 2008). Ωστόσο, ο Joshua Greenbaum δηλώνει ότι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να αποδειχθεί πόσο θα κοστίζει σε μια εταιρεία να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα σύστημα ERP διότι κάθε εταιρεία έχει διαφορετικούς στόχους και ανάγκες (2006). Δεν υπάρχουν δύο εταιρείες αρκετά παρόμοιες ώστε να αποδείξει η Oracle ότι είναι ο φθηνότερος πωλητής ERP. Με την έλλειψη ισχυρών στοιχείων, είναι δύσκολο να γνωρίζουμε αν η στρατηγική της Oracle στον ανταγωνισμό τιμής / συνολικό κόστος ιδιοκτησίας είναι μια καλή ιδέα ή ένα τέχνασμα για την απόκτηση νέων πελατών.

5.7.3 Παρόμοιες στρατηγικές κινήσεις

Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, η SAP και η Oracle έχουν αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές για την προώθηση της ανάπτυξης των ERP προϊόντων τους. Αν και αυτές οι δύο επιχειρήσεις έχουν αναμφισβήτητα τις διαφορές τους, όταν πρόκειται για στρατηγικά οράματα, έχουν ομοιότητες σε διάφορους βασικούς τομείς. Τα παρόμοια στρατηγικά σημεία περιλαμβάνουν την ενίσχυση των τεχνολογικών λύσεων για τα συστήματα ERP, με έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και την υποστήριξη, καθώς και την αμοιβαία συνεργασία με επαγγελματικό τρόπο. Η πρώτη ομοιότητα υποδηλώνει ότι η Oracle και η SAP εκμεταλλεύονται τις σύγχρονες τεχνολογίες στον τομέα προώθησης της επιχείρησής τους στους πελάτες. Τόσο η Oracle όσο και η SAP έχουν ανακοινώσει ότι θα προσφέρουν ορισμένες από τις ERP εφαρμογές τους ώστε να μπορούν να κατεβούν και να χρησιμοποιηθούν σε κινητά τηλέφωνα, ιδιαίτερα στα iPhone της Apple (Kolakowski, 2009 & το iPod Firmware 3.0, 2009). Με τον τρόπο αυτό, η SAP και η Oracle συμβαδίζουν με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, παρέχοντάς τους νέους τρόπους ανάκτησης και αποστολής πληροφοριών, μακριά από τις φυσικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Η εξυπηρέτηση πελατών, η υποστήριξη πελατών, και η υποστήριξη εφαρμογών είναι πολύ σημαντική και για τις δύο εταιρείες. Η SAP προσπαθεί να είναι δυναμική για να διασφαλίσει ότι η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη της θα παραμείνει ισχυρή με την παροχή περισσότερων προγραμμάτων εκπαίδευσης και πιστοποίησης (Wailgum, 2008). Η Oracle επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μιας σειράς από ευέλικτες πλατφόρμες, προκειμένου να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη των πελατών (Tillman & Grady, 2007). Οι δύο στρατηγικές είναι επίσης παρόμοιες όταν συζητάμε για την αμοιβαία συνεργασία με τους πελάτες. Όπως αναφέρθηκε, η SAP παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες της να χρησιμοποιούν τις βάσεις δεδομένων της Oracle. Η συμμαχία αυτή παρέχει στους πελάτες το πλεονέκτημα της λειτουργίας της προσαρμόσιμης εφαρμογής λογισμικού SAP στις γνωστές βάσεις δεδομένων Oracle (Blau, 2005). Οι πελάτες απολαμβάνουν τα αμοιβαία οφέλη και των δύο εταιρειών που είναι πρόθυμες να

συνεργαστούν μεταξύ τους. Η SAP και η Oracle, επίσης, συνεργάζονται με άλλες εταιρείες σε επαγγελματικό επίπεδο για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, τις εφαρμογές τους και τη δημόσια εικόνα τους στους καταναλωτές. Φαίνεται σαν οι περισσότεροι προμηθευτές λογισμικού, όπως η SAP, η Oracle, η Microsoft, η IBM, και άλλοι να είναι τόσο στενά συνδεδεμένοι ώστε να είναι δύσκολο να αποφευχθεί μια συνεργασία μεταξύ τους.

Οι εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν ένα σύστημα ERP για πρώτη φορά θα πρέπει να έχουν κατά νου τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των στρατηγικών της SAP και της Oracle. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στο πώς μια εταιρεία επιλέγει το σωστό προμηθευτή για τις ανάγκες των επιχειρήσεων της.

5.8 Λόγοι για την επιλογή συγκεκριμένου προμηθευτή

Πολλές εταιρείες επενδύουν σε συστήματα ERP και άλλα τεχνολογικά συστήματα για να αυξήσουν την επίδοση της επιχείρησής τους. Μια εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει έναν προμηθευτή εφαρμογών με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες του κλάδου και τις απαιτούμενες / επιθυμητές υπηρεσίες.

Οι ερευνητές προτείνουν τρόπους για την επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή ο οποίος να ταιριάζει με τις ανάγκες της εταιρείας. Σύμφωνα με τον R "Ray" Wang και ο Paul D. Hamerman της Forrester Research (Νοέμβριος 2008), "μια υγιής διαδικασία επιλογής προμηθευτή αποτελείται από τέσσερις βασικές φάσεις." Αυτές οι φάσεις απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.6.

Το διάγραμμα 5.6 δείχνει μια προτεινόμενη σειρά από βήματα που μια εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει για να επιλέξει το σωστό προμηθευτή. Η πρώτη φάση είναι να

οργανώσει, να καθορίσει και να αναπτύξει το τι η εταιρεία ελπίζει να επιτύχει. Η μείωση του τομέα των προμηθευτών είναι η δεύτερη φάση.



Διάγραμμα 5.6 :Γενική επισκόπηση της διαδικασίας επιλογής προμηθευτή
 Πηγή: Wang, R., & Hamerman, 2008

Ο αστερίσκος μετά το τελικό σημείο σε αυτή τη φάση δείχνει ότι είναι ένα προαιρετικό στάδιο στη διαδικασία. (Η ομάδα ανταποκριτών χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους πελάτες να αναλύσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των πιθανών προμηθευτών). Η τρίτη φάση δείχνει ότι οι εταιρείες ακολουθούν μια ακόμη περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους προμηθευτές, πάνω στις τιμές, τις υπηρεσίες και τις ικανότητες για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια της τελικής φάσης, ο προμηθευτής έχει επιλεγεί και η εστίαση μετακινείται προς την εφαρμογή.

Η SAP και η Oracle είναι μακράν οι μεγαλύτεροι προμηθευτές που οι εταιρίες εξετάζουν μέσα από τη διαδικασία της επιλογής ενός ERP προμηθευτή. Μαζί αυτοί οι δύο πρωτοπόροι κατέχουν πάνω από το μισό του μεριδίου αγοράς ERP. Από το 2007, η Oracle κατέγραψε έσοδα που εκτιμούνται στα 7 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ η SAP κατέγραψε περίπου 14 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα (Bjorlin, 2008). Ενώ και οι δύο προσφέρουν παρόμοια πακέτα εφαρμογών, οι πελάτες τείνουν να συμπαραταχθούν με τον ένα ή τον άλλο με βάση το είδος του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, το

μέγεθος της επιχείρησης, την αποστολή του πελάτη και το όραμα για το μέλλον, καθώς και πολλά άλλα στοιχεία.

5.8.1 Η SAP ως ο καλύτερος προμηθευτής

Πολλές εταιρείες, όπως οι Harry & David, η Joerns Healthcare και η Saladino, αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τη SAP ως προμηθευτή τους. Οι Harry & David επέλεξαν τη SAP λόγω της ικανότητάς της να παρέχει στην αναπτυσσόμενη εταιρεία τους μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα και την προβολή στη λιανική και τη χονδρική πώληση των επιχειρήσεων (SAP AG, 2009). Η μεσαίου μεγέθους εταιρεία πιστεύει ότι η SAP, αντί της Oracle, θα υποστηρίξει και θα ταιριάζει καλύτερα με το όραμά της να προσφέρει στοχευμένα προϊόντα σε ορισμένα καταστήματα. Ομοίως, η Joerns Healthcare επέλεξε τη SAP, λόγω της δέσμευσης της για την έρευνα και το σχεδιασμό η οποία συνδυάζεται με το όραμα της Joerns Healthcare (Bjorlin, 2009). Η Saladino, μια εταιρεία διανομής τροφίμων, επέλεξε τη SAP αντί την Oracle, λόγω του υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και της λειτουργικότητας που έλαβε καθώς και για το συνολικά χαμηλότερο κόστος.

Δεν είναι μόνο οι εταιρείες που επιλέγουν τη SAP αντί της Oracle βάση συγκεκριμένων επιχειρηματικών παραγόντων, αλλά ολόκληροι κλάδοι την επιλέγουν, ειδικά οι κλάδοι εταιρειών κοινής ωφελείας και σιδηροδρόμων, γιατί αισθάνονται ότι η SAP είναι η καλύτερη που ταιριάζει στις ανάγκες τους. Οι εταιρείες κοινής ωφελείας έχουν χρησιμοποιήσει τη SAP για περίπου 10 χρόνια και οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου συνεχίζουν να επιλέγουν τη SAP, διότι τα πρότυπα έχουν ήδη αναπτυχθεί από παρόμοιες εταιρείες να διευκολύνουν τη διαδικασία υλοποίησης, και τα προϊόντα της SAP φαίνεται να λειτουργούν καλά για τις εταιρείες κοινής ωφέλειας (Saran, 2008). Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, συνδυάζοντας διάφορες εργασίες, όπως η χρηματοδότηση και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων, κάνουν τη SAP μια ισχυρή επιλογή προμηθευτή, αλλά μερικές φορές οι εταιρείες κοινής ωφέλειας χρειάζεται να τροποποιήσουν τις

επιχειρηματικές τους διαδικασίες ώστε να ταιριάζουν με τον τρόπο που τα συστήματα διεκπεραιώνουν τις εργασίες. Εκτός από τον κλάδο αυτό, η SAP έχει τη δυνατότητα να ταιριάζει καλά και στο κλάδο των σιδηροδρομικών εταιρειών. Ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος ERP στις εταιρίες που ήδη σήμερα χρησιμοποιούν τη SAP είναι ένας από τους κύριους λόγους για τις άλλες εταιρίες του κλάδου να την επιλέξουν (Franke, 2007). Οι περισσότερες από τις προαναφερθείσες εταιρείες που έχουν επιλέξει SAP δείχνουν ότι η λειτουργία της τις κάνει να ξεχωρίζουν από τον κύριο ανταγωνιστή, την Oracle. Σε μια συζήτηση το 2006, ο Joshua Greenbaum κάνει μια υπόθεση που λέει ότι η ικανότητα της SAP να προσαρμόσει τις εφαρμογές πριν από την εφαρμογή τους την καθιστά την πιο επιθυμητή για ορισμένες βιομηχανίες. Προσθέτει επίσης ότι η Oracle δεν διαθέτει "Βαθιά κάθετη λειτουργικότητα, γεγονός που αναγνωρίστηκε από την κάθετη εστίαση των εξαγορών τους και τη συνεργατική στρατηγική της (2006)." Αυτό δείχνει ότι η Oracle έχει πληγωθεί από την εξαγορά επιχειρήσεων, ενώ η SAP είναι σε θέση να παραδώσει ένα καλύτερο όραμα και μια βελτιωμένη πρόταση για τις εφαρμογές της, μη βασιζόμενη αρκετά στη στήριξη των άλλων εταιρειών. Ενώ ορισμένοι επαγγελματίες στον κλάδο της τεχνολογίας κάνουν δυναμικές υποθέσεις για τη SAP, υπάρχουν άλλοι που πιστεύουν ότι η Oracle έχει το πάνω χέρι, όταν πρόκειται για το ποιος είναι ο καλύτερος προμηθευτής.

5.8.2 Η Oracle ως ο καλύτερος προμηθευτής

Οι New Age Electronics, Welch Foods, Starbucks Coffee, και Restorant Technologies αποφάσισαν ότι η Oracle ήταν ο καλύτερος προμηθευτής που μπορούσαν να επιλέξουν προκειμένου να πραγματοποιήσουν και να βελτιώσουν τις επιχειρήσεις τους. Αυτές οι τέσσερις βρήκαν ότι η Oracle είναι πιο εύκολη στη χρήση και πιο ευέλικτη. Τρέχουσα οπαδός της Oracle, η Faun deHenry υποστηρίζει ότι η Oracle είναι εύκολα προσβάσιμη και διαχειρίσιμη, χωρίς να έχει σημασία αν ο χρήστης είναι ένα πλήρως εκπαιδευμένο στέλεχος ή ένας απλός διαχειριστής (2006). Το ERP σύστημα της Oracle είναι επίσης ευκολότερο στο να εφαρμοστεί (deHenry, 2006). Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα της εστίασης της SAP στην προσαρμογή των ERP συστημάτων στις

προδιαγραφές του πελάτη, ενώ η Oracle έδωσε έμφαση στη γρήγορη ανάπτυξη των εφαρμογών της. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν την τάση να επιλέγουν την Oracle, αν προτιμούν να έχουν ευελιξία αντί για προσαρμογή. Για παράδειγμα, η Restorant Technologies ήθελε μια ευέλικτη πλατφόρμα για να συμβαδίσει με την αναμενόμενη ανάπτυξη της παρά την προσαρμογή εφαρμογών για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών (Tilman & Grady, 2007).

Η ευκολοχρηστία της Oracle, η ευελιξία, και η ομαλή διαδικασία εφαρμογής της μπορεί να βοηθήσει στην απόδειξη της υπόθεσης ότι θα προκύψει μια θετική απόδοση της επένδυσης γρηγορότερα με την Oracle από ότι με την SAP. Η Nucleus Research ανέφερε ότι, εκτός από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ένα σύστημα ERP, το 41% με τη χρήση της SAP έλαβαν θετικές αποδόσεις, αντίθετα ένα εξαιρετικό 93% με τη χρήση της Oracle έλαβαν θετικές αποδόσεις (Tilman & Grady, 2007). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι πελάτες και οι οπαδοί της Oracle αισθάνονται ότι το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας για ένα σύστημα ERP της Oracle είναι σημαντικά μικρότερο από αυτό που απαιτείται για ένα αντίστοιχο της SAP, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την κατάρτιση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Faun deHenry (2006) που έκανε μια υπόθεση για την Oracle, " η SAP απαιτεί κατά μέσο όρο, τέσσερις φορές περισσότερο εσωτερικούς πόρους, και οι εταιρείες δαπανούν σχεδόν διπλάσια ποσά για την κατάρτιση της SAP." Όταν περνούν από τη διαδικασία της επιλογής του σωστού προμηθευτή, οι εταιρείες μπορεί να διαπιστώσουν ότι το κόστος τους για την εγκατάσταση, το τρέξιμο, και τη διατήρηση ενός συστήματος ERP από την Oracle μπορεί να διαφέρει από τους ανταγωνιστές τους. Το κόστος εξαρτάται συχνά από το πόσο οι επιχειρήσεις βασίζονται στο σύστημα και τι χρειάζεται για να ολοκληρωθεί μια επιχείρηση. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να μην χρειάζονται τις προηγμένες δυνατότητες και την εκτεταμένη εκπαίδευση για τους εργαζόμενους τους από ότι άλλες εταιρείες κάνουν. Ακόμα κι αν δεν υπάρχει δηλωμένη απόδειξη ότι η Oracle κοστίζει λιγότερο από τη SAP, πολλοί υποστηρικτές της Oracle δείχνουν ότι η τιμολόγηση της Oracle είναι πιο λογική σε σύγκριση με εκείνη της SAP (Westervelt & Brunelli, 2006).

Ένα πιο προφανές πλεονέκτημα που η Oracle έχει έναντι των ανταγωνιστών της, είναι η δουλειά της βάσης δεδομένων της. Η Oracle έχει τον έλεγχο στο μεγαλύτερο μέρος της αγοράς με αυτήν την επιχείρηση και μπορεί τώρα να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη πρόσθετων εφαρμογών, όπως οι εφαρμογές της σύντηξης. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το σύστημα ERP της SAP συχνά επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν εφαρμογές βάσεων δεδομένων της Oracle ταυτόχρονα. Με τον τρόπο αυτό, προσπαθούν να αποκομίσουν το καλύτερο και από τις δύο. Όπως η Oracle βγαίνει με τις νέες εφαρμογές σύντηξης, οι πελάτες αυτοί μπορεί να βρουν χρήσιμο να επανεκτιμήσουν την επιλογή προμηθευτή τους για να δουν εάν η τρέχουσα λύση ERP εξακολουθεί να εργάζεται για αυτούς. Ο ανταγωνισμός για τους πελάτες ERP που υπάρχει μεταξύ της Oracle και της SAP μπορεί να έχει επίδραση στην εταιρική σχέση τους με τους άλλους.

5.9 Πως ο ανταγωνισμός επηρεάζει τη συνεργασία μεταξύ τηςSAP και της Oracle

Η SAP και η Oracle άρχισαν να προωθούν την ιδιωτική εφαρμογή για επιχειρήσεις R/3 της SAP με τις σχετικές βάσεις δεδομένων της Oracle ως δωρεάν προϊόντα το 1988 (PeopleSoft, 2009). Η συνεργασία τους έδειχνε να πηγαίνει ομαλά μέχρι την στιγμή που η Oracle εισήλθαν στην αγορά των ERP περίπου 16 χρόνια αργότερα. Σήμερα, οι δύο εταιρείες συνεχίζουν να μάχονται για τους πελάτες τους στις ίδιες αγορές, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να προσφέρουν προϊόντα που συμπληρώνουν ημια την άλλη, δηλαδή, οι βάσεις δεδομένων της Oracle μπορούν να χρησιμοποιηθούν με τις εφαρμογές της SAP.

Σε μια συνέντευξη για τον ανταγωνισμό μεταξύ προμηθευτών που επηρεάζει τους πελάτες της SAP που χρησιμοποιούν βάσεις δεδομένων της Oracle, ο CEO της SAP, Henning Kagermann, δήλωσε ότι οι δύο εταιρείες "είναι αρκετά επαγγελματίες για να

χειριστούν τον συνανταγωνισμό" (Blau, 2005). Ο συνανταγωνισμός είναι ένα γεγονός σε σχέση με τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό που και οι δύο εταιρείες αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση. Πρόσφατα, ο ανταγωνισμός έχει ζεσταθεί και η Oracle έχει κατηγορήσει τη SAP για κατάχρηση διαφόρων λογαριασμών πελατών και εγγράφων που ανήκουν στην Oracle (PeopleSoft, 2009). Πάντως η σημερινή μάχη στην αγορά επιχειρηματικού λογισμικού δεν φαίνεται να σπάσει την αρχική συνεργασία που ξεκίνησε πριν από δεκαετίες.

Ενώ υπάρχει αναπόφευκτος ανταγωνισμός μεταξύ της Oracle και της SAP ως συνεργάτες τεχνολογίας, δεν υπάρχει τίποτα που να υποδηλώνουν ότι η συνεργασία τους στον τομέα των υπηρεσιών υποστήριξης πελατών είναι κάτω από διασταυρούμενα πυρά. Η εξυπηρέτηση πελατών και η υποστήριξη είναι τα βασικά σημεία των στρατηγικών και των δύο επιχειρήσεων. Η υποστήριξη της Oracle για τις βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες της SAP είναι στενά συνδεδεμένη με την υποστήριξη της SAP για την από κοινού παροχή στους πελάτες της ενός ευρέους φάσματος υπηρεσιών για την ενισχύσει της χρηστικότητας του όλου συστήματος. Από την πλευρά της Oracle, η τεχνογνωσία της SAP πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες λόγω της περίπλοκης αρχιτεκτονικής του ERP συστήματος της SAP (Υποστήριξη και υπηρεσίες της Oracle για τους πελάτες της SAP, 2009). Η γνώση των βάσεων δεδομένων της Oracle πρέπει να υπάρχει, προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στην εν λόγω περιοχή.

5.10 Συμπεράσματα

Για να προωθηθεί στην αγορά σήμερα, η στρατηγική της SAP είναι να συνεχίσει να ενισχύει την πλατφόρμα της NetWeaver, συνεργαζόμενη με άλλες εταιρείες και επενδύοντας σε περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η Oracle παίρνει μια κάπως διαφορετική προσέγγιση, εστιάζοντας στην απελευθέρωση των νέων εφαρμογών της Fusion, στην εξαγορά εταιρειών, και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού στην ευχρηστία

και την τιμή. Αμφότερες οι προμηθευτές διατηρούνε επίσης κατά νου τη σημασία της παροχής άριστης υποστήριξης και ενός ευρέους φάσματος υπηρεσιών στους πελάτες τους. Είναι δύσκολο να πούμε αν η SAP ή η Oracle έχει την καλύτερη στρατηγική, διότι κάθε εταιρεία ψάχνει για έναν προμηθευτή που ταιριάζει με το δικό της όραμα και στρατηγική (Troesch & Schikora, 2010).

Πολλοί πελάτες της SAP είναι ευχαριστημένοι με την επιλογή προμηθευτή τους, επειδή η SAP τους παρέχει ορατότητα, λειτουργικότητα και τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τις εφαρμογές τους για να καλύψουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων τους. Οι υποστηρικτές της Oracle αισθάνονται ότι η Oracle παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία από άλλους προμηθευτές, είναι πιο εύκολο να εφαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί, και είναι γνωστό ότι κοστίζει λιγότερο. Η απελευθέρωση των εφαρμογών Fusion της Oracle θα μπορούσε να προκαλέσει, ενδεχομένως μια μετακίνηση πελατών της SAP προς την Oracle. Τέλος δεν υπάρχει βεβαιότητα στο συμπέρασμα ότι η Oracle είναι καλύτερη από τη SAP ή το αντίστροφο, επειδή οι πελάτες ERP έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, όταν πρόκειται για την επιλογή του σωστού προμηθευτή (Troesch & Schikora, 2010).

Δεδομένου ότι η Oracle ξεκίνησε τη συνεργασία της με την SAP, το 1988, οι δύο εταιρείες έχουν γίνει όλο και πιο ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Θα προσπαθούν πάντα η μία να ξεπεράσει την άλλη. Παρόλα αυτά και οι δύο εταιρείες παραμένουν επαγγελματίες προκειμένου να συνεχίσουν να παρέχουν στους πελάτες τους τα συστήματα ERP της SAP και τις βάσεις δεδομένων της Oracle ως δωρεάν προϊόντα. Η Oracle και Η SAP πρέπει επίσης να συνεχίσουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες ομάδες υποστήριξης / εξυπηρέτησης προς τους κοινούς πελάτες τους. Χωρίς μια καλή συνεργασία για την παροχή αυτών των υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να σταματήσουν να επιλέγουν και τους δύο αυτούς προμηθευτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bjorlin, C.**, (2008, November 5), “*In SAP vs. Oracle war, promise of Fusion puts Oracle strategy on top, report says*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1337792,00.html.
2. **Bjorlin, C.**,(2008, July 9). “*SAP, Oracle expand vertical functionality in ERP software systems*”, Manufacturing ERP News:
http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1326111,00.html.
3. **Bjorlin, C.**,(2009, January 6), “*Two midmarket CIOs choose SAP over Oracle, others for ERP software*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1344176,00.html.
4. **Blau, J.**,(2005, November 9), “*SAP CEO: Learning to live with co-opetition*”, Infoworld:
<http://www.infoworld.com/d/applications/sap-ceo-learning-live-co-opetition-102>.
5. **Chan, S.**,(2009, April 21), “*Oracle’s purchase of Sun would pose new challenges for Microsoft*”, The Seattle Times Online:
http://seattletimes.nwsourc.com/html/microsoft/2009091731_oracleside21.html?syndication=rss.
6. **Chang, S. J.**, (2008), “*Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants’ Battle for Global Supremacy*”, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.
7. **Dvorak, P., & Ramstad, E.**, (2005), “*TV marriage: behind Sony-Samsung rivalry, an unlikely alliance develops electronics giants join forces on flat-panel technology*”, The Wall Street Journal (January 3), A1.
8. **deHenry, F.**,(2006, February 24), “*Face off: SAP vs. Oracle (The case for Oracle)*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
9. **Franke, J.**,(2007, September 12), “*SAP snags big win over Oracle, thanks to*

- Duet, TCO*”, Manufacturing ERP News:
http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1325932,00.html.
10. **Gnyawali, D. R., He, J. Y. & Madhavan, R.**, (2006), “*Impact of co-opetition on firm com-petitive behavior: An empirical examination*”, Journal of Management, Vol. 32 No.4, pp. 507–530.
 11. **Gnyawali, D. R., Park, B. J.**, (2009). “*Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model*”, Journal of Small Business Management Vol. 47 No.3, pp. 308–330.
 12. **Gnyawali D. R., Park B. J.**, (2011), “*Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation*”, Research Policy, Vol.40 No 5, pp.650-663.
 13. **Greenbaum, J.**,(2006, February 24), “*Face off: SAP vs. Oracle (The case for SAP)*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
 14. **Kolakowski, N.**,(2009, March 18), “*SAP goes head-to-head with Oracle over supply chain solutions*”, eWeek:
<http://www.eweek.com/c/a/Enterprise-Applications/SAP-Goes-HeadtoHead-with-Oracle-Over-SupplyChain-Solutions-363283/>.
 15. **Luh, S.S.**, (2003), “*Business the Sony Way: Secrets of the World’s Most Innovative Electronics Giant*”, John Wiley & Sons, Oxford,
 16. **Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D. K.**, (2007), “*Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance*”, Journal of Marketing Research, Vol. 44 No.1, pp. 73–83.
 17. **Kim, B. W.**, (2006), “*Samsung vs. Sony*”, Seoul Media, Seoul, Korea, Written in Korean.
 18. **PeopleSoft.**, (2009), “*Oracle vs. SAP*”, PeopleSoft Planet: <http://www.peoplesoft-planet.com/Oracle-vs-SAP.html>.

19. **Saran, C.**, (2008, July 29), "*Business Intelligence Software: SAP makes waves in water industry*", Computer Weekly:
<http://www.computerweekly.com/Articles/2008/07/29/231662/sap-makes-waves-in-the-water-industry.htm>.

20. **Schumpeter, J. A.**, (1942), "*Capitalism, Socialism and Democracy*".Harper & Brothers, New York.

21. **Technology Partners** (2009), "*Oracle and SAP*", SAP Global:
<http://www.sap.com/ecosystem/customers/directories/technology/oracle/index.epx>

22. **Tillman, K., & Grady, A.**, (2007, July 16), "*Companies choose Oracle over SAP to lower costs and get better results*", Oracle Press Release:
http://www.oracle.com/corporate/press/2007_jul/oracle-sap-momentum-jul.html.

23. **Troesch, M. E. & Schikora, F. P.**, (2010), "*Coopetition between SAP and Oracle: The effects of the partnership and competition on the companies' success*", Journal of business case studies, Vol. 6 No. 4, pp.59-66.

24. **Tsai, W.P.**, (2002), "*Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*", Organization Science, Vol.13 No.2, pp. 179–190.

25. **Uranaka, T.**, (2003), "*Sony unveils massive restructuring plans*". The Japan Times Online, [http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20030529a1.htm!](http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20030529a1.htm) (accessed 20.11.10).

26. **Wailgum, T.**,(2008.), "*Oracle vs. SAP: Who has the better ERP apps strategy*", IT world: <http://www.itworld.com/software/57925/oracle-vs-sap-who-has-better-erp-apps-strategy>.

27. **Wailgum, T.**,(2008, June 18), "*SAP skills shortage ultimately hurts company*", IT world: <http://www.itworld.com/print/53149>.

28. **Wang, R., & Hamerman, P. D.**, (2008, November 11), "*Topic Overview: Enterprise Apps Vendor Selection*", Forrester Research, pp. 2-9.

29. **Westervelt, R., & Brunelli, M.**, (2006, March 6), "*SAP vs. Oracle: Users speak out*", SAP News:

- http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1170970,00.html.
30. **Oracle support and services for SAP customers.**,(2009), Oracle:
<http://www.oracle.com/newsletters/sap/service.html>.
 31. **SAP AG.**, (2009), “Retailer selects SAP over Oracle to support retail and wholesale growth strategy”, Simply SAP:
<http://www.simplysap.com/sap-news/sap-articles/retailer-selects-sap-over-oracle-support-retail.htm>.
 32. **Samsung Electronics Co., Ltd.**,(2007). Samsung Electronics Annual Report 2006. [http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/AnnualReport 2006 Eng.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/AnnualReport%202006%20Eng.pdf) (accessed 25,1,11).
 33. **Sony Corporation, 2004.** Sony Annual Report 2004.
[http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2004/qfhh7c000000g7xatt/SonyAR 04-E.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2004/qfhh7c000000g7xatt/SonyAR04-E.pdf) (accessed 25,1,11).
 34. **Display Search**, 18 Φεβρουαρίου, 2009
 35. **Idei**, Yonhap English News, 15 Ιουλίου 2004
 36. **Korea Times**, 3 Σεπτεμβρίου2007
 37. **Murayama**, The Wall Street Journal, 3 Ιανουαρίου 2006
 38. **Sang Lee**, Business Week, 28 Νοεμβρίου 2006

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα και προτάσεις

6.1 Γενικά Συμπεράσματα

Ένας αριθμός επιχειρηματικών περιπτώσεων και πρακτικών έχουν δείξει ότι η δημιουργία αξίας επιτυγχάνεται με το συνδυασμό του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, μια παράδοξη συμπεριφορά που έχει ονομαστεί «Συνανταγωνισμός - Coopetition». Αναμφισβήτητα, επειδή μας παροτρύνει να αντιμετωπίσουμε δύο διαφορετικές και αντιθετικές επιχειρηματικές συμπεριφορές (την ανταγωνιστική και τη συνεργατική), η στρατηγική του συνανταγωνισμού εμφανίζεται τόσο υβριδική όσο και αινιγματική.

Η επιχειρηματική στρατηγική, και η έννοια του συν-ανταγωνισμού, έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν ένα πλαίσιο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλάζοντας το παιχνίδι προς όφελός τους. Ο συνανταγωνισμός περιέχει ένα μέρος ανταγωνισμού και ένα μέρος συνεργασίας. Αυτό περιγράφει το γεγονός ότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται ως πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο, οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη επιτυχία σε ένα δυναμικό κλάδο, από ό, τι θα μπορούσαν ατομικά. Συγκεκριμένα, όταν οι εταιρείες λειτουργούν μαζί, μπορούν να δημιουργήσουν μια πολύ μεγαλύτερη και πιο πολύτιμη αγορά, η οποία επιτρέπει να υπάρχουν πολλαπλοί νικητές.

Οι Nalebuff & Brandenburger ήταν οι πρώτοι οι οποίοι ανέπτυξαν τη στρατηγική του συνανταγωνισμού χρησιμοποιώντας τη θεωρία των παιγνίων, για να περιγράψουν το δίκτυο αξιών και την στρατηγική ΠΑΚΤΕ, που αποτελούν τις βασικές συνιστώσες της στρατηγικής του συνανταγωνισμού.

Το δίκτυο αξιών περιλαμβάνει τους ανταγωνιστές του καταναλωτές τους προμηθευτές και τους συμπληρωτές (που είναι η νέα έννοια που εισάγεται από τους συγγραφείς). Οι ανταγωνιστές, από την πλευρά του πελάτη, είναι όλες εκείνες οι εταιρείες των οποίων τα προϊόντα ή υπηρεσίες κάνουν οτιδήποτε προσφέρει μια επιχείρηση να φαίνεται λιγότερο πολύτιμο. Οι προμηθευτές παρέχουν πόρους για όλες τις επιχειρήσεις εντός του κλάδου. Οι συμπληρωτές, και πάλι από την πλευρά του πελάτη, παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που προσθέτουν αξία σε ό, τι μια επιχείρηση προσφέρει.

Η στρατηγική ΠΑΚΤΕ αποτελείται από πέντε στοιχεία. Τα πέντε αυτά στοιχεία είναι οι παίκτες, η προστιθέμενη αξία του κάθε παίκτη, οι κανόνες, οι τακτικές των παικτών και η εμπέλειά του. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία επιχείρηση, με σκοπό την αλλαγή του παιγνίου. Οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο από τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία του παιγνίου, αλλάζει ολόκληρο το παιχνίδι. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσει τις συνθήκες προκειμένου να αλλάξει το παίγνιο προς το συμφέρον της, αφού πρώτα κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο δρουν και αλληλεπιδρούν τα θεμελιώδη στοιχεία του. Οι παίκτες περιλαμβάνουν τους προμηθευτές της επιχείρησης, τους πελάτες της, τους παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών και τους ανταγωνιστές της. Κάθε μία ομάδα παικτών αντικατοπτρίζει και μία από τις τέσσερις διαστάσεις του δικτύου αξίας της επιχείρησης. Η προστιθέμενη αξία αφορά την επιπρόσθετη αξία που προσδίδει κάποιος παίκτης με τη συμμετοχή του, στη συνολική αξία του παιγνίου. Η αξία αυτή συνήθως ισοδυναμεί και με το συνολικό κέρδος που μπορεί να αποσπάσει ο παίκτης από το παίγνιο. Το ύψος αυτής της αξίας μπορεί να μεταβληθεί τόσο με άμεσους όσο και με έμμεσους τρόπους. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία να επισημανθεί είναι ότι η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη, αποτελεί κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της διαπραγματευτικής του δύναμης. Οι κανόνες επηρεάζουν τα όρια του παιγνίου και προσδιορίζουν το εύρος και το είδος των κινήσεων των παικτών. Κάποιοι κανόνες είναι υπονοούμενοι, με την έννοια ότι έχουν προκύψει

μέσω μακροχρόνιων επιχειρηματικών συνηθειών και πρακτικών και άλλοι κανόνες είναι σαφείς και θεσμοθετημένοι από το κράτος ή / και από άλλες αρμόδιες εθνικές, ευρωπαϊκές ή παγκόσμιες αρχές. Οι τακτικές των παικτών μπορούν να διαμορφώσουν την αντίληψη των υπολοίπων, επηρεάζοντας συνεπώς και τις ενέργειές τους. Η εφαρμογή των κατάλληλων τακτικών και ο επηρεασμός της αντίληψης των υπόλοιπων παικτών ενός παιγνίου, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, η εμβέλεια καθορίζει τα όρια του συνολικού παιγνίου, μέσω των ενδεχόμενων αλληλεξαρτήσεων των επιμέρους διαφορετικών παιγνίων. Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορούν να συνδέονται μέσω οποιουδήποτε θεμελιώδους στοιχείου τους. Μπορεί δηλαδή να συνδέονται μέσω της ύπαρξης ενός κοινού παίκτη ή μέσω της αλληλεξάρτησης της προστιθέμενης αξίας ενός παίκτη ο οποίος συμμετέχει σε δύο ή περισσότερα παίγνια. Στην τελευταία περίπτωση, μια κίνηση του παίκτη που θα επηρεάσει το ύψος της προστιθέμενης αξίας του στο ένα παίγνιο, θα επηρεάσει και το ύψος της προστιθέμενης αξίας του στα υπόλοιπα παίγνια που συμμετέχει. Δύο ή περισσότερα παίγνια μπορεί ακόμα να συνδέονται μέσω των κανόνων ή των τακτικών. Οι κανόνες μπορούν να αποκόπτουν ή να ενώνουν δύο ή περισσότερα διαφορετικά παίγνια, ενώ οι τακτικές μπορούν να δημιουργούν υπαρκτούς ή πλασματικούς συνδετικούς κρίκους μεταξύ δύο ή περισσότερων παιγνίων, επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των υπόλοιπων παικτών.

Ο συνανταγωνισμός περιγράφεται από τους μελετητές ως μια έννοια που έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει και, να συμπληρώσει το υφιστάμενο πλαίσιο του ανταγωνισμού (Bengtsson et al., 2010). Ο συνανταγωνισμός αναφέρεται σε ένα φαινόμενο όπου η συνεργασία και ο ανταγωνισμός συνυπάρχουν και, επομένως, αποκαλύπτει την εγγενή δυαδικότητα: τη δημιουργία αξίας (μέσω της συνεργασίας) και την σύλληψη αξίας (μέσω του ανταγωνισμού) σε αλληλεξάρτηση (Luo, 2005). Ομοίως, η δυναμική του συνανταγωνισμού βασίζεται στη συμπληρωματικότητα και την αντιπαλότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, η οποία περιλαμβάνει τόσο το κόστος όσο και τα οφέλη για τους συμμετέχοντες (Katsanakis & Kossyva, 2012). Στον συνανταγωνισμό οι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους ατομικά, αλλά ένα κοινό σκοπό συλλογικά. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειριστούν

τους παράδοξους μηχανισμούς και την αναδυόμενη δυναμική του συνανταγωνισμού με την οπτική της γνώσης της επιχείρησης (συλλογική έναντι ατομικής γνώσης, διαφοροποιημένη έναντι ενιαίας γνώσης, τοπική εναντίον παγκόσμιας γνώσης). Ειδικότερα, η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι δυναμικοί μηχανισμοί, οι οποίοι είναι πιθανό να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε να βελτιστοποιήσουν τους στόχους που σχετίζονται με την απόκτηση των πόρων και παροχών (Berger-Tal & Nathan, 2014).

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην σύναψη συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι η απόκτηση νέας γνώσης και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και καλύτερες πρακτικές, η εξασφάλιση μεγαλύτερου όγκου εργασιών, οι περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες, η επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Προκειμένου οι επιχειρήσεις που συνανταγωνίζονται να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται σε τέτοιου είδους συνεργασίες όπως η έλλειψη συνεργασίας της ανώτατης διοίκησης και η εμφάνιση αθέμιτου ανταγωνισμού, και να δημιουργήσουν μια διαρκής και με αμοιβαία οφέλη σχέση θα πρέπει να είναι διατεθειμένες να μεταδώσουν τις αξίες και τις γνώσεις τους, να διατηρούν ισορροπημένες σχέσεις αλλά και να βελτιώνουν συνεχώς την επικοινωνία μεταξύ τους.

Σε μια επιτυχημένη σχέση συνεργασίας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν ένα ξεκάθαρο προσανατολισμό στη χάραξη κοινής πολιτικής και αποστολής με μια ισχυρή δομή με κεντρική ηγεσία όπου τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να καθορίζουν θέματα που σχετίζονται με τη διαφύλαξη απόρρητων δεδομένων και την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων αλλά και να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις, και να διαθέτουν συμπληρωματικές ικανότητες. Επίσης τα μέλη θα πρέπει να έχουν πλήρως καθορίσει τις υπευθυνότητες τους και να έχουν συμφωνήσει σε ένα κοινό μηχανισμό επίλυσης διαφορών ώστε να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία η οποία θα βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Τα κύρια πλεονεκτήματα και τα οφέλη που μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από μια τέτοια στρατηγική είναι η μείωση κινδύνου, η πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις ακόμα και μυστικά των άλλων επιχειρήσεων, η αύξηση των κερδών, η δημιουργία νέων

αγορών, η συνεργιστική δράση, εξειδίκευση και τα πλεονεκτήματα κλίμακας. Η ανάπτυξη διαρκών συνανταγωνιστικών σχέσεων μπορεί να παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, ωστόσο οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εμπλακούν σε τέτοιου είδους στρατηγικές θα πρέπει να εξετάσουν και τις επιπτώσεις. Τα κυριότερα μειονέκτημα μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού είναι ο τεχνολογικός κίνδυνος, η απώλεια ελέγχου της εταιρικής σχέσης και των λειτουργιών της επιχείρησης, η διοίκηση του συνανταγωνισμού και η δημιουργία επιπλέον κόστους.

Η βιβλιογραφία περιέχει διάφορες ταξινομήσεις των συνανταγωνιστικών σχέσεων. Με βάση τα επίπεδα του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, διακρίνονται τα ακόλουθα είδη συνανταγωνισμού : συνεργατικός (χαμηλό επίπεδο συνεργασίας και ανταγωνισμού), προσαρμοστικός (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), μονοπαίχτης (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού και υψηλό βαθμό συνεργασίας), και ανταγωνιστικός (υψηλό επίπεδο συνεργασίας και ανταγωνισμού) (Luo, 2004). Με βάση το βαθμό της δέσμευσης για τη δημιουργία νέων αγορών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, διακρίνονται τέσσερα είδη μοντέλων συνανταγωνισμού που είναι: η ανταλλαγή της υπάρχουσας γνώσης (χαμηλή δέσμευση τόσο σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας όσο και στη συνεργασία για τη δημιουργία αγοράς), η συνεργασία σε δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης (υψηλή δέσμευση στη συνεργασία για ανάπτυξη τεχνολογίας και χαμηλή δέσμευση σε συλλογικές προσπάθειες για απόκτηση πρόσβασης νέες αγορές), οι συμμαχίες για τη θέσπιση νέων προτύπων στην αγορά (υψηλή δέσμευση σε συλλογικές προσπάθειες για απόκτηση πρόσβασης νέες αγορές και χαμηλή δέσμευση σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας), οι συμφωνίες συνεργασίας για την ενσωμάτωση των υφιστάμενων επιχειρήσεων (υψηλή δέσμευση τόσο σε επίπεδο συνεργασίας για ανάπτυξη τεχνολογίας όσο και στη συνεργασία για τη δημιουργία αγοράς) (M'Chirgui, 2005).

Άλλα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι, είναι :

Με βάση το στόχο: Α τύπο συνανταγωνισμού(ο στόχος και η διάρκεια της συνεργασίας είναι προκαθορισμένες), Β τύπο συνανταγωνισμού(η διάρκεια της συνεργασίας είναι

απροσδιόριστη), Γ τύπο συνανταγωνισμού(χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που κινδυνεύουν να εκτοπιστούν από την αγορά) (Cygler, 2009)

Με βάση τον αριθμό των επιχειρήσεων και το επίπεδο της αλυσίδας αξίας: απλός δυαδικός συνανταγωνισμός, σύνθετος δυαδικός συνανταγωνισμός, σύνθετος συνανταγωνισμός δικτύου, απλός συνανταγωνισμός δικτύου (Dagnino, Padula, 2002)

Με βάση τον αριθμό των ανταγωνιστών που συμμετέχουν και τη γεωγραφική εμβέλεια των σχέσεων: ξεχωριστός συνανταγωνισμός, κατανεμημένος συνανταγωνισμός, γεωκεντρικός συνανταγωνισμός, δικτυακός συνανταγωνισμός (Donaldson&O Toole, 2007)

Με βάση το επίπεδο της ανάλυσης: Μικρο-συνανταγωνισμός(μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης), μικροοικονομικός συνανταγωνισμός (μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης), μεσοοικονομικός συνανταγωνισμός (μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου), μακροοικονομικός συνανταγωνισμός (μεταξύ κλάδων, συμπλεγμάτων, κλπ),παγκόσμιος συνανταγωνισμός (μεταξύ οικονομιών) (Dagnino& Padula, 2002)

Με βάση την οικονομική δέσμευση και τους κοινωνικούς δεσμούς: διακριτική συνανταγωνιστική σχέση, περιοδική συνανταγωνιστική σχέση, συνανταγωνιστική σχέση ισχυρότερου εταίρου, φιλόξενη συνανταγωνιστική σχέση.

Η ανοικτή καινοτομία θα πρέπει να συνδέεται με την έννοια του συνανταγωνισμού (Brandenburger & Stuart 1996), γιατί και στις δύο αυτές στρατηγικές οιοφορείς που συνεργάζονται δημιουργήσουν αξία επειδή συνδυάζουν διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες. Αλλά η αξία που δημιουργείται από κοινού πρέπει επίσης να είναι διαιρέσιμη. Αυτή είναι η θεμελιώδης δυαδικότητα του συνανταγωνισμού και της ανοικτής καινοτομίας: "λαμβάνοντας υπόψη ότι η δημιουργία αξίας είναι μια εγγενώς συνεργατική διαδικασία, ενώ η σύλληψη αξίας είναι εγγενώς ανταγωνιστική" (Brandenburger & Nalebuff 1996). Η κοινή δημιουργία αξίας στην ανοικτή καινοτομία εξαρτάται από την ισχύ των δεσμών μεταξύ των εταίρων. Ως εκ τούτου, η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ μιας επιχείρησης καινοτομίας και των εταίρων της καθορίζει το μέγεθος του μεριδίου της πίτας. Το μερίδιο που ο κάθε συμμετέχων παίρνει καθορίζεται από δύο

παράγοντες: ο πρώτος παράγοντας είναι η διαπραγματευτική θέση της κάθε εταιρείας (Porter, 1985). Στην παραδοσιακή ανταγωνιστική στρατηγική η δημιουργία αξίας μπορεί να θεωρηθεί χωριστή από τη διαδικασία της σύλληψης αξίας, δεδομένου ότι είναι πλαισιωμένο σαν ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος (το οποίο είναι τυπικό για την τιμή-διαπραγματεύσης στις αγορές βασικών εμπορευμάτων). Δεύτερον, σε δίκτυα αξίας η σύλληψη αξίας πρέπει να εξετασθεί από κοινού με την στρατηγική δημιουργίας αξίας, επειδή η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των παικτών καθορίζει τη τιμή που ο κάθε συμμετέχων μπορεί να διεκδικήσει. Εκ πρώτης όψεως, τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων δεν είναι σημαντικές για την ικανότητα απορρόφησης, δεδομένου ότι ορίζουν την ικανότητα απορρόφησης εξωτερικής γνώσης. Ωστόσο, οι καινοτόμες επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν σε εταιρικό επίπεδο, ποιες τεχνολογίες είναι αρκετά σημαντικές ώστε να τις αποκτήσουν από εξωτερικούς συνεργάτες (Vanhaverbeke & Peters, 2005). Σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταλάβουν πώς οι εξωτερικές πηγές τεχνολογίας μπορεί να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας για μια ομάδα πελατών και το πώς η εταιρεία μπορεί να συλλάβει μέρος αυτής της αξίας που έχει δημιουργήσει μαζί με τους εταίρους της. Τα επιχειρηματικά μοντέλα καθορίζουν επίσης το είδος των καινοτομιών που θα ανατηχθούν ως τα προϊόντα και αυτές οι οποίες θα εκχωρηθούν ως υποπροϊόν και θα δοθούν. Με τον τρόπο αυτό, καθορίζεται επίσης και ποιες εξωτερικές τεχνολογίες θα πρέπει μια καινοτόμος εταιρεία να εισάγει. Η υιοθέτηση της ανοιχτής καινοτομίας σημαίνει, επομένως, ότι πολύτιμες γνώσεις, ιδέες, τεχνολογία μπορούν να εισαχθούν από το εξωτερικό του οργανισμού στη διαδικασία της καινοτομίας, ή ότι η εσωτερική γνώση και τεχνολογία μπορεί να γίνει κοινή εκτός των συμβατικών ορίων της διαδικασίας καινοτομίας.

Μια προσέγγιση ανοικτής καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικές στρατηγικές. Οι Chesbrough & Crowther (2006) καθόρισαν δύο τύπους των ανοιχτών στρατηγικών καινοτομίας που μια εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει, την εισερχόμενη ανοιχτή καινοτομία (inbound open innovation) και την εξερχόμενη ανοικτή καινοτομία (outbound open innovation). Ομοίως, οι Gassmann & Enkel (2004), προσδιόρισαν τρεις βασικές διαδικασίες ανοιχτής καινοτομίας : την αμφίδρομη διαδικασία (bidirectional

process), την μέσα προς τα έξω διαδικασία (inside-outprocess), την έξω προς τα μέσα διαδικασία (outside-inprocess).

Οι βασικοί λόγοι που οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγικές ανοιχτής καινοτομίας είναι από τη μια πλευρά η μείωση του κόστους και των κινδύνων και η μόχλευση των οικονομιών κλίμακας και από την άλλη πλευρά η απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων ή τεχνολογικών δυνατοτήτων. Τα πλεονεκτήματα μια τέτοια στρατηγικής είναι η απόκτηση νομιμότητας από το εξωτερικό περιβάλλον και η προώθηση στοιχειώδους και σωρευτικής καινοτομίας, η εμπορευματοποίηση των προϊόντων που είναι «στο ράφι», οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για την εμπορευματοποίηση των εφευρέσεων στα αμοιβαία συμφέροντα των δύο οργανισμών, η απόκτηση πρόσβασης στους πόρους και τη γνώση των εταίρων, αξιοποιώντας τη συμπληρωματικότητα με τους εταίρους και η πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα ιδεών και γνώσης, ανακαλύπτοντας νέες ριζοσπαστικές λύσεις για την επίλυση των προβλημάτων.

Οι τομείς όπου η στρατηγική ανοιχτής καινοτομίας επικεντρώνεται και εφαρμόζεται είναι οι έξης:

- Η «Εσωτερική Έρευνα και Ανάπτυξη» (Internal R&D) αναφέρεται στην παραδοσιακή μορφή της E&A, όπου ο αριθμός των συνεργαζόμενων μερών είναι χαμηλό και οι περισσότερες καινοτομίες λαμβάνουν χώρα εντός του τοιχώματος της επιχείρησης
- Η «εσωτερική διασταυρούμενη λειτουργική συνεργασία» (Internal cross functional collaboration), αναφέρεται γενικά στους ανθρώπους από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους και λειτουργίες που εργάζονται από κοινού για κάποιο στόχο κοινού ενδιαφέροντος. Σε μια τέτοια κατάσταση, ο τόπος της διαδικασίας της καινοτομίας είναι εντός της εταιρείας, αλλά ο αριθμός των εξωτερικών παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτό μπορεί να είναι επίσης υψηλός.
- Οι «Συμμαχίες Έρευνας και Ανάπτυξης» (R&D alliances) παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό: από τη μια πλευρά, επιτρέπει τη χρήση των εξωτερικών πόρων για τους δικούς τους σκοπούς άμεσα και συστηματικά.

- Η «μαζική συνεργασία» (mass collaboration) εμφανίζεται όταν ο αριθμός των συνεργαζόμενων φορέων είναι υψηλή και ταυτόχρονα ο τόπος της διαδικασίας της καινοτομίας είναι έξω από την εταιρεία.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα και του αύριο, η αποτελεσματική διαχείριση της ανοικτής καινοτομίας αντιπροσωπεύει πιθανώς μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως συμπλήρωμα της εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης όταν οι εταιρείες εστιάζουν σε εξερχόμενη ανοιχτή καινοτομία ή επέκταση των ανοικτών ιδεών καινοτομίας. Έτσι, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αναπτύξουν διαπερατά σύνορα και να επιτρέψουν στη γνώση να ρέει τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Η ανοικτή καινοτομία ξεπερνάει τα όρια της επιχείρησης, δίνει προσοχή στη χρήση των εσωτερικών και εξωτερικών πόρων, και τονίζει τον καταμερισμό της εργασίας και της συνεργασίας. Επειδή η ανοικτή καινοτομία εφαρμόζεται σε σχετικά ανοιχτό περιβάλλον είναι μια χαλαρή, και ευέλικτη καινοτομία λειτουργία, η οποία μπορεί να ενέχει και ορισμένους κινδύνους για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι η εξωτερική εξάρτηση τεχνολογίας, η πολύπλοκη διαχείριση της διαδικασίας, οι δυσκολίες στην προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, η διαρροή πληροφοριών στην αγορά, η μη συμφωνία των πόρων, ο υψηλός βαθμός ανταλλαγής τεχνολογίας και γνώσης, η ετερογένεια της εταιρικής κουλτούρας, η αβεβαιότητα και η συμπληρωματική δράση των τεχνικών πόρων.

Ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής στη δικτυωμένη οικονομία απαιτεί οι στρατηγικές και οι σχέσεις να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, αλλάζοντας με το δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εταιρείες θα πρέπει προκαλούν τον εαυτό τους να δουν «έξω από το κουτί» ώστε να αναπτύξουν την επιχείρησή τους παρακινώντας, αναμοχλεύοντας και επαναπροσδιορίζοντας τις σχέσεις με τους άλλους παίκτες και να δημιουργήσουν αξία.

Θεωρώντας ένα ενιαίο ενωτικό πλαίσιο που ονομάζεται «συνανταγωνιστικό σύστημα δημιουργίας αξίας», όπου η συμπεριφορά δύο ή περισσότερων εταιρειών αναλύεται από

κοινού, καθώς αποτελούν μέρος μιας δομής παιχνιδιού θετικού αθροίσματος, οι δύο ανταγωνιστικές συμπεριφορές μπορεί να θεωρηθούν ως μέρος μιας σύνθετης στρατηγικής όπου και οι δύο παίζουν ένα βασικό ρόλο και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο του ίδιου χρόνου και τη δομή του χώρου. Γίνεται, επομένως, δυνατό να καθοριστεί το νεοδημιουργηθέν συνανταγωνιστικό πλαίσιο ως μία μερική σύγκλιση συμφερόντων και στόχων.

Με το συνδυασμό των πλεονεκτημάτων των δύο αντίθετων διαστάσεων, της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ένα καλύτερο επίπεδο απόδοσης σε σχέση με μια και μόνο διάσταση (συνεργασία ή ανταγωνισμό). Η υιοθέτηση και η εφαρμογή μιας στρατηγικής συνανταγωνισμού είναι μια πηγή για μια καλύτερη μακροπρόθεσμη απόδοση, όπως δηλώνεται από τον Czakon (2009): Ο συνανταγωνισμός ως στρατηγική σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε για την επίτευξη ενός καλύτερου επιπέδου επιδόσεων και, τελικά, άνω του μέσου όρου της κερδοφορίας μακροπρόθεσμα, μέσω της συνεργασίας με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης". Έτσι, ο συνανταγωνισμός εμφανίζεται ως πηγή δημιουργίας αξίας (Brandenburger & Nalebuff, 1996), ενθαρρύνει την οργανωτική μάθηση (Bengtsson & Solvell, 2004) και ενισχύει τις διαδικασίες καινοτομίας (Gnyawali et. al., 2008, Ritala et. al., 2009).

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις διεγείρουν την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία των επιχειρήσεων (Nemeh & Yami, 2013), ιδίως όσον αφορά την ανοικτή καινοτομία (Grimpe et. al. 2012). Η συνεργασία με ανταγωνιστές θα μπορούσε να είναι μια φυσική προέκταση των στρατηγικών ανοικτής καινοτομίας των επιχειρήσεων καθώς θα έχουν αναπτύξει και τελειοποιήσει τις ικανότητες απορρόφησης τους για να αποκομίσουν τη μέγιστη αξία από αυτό.

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις καινοτομίας είναι κοινές μεταξύ επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας με έντονο προσανατολισμό στην έρευνα και ανάπτυξη που έχουν υψηλή συμβατότητα πόρων και χαμηλή ανταγωνιστικότητα (Choi 2005, Miotti & Sachwald 2003). Οι σχέσεις έρευνας και ανάπτυξης με τους ανταγωνιστές, με επίκεντρο την ανταλλαγή βασικών τεχνολογικών πληροφοριών και γνώσεων, δημιουργήθηκε για την αύξηση της επιρροής ισχύος (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009), για τη βελτίωση

της απορροφητικής ικανότητας των τεχνολογικών πληροφοριών (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen 2009), και για την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας των επιχειρήσεων (Bengtsson & Kock 2000), καθώς και για τη μείωση του κόστους και του κινδύνου των νέων τεχνολογικών λύσεων (Zineldin 2004). Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις χτίζονται γύρω από διαμετρικά διαφορετικές λογικές αλληλεπίδρασης (Bengtsson & Kock 2000), οι οποίες δημιουργούν μια αρένα για συνανταγωνιστική δυναμική με μια ποικιλία από διαφορετικούς συνδυασμούς συνεργασίας και ανταγωνισμού (Bengtsson et. al., 2010).

Οι προκλήσεις που αφορούν τον καινοτομικό συνανταγωνισμό είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, η διαχείριση συγκρούσεων, η ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη συμμετοχή των δημόσιων οργανισμών. Οι παράγοντες επιτυχίας από την άλλη πλευρά είναι τα αναμενόμενα οφέλη, τα κίνητρα για την έρευνα και ανάπτυξη, η συμβατότητα των πόρων, η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, ο προσανατολισμός της έρευνας και ανάπτυξης, και η χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Η λειτουργία σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί όμως διακριτές συνεταιριστικές δυνατότητες (Möller et. al., 2005), που βασίζονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων (Johnsen & Ford, 2006).

Τα οφέλη που αποκόμισαν οι επιχειρήσεις που συνεπλάκησαν σε συνανταγωνιστική σχέση στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας αφορούν κυρίως την αμοιβαία μάθηση, τη διέγερση της καινοτομικότητας, τη δημιουργία και τη βελτίωση των νέων τεχνολογιών, τις μειώσεις στις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης και στο κόστος των συναλλαγών, τα οφέλη της εξειδίκευσης (συνέργεια), την αύξηση της αξίας της επιχείρησης, την πρόσβαση σε πόρους, την ενίσχυση της θέσης έναντι των ανταγωνιστών που δεν συμμετέχουν σε συνανταγωνισμό, την πληρέστερη αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς, τη διευρυνόμενη κλίμακα λειτουργίας και την πρόσβασης σε νέες αγορές (Nemeh & Yami, 2013, Kim et. al., 2013, Thomason et.al., 2013, Liu, 2013, Pellegrin-Boucher et. al., 2013). Από την άλλη οι κίνδυνοι που αντιμετώπισαν είναι ο κίνδυνος διαρροής γνώσης και τεχνογνωσίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ελέγχου πάνω στην τεχνολογία, η καιροσκοπική συμπεριφορά των συνανταγωνιστών, οι συγκρούσεις μεταξύ των ανταγωνιστών, οι επενδύσεις σε συγκεκριμένους πόρους, η απώλεια της

ευκαιρίας συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις λόγω ρητρών αποκλειστικότητας, η ασυμμετρία στη διάταξη του συνανταγωνισμού, μειωμένες επιδόσεις των από κοινού εκτελούμενων διεργασιών και της επίτευξης κοινών στόχων, και η αποδυνάμωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και της εικόνας της επιχείρησης (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009, Ritala, 2012, Zakrzewska -Bielawska, 2013).

Η δημιουργία αξίας είναι μια συλλογική δραστηριότητα στην οποία τα μέρη κατασκευάζουν από κοινού μια βάση για την ενίσχυση των δυνατοτήτων τους. Η έρευνα έδειξε ότι οι επενδυτές αντιδρούν θετικά ως προς τη διαμόρφωση των εταιρικών σχέσεων μεταξύ των αντιπάλων επιχειρήσεων για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της αγοράς που η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να αξιοποιήσει ατομικά. Τέτοιες ευκαιρίες στην αγορά οδηγούν σε ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε πρόσθετες ταμειακές ροές και αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Από την άλλη οι μη συμμετέχουσες στον συνανταγωνισμό επιχειρήσεις βιώνουν αρνητικές έκτακτες αποδόσεις όταν οι ανταγωνιστές τους μετέχουν σε μια συνανταγωνιστική σχέση, που δείχνει μια αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά.

Η ανακοίνωση των κοινών συμφωνιών παραγωγής έχει ισχυρότερη ανταγωνιστική ενισχυτική δράση σε σχέση με τις συμφωνίες E&A, δεδομένου ότι οι συμφωνίες της από κοινού παραγωγής έχουν πιο αισθητή επίπτωση στην ένταση του ανταγωνισμού σε μια αγορά, καθώς αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η από κοινού συμφωνίες παραγωγής είναι πιθανό να έχουν πιο άμεση σχέση με την αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς και οι επιπτώσεις τους θα πρέπει να είναι πιο εύκολο να εκτιμηθούν, ωστόσο οι έρευνες δείχνουν ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή ότι οι έκτακτες αποδόσεις των συμφωνιών E&A είναι μεγαλύτερες από τις έκτακτες αποδόσεις μετά την ανακοίνωση των κοινών συμφωνιών μεταξύ ανταγωνιστών παραγωγής.

Οι ανακοινώσεις των συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών που ενέχουν υψηλό επίπεδο συνεργασίας οδηγούν σε σημαντικά μεγαλύτερες έκτακτες αποδόσεις από ό, τι οι ανακοινώσεις συμφωνιών συνεργασίας που συνεπάγονται με χαμηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των συνανταγωνιστών. Όταν οι ανταγωνιστές δημιουργούν μια εταιρική σχέση οι τιμές των μετοχών των άλλων επιχειρήσεων στο συνανταγωνιστικό

δίκτυο αντιδρούν πιο θετικά από τις τιμές των μετοχών των επιχειρήσεων που δεν είναι στο δίκτυο. Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι επενδυτές μπορεί να πιστεύουν ότι οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις βιώνουν επίσης μερικά από τα οφέλη της εταιρικής σχέσης μέσω των συνδέσεων του δικτύου τους, όπως η γνώση σχετικά με τους αντιπάλους τους ή άλλες γνώσεις που θα μπορούσαν να έχουν ένα πλεονέκτημα για την εταιρεία.

Η μελέτη περίπτωσης του συνανταγωνισμού μεταξύ της Sonny και της Samsung έδειξε ότι οι οδηγοί του συνανταγωνισμού αναλύονται σε πολλαπλά επίπεδα και είναι:

- οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες στον κλάδο και οι τεχνολογικές συνθήκες (όπως ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής, η σύγκλιση των τεχνολογιών, οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη),
- οι χρήσιμοι και ανώτεροι πόροι και οι ικανότητες των πιθανών εταίρων
- οι στρατηγικές και οι προσδοκίες των επιχειρήσεων.

Ακόμα και ένας επιχειρηματικός γίγαντας δεν μπορεί να «πάει μόνος του» λόγω των τεχνολογικών τάσεων. Οι επιχειρήσεις αναζητούν τους κατάλληλους εταίρους, συμπεριλαμβανομένων των αντιπάλων, για να «αρπάξουν» τις ευκαιρίες (π.χ. θέσπιση τεχνολογικών προτύπων) ή να υπερασπιστούν τις θέσεις τους.

Η μελέτη της υπόθεσης S-LCD έδειξε ότι οι δύο κορυφαίες εταιρείες που ασχολούνται με τον συνανταγωνισμό για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών προκλήσεων και των ευκαιριών έφεραν από κοινού συναφείς και συμπληρωματικούς πόρους. Οι παράγοντες αυτοί, όταν συνδυαστούν, παρέχουν ένα ισχυρό κίνητρο για τις επιχειρήσεις να συνεργαστούν μεταξύ τους, ακόμα και αν έχουν ύπαρξη ισχυροί αντίπαλοι για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι ανωτέρω οδηγοί συνανταγωνισμού ήταν επίσης καθοριστικής σημασίας για τις σχέσεις ώστε να παραμείνουν σε ισορροπία και ο συνανταγωνισμός να εξελίσσεται με το χρόνο. Οι συνέχεις προσδοκίες για μεγαλύτερα οφέλη αυξάνουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων για τη σχέση και την από κοινού εργασία για την δημιουργία περισσότερων οφελών, καθώς προσπαθούν για ένα μεγαλύτερο μερίδιο από τα οφέλη. Καθώς οι γίγαντες συμμετάσχουν σε συνανταγωνιστικές σχέσεις και εξελίσσονται στις

σχέσεις τους, δημιουργούν θετικές επιπτώσεις για αυτές και το σύνολο του κλάδου. Ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση στην γνώση και τους πόρους των εταίρων τους και να μοιράζονται τους κινδύνους και το κόστος, οι αγωνιζόμενοι εταίροι κάνουν συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ τους για να προετοιμαστούν για τις συνέπειες του ανταγωνισμού (Tsai, 2002), καθώς και την προαγωγή ενός ανταγωνιστικού πολιτισμού για την ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων (Luo et al., 2007). Η περίπτωση της S-LCD δείχνει σαφώς ότι δύο αντίπαλες επιχειρήσεις αποκόμισαν οφέλη από τη συνανταγωνιστική σχέση. Περαιτέρω, ο συνανταγωνισμός μεταξύ ηγετικών επιχειρήσεων επηρεάζει το σύνολο του κλάδου, από την άποψη της τεχνολογικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικής δυναμικής. Η περίπτωση του S-LCD δείχνει ότι ο συνανταγωνισμός μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών του κλάδου επηρεάζει τον μετέπειτα συνανταγωνισμό μεταξύ των άλλων σημαντικών επιχειρήσεων του κλάδου και οδηγεί σε δυνατό ανταγωνισμό κατά ομάδες. Το νέο ανταγωνιστικό τοπίο στο κλάδο διαμορφώνεται από τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το συνανταγωνισμό και διευκολύνει περαιτέρω την καινοτομία, παρέχοντας έτσι υποστήριξη (1942) στο επιχείρημα του Schumpeter ότι η καινοτομία απόδοσης ενισχύεται όταν ένας μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών και προϊόντων.

Η έρευνα αναδεικνύει και τη σημασία των επιχειρηματικών ικανοτήτων στη διαχείριση του συνανταγωνισμού. Ο συνανταγωνισμός μεταξύ ισχυρών αντιπάλων είναι μια πολύ δύσκολη σχέση (Gnyawali et al., 2008) και οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα έντασης, κίνδυνο απώλειας της γνώσης από έναν ανταγωνιστή-εταίρο, που θα μπορούσε να μετατρέψει ένα αδύναμο ανταγωνιστή-εταίρο σε ένα ισχυρό ανταγωνιστή. Η ικανότητα των υπευθύνων να προβλέψουν και να διαχειριστούν μια τέτοια σχέση με την αντιμετώπιση των παράδοξων παραγόντων του συνανταγωνισμού θα ήταν σημαντική για τη διαχείριση του συνανταγωνισμού και τη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων (Gnyawali et. al., 2006). Όπως συνέβη και στην περίπτωση της S-LCD, η συνανταγωνιστική νοοτροπία των στελεχών ήταν κρίσιμη για τον σχηματισμό του συνανταγωνισμού. Επιπλέον, οι ανώτεροι και συμπληρωματικοί πόροι καθώς και η ισορροπία των πόρων αυτών μεταξύ των εταίρων ήταν κρίσιμης σημασίας για τις

επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με έναν πιο ισορροπημένο τρόπο, να διατηρήσουν την αλληλεξάρτηση, και στη συνέχεια να δημιουργήσουν ουσιαστικά θετικά αποτελέσματα από τη σχέση βελτιώνοντας τόσο την θέση τους στην αγορά όσο και την απόδοσή τους.

Η υπόθεση της S-LCD οθόνης δείχνει σαφώς ότι δύο αντίπαλες εταιρείες απέκτησαν οφέλη από την συνανταγωνιστική σχέση, τόσο η Sonny όσο και η Samsung κατάφεραν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς στην αγορά της LCD τηλεόρασης, με την Samsung να μετατρέπεται στον ηγέτη της αγοράς και να κατακτά την κορυφή. Επίσης η αγορά της LCD τηλεόρασης έγινε κυρίαρχη και αύξησε κατακόρυφα το μερίδιο αγοράς σε σχέση με τις υπόλοιπες τεχνολογίες εκτοπίζοντας τις από την αγορά. Συνολικά, προκύπτει ότι ο συνανταγωνισμός μεταξύ της Samsung και της Sony είχε ισχυρό θετικό αντίκτυπο στο κλάδο, μέσω της βελτίωσης των προϊόντων με προσιτές τιμές, την τεχνολογική πρόοδο, και τη δημιουργία αγοράς. Τέλος και οι δύο εταιρίες κατάφεραν να συνάψουν μια σειρά από άλλες ενδιαφέρουσες συνανταγωνιστικές σχέσεις με άλλους ανταγωνιστές εστιάζοντας σε μια σειρά από δυναμικούς κλάδους υψηλής τεχνολογίας και οδηγώντας σε συνανταγωνιστικά δίκτυα.

Η μελέτη περίπτωσης μεταξύ της Oracle και της SAP είναι μια συνανταγωνιστική σχέση στην οποία ο ανταγωνισμός έλαβε μεγαλύτερη βαρύτητα και δεν επέτρεψε στις δύο επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια πιο υγιή σχέση ισορροπώντας τις αντίρροπες δυνάμεις του συνανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο εταιρειών εντάθηκε ακόμη περισσότερο με τη κάθε μια να προσπαθεί να βελτιώσει και να εμπλουτίσει τις εφαρμογές της με καινούριες καινοτομικές ιδέες προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να γίνει ο ηγέτης στην αγορά. Η SAP στρατηγικά στοχεύει στην ακόμη μεγαλύτερη ενίσχυση της πλατφόρμας NetWeaver, συνεργαζόμενη με άλλες εταιρείες και επενδύοντας σε περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ Η Oracle παίρνει μια κάπως διαφορετική στρατηγική προσέγγιση, εστιάζοντας στην απελευθέρωση των νέων εφαρμογών της Fusion, στην εξαγορά εταιρειών, και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού στην ευχρηστία και την τιμή. Παρόλα αυτά και οι δύο εταιρείες παραμένουν επαγγελματίες προκειμένου να συνεχίσουν να παρέχουν στους πελάτες τους τα συστήματα ERP της SAP και τις βάσεις δεδομένων της Oracle ως δωρεάν προϊόντα.

Τέλος, τόσο η SAP όσο και η Oracle θα πρέπει να επανεξετάσουν το θέμα της συνεργασίας τους και να δουλέψουν από κοινού για να χτίσουν μια καλύτερη και αμοιβαία σχέση συνεργασίας που θα βασίζεται στην εμπιστοσύνη και να μειώσουν την ένταση του μεταξύ τους ανταγωνισμού ώστε οι πελάτες τους να είναι ευχαριστημένοι και να συνεχίσουν να της επιλέγουν ως προμηθευτές εφαρμογών ERP συστημάτων και να μην στραφούν σε άλλους προμηθευτές.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο «Συνανταγωνισμός», ένα μοντέλο στο οποίο ένα δίκτυο φορέων οι οποίοι συνεργάζονται και ανταγωνίζονται για να δημιουργήσουν μια μέγιστη αξία, είναι μια από τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές προοπτικές των τελευταίων ετών.

Ο συνανταγωνισμός έχει γίνει αντικείμενο εντατικής έρευνας τα τελευταία χρόνια, και η έννοια του συνανταγωνισμού χρησιμοποιείται το ίδιο για να εξηγήσει τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της δικτύωσης σε διάφορους τομείς και χώρες (De Ngo& Okura, 2008).

Το διαδίκτυο και οι κινητές τεχνολογίες έχουν καταστήσει ακόμη πιο αναγκαίο για τις εταιρείες να συνεργάζονται αλλά και ανταγωνίζονται, επιτρέποντας σχέσεις μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς και της ενσωμάτωσης και του εξορθολογισμού των διαδικασιών. Στην δικτυωμένη οικονομία του σήμερα, ο συνανταγωνισμός είναι ένα εργαλείο για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών στην αγορά και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η ταυτόχρονη συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό των τομέων υψηλής τεχνολογίας, οι οποίοι λειτουργούν σε δικτυωμένες και υπερανταγωνιστικές συνθήκες. Σε επίπεδο της επιχείρησης, καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας αποτελεί η στάση της εταιρείας απέναντι στους ανταγωνιστές της και η ικανότητά της να συνεργαστεί μαζί τους με

σκοπό τη βελτίωση των καινοτόμων διαδικασιών. Οι καινοτομίες παράγονται μέσω της συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, και μπορεί επίσης να διατίθεται από κοινού. Η συμπληρωματικότητα των πόρων και η από κοινού διεξαγωγή της έρευνας και ανάπτυξης καθιστούν δυνατή την κάλυψη των εξόδων και του κίνδυνου της εισαγωγής νέων τεχνολογιών μεταξύ συνανταγωνιστών. Ο συνανταγωνισμός, ως εκ τούτου, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη, όχι μόνο των επιχειρήσεων στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας, αλλά και για τις επιχειρήσεις που είναι λιγότερο τεχνολογικά προηγμένες, αλλά είναι παρ'όλα αυτά καινοτόμες και εντάσεως γνώσης.

Εν κατακλείδι, ενώ η προηγούμενη έρευνα έχει αναγνωρίσει τη σημασία και τη θετική σχέση του συνανταγωνισμού για την τεχνολογική καινοτομία (Gast et. al., 2015) γνωρίζουμε ελάχιστα για το τι παρακινεί τον συνανταγωνισμό, πώς εξελίσσεται, και πώς αυτός μπορεί να παράγει τα θετικά αποτελέσματα της καινοτομίας. Περαιτέρω, η έρευνα του συνανταγωνισμού δεν έχει εξετάσει πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την παράδοξη σχέση και πώς οι δυνατότητες της επιχείρησης επηρεάζουν τη δυναμική και τα αποτελέσματα του συνανταγωνισμού. Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να αναλύσει τα πλαίσια της καινοτομίας και επίσης να διερευνήσει συγκεκριμένα τα μετριοπαθή αποτελέσματα, τις περιοριστικές συνθήκες, και τις πτυχές που σχετίζονται με το κόστος του συνανταγωνισμού. Υπάρχει ένας σημαντικός σύνδεσμος μεταξύ του ανταγωνισμού και της ανοικτής καινοτομίας, δεδομένου ότι ο πυρήνας της ανοικτής καινοτομίας είναι «η διαχείριση της γνώσης και τα οργανωτικά όρια» (Chesbrough & Bogers, 2014). Ειδικότερα, η ταυτόχρονη συνύπαρξη της ανταγωνιστικής και συνεργατικής αλληλεπίδρασης έχει μια σημαντική σύνδεση με τη συζευγμένη λειτουργία της ανοικτής καινοτομίας, η οποία αποτελεί ένα σημαντικό και αναδυόμενο μέρος της στρατηγικής καινοτομίας των επιχειρήσεων (Enkel et. al., 2009). Απαιτείται ειδική έρευνα σε αυτόν τον τομέα ώστε να γίνει πιο κατανοητό πώς οι συνανταγωνιστικές σχέσεις ανοικτής καινοτομίας διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τη δημιουργία ή τη σύλληψη της αξία ως μέρος του ατομικού επιχειρηματικού μοντέλου (West & Bogers 2014). Παρατηρήσαμε επίσης ότι οι εντάσεις που προκύπτουν από την ταυτόχρονη ανταλλαγή γνώσεων και ο διαχωρισμός της γνώσης είναι ειδικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από την άποψη της συνανταγωνιστικής καινοτομίας. Μόνο λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει τις

δυνατότητες για την προστασία των βασικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων από ακούσιες μεταβιβάσεις. Ως εκ τούτου, κρίνεται σκόπιμο να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη φύση και τη δυναμική αυτού του φαινομένου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Bengtsson, M., Kock, S.,** (2000) “*Coopetition*” in *business networks: to cooperate and compete simultaneously*, Industrial Marketing Management, Vol. 29 No. 5, pp. 411-426.
2. **Bengtsson, M., Solvell O.,** (2004), “*Climate of competition, clusters and innovative performance*”, Scandinavian Journal of Management, Vol. 20, pp. 225-244.
3. **Bengtsson, M., Ericsson, J., Wincent, J.,** (2010), “*Coopetition: new ideas for a new paradigm*” [in:] Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (eds.), “*Coopetition. Winning strategies for the 21st Century*”, Cheltenham: Edward Elgar.
4. **Berger-Tal, O., Nathan, J.,** (2014), “The exploration–exploitation dilemma: a multidisciplinary framework”, Plos One.
5. **Brandenburger, A. M., Nalebuff B. J.,** (1996), *Co-opetition*, Doubleday: NY.
6. **Brandenburger, A. M., Stuart, W., H.,** (1996), “*Value-Based Business Strategy*”, Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 5 No. 1, pp. 5-24.
7. **Chesbrough, H., Crowther, K. A.,** (2006), “*Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*”, R&D Management, Vol. 36 No. 3, pp. 229-236.
8. **Chesbrough, H., Bogers, M.,** (2014), “*Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*”, In: Chesbrough H, Vanhaverbeke W, West J (eds) *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press, Oxford.
9. **Choi, P.,** (2005), “*The Nature of Co-opetition: Literature Review and Propositions*”, American Marketing Association, Winter, pp. 105-106.

10. **Cygler, J.**, (2009), "*Business coopetition. Factors and corporate sector*", Warsaw: Publishing House School.
11. **Czakon, W.**, (2007), "*Emerging coopetition: An empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability*", Proceedings of the EURAM Conference, May 16-19, Paris, France.
12. **Dagnino, G. B. & Padula, G.**, (2002), "*Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*". Presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference -Innovative Research in Management -11 May 2002, 9
13. **De Ngo. Okura, M.**, (2008), "*Coopetition in a Mixed Duopoly Market*", Economics Bulletin, Access Econ, Vol. 12 No.21, pp. 1-9.
14. **Donaldson, B., O'Toole, T.**, (2007), "*Strategic market relationships. From strategy to implementation*", West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
15. **Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H.**, (2009), "*Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*", R&D Management, Vol. 39 No. 4, pp. 311-316.
16. **Gast, J., Filser, M., Gundolf, K.&Kraus, S.**, (2015), "*Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions*", International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 24 No. 4, pp. 492-521.
17. **Gnyawali D, He J. &Madhavan, R.**, (2006), "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination", Journal of Management, Vol. 32 No. 4, pp. 507-530.
18. **Gnyawali, D.R., He J. &Madhavan,R.**, (2008), "*Co-opetition Promises and Challenges*", Chapter 38 in C. Wankel (Dir), The 21st Century Management: A Reference Handbook, Sage Publications, Vol.1, pp. 386-398.
19. **Grimpe, Ch., Sofka, W., Peters, B.**, (2012), "*The fit between coopetition and open innovation strategies – an empirical investigation for Germany*", The 6th Annual International Industrial Organization Conference.

20. **Johnsen E. R., Ford, D.**, (2010), "*Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers*", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No.8, pp. 1002-1015.

21. **Katsanakis, I., Kossyva, D.**, (2012), "*C-Business: A Theoretical Framework for the implementation of Co-opetition Strategy in E-Business*", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58 No.12, pp. 259-268.

22. **Kim, S., Kim, N., Pae, J., Yip, L.**, (2013), "*Cooperate ‘and’ compete: co-opetition strategy in retailer-supplier relationships*", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 28 No.4, pp. 263-275.

23. **Liu, R.**, (2013), "*Cooperation, competition and co-opetition in innovation communities*", *Prometheus*, Vol. 31No. 2, pp. 91-105.

24. **Luo, Y.**, (2004), "*A co-opetition perspective of MNC-host government relations*", *Journal of International Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 431-451.

25. **Luo, Y.**, (2005), "*Toward co-opetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign Subsidiaries*", *Journal of World Business*, Vol. 40 No. 1, pp. 71-90.

26. **Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D.K.**, (2007), "*Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance*", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 No.1, pp. 73-83.

27. **M'Chirgui, Z.**, (2005), "*The economics of the smart card industry: towards co-opetitive strategies*", *Economic Innovation and New Technologies*, Vol. 14 No. 6, pp. 455-477.

28. **Miotti, L., Sachwald, F.**, (2003), "*Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis*", *Research Policy*, Vol. 32 No. 8, pp. 1481-1499.

29. **Möller, K., Rajala, A., Svahn, S.**, (2005), "*Strategic business nets—their type and management*", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 9, pp. 1274-1284.

30. **Nemeh, A., Yami, S.,** (2012), “*Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*”, Druid 2012, CBS, Copenhagen, Denmark.

31. **Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., Gurau, C.,** (2013), “*Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability*”, *Technologic Analysis and Strategic Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 71-89.

32. **Porter, M. E.,** (1985), “*Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*”, The Free Press: NewYork.

33. **Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P.,** (2009), “*What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*”, *Technovation* Vol. 29 No. 12, pp. 19-828.

34. **Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist K.,** (2009), “*Tug of war in innovation– coopetitive service development*”, *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 12 No. 3, pp.255-272.

35. **Ritala, P.,** (2012), ‘*Coopetition strategy: when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance*’. *British Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 307-324.

36. **Schumpeter, J.A.,** (1942),“*Capitalism, Socialism and Democracy*”. Harper & Brothers, New York.

37. **Thomason, S., Simendinger, E. & Kiernan, D.,** (2013), “*Several determinants of successful coopetition in small business*”, *Journal of Small Business Entrepreneurship*, Vol. 26 No. 1, pp. 15-28.

38. **Tsai, W.,** (2002), “*Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*”, *Organazation Science*, Vol. 13 No. 2, pp. 179-190.

39. **Vanhaverbeke, W., & Peeters, N.,** (2005), “*Embracing innovation as strategy: The role of new business development in corporate renewal*”, *Journal of Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 246-257.

40. **West, J., Bogers, M.**, (2014), "*Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation*", *Journal of Production and Innovation Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 814-831.

41. **Zakrzewska - Bielawska, A.**, (2013), "*Coopetition - Strategy for Success? Experiences from the High-tech Enterprises*", *Management and Finance*, Vol. 11 No. 4, pp. 415-431.

42. **Zineldin, M.**, (2004), "*Co-opetition: the organization of the future*", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.22 No.7, pp. 780-789.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Abdallah, F. & Wadhwa, A.**,(2009), “*Collaborating with your rivals: indentifying sources of coepetitive performance.*”DRUID Conference, Copenhagen, Denmark.
2. **Adamik, A.**, (2008), “*Creating of competitive advantage based on cooperation*”, Lodz: Technical University Press.
3. **Ahmed, P. K., & Shepherd, C.**, (2010),“*Innovation management: Context, strategies, systems and processes*”, Financial Times Prentice Hall, U.K., Pearson Education Limited.
4. **Ahuja, G. & Katila, R.**, (2001), “*Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study*”, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 3, pp. 197-220.
5. **Ahuja, G., Lampert, C. M. & Tandon, V.**, (2008), “*Moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological Innovation*”, The Academy of Management Annals, Vol. 2 No. 1, pp. 1-98.
6. **Akintoye, A. & Main, J.**, (2007), “*Collaborative relationships in construction: the UK contractor's perception*”, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 14, No. 6, pp.597-617.
7. **Ali, A., Klasa, S. & Yeung, E.**, (2009), “*The Limitations of Industry Concentration Measures Constructed with Compustat Data: Implications for Finance Research*”, The Review of Financial Studies, Vol. 22 No. 10, pp. 3839-3871.
8. **Amit, C. & Zott, R.**, (2001), “*Value creation in e-business.*” Strategic Management Journal, Vol. 22, pp.493-520.
9. **Anand, B. N. & Khanna, T.**, (2000), “*Do firms learn to create value? The case of alliances*”, Strategic Management Journal, Vol.21 No.3. , pp. 295–315.
10. **Arranz, N. & Arroyabe, J.**, (2008), “*The choice of partners in R & D cooperation: Anempirical analysis of Spanish firms*”, Technovation, Vol. 28 No. 1-2, pp.88-100.
11. **BarNir, A., & Smith, K. A.**, (2002), “*Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*”, Journal of Small Business Management, Vol. 40 No. 3, pp.219–232.

12. **Barretta, A.**, (2008), “*The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis*”, Scandinavian Journal of Management, Vol. 24 No. 3, pp. 209-220.
13. **Baughn, C. C., Denekamp, J. G., Stevens, J. H. & Osborn, R. N.**, (1997), “*Protecting intellectual capital in international alliances*”, Journal of World Business, Vol. 32 No.2, pp. 103-117.
14. **Becker, W. & Dietz, J.**, (2004), “*R&D co-operation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry*”, Research Policy, Vol. 33 No. 2, pp. 209-23.
15. **Bengtsson, M. & Kock, S.**, (2000), “*Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously*”, Industrial Marketing Management, Vol. 29 No. 5, pp. 411-426.
16. **Bengtsson, M. & Solvell O.**, (2004), Climate of competition, clusters and innovative performance, Scandinavian Journal of Management, Vol. 20, pp. 225-244.
17. **Bengtsson, M. & Kock, S.**, (2008), “*Role Conflicts in Co-opetitive Relationships*,” Working Paper, Umeå Business School, University of Umeå, Sweden.
18. **Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J.**, (2010), “*Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. Competitiveness Review*”, An International Business Journal, Vol. 20 No. 2, pp.194 - 214.
19. **Bengtsson, M., Ericsson, J. & Wincent, J.**, (2010), “*Coopetition: new ideas for a new paradigm*” [in:] Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (eds.), “*Coopetition. Winning strategies for the 21st Century*”, Cheltenham: Edward Elgar.
20. **Berger-Tal, O. & Nathan, J.**, (2014), “The exploration–exploitation dilemma: a multidisciplinary framework”, Plos One.
21. **Bigliardi B., Dormio A. I. & Galati F.**, (2011), “*Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium*”, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2 No. 4, pp. 1-8.
22. **Biligardi, B. & Dormio A. I.**, (2012), “*The adoption of open innovation within the telecommunication industry*”, European Journal of Innovation Management Vol. 15 No. 1, pp. 27-54.
23. **Bjorlin, C.**, (2008, November 5), “*In SAP vs. Oracle war, promise of Fusion puts Oracle strategy on top, report says*”, SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1337792,00.html

24. **Bjorlin, C.**, (2008, July 9), “*SAP, Oracle expand vertical functionality in ERP software systems*”, Manufacturing ERP News:
http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1326111,00.html.
25. **Bjorlin, C.**,(2009, January 6), “*Two midmarket CIOs choose SAP over Oracle, others for ERP software*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1344176,00.html.
26. **Blau, J.**,(2005, November 9), “*SAP CEO: Learning to live with co-opetition*”, Infoworld:
<http://www.infoworld.com/d/applications/sap-ceo-learning-live-co-opetition-102>.
27. **Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J.**, (1996), “*Co-opetition*”, New York: Currency/Doubleday.
28. **Brandenburger, A. M. & Stuart, W., H.**, (1996), “*Value-Based Business Strategy*”, Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 5 No. 1, pp. 5-24.
29. **Breznitz, D.**, (2009), “*Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*”, In GB Dagnino, E Rocco (Eds.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases: 103-127*”, Routledge: New York.
30. **Brockhoff, K.**, (1999), “*Technological Progress and the Market Value of Firms*”, International Journal of Management Reviews, Vol.1 No.4, pp. 485-501.
31. **Buganza, T. & Verganti, R.**, (2009), “*Open innovation process to inbound knowledge*”, European Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 3, pp. 306-25.
32. **Campbell, M. & Collins, A.**, (2001), “*In Search of Innovation*”, The CPA Journal, Vol. 71 No.4, pp. 26-35.
33. **Chan, S.**, (2009, April 21), “*Oracle’s purchase of Sun would pose new challenges for Microsoft*”, The Seattle Times Online:
http://seattletimes.nwsourc.com/html/microsoft/2009091731_oracleside21.html?syndication=rss.
34. **Chang, S. J.**, (2008), “*Sony vs. Samsung: The Inside Story of the Electronics Giants’ Battle for Global Supremacy*”, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., Singapore.
35. **Chen, M.**, (2008), “*Reconceptualising the competition-cooperation relationship: A Transparadox Perspective*”. Journal of Management Inquiry, Vol.17,No.4, p.288-304.

36. **Chesbrough, H. W.**, (2003), "*Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*". Boston, USA.
37. **Chesbrough, H. W. & Crowther, A. K.**, (2006), "*Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries*", R&D Management, Vol. 36 No. 3, pp. 229-236.
38. **Chesborough, H.**, (2007), "*Open business models. How to thrive in the new innovation landscape*", Boston: Harvard Business School.
39. **Chesbrough, H. & Bogers, M.**, (2014), "*Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation*", In: Chesbrough H, Vanhaverbeke W, West J (eds) *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press, Oxford.
40. **Child J., Faulkner D. & Tallman S. B.**, (2005), "*Cooperative Strategy*", Oxford University Press, Oxford.
41. **Chin, K., Chan, B. L. & Lam, P.**, (2008), "*Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108 No.4, pp. 437-454.
42. **Choi, J.N.**, (2002), "*External activities and team effectiveness: review and theoretical development*", *Small Group Research*, Vol. 33, pp. 181-208.
43. **Choi, P.**, (2005), "*The Nature of Co-opetition: Literature Review and Propositions*", *American Marketing Association*, Winter, pp. 105-106.
44. **Cohen, W. & Levinthal, D.**, (1990), "*Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
45. **Coombs, R., Narandren, P. & Richards, A.**, (1996), "*A literature-based innovation output indicator*", *Research Policy*, Vol. 25, pp. 403-413.
46. **Cooper, R. G.**, (2000), "*Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*", Perseus Books, Cambridge, MA.
47. **Cuellar, B., Fuertes, Y., & Gadea, J. A. L.**, (2006), "*The market impact of strategic alliance announcements in the European Telecommunication industry*" Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=960293>.
48. **Cyglar, J.**, (2009), "*Business coopetition. Factor sand corporate sector*", Warsaw: Publishing House School.

49. **Czakon, W.**, (2007), “*Emerging coopetition: An empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability*”, Proceedings of the EURAM Conference, May 16-19, Paris, France.
50. **Dagnino, G. B. & Padula, G.**, (2002), “*Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*”. Presented at EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference -Innovative Research in Management -11 May 2002, 9
51. **Dagnino, G. & Rocco, E.**, (2009), “*introduction coopetition strategy*”, In: Dagnino, D., Rocco, E. (Eds.), *Coopetition Strategy*. Routledge, New York, pp. 1-21.
52. **Daft, R.L.**, (1982), “*Bureaucratic versus non-bureaucratic structure and the process of innovation and change*”, *Research in the Sociology of Organization*, Vol. 1, pp. 129-66.
53. **Dahalander, L. & Gann, D. M.**, (2010), “*How open is innovation?*”, *Research Policy*, Vol. 39 No. 6, pp. 699-709.
54. **Das S., Sen, P. K. & Sengupta S.**, (1998), “*Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation*”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 41 No.1, pp. 27-41.
55. **Das, T. K. & Teng, B.-S.**, (2000), “*A resource-based theory of strategic alliances*”, *Journal of Management*, Vol. 26 No.1, pp. 31-61.
56. **Das, T.K. & Teng, B.-S.**, (2000), “*Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective*”. *Organization Science*, Vol.11 No.1, pp. 77-101.
57. **deHenry, F.** (2006, February 24), “*Face off: SAP vs. Oracle (The case for Oracle)*”, SAP News:
http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
58. **De Ngo. Okura, M.**, (2008), “*Coopetition in a Mixed Duopoly Market*”, *Economics Bulletin*, Access Econ, Vol. 12 No.21, pp. 1-9.
59. **Dittrich, K. & Duysters, G.**, (2007), “*Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony*”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 510-521.
60. **Donaldson, B. & O’Toole, T.**, (2007), “*Strategic market relationships. From strategy to implementation*”, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
61. **Döblin** (<http://www.doblin.com/>).

62. **Donaldson, B. & O'Toole, T.**, (2007), "*Strategic market relationships. From strategy to implementation*", West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
63. **Dosi, G.**, (1982), "*Technological paradigms and technological trajectories*", Research Policy, Vol. 11, pp. 146-62.
64. **Doz, Yves L.**, (1996), "*The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?*", Strategic Management Journal Vol. 17, pp. 55-83.
65. **Drucker**, (1994), "*P. Innovation & entrepreneurship*", New York: Harper & Row EU. European Union (1995), Green paper on innovation. Brussels: European Commission.
66. **Durst, S. & Stahle, P.**, (2013), "*Success Factors of Open Innovation -A Literature Review*", International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Vol. 4 No. 4, pp.111-131.
67. **Duschek, S.**, (2004), "*Inter-firm resources and sustained competitive advantage*", Management Revue, Vol. 15 No. 1, pp. 53-73.
68. **Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W.**, (2000), "*Learning from Competing Partners: Outcomes and Duration of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia*", Strategic Management Journal, Vol. 21 No.2, pp. 99-126.
69. **Dvorak, P. & Ramstad, E.**, (2005), "*TV marriage: behind Sony-Samsung rivalry, an unlikely alliance develops electronics giants join forces on flat-panel technology*", The Wall Street Journal (January 3), A1.
70. **Dyer, J., & Singh, H.**, (1998), "*The relational view: Cooperative strategies and sources of inter-organizational competitive advantage.*", Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 660–679.
71. **Dyer, J. H. & Hatch, N. W.**,(2006), "*Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships*", Strategic Management Journal, Vol. 27 No. 8, pp. 701-719.
72. **Elmquist, M., Fredberg, T. & Ollila, S.**, (2009), "*Exploring the field of open innovation*", European Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 3, pp. 326-45.
73. **Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H.**, (2009), "*Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*", R&D Management, Vol. 39 No. 4, pp. 311-316.
74. **European Commission**, 1995, "*Green paper on innovation*", Luxembourg.

75. **Fjelstad, Ø. D., Becerra, M. & Narayanan, S.,** (2004), “*Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry*”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20 No. 1-2, pp. 173-196.
76. **Franke, J.,** (2007, September 12), “*SAP snags big win over Oracle, thanks to Duet, TCO*”, *Manufacturing ERP News*:
http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/news/article/0,289142,sid193_gci1325932,00.html.
77. **Fredberg, T., Elmquist, M. & Ollila, S.,** (2008), “*Managing Open Innovation: Present Findings, and Future directions*”, 1st edition, Vinnova.
78. **Frosch, R.A.,** (1996), “*The Customer for R&D Is Always Wrong!*”, *Research Technology Management*, Vol.39 No.6, pp. 22-25.
79. **Garrette, B., Castañer, X. & Dussauge, P.,** (2009), “*Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry1945-2000*”*Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 885-894.
80. **Gast, J., Filser, M., Gundolf, K. & Kraus, S.,** (2015), “*Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions*”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 24 No. 4, pp. 492-521.
81. **Gassmann, O. & Enkel, E.,** (2004), “*Towards a theory of open innovation: three core process archetypes*”, *Proceedings of The R&D Management Conference*, Lisbon, July 6-9.
82. **Grant, R. M. & Fuller, C.,** (1995), “*A knowledge-based theory of inter-firm collaboration*”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol.17, pp. 17-21.
83. **Gnyawali, D. R. & Madhavan, R.,** (2001), “*Cooperative network sand competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 431-445.
84. **Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan, R.,** (2006), “*Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*”, *Journal of Management*, Vol. 32 No.4, pp. 507–530.
85. **Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan, R.,** (2008), “*Co-opetition Promises and Challenges*”, Chapter 38 in C. Wankel (Dir), *The 21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications, Vol.1, pp. 386-398.

86. **Gnyawali, D. R. & Park, B.-J.,** (2009), “*Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 308-330.
87. **Gnyawali, D. R. & Park, B.-J.,** (2011), “*Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation.*” *Research Policy*, Vol. 40 No 5, pp.650-663.
88. **Gnyawali R. D. & Park, B.,** (2011), “*Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model*” *Journal of Small Business Management* 2009, Vol.47 No.3, pp. 308–330.
89. **Gottfredson, M., Puryear, R. & Phillips, S.,** (2005), “*Strategic Sourcing: From Periphery to the Core*”, *Harvard Business Review*, Vol.83 No.2, pp.132-139.
90. **Grant, R. M.,** (1996), “*Toward a knowledge-based theory of the firm*”, *Strategic Management Journal*, Vol.17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
91. **Grant, R. M. & Baden-Fuller, C.,** (2004), “*A knowledge accessing theory of strategic alliances*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 1, pp. 61-84.
92. **Grant, R.M.,** (2010), “*Contemporary strategy analysis*”. United Kingdom. John Wiley & Sons Ltd.
93. **Greenbaum, J.,** (2006, February 24), “*Face off: SAP vs. Oracle (The case for SAP)*”, *SAP News*:
http://searchsap.techtarget.com/generic/0,295582,sid21_gci1166780,00.html.
94. **Grimpe, Ch., Sofka, W. & Peters, B.,** (2012), “*The fit between coopetition and open innovation strategies – an empirical investigation for Germany*”, *The 6th Annual International Industrial Organization Conference*.
95. **Gupta, A., Brockhoff, K. & Weisenfeld, U.,** (1992), “*Making Trade-offs in the new product development process: A German/US Comparison*”. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 9 No.1: pp. 11-18.
96. **Gwynne, P.,** (2009), “*Auto maker shops coopetition will map route to future sales*”, *Research- Technology Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 2-4.
97. **Gueguen, G.,** (2009), “*Coopetition in business ecosystems in the information technology sector: The example of intelligent mobile terminals*”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8 No.1, pp. 135-153.
98. **Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A.,** (2000), “*Strategic networks*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 203-215.

99. **Hage, J., & Meeus, M.**, (2006), "*Product and process innovation, scientific research, knowledge dynamics, and institutional change: An introduction*". In J. Hage and M. T.
100. **Hall, L. & Bagchi-Sen, S.**, (2007), "*An analysis of firm-level strategies in the US biotechnology industry*", *Technovation*, Vol. 27 No. 1-2, pp. 4-14.
101. **Hamel, G., Doz, Y. L. & Prahalad C.K.**, (1989), "*Collaborate with your competitors: And win*", *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 1, pp. 133-139.
102. **Hamel, G.**, (1991), "*Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No.1, pp. 83-103.
103. **Hamel, G.**, (1991), "*Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*", *Strategic Management Journal*, Vol.12 No.4, pp. 83-103.
104. **Harabi, N.**, (1995), "*Appropriability of Technological Innovations - an Empirical Analysis*", *Research Policy*, Vol.24 No. 3, pp. 981-992.
105. **Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H.**, (2007), "*A collective action model of institutional innovation*", *Academy of Management Review*, Vol. 31 No.4, pp. 864-888.
106. **Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D.**, (2001), "*Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances*", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 679-690.
107. **H. Meeus**, (Eds.), "*Innovation, science and institutional change: A handbook of research*" Oxford, UK: Oxford University Press. (pp. 1-19).
108. **Ingram, P., Yue, L. Q.**, (2008), "*Structure, affect and identity as bases of organizational competition and cooperation*", *The Academy of Management Annals* Vol.2 No.1, pp. 275-303.
109. **Inkpen, A. C., & Pien, W.**, (2006), "*An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park*", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 779-811.
110. **Jarillo J. C.**, (1993), "*Strategic networks: Creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann (Oxford and Boston).
111. **Jankowska, B.**, (2012), "*Coopetition in creative clusters. Contribution to the theory regulation in a market economy*", Poznan: Publishing E Uin Poznan.

112. **Jayanthi, S. & Sinha, K. K.**, (1998), "*Innovation implementation in high technology manufacturing: A chaos-theoretic empirical analysis*", *Journal of Operations Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 471-494.
113. **Johannessen, J. A., & Olsen, B.**, (2010), "*The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy*", *International Journal of Information Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 502-511.
114. **Johnsen E. R. & Ford, D.**, (2010), "*Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers*", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No.8, pp. 1002-1015.
115. **Jorde, T. M., & Teece, D. J.**, (1990), "*Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust*", *The Journal of Economic Perspective* Vol.4 No.3, pp. 75-96.
116. **Katila, R.**, (2002), "*New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime?*", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.5, pp. 995-1010.
117. **Katila, R. & Ahuja, G.**, (2002), "*Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction*", *Academy of Management Journal*, Vol.45 No.6, pp. 1183-1194.
118. **Katsanakis, I. & Kossyva, D.**, (2012), "*C-Business: A Theoretical Framework for the implementation of Co-opetition Strategy in E-Business*", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58 No.12, pp. 259-268.
119. **Katz, B.**, (2007), "*The Integration of Project Management Processes with a Methodology to Manage a Radical Innovation Project*", Department of Industrial Engineering, University of Stellenbosch, Msc Eng Thesis.
120. **Khazanchi, Shalini, Lewis, Marianne W., & Kenneth K. Boyer.**, (2007), "*Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values On Process Innovation*". *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No .4 pp. 871-884.
121. **Kessler, E., Bierly, P. & Gopalakrishnan, S.**, (2000), "*Internal vs. External learning in new product development: effects on speed, costs, and competitive advantage*", *R&D Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 213-223.
122. **Ketchen, J. D., Ireland, R. D. & Webb, W. J.**,(2004), "*Toward a Research Agenda for the Informal Economy: A Survey of the Strategic Entrepreneurship Journal's Editorial Board*", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.8 No.8, pp. 95-100.

123. **Kim, B.W.**, (2006), "*Samsung vs. Sony*", Seoul Media, Seoul, Korea, Written in Korean.
124. **Kim, J. & Parkhe, A.**, (2009), "*Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: An exploratory examination*", *British Journal of Management*, Vol.20 No.3, pp. 363-376.
125. **Kim, S., Kim, N., Pae, H. & Yip, L.**, (2013), "*Cooperate "and" Compete: Cooperation Strategy in Retailer-Supplier Relationships*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 4, pp. 263-275.
126. **Kline, S., Rosenberg, N.**, (1986), "*An Overview of innovation. In Landau R, Rosenberg N, editors. The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*". Washington, DC: National Academy of Sciences. pp. 275-306.
127. **Kock, S., Nisuls J., & Soderqvist, A.**, (2010), "*Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs*", *Competitiveness Review*, Vol. 20 NO. 2, pp.111-125.
128. **Kolakowski, N.**,(2009, March 18), "*SAP goes head-to-head with Oracle over supply chain solutions*", eWeek:
<http://www.eweek.com/c/a/Enterprise-Applications/SAP-Goes-HeadtoHead-with-Oracle-Over-SupplyChain-Solutions-363283/>.
129. **Kotzab, H & Teller, C.**, (2003), "*Value-adding partnerships and co-opetition in the grocery industry*", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 268-281.
130. **Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.**, (1997), "*Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*", *The Academy of Management Review*, Vol. 22 No.1, pp. 110-141.
131. **Laursen, K. & Salter, A.**, (2006), "*Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*", *Strategic Management Journal*, Vol.27 No.2, pp.131-150.
132. **Lechner, C. & Leyronas, C.**, (2009), "*Small-business group formation as an entrepreneurial development model*", *Entrepreneurship in Theory and Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 645-667.
133. **Le Tourneau, B.**, (2004), "*Co-opetition: An alternative to competition*", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 81-83.

134. **Link, A.N., Siegel, D.S. & Bozeman, B.**, (2006), “*An Empirical Analysis of the Propensity of Academics to Engage in Informal University Technology Transfer*”, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=902207>.
135. **Liu, R.**, (2013), “*Cooperation, Competition and Coopetition in Innovation Communities*”, Prometheus, Vol. 31 No. 2, pp. 91-105.
136. **Luecke, R. & Katz, R.**, (2003), “*Managing creativity and innovation*”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
137. **Luh, S.S.**, (2003), “*Business the Sony Way: Secrets of the World’s Most Innovative Electronics Giant*”, John Wiley & Sons, Oxford.
138. **Luo, Y.**, (2004), “*A coopetition perspective of MNC- host government relations,*” Journal of International Management, Vol. 10, pp. 431-445.
139. **Luo, Y.**, (2004), “*Coopetition in International Business*”, Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
140. **Luo, Y.**, (2007), “*A coopetition perspective of global competition*”, Journal of World Business Vo.42 No. 2, pp. 129–144.
141. **Luo, Y.**, (2005), “*Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign Subsidiaries*”, Journal of World Business, Vol. 40 No. 1, pp. 71-90.
142. **Luo, X., Rindfleisch, A. & Tse, D. K.**, (2007), “*Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance*”, Journal of Marketing Research, Vol. 44 No. 1, pp. 73-83.
143. **Mariani, M.M.**, (2007), ‘*Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses*’, International Studies of Management and Organization, Vol. 37 No 2, pp. 97–126.
144. **M’Chirgui, Z.**, (2005), “*The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies*’, Economic Innovation New Technology, Vol. 14 No. 6, pp. 455–477.
145. **Meier, M. G. & Baldwin E. R.**, (1957), “*Economic Development: Theory, History, Policy*”. John Wiley & Sons, Inc., New York.
146. **Mione, A.**, (2009), “*When entrepreneurship requires coopetition: The need for standards in the creation of the market*”, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 8 No. 1, pp. 92-109.

147. **Miotti, L., Sachwald, F.**, (2003), “*Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis*”, *Research Policy*, Vol. 32 No. 8, pp. 1481-1499.
148. **Miron E., Erez M., & Naveh E.**, (2004), “*Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No.2, pp.175–199.
149. **Möller, K., Rajala, A., Svahn, S.**, (2005), “*Strategic business nets—their type and management*”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 9, pp. 1274-1284.
150. **Möller, K. & Rajala, A.**, (2007), “*Rise of strategic nets - New modes of value creation*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No.7, pp. 895-908.
151. **Morris, M. H., Kocak, A. & Özer, A.**, (2007), “*Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance*”, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18 No. 1, pp. 35–55.
152. **Nelson, R. & Winter, S.**, (1982), “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, Harvard University Press, Boston, MA.
153. **Nemeh, A., Yami, S.**, (2012), “*Coopetition strategies and innovation in pre-competitive R&D programs: the case of wireless telecommunication sector*”, *Druid 2012*, CBS, Copenhagen, Denmark.
154. **Nordfors, D.**, (2009), “*Innovation Journalism, Attention Work and the Innovation Economy*”, *Innovation Journalism* Vo. 1 6 No.1 pp. 5-46.
155. **OECD**, (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1991), “*The nature of innovation and the evolution of the productive system, technology and productivity-the challenge for economic policy*”. Paris: OECD, pp. 303–14.
156. **OECD**, (1992). “*Technology and The Economy: The Key Relationships*”, OECD Publications, Paris.
157. **OECD**, (1997), “*National innovation systems*”, OECD Publications, Paris.
158. **OECD**, (1997), “*Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation Data*”. OECD Publications, Paris.
159. **Olson, E. M., Walker, O. C., Ruckert, R. W. & Bonner, J. M.**, (2001), “*Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: implications for project performance*”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 258-71.

160. **Osarenkhoe, A.**, (2010), “*A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. A coopetition strategy.*”, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 17, No. 3-4, pp. 201-221.
161. **Ouchi, W. G., & Bolton, M. K.**, (1988), “*The logic of joint research and development*”, *California Management Review*, Vol. 30 No.3, pp. 9-33.
162. **Oum, T.H., & Park, J-H.**, (1997), “*Airline alliances: current status, policy issues, and future directions*”, *Journal of Air Transport Management*, Vol.3 No.3, pp.133-144.
163. **Oum, T. H., Park, J.-H., Kim, K. & Yu, C.**, (2004), “*The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: Evidence from the global airline industry*”, *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 8, pp. 844-853.
164. **Oxley, J.E., Sampson, R.C., & Silverman, B.S.**, (2009), “*Arms Race or Détente? How Interfirm Alliance Announcements Change the Stock Market Valuation of Rivals*”, *Management Science*, 55 (8), 1321–1337.
165. **Pangarkar N. & Klein S.**, (2001). “*The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance*”, *British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 341–353.
166. **Pavitt, K.**, (1984), “*Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*”, *Research Policy*, Vol. 13 No. 6, pp. 343-74.
167. **Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F. & Gurău, C.**, (2013), “*Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability*”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 71-89.
168. **Peng, T. J. A. & Bourne, M.**, (2009), “*The coexistence of competition and cooperation between networks: Implication from two Taiwanese healthcare networks*”, *British Journal of Management*, Vol. 20 No.3, pp. 377-400.
169. **PeopleSoft.** (2009), “*Oracle vs. SAP*”, PeopleSoft Planet: <http://www.peoplesoft-planet.com/Oracle-vs-SAP.html>.
170. **Pisano, G.P.**, (1990), “*The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 153-76.
171. **Porter, M. E.**, (1980), “*Competitive Strategy*”, The Free Press: New York.
172. **Porter, M. E.**, (1985), “*Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance*”, The Free Press: New York.

173. **Porter, M. E.**, (1990), *“The competitive advantage of nations”*, New York: Macmillan.
174. **Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L.**, (1996), *“Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”*, Administrative Science Quarterly, Vol. 41No. 1, pp. 116–145.
175. **Quint, B.**, (1997): *“Coopetition: Sleeping with the Enemy”*. Information Today, Vol. 14 No. 1, pp. 7-8.
176. **Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A.**, (2004), *“Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms”*, Technovation, Vol. 24 No. 12, pp.927-938.
177. **Reitman, D.**, (1994), *“Partial Ownership Arrangements and the Potential for Collusion”*, The Journal of Industrial Economics, Vol.42 No.3, pp. 313-322.
178. **Rindfleisch A. & Moorman C.**, (2003), *“Interfirm Cooperation and Customer Orientation,”* Journal of Marketing Research, Vol. 40, pp. 421-436.
179. **Ritala, P., Hallikas, J. & Sissonen, H.**, (2008), *“Coopetitive networks in the ICT sector”*, International Journal of Business Environment, Vol. 2 No. 1, pp. 1-16.
180. **Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P.**, (2009). *“What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation.”* Technovation, Vol. 29 No. 12, pp. 819-828.
181. **Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., Blomqvist K.**, (2009), *“Tug of war in innovation– coopetitive service development”*, International Journal of Services Technology and Management, Vol. 12 No. 3, pp.255-272.
182. **Ritala, P.**, (2011). *“Coopetition strategy – when it is successful? Empirical evidence on innovation and market performance.”* British Journal of Management, in press.
183. **Ritala, P.**, (2012), *“Coopetition Strategy – When Is It successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance”*, British Journal of Management, Vol. 23 No. 3, pp. 307-324.
184. **Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F.**, (1971), *“Communication of Innovations”*, Free Press, New York, NY.
185. **Rosenberg, N.**, (1976), *“The directions of technological change : inducement mechanisms and focusing devices”*, in Rosenberg N. (Ed.), Perspectives on Technology, Cambridge University Press, Cambridge

186. **Rosenberg N.**, (1982), “*Learning by using*”, in *Rosenberg N. (Ed.), Inside the black box: Technology & Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
187. **Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L.**, (2004), “*Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No3, pp. 201–221.
188. **Rothaermel, F., Hess, A.**, (2007), “*Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm and network-level effects*”, *Organization Science*, Vol. 18 No. 6, pp. 898-921.
189. **Rothwell, R. & Gardiner, P.**, (1985), “*Invention, innovation, re-innovation and the role of the user*”, *Technovation*, Vol. 3, pp. 168-86.
190. **Rothwell, R. & Gardiner, P.**, (1988), “*Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits*”, *Journal of Marketing Management*, Vol.3 No. 3, pp. 64-72.
191. **Rothwell, R.**, (1992), “*Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990’s*”, *R&D Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 221-239.
192. **Rothwell, R.**, (1994), “*Towards the fifth-generation innovation process*”. *International Marketing Review*. Vol. 11 No. 7, pp. 7-31.
193. **Rusko, R.**, (2011), “*Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 311-320.
194. **Sampson, R. C.**, (2007), “*R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation*”, *The Academy of Management Journal* Vol.50 No.2, pp. 364-386.
195. **Sanchez, A. M., Garces, S. A., Perez, M., & Jimenez, V. M.**, (2010), “*Coopetition strategy: The influence of external Workplace and technology flexibilities*”, *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 8 No 2, pp. 5-16.
196. **Saran, C.**, (2008, July 29), “*Business Intelligence Software: SAP makes waves in water industry*”, *Computer Weekly*:
<http://www.computerweekly.com/Articles/2008/07/29/231662/sap-makes-waves-in-the-water-industry.htm>.
197. **Schumpeter, J. A.**, (1934). “*The Theory of Economic Development*”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
198. **Schumpeter, J. A.**, (1942), “*Capitalism, Socialism and Democracy*”. Harper & Brothers, New York.

199. **Siegal, D. S.**, (2004), “*Toward a Model of the Effective Transfer of Scientific Knowledge from Academicians to Practitioners: Qualitative Evidence from the Commercialization of University Technologies*”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21 No.1-2, pp. 115-142.
200. **Schott, A.**, (1981), “*Industrial Innovation in the United Kingdom, Canada, and the United States*”, British-North America Committee, London.
201. **Scranton, P.**, (1997), “*Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*”, Princeton University Press: Princeton.
202. **Segrestin, B.**, (2005), “*Partnering to explore: The Renault-Nissan Alliance as a forerunner of new cooperative patterns*”, *Research Policy*, Vol. 34 No. 5, pp. 657-672.
203. **Spiegel, M.**, (2005), “*Coopetition in the telecommunications industry. In MA Crew, MS piegel (Eds.), Obtaining the Best from Regulation and Competition*, Kluwer Academic Publishers: Boston.
204. **Steenhuis, H. J. & De Bruin, E. J.**, (2004), “*The spread of international manufacturing: evidence from passenger car producers*”, (Working Paper Second World Conference 02-0031).
205. **Sulej, J. C., V. Stewart, & Keogh, W.**, (2001), “*Taking Risk in Joint Ventures: Whose Throw of the Dice?*”, *Strategic Change*, Vol. 10 No. 5, pp.285–295.
206. **Technology Partners**, (2009), “*Oracle and SAP*”, SAP Global:
<http://www.sap.com/ecosystem/customers/directories/technology/oracle/index.epx>.
207. **Teece, D. J.**, (1992), “*Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.18 No.1, pp. 1-25.
208. **Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.**, (1997), “*Dynamic capabilities and strategic management*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
209. **Tether, B.**, (2002) “*Who co-operates for innovation, and why: An empirical analysis*”, *Research Policy*, Vol. 31 No.6, pp. 947-967.
210. **Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.**, (1997), “*Managing Innovation*”, John Wiley & Sons, Chichester.
211. **Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.**, (2001), “*Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change*”, 2nd edition, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England.

212. **Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K.**, (2005), *“Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change”*, 3rd edition, Wiley & Sons.
213. **Tidd, J., & Bessant, J.**, (2009), *“Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change”*, Chichester: John Wiley & Sons.
214. **Tillman, K., & Grady, A.**, (2007, July 16), *“Companies choose Oracle over SAP to lower costs and get better results”*, Oracle Press Release: http://www.oracle.com/corporate/press/2007_jul/oracle-sap-momentum-jul.html.
215. **Thomason, S. J., Simendinger, E. & Kiernan, D.**, (2013), *“Several Determinants of Successful Coopetition in Small Business”* Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol. 26 No. 1, pp. 15-28.
216. **Todorova, G. & Durisin, B.**, (2007), *“Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization”*. Academy of Management Review, Vol.32 No.3, pp. 774-786.
217. **Tong, T. W. & Reuer, J. J.**, (2010), *“Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability”*, Journal of International Business Studies Vol.41 No.6, pp. 1056–1073.
218. **Troesch M. E. & Schikora F. P.**, (2010), *“Coopetition between SAP and Oracle: The effects of the partnership and competition on the companies’ success”*, Journal of business case studies, Vol. 6 No. 4, pp.59-66.
219. **Tsai, W.**, (2002). *Social Structure of “Coopetition” within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. Organization Science, Vol. 13 No. 2, pp.179-190.
220. **Tsai, K. H.**, (2009), *“Collaborative networks and product innovation performance: toward a contingency perspective”*, Research Policy, Vol. 38 No. 5, p.p. 765-778.
221. **Uranaka, T.**, (2003), *“Sony unveils massive restructuring plans”*. The Japan Times Online, <http://seorch.japantimes.co.jp/cgi-bin/nb20030529a1.htm>! (accessed 20.11.10).
222. **Utterback, M. J. & Abernathy, W. J.**, (1975), *“A Dynamic Model of Process and Product Innovation”*, OMEGA, The International Journal of Management Science, Vol. 3 No6, pp.639-656.
223. **Vanhaverbeke, W., & Peeters, N.**, (2005), *“Embracing innovation as strategy: The role of new business development in corporate renewal”*, Journal of Creativity and Innovation Management, Vol. 14 No. 3, pp. 246-257.

224. **Villalonga, B. & McGahan, A. M.**, (2005), "*The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures*", *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No.13, p.p.1183-1208.
225. **Voss, C.A.**, (1994), "*Significant issues for the future of product innovation*", *Journal of Product Innovation*, Vol. 11, pp. 460-463.
226. **Wailgum, T.**, (2008), "*Oracle vs. SAP: Who has the better ERP apps strategy*", IT world: <http://www.itworld.com/software/57925/oracle-vs-sap-who-has-better-erp-apps-strategy>.
227. **Wailgum, T.**, (2008, June 18), "*SAP skills shortage ultimately hurts company*", IT world: <http://www.itworld.com/print/53149>.
228. **Walley, K.**, (2007). "*Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research*", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37, pp. 11–31.
229. **Walsh, V., Roy, R., Potter, S. & Bruce, M.**, (1992), "*Winning by design: Technology, product design and international competitiveness*". Basil Blackwell, Oxford.
230. **Wang, R., & Hamerman, P. D.**, (2008, November 11), "*Topic Overview: Enterprise Apps Vendor Selection*", Forrester Research, pp. 2-9.
231. **West, J., Gallagher, S.**, (2006), "*Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*", *R&D Management*, Vol. 36 No.3, pp. 223-228, pp. 319-331.
232. **West, J. & Bogers, M.**, (2014), "*Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation*", *Journal of Production and Innovation Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 814-831.
233. **Westervelt, R., & Brunelli, M.**, (2006, March 6), "*SAP vs. Oracle: Users speak out*", SAP News: http://searchsap.techtarget.com/news/article/0,289142,sid21_gci1170970,00.html.
234. **Wheelen, L.T. & Hunger, G.T.**, (2012), "*Strategic Management And Business Policy- Towards Global Sustainability*", Pearson Publishing, USA.
235. **Wonglimpiyarat, J.**, (2004), "*The use of strategies in managing technological innovation*", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 229-250.

236. **Wright, P. M., & Snell, S. A.,** (1998), “*Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772.
237. **Wright, M. & Locket, A.,** (2003), “*The structure and management syndication in the venture capital industry*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 8, pp. 2073-2102.
238. **Wulfen, G. V.,** (2013), “*The Innovation Expedition: A Visual Toolkit to Start Innovation*”, BIS Publishers.
239. **Xiaoren, Z., Ling, D., Xiangdong, C.,** (2014) “*Interaction of Open Innovation and Business Ecosystem*”, *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, Vol.7 No.1, pp.51-64.
240. **Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., & Le Roy, F.,** (2010), “*Coopetition Winning strategies for the 21st century*”, Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing Limited.
241. **Zairi, M.,** (1999), “*Process Innovation Management*”, London: Butterworth Heinemann.
242. **Zakrzewska-Bielawska, A.,** (2012), “*Coopetition and strategic choices of innovative companies as an example of the experience of high-tech companies*”, *Lodz Regional Economic Studies*, Lodz: PTE Branch in Lodz, pp. 203-214.
243. **Zakrzewska – Bielawska, A.,** (2013), “*Coopetition - Strategy for Success? Experiences from the High-tech Enterprises*”, *Management and Finance*, Vol. 11 No. 4, pp. 415-431.
244. **Zakrzewska-Bielawska, A.,** (2013), “*Coopetition in High-Technology Firms: Resource Based Determinants*”, in: A. Zaharim and R.G. Rodrigues (Eds.), *Recent Advances in Management, Marketing and Finances*, Business and Economic Series No. 4, Cambridge, MA: WSEAS Press, pp.51-56.
245. **Zakrzewska-Bielawska, A.,** (2013), “*Coopetition as a factor in the development of innovative and technologically advanced firms: an example of the high-tech sector*”, *ISBM International Symposium April 3 - April 5, 2013*, Kitakyushu International Conference Center, Japan.
246. **Zakrzewska – Bielawska, A.,** (2015), “*Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms*”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 20 No. 2, pp. 159-166.
247. **Zineldin M.,** (2004), “*Co-opetition: the organization of the future*”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 7, pp. 780-789.

248. **Zizlavsky, O.**, (2013), “*Past, Present and Future of the Innovation Process*”, International Journal of Engineering Business Management, Vol. 5, pp. 47- 54.

1. **Oracle support and services for SAP customers.** (2009), Oracle:
<http://www.oracle.com/newsletters/sap/service.html>.
2. **SAP AG.** (2009), “Retailer selects SAP over Oracle to support retail and wholesale growth strategy”, Simply SAP:
<http://www.simplysap.com/sap-news/sap-articles/retailer-selects-sap-over-oracle-support-retail.htm>.
3. **Samsung Electronics Co., Ltd.**, (2007). Samsung Electronics Annual Report 2006. [http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/Annual Report 2006 Eng.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/download/Annual%20Report%202006%20Eng.pdf) (accessed 25, 1, 11).
4. **Sony Corporation, 2004.** Sony Annual Report 2004.
[http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2004/qfhh7c000000g7xatt/SonyAR 04-E.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/ar/2004/qfhh7c000000g7xatt/SonyAR04-E.pdf) (accessed 25, 1, 11).
5. **Display Search**, 18 Φεβρουαρίου, 2009.
6. **Idei**, Yonhap English News, 15 Ιουλίου 2004.
7. **Korea Times**, 3 Σεπτεμβρίου 2007.
8. **Murayama**, The Wall Street Journal, 3 Ιανουαρίου 2006.
9. **Sang Lee**, Business Week, 28 Νοεμβρίου 2006.