

ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

**Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των
κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών
περιπτώσεων.**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ Ι. ΗΛΙΑ

Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

Στους γονείς μου Ιωάννη και Ελένη Ηλία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	6
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Συνεργασία ή Ανταγωνισμός;.....	7
2.2.1 Αποφασίζοντας πότε να συνεργαστείς και πότε να ανταγωνιστείς.	9
2.3 Ορισμός.....	12
2.4 Το Δίκτυο Αξιών	14
2.4.1 Η Στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.....	18
2.4.1.1 Οι Παίκτες.....	18
2.4.1.2 Η Προστιθέμενη Αξία.....	21
2.4.1.3 Οι Κανόνες	23
2.4.1.4 Οι Τακτικές	24
2.4.1.5 Η Εμβέλεια	25
2.5 Λόγοι ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων	26
2.6 Προϋποθέσεις μιας διαρκούς και αμοιβαία ωφέλιμης σχέσης.....	27
2.7 Κριτήρια για την επιτυχία μιας συνανταγωνιστικής σχέσης.....	29

2.8 Πλεονεκτήματα συνανταγωνισμού.....	31
---	-----------

2.9 Μειονεκτήματα συνανταγωνισμού	32
--	-----------

2.10 Συμπεράσματα	33
--------------------------------	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	36
---	-----------

3.1 Εισαγωγή.....	37
--------------------------	-----------

3.2 Συνανταγωνισμός ενδοεπιχειρησιακά	37
--	-----------

3.2.1 Επιλογή κατάλληλης οργανωσιακής δομής	38
---	----

3.2.2 Διατμηματικός ανταγωνισμός, οργανωσιακή δομή και συνεργασία	39
---	----

3.2.3 Εμπόδια συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων	40
--	----

3.3 Συνανταγωνισμός στις πολυεθνικές εταιρείες με διεθνής θυγατρικές	43
---	-----------

3.3.1 Συνεργασία	44
------------------------	----

3.3.2 Ανταγωνισμός.....	46
-------------------------	----

3.3.3 Καθοριστικοί παράγοντες συνεργασίας	47
---	----

3.3.4 Καθοριστικοί παράγοντες ανταγωνισμού.....	49
---	----

3.3.5 Τύποι Μονάδων.....	50
--------------------------	----

3.3.5.1 Επιθετική μονάδα	50
--------------------------------	----

3.3.5.2 Ανεξάρτητη μονάδα	51
---------------------------------	----

3.3.5.3 Συνεργατική μονάδα.....	52
---------------------------------	----

3.3.5.4 Ηγετική μονάδα	52
------------------------------	----

3.3.6 Υποστηρικτικά Συστήματα	54
-------------------------------------	----

3.3.6.1 Σύστημα Intranet.....	55
-------------------------------	----

3.3.6.2 Συστήματα Κωδικοποίησης.....	55
3.3.6.3 Συστήματα Κινήτρων.....	56
3.3.6.4 Συστήματα Συντονισμού.....	56
3.4 Συμπεράσματα	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....61

4.1 Εισαγωγή.....	62
4.2 Συνανταγωνισμός στις Σχέσεις μεταξύ Ανταγωνιστών	62
4.2.1 Συνύπαρξη.....	63
4.2.2 Συνεργασία	64
4.2.3 Ανταγωνισμός.....	65
4.2.4 Συνανταγωνισμός	66
4.2.5 Η Βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων	67
4.2.6 Συνύπαρξη και Ανταγωνισμός ανάμεσα στους σουηδούς κατασκευαστές ανυψωτικών μηχανημάτων	73
4.2.7 Οι σχέσεις της Alimak με τους ανταγωνιστές της στην αγορά των πλατφόρμων.....	74
4.3 Από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία: Συνδυασμός του λιανεμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου	75
4.4 Συνανταγωνισμός στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	80
4.4.1 Λόγοι Συνανταγωνισμού	81
4.4.2 Ανταλλαγή Γνώσεων μέσα στα Πλαίσια του Συνανταγωνισμού.....	83

4.5 Κρατική Παρέμβαση και Συνανταγωνισμός.....	91
4.5.1 Ο ρόλος των κυβερνήσεων στην είσοδο ξένων επιχειρήσεων.....	91
4.5.2 Η παρέμβαση των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων.....	95
4.5.2.1 Το πρόγραμμα ερευνητικών κέντρων μηχανικής.....	96
4.5.2.2 Το τεχνολογικό ερευνητικό πρόγραμμα της Ιαπωνίας.....	98
4.6 Συμπεράσματα	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ, ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ.. 104

5.1 Εισαγωγή.....	105
5.2 Συμμαχίες.....	105
5.2.1 Ορισμός	107
5.2.2 Λόγοι δημιουργίας συμμαχιών.....	108
5.2.3 Παράγοντες επιτυχίας.....	112
5.2.4 Ωφέλειες συμμαχιών.....	115
5.2.5 Κίνδυνοι και προβλήματα συμμαχιών.....	117
5.2.6 Συμμαχίες ανταλλαγής γνώσεων.....	118
5.2.7 Ανταγωνισμός ανάμεσα σε δίκτυα συμμαχιών.....	128
5.2.8 Συνεργατικές και ανταγωνιστικές σχέσεις στα πλαίσια ενός δικτύου..	134
5.2.8.1 Κεντρικότητα	136
5.2.8.2 Δομική αυτονομία.....	138
5.2.8.3 Ομοιότητα ανάμεσα στις εταιρείες.....	138
5.2.8.4 Αλληλοσύνδεση.....	139
5.3 Κοινοπραξίες.....	140

5.3.1 Ορισμός	140
5.3.2 Λόγοι δημιουργίας κοινοπραξιών.....	141
5.3.3 Ωφέλειες και κίνδυνοι κοινοπραξιών	144
5.3.4 Η επιρροή της ζήτησης και του ανταγωνισμού στη δημιουργία των κοινοπραξιών.....	146
5.3.5 Η εξελικτική πορεία των κοινοπραξιών	152
5.3.6 Ο ρόλος των μητρικών εταιρειών στην λειτουργία, απόδοση και επιτυχία των κοινοπραξιών.....	155
5.4 Συμπεράσματα	161
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	169
6.1 Εισαγωγή.....	170
6.2 Ο συνανταγωνισμός στη διαχείριση των χειρουργείων	170
6.3 Ο συνανταγωνισμός στην αυστριακή αγορά τροφίμων.....	179
6.4 Η εφαρμογή του συνανταγωνισμού σε θέματα εκπαίδευσης	186
6.5 Συνεργασία και ανταγωνισμός: Η περίπτωση της Symbian.....	188
6.6 Συμπεράσματα	202
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	204
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	227
ΞΕΝΗ	227

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Δομή της παρούσας μελέτης.....	3
Σχήμα 2.1 Η αλυσίδα αξίας (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996).....	15
Σχήμα 3.1 Τύποι μονάδων (πηγή Luo, 2005).....	54
Σχήμα 3.2 Συνανταγωνισμός σε πολυεθνικές (πηγή Luo, 2005).....	58
Σχήμα 4.1 Σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών (πηγή Bengtsson και Kock, 1999)...	65
Σχήμα 4.2 Οι σχέσεις των ανταγωνιστών στην βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων (πηγή Bengtsson & Kock, 2000)	72
Σχήμα 4.3 Μοντέλο συνεργατικού δικτύου ηλεκτρονικού εμπορίου (πηγή Carter & Sheehan, 2004)	77
Σχήμα 4.4 ERC του πανεπιστημίου Maryland (πηγή Carayannis & Alexander, 1999).....	97
Σχήμα 5.1 Δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων – συμμαχιών (πηγή Kumar & Van Dissel, 1996)	111
Σχήμα 5.2 Μοντέλο ανταλλαγής γνώσεων (πηγή Parise & Henderson, 2001).....	119
Σχήμα 5.3 Αλλαγή του χαρτοφυλακίου συμμαχιών της Sun από το 1990 έως το 1998 (πηγή Parise & Henderson, 2001).....	122
Σχήμα 5.4 Επένδυση πόρων κάτω από ανταγωνιστικές συνθήκες (πηγή Khanna, Gulati & Nohria, 1998)	127
Σχήμα 5.5 (μέρος πρώτο) Δίκτυα συμμαχιών στη βιομηχανία υπολογιστών (πηγή Gomes-Casseres, 2000).....	132
Σχήμα 5.5 (μέρος δεύτερο) Δίκτυα συμμαχιών στη βιομηχανία υπολογιστών (πηγή Gomes-Casseres, 2000).....	133

Σχήμα 5.6 Καθοριστικοί παράγοντες ανταγωνιστικών σχέσεων (πηγή Gnyawali & Madhavan, 2001).....	137
Σχήμα 5.7 Η επίδραση του ρυθμού ανάπτυξης της ζήτησης και του βαθμού αβεβαιότητας στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988).....	147
Σχήμα 5.8 Η επίδραση του ρυθμού ανάπτυξης της ζήτησης και του βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988).....	148
Σχήμα 5.9 Η επίδραση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών και του βαθμού προτυποποίησης της αγοράς στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988).....	149
Σχήμα 5.10 Η επίδραση των ανταγωνιστικών συνθηκών και της στρατηγικής σημασίας των διαφόρων δραστηριοτήτων στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988).....	150
Σχήμα 5.11 Η επίδραση της δομής του κλάδου και της τεχνολογίας στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988).....	151
Σχήμα 5.12 Η εξελικτική πορεία των κοινοπραξιών (πηγή Reuer, 1998).....	154
Σχήμα 5.13 Η επιρροή της συμπληρωματικότητας και της διακυβέρνησης στην απόδοση της κοινοπραξίας (πηγή Hill & Hellriegel, 1994).....	159
Σχήμα 5.14 Η επιρροή των σχέσεων των μητρικών εταιρειών στην απόδοση της κοινοπραξίας (πηγή Yan & Duan, 2003).....	160
Σχήμα 6.1 Το δίκτυο αξιών από πλευράς εφοδιαστικής αλυσίδας (πηγή Kotzab & Teller, 2003).....	181
Σχήμα 6.2 Η δομή του Αυστριακού ECR (πηγή ECRA, 1997).....	184

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Εμπόδια συνεργασίας (πηγή Hansen & Nohria, 2004).....	42
Πίνακας 4.1 Στάση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ανταλλαγή της γνώσης και τον συνανταγωνισμό (πηγή Levy et al., 2003)	85
Πίνακας 4.2 Ρόλος Π.Σ. και τύπος πληροφορίας (πηγή Levy et al., 2003).....	87
Πίνακας 4.3 Ο συνανταγωνισμός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (πηγή Levy et al., 2003)	90
Πίνακας 4.4 Τύποι επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κυβερνήσεις (πηγή Luo, 2004).....	95
Πίνακας 6.1 Μεριδία αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός (πηγή Ancarani & Shankar, 2003).....	195
Πίνακας 6.2 Μεριδία αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός στις Ηνωμένες Πολιτείες (πηγή Ancarani & Shankar, 2003).....	196
Πίνακας 6.3 Μεριδία αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός στην Ευρώπη (πηγή Ancarani & Shankar, 2003).....	196
Πίνακας 6.4 Χρηματοοικονομική κατάσταση Symbian (πηγή Ancarani & Shankar, 2003).....	198
Πίνακας 6.5 Χρηματοοικονομική κατάσταση Microsoft (πηγή Ancarani & Shankar, 2003).....	198

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει και αναλύει το φαινόμενο του συνανταγωνισμού. Ο συνανταγωνισμός είναι μια νέα μορφή σχέσης και διασύνδεσης μεταξύ των επιχειρήσεων, η οποία συνδυάζει τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό, ταυτόχρονα, και έρχεται να καταρρίψει τη μέχρι τώρα άποψη ότι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός είναι τα δύο άκρα αντίθετα. Σύμφωνα με τον συνανταγωνισμό οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια κατάσταση πολέμου και ειρήνης, παράλληλα. Ο συνανταγωνισμός όμως, δεν παρουσιάζεται ως πανάκεια, η οποία θα συμβάλει στην εξομάλυνση των σχέσεων και στη διαμόρφωση συνθηκών “κερδίζω-κερδίζεις” για τις επιχειρήσεις. Αν και ο συνανταγωνισμός παρουσιάζεται ως μια νέα δελεαστική και καινοτομική στρατηγική, η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς να ελπίζουν στην αποτυχία των υπολοίπων, δεν αποτελεί πάντα τη βέλτιστη επιλογή. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τις συνθήκες και το περιβάλλον πριν επιλέξουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, και να μην υιοθετούν τυφλά τον συνανταγωνισμό, ελπίζοντας ότι θα τις οδηγήσει σε βέβαιη επιτυχία.

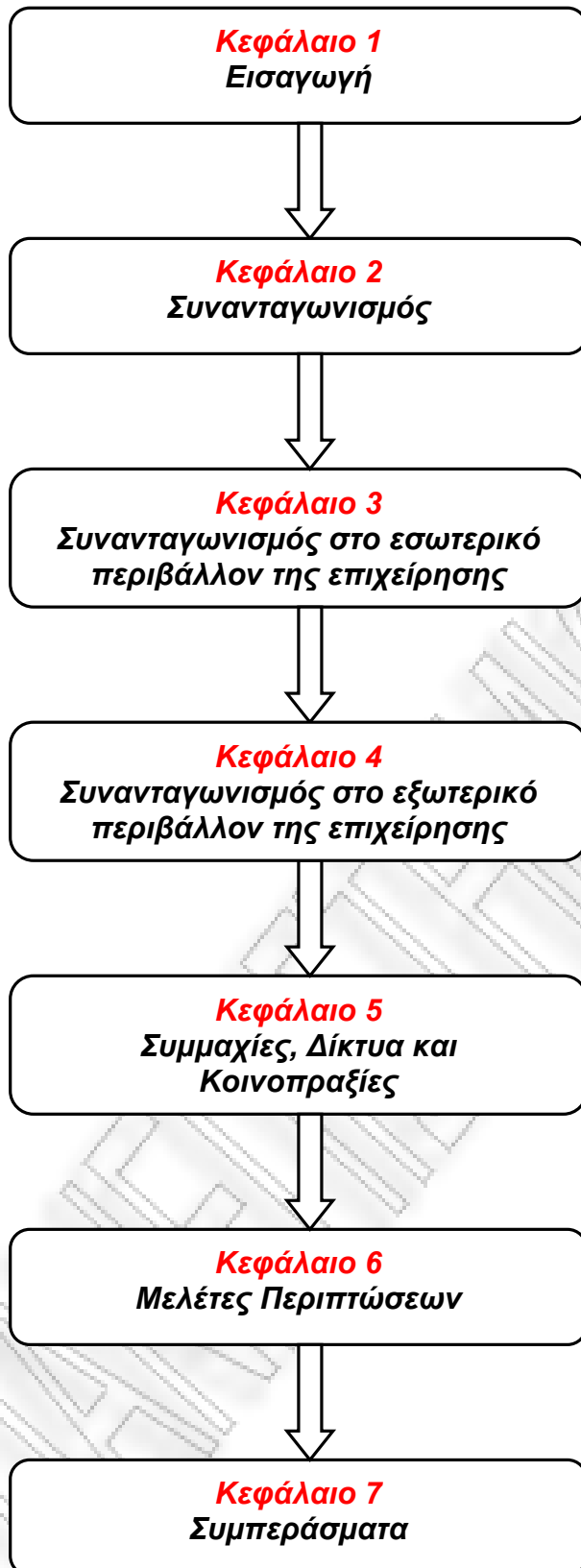
Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η παρουσίαση του φαινομένου του συνανταγωνισμού, μέσα από το πρίσμα του δικτύου αξιών των Brandenburger και Nalebuff, καθώς και η παράθεση διαφόρων απόψεων και μοντέλων που σχετίζονται με τον συνανταγωνισμό και εντοπίστηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία. Η μελέτη αυτή χωρίζεται σε επτά κεφάλαια και απαντά στα εξής τρία ερωτήματα:

1. Τι είναι ο συνανταγωνισμός;
2. Που εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός;
3. Ποιες είναι οι κύριες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού;

Στο σχήμα 1.1 παρουσιάζεται και διαγραμματικά η δομή της παρούσας εργασίας. Το σχήμα αυτό θα προηγείται κάθε κεφαλαίου προκειμένου να διευκολύνεται η ανάγνωση της εργασίας.

Στην εισαγωγή γίνεται μια γενική και σύντομη αναφορά των όσων θα μελετηθούν και θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια. Επίσης, αναφέρεται ο σκοπός της εργασίας και τα ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο απαντάται το ερώτημα “τι είναι ο συνανταγωνισμός”. Επίσης, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου αξιών των Brandenburger και Nalebuff, στο οποίο βασίζεται και η παρούσα μελέτη. Παρουσιάζονται οι κύριοι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στη διαμόρφωση συνανταγωνιστικών σχέσεων, καθώς και οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιτυχίας αυτών. Τέλος, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συνανταγωνισμού.



Σχήμα 1.1 Δομή της παρούσας μελέτης

Στα κεφάλαια τρία και τέσσερα απαντάται το ερώτημα “που εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο τρία εστιάζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το κεφάλαιο τέσσερα στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην περίπτωση της ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης και, πιο συγκεκριμένα, στην ανταλλαγή γνώσης κάτω από συνανταγωνιστικές συνθήκες. Επίσης, παρουσιάζεται η περίπτωση ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στις μονάδες (θυγατρικές) μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται οι διάφοροι τύποι σχέσεων που μπορούν να αναπτυχθούν ανάμεσα σε ανταγωνιστές. Επίσης, μεγάλο μέρος του κεφαλαίου εστιάζει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στους λόγους που ωθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συνανταγωνίζονται και στο ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων και του τύπου της πληροφορίας στην απόφαση ανταλλαγής γνώσης με τους πελάτες. Τέλος, παρουσιάζεται και η επιρροή που ασκεί η κρατική παρέμβαση στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων.

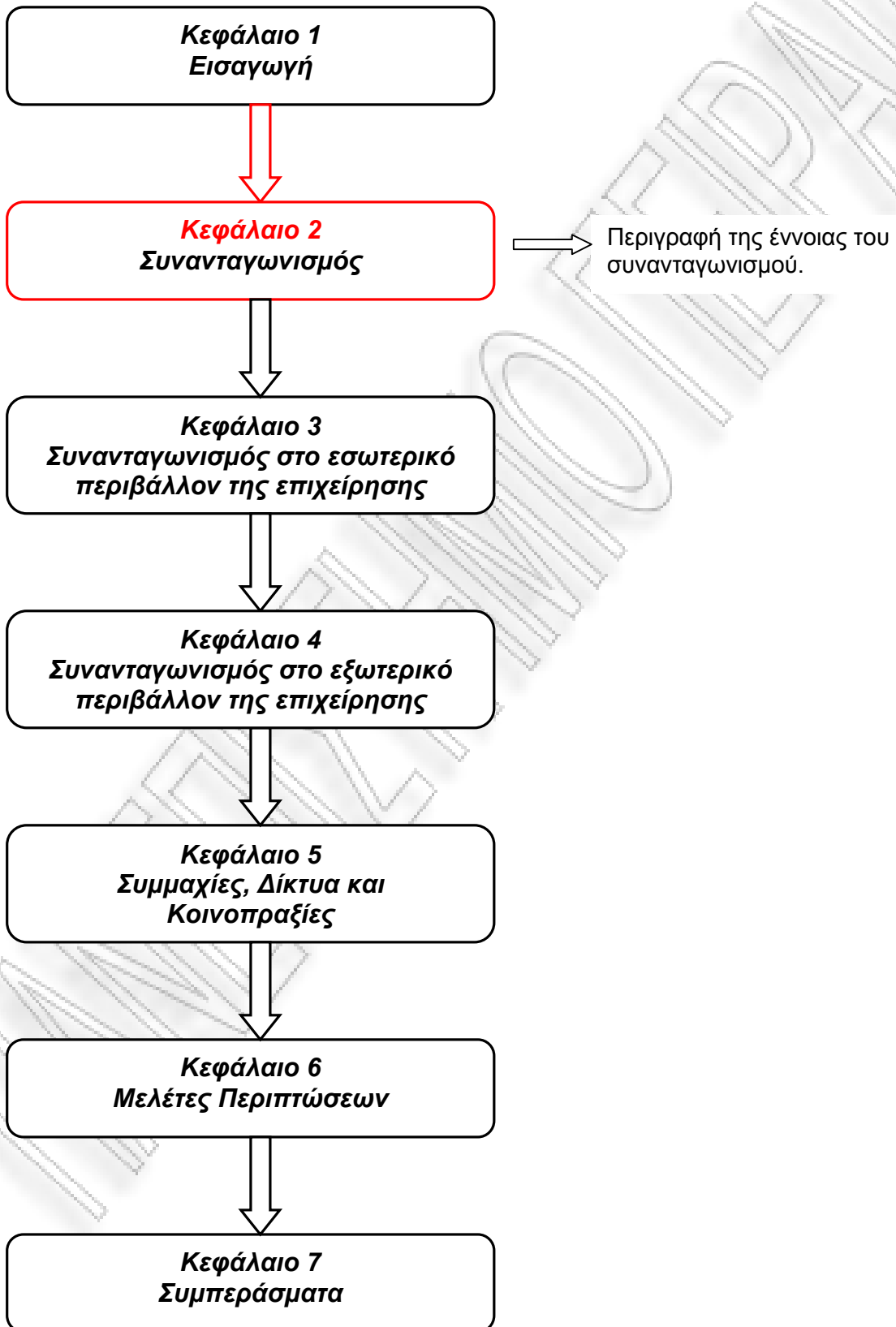
Στο πέμπτο κεφάλαιο απαντάται το ερώτημα “ποιες είναι οι κύριες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού”. Οι κυριότερες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού είναι οι συμμαχίες, τα δίκτυα και οι κοινοπραξίες. Λόγω της πληθώρας των πληροφοριών που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε δύο υποενότητες. Η πρώτη υποενότητα αναφέρεται στις συμμαχίες και τα δίκτυα και η δεύτερη στις κοινοπραξίες. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται διάφοροι ορισμοί συμμαχιών και κοινοπραξιών, οι κυριότεροι λόγοι

δημιουργίας τους, καθώς και ωφέλειες και κίνδυνοι που παρουσιάζουν. Επίσης, στην πρώτη υποενότητα περιγράφονται οι συμμαχίες ανταλλαγής γνώσεων και η δημιουργία συνεργατικών αλλά και ανταγωνιστικών σχέσεων μέσα στα πλαίσια των δικτύων, ενώ στη δεύτερη υποενότητα περιγράφεται πώς επηρεάζονται οι κοινοπραξίες από τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό, ποια είναι η εξελικτική τους πορεία και ποιος ο αντίκτυπος του ρόλου των μητρικών εταιρειών στην επίδοση και επιτυχία αυτών.

Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται διάφορες πραγματικές περιπτώσεις συνανταγωνισμού. Οι περιπτώσεις αυτές μπορεί να έχουν τη μορφή συμμαχιών, κοινοπραξιών ή ακόμα και δικτύων και δεν περιορίζονται στον αυστηρά επιχειρηματικό κόσμο. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η τεκμηρίωση των όσων θα έχουν, μέχρι εκείνο το σημείο, παρουσιαστεί σε θεωρητική βάση, αλλά και η ενίσχυση της πεποίθησης ότι ο συνανταγωνισμός είναι μια μορφή σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί όχι μόνο ανάμεσα σε επιχειρήσεις, αλλά και σε κάθε είδους οργανισμό.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται μια σύνοψη των όσων θα έχουν αναφερθεί δίνοντας έμφαση στα κυριότερα σημεία και απόψεις που παρουσιάστηκαν. Επίσης, γίνονται κάποιες προτάσεις για μελλοντικές μελέτες και έρευνες, αξιολογώντας τυχόν κενά ή περιορισμούς που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ



2.1 Εισαγωγή

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να απαντηθεί το ερώτημα “τι είναι ο συνανταγωνισμός”. Στο παρών κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια γενική αναφορά στις απόψεις που ίσχυαν στο παρελθόν για τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, ορίζεται η έννοια του συνανταγωνισμού και πραγματοποιείται η παρουσίασή του, μέσω του δικτύου αξιών των Brandenburger και Nalebuff (1996). Ακολουθεί μια περιγραφή των κύριων λόγων που ωθούν τους οργανισμούς στη διαμόρφωση τέτοιου είδους σχέσεων, καθώς και των προϋποθέσεων και των κριτηρίων προκειμένου η σχέση να είναι διαρκής και επιτυχημένη. Τέλος, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συνανταγωνισμού.

2.2 Συνεργασία ή Ανταγωνισμός;

Στο παρελθόν, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία εθεωρούντο ως δύο ακραίες δραστηριότητες που οι επιχειρήσεις μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Οι επιχειρήσεις συμμετείχαν σε ένα πόλεμο, όπου η κάθε μία προσπαθούσε να υπερτερήσει του ανταγωνιστή, να κερδίσει μερίδια αγοράς, να έχει τη δυνατώτερη παρουσία, να εξοντώσει τις άλλες και να έχει τόση δύναμη που προμηθευτές και πελάτες να εξαρτώνται τόσο ώστε να μην μπορούν να αντιδράσουν. Σύμφωνα με αυτή την άποψη τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η συνεργασία έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία όμως δεν μπορούν να συνδυαστούν.

Ο έντονος ανταγωνισμός παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Βοηθά τις επιχειρήσεις στη βέλτιστη κατανομή των σπάνιων πόρων, μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για καινοτομία και επιχειρηματικότητα και μειώνει το κόστος συναλλαγής ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτά τα πλεονεκτήματα γίνονται αντιληπτά όταν μια επιχείρηση κερδίζει μια ανταγωνιστική θέση μέσα στον κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιείται ή όταν αναπτύσσει συγκριτικά πλεονεκτήματα, τα οποία της επιτρέπουν να προσφέρει ανώτερα προϊόντα στους πελάτες, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Εναλλακτικά του ανταγωνισμού δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη του συνεργατικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι ο επιχειρηματικός κόσμος αποτελείται από ένα δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων, όπου υπερισχύει ο στόχος για κοινά οφέλη, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω της συνεργασίας. Αυτή η άποψη στηρίζεται στη θεώρηση ότι οι οργανισμοί από τη φύση τους είναι συνεργατικά συστήματα.

Στις μέρες μας αυτή η αντίληψη της δυτιμίας έχει αλλάξει, αφού πλέον ο ανταγωνισμός και η συνεργασία θεωρούνται ως δύο ανεξάρτητες αλλά ταυτόχρονα αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις. Τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η συνεργασία προσφέρουν μια μερική άποψη της πραγματικότητας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακούνε τους πελάτες τους, να συνεργάζονται και να χαράσσουν κοινές στρατηγικές με τους προμηθευτές και σε πολλές περιπτώσεις και με τους ανταγωνιστές (Gummesson, 1997). Συνεπώς, η επιτυχία στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο συχνά απαιτεί οι επιχειρήσεις να

εξασκούν ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές, ταυτόχρονα. Δηλαδή οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια κατάσταση πολέμου και ειρήνης παράλληλα.

2.2.1 Αποφασίζοντας πότε να συνεργαστείς και πότε να ανταγωνιστείς.

Σύμφωνα με τους Ketchen et al.(2004), η επιλογή ανάμεσα στη συνεργασία και στον ανταγωνισμό πρέπει να βασιστεί σε τρία κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- α) Αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης, προκειμένου να διαγνωσθεί κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να συνεργαστεί με κάποια άλλη.*
- β) Ανάλυση της αλυσίδας αξίας, ώστε να ανιχνευθούν ευκαιρίες για συνεργασία.*
- γ) Αξιολόγηση πιθανών συνεργατών.*

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι μια επιχείρηση είναι καλύτερα να λειτουργεί μόνη της, εκτός και αν όλα τα παραπάνω κριτήρια δείχνουν ότι η συνεργασία είναι μια βιώσιμη επιλογή. Παρόλα αυτά οι συγγραφείς δεν προτείνουν μια ξεκάθαρη επιλογή ανάμεσα στη συνεργασία και τον ανταγωνισμό. Αντιθέτως υπογραμμίζουν ότι η βέλτιστη επιλογή είναι ο συγκερασμός αυτών των δύο, δηλαδή ο συνανταγωνισμός.

Ο συγκερασμός της συνεργασίας και του ανταγωνισμού είναι ένα δύσκολο τόλμημα που δεν μπορούν να υλοποιήσουν όλες οι επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η χρησιμότητα των τριών κριτηρίων επιλογής.

Πιο αναλυτικά, μια *εκτενής αυτοαξιολόγηση* είναι το πρώτο βήμα. Η δέσμευση των στελεχών στην ιδέα του συνανταγωνισμού και η ικανότητά τους να επικοινωνούν αυτή τους τη δέσμευση αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην επιτυχία ή αποτυχία του συνανταγωνισμού. Τα στελέχη πρέπει να δεσμευτούν στην ιδέα ότι μέσα στην επιχείρηση θα υπάρχουν τόσο ανταγωνιστικές, όσο και συνεργατικές σχέσεις. Αν τα στελέχη προσπαθήσουν να επωφεληθούν από μια συνεργατική σχέση, εις βάρος της άλλης επιχείρησης, τότε η σχέση θα μετατραπεί σύντομα σε έντονα ανταγωνιστική και θα καθοδηγείται αποκλειστικά από κερδοσκοπικά κίνητρα. Επίσης, τα στελέχη θα πρέπει να προετοιμάσουν τους υπαλλήλους και να διαμορφώσουν την κουλτούρα της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζει τον συνανταγωνισμό. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να βρουν μια ισορροπία ανάμεσα στην διαφύλαξη και την ανταλλαγή πληροφοριών και θα πρέπει να ενημερωθούν σχετικά με τη χρησιμότητα του συνανταγωνισμού.

Συχνά τα στελέχη μιας επιχείρησης αξιολογούν ότι η επιχείρησή τους κατέχει όλες τις αναγκαίες ικανότητες και κουλτούρα που θα τη βοηθήσουν να προσεγγίσει καινοτομικά την αγορά. Αυτή η αντίληψη έχει σαν αποτέλεσμα να γίνονται υπεραισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με την ικανότητα της επιχείρησης να ισορροπήσει ανάμεσα στη συνεργασία και τον ανταγωνισμό. Η πρόταση των συγγραφέων είναι η δημιουργία μιας ομάδας, η οποία θα αξιολογήσει τις ικανότητες της επιχείρησης και η οποία μπορεί να αποτελείται από μέλη της επιχείρησης αλλά και εξωτερικούς συμβούλους.

Εφόσον η επιχείρηση περάσει το πρώτο στάδιο με επιτυχία το επόμενο βήμα είναι η *ανάλυση της αλυσίδας αξίας* και των δυνατοτήτων που προσφέρει για συνεργατικές σχέσεις. Μια σημαντική αρχή για αυτή την ανάλυση είναι ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να συνεργάζονται σε δραστηριότητες, οι οποίες βρίσκονται μακριά από τον πελάτη, ενώ ανταγωνίζονται σε εκείνες που βρίσκονται κοντά του (Bengtsson & Kock, 2000 - Barbee & Rubel, 1997). Όμως, συχνά οι κυβερνήσεις μπορεί να θεωρήσουν τη συνεργασία των επιχειρήσεων σε δραστηριότητες που βρίσκονται κοντά στον πελάτη ως συνεννόηση ανάμεσά τους και να προσπαθήσουν να την αποτρέψουν.

Τέλος, αν η ανάλυση της αλυσίδας αξίας φανερώσει ευκαιρίες για συνεργασία, τότε τα στελέχη θα πρέπει να *αξιολογήσουν τους πιθανούς συνεργάτες τους*. Η προσεκτική μελέτη της συμπεριφοράς μιας επιχείρησης στο παρελθόν μπορεί να προσφέρει ένα ικανοποιητικό πορτρέτο των προσόντων της ως συνεργάτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η FedEx, η οποία κατάφερε να διατηρήσει πολύ καλές, αν και ιδιαίτερα πολύπλοκες σχέσεις με τους κύριους ανταγωνιστές της. Το 2001 η FedEx και η USPS (United States Postal Service) συνεργάστηκαν προκειμένου η κάθε μία να χρησιμοποιεί το δίκτυο διανομής της άλλης. Επίσης, η FedEx και η UPS (United Parcel Service) από κοινού άσκησαν πίεση στην αμερικανική κυβέρνηση, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα τον αποκλεισμό της DHL Airways από την αμερικάνικη αγορά. Η ανάλυση του ανταγωνισμού για την επιλογή των συνεργατών, θα πρέπει να επικεντρώνεται σε σημαντικά γεγονότα, όπως τα ανωτέρω, και να χρησιμοποιείται η τεχνική της διαμόρφωσης σεναρίων (scenario planning), προκειμένου να προβλεφθούν μελλοντικές συμπεριφορές.

Ένας αντίπαλος που βρίσκεται σε πολλές αγορές μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ ενδιαφέρον συνεργάτη. Χαρακτηριστικές είναι οι συμμαχίες ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρίες, όπως Delta-Northwest-Continental Airlines και U.S. Airways-United Airlines, οι οποίες ανταγωνίζονται για κάποια δρομολόγια, ενώ για κάποια άλλα συνεργάζονται. Ο φόβος ότι κάποια επιχείρηση θα επωφεληθεί των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται, αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα για τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων. Η συνεργασία με έναν αντίπαλο που δραστηριοποιείται σε πολλές αγορές μειώνει κάπως αυτό το φόβο, αφού η επιχείρηση, που αισθάνεται ότι απειλείται, μπορεί να αντιδράσει όχι μόνο αποχωρώντας από τη συνεργασία, αλλά και αντιδρώντας επιθετικά σε άλλες αγορές. Έτσι μειώνεται η τάση εκμετάλλευσης ανάμεσα στους συνεργάτες. Εφόσον, τα στελέχη των επιχειρήσεων έχουν αμοιβαία κατανόηση ότι κανένας από τους δύο δεν θα προσπαθήσει να επιτεθεί στον άλλο, μπορεί να δημιουργηθεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η συνεργατική σχέση.

2.3 Ορισμός

Ο Ray Norda, ιδρυτής της Novell Corporation, χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο συνανταγωνισμός στις αρχές της δεκαετίας του '90. Ο όρος αυτός προέρχεται από τις λέξεις συνεργασία και ανταγωνισμός. Το 1996, οι ακαδημαϊκοί Adam Brandenburger του Harvard Business School και Barry Nalebuff του Yale School of Management έγραψαν ένα βιβλίο σχετικά με αυτό το θέμα. Όπως οι ίδιοι τονίζουν, η έννοια του συνανταγωνισμού παρατηρήθηκε και εξετάστηκε αρχικά στην βιομηχανία της πληροφοριακής τεχνολογίας

(Information Technology), όπου και καρποφόρησε. Καινοτόμες επιχειρήσεις όπως η Intel έδειξαν ότι ο συνανταγωνισμός ωφελεί όχι μόνο τους αυτόνομους οργανισμούς, αλλά συμβάλει και στη βελτίωση της απόδοσης του συνόλου της βιομηχανίας. Όπως χαρακτηριστικά είπε ο John F. Kennedy “Όταν ανεβαίνει η παλίρροια, σηκώνει όλες τις βάρκες.”

Οι Brandenburger και Nalebuff (1996) αναρωτιούνται: “Εφόσον 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, όπως έχει ήδη προαναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πόλεμο και ειρήνη, παράλληλα. Η δημιουργία αξίας, μιας μεγαλύτερης πίτας (θα μπορούσε κανείς να πει μεταφορικά), είναι μια συνεργατική δραστηριότητα, η οποία επιτυγχάνεται μαζί με τους πελάτες και τους προμηθευτές μιας εταιρείας, αφού μια εταιρεία δεν μπορεί να πετύχει κάτι τέτοιο μόνη της. Από την άλλη μεριά, 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 των διαφορετικών συμφερόντων τους και ταυτόχρονα να συνεργάζονται λόγω άλλων κοινών συμφερόντων τους.

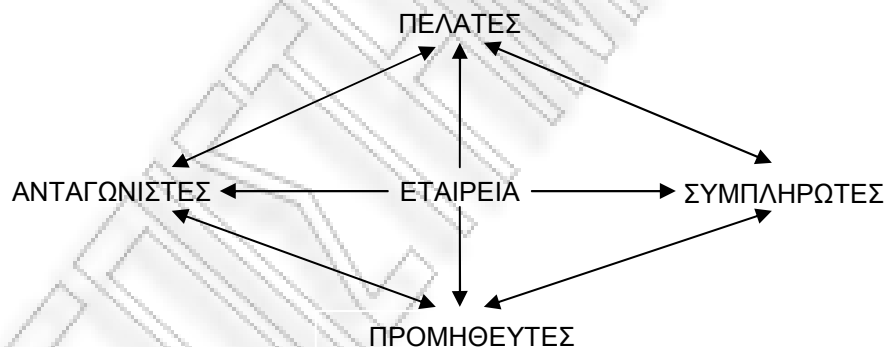
2.4 Το Δίκτυο Αξιών

Οι Brandenburger και 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 δεν πρέπει να συγχέεται με τα παιχνίδια που γνωρίζουμε, όπως το ποδόσφαιρο ή το σκάκι, γιατί σε αυτό το παιχνίδι για να κερδίσει κάποιος δεν απαιτείται να χάσει κάποιος άλλος (δηλαδή δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος). Σε αυτό το παιχνίδι είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλαπλοί νικητές. Η δεύτερη διαφορά ανάμεσα στο επιχειρηματικό παιχνίδι και τα συμβατικά παιχνίδια είναι ότι στο παιχνίδι των επιχειρήσεων το “γήπεδο”, οι παίκτες και οι κανόνες δεν είναι προκαθορισμένοι, το παιχνίδι 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 παρθεί ανεξάρτητα από μια σειρά άλλων αποφάσεων. Το δίκτυο αξιών παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι παίκτες του παιχνιδιού είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές. Σε αυτούς έρχεται να προστεθεί και μια ακόμα ομάδα, εκείνη των παικτών που κατέχουν τα συμπληρωματικά προϊόντα. Επειδή δεν υπάρχει κάποια ονομασία για αυτούς τους παίκτες, οι συγγραφείς τους ονομάζουν συμπληρωτές (όπως φαίνεται άλλωστε και στο σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 Η αλυσίδα αξίας (πηγή Brandenburger και Nalebuff, 1996)

Εξετάζοντας πιο αναλυτικά το σχήμα 2.1 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.

Παραδοσιακά ως ανταγωνιστές εθεωρούντο οι υπόλοιπες εταιρείες ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου που παρήγαγαν παρόμοια προϊόντα. 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 είτε 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 την επιχείρησή σας, από το να αγοράσει μόνο από την επιχείρησή σας. Αντιθέτως, ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα πελάτη να αγοράσει ταυτόχρονα και από εκείνον και από την επιχείρησή σας, από το να αγοράσει μόνο από την επιχείρησή σας. Αντιστοίχως, ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής όταν είναι περισσότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και την επιχείρησή σας με αγαθά, από το να προμηθεύει μόνο την επιχείρησή σας. Αντίθετα, ένας παίκτης θεωρείται ανταγωνιστής όταν είναι λιγότερο ελκυστικό για ένα προμηθευτή να προμηθεύει ταυτόχρονα και εκείνον και την επιχείρησή σας με αγαθά, από το να προμηθεύει μόνο την επιχείρησή σας. 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.

2.4.1 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.

2.4.1.1 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 μετά την είσοδο ενός νέου παίκτη δεν θα είναι το ίδιο με πριν.

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 παίξει. 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' επέκτασιν 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. Αρκεί βέβαια κανείς να μην οδηγείται στα άκρα. 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.

2.4.1.2 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, με πιο απλά λόγια 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.

2.4.1.3 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' επέκτασιν, 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.

2.4.1.4 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.

2.4.1.5 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 συνδεδετικοί κρίκοι και αυτό που πρέπει πρώτα να γίνει είναι ο εντοπισμός αυτών των κρίκων. Όταν κάποιος καταφέρει να βρει τους συνδεδετικούς 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 συνδεδετικοί αυτοί κρίκοι εντοπίζονται αν κανείς εξετάσει τη στρατηγική Π.Α.Κ.Τ. Ένας παίκτης που δραστηριοποιείται σε δύο ή περισσότερα παιχνίδια, είναι ένας πιθανός συνδεδετικός κρίκος. Όμως για να εξακριβωθεί αν πραγματικά

είναι ένας συνδυαστικός κρίκος ανάμεσα στα παιχνίδια πρέπει να εξεταστούν και τα υπόλοιπα στοιχεία της Π.Α.Κ.Τ. Οι συνδυαστικοί 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.

2.5 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... Αν δεν έχει σκοπό να εξαγοράσει τους πάντες, τότε ο συνανταγωνισμός θα της φανεί χρήσιμος.

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. 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.

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.

Τέλος, συχνά οι συνανταγωνιστικές σχέσεις αποτελούν ένα *βήμα γνωριμίας* των επιχειρήσεων μεταξύ τους πριν προχωρήσουν σε μια κοινοπραξία, συγχώνευση ή εξαγορά.

2.6 Προϋποθέσεις μιας διαρκούς και αμοιβαία ωφέλιμης σχέσης

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. 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.

Παράλληλα, η σχέση πρέπει να προσθέτει αξία όχι μόνο στους οργανισμούς που εμπλέκονται, αλλά και στους πελάτες τους (win-win-win situation). 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.

2.7 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 έχουν *ισχυρά κίνητρα* για να δημιουργήσουν μια τέτοια σχέση, τα οποία είναι οι *κοινοί μακροπρόθεσμοι στόχοι* που θέλουν να πετύχουν. Επίσης, έχουν *συμπληρωματικές ικανότητες* και γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να επιτύχουν αυτό που μπορούν να επιτύχουν συλλογικά.

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 έχουν πλήρως καθορίσει τις υπευθυνότητές τους και 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.

Επιπλέον, 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 (LeTourneau, 2004 & Wright & Lockett, 2003).

Τέλος, το σημαντικότερο στοιχείο είναι η αμοιβαία δέσμευση και 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.

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. Πριν ξεκινήσει μια σχέση πρέπει να συντάσσεται συμβόλαιο, το οποίο να ορίζει όλους τους όρους της συνεργασίας. Πρέπει, επίσης, να καθορίζει θέματα που σχετίζονται με τη διαφύλαξη απόρρητων δεδομένων και την κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων. Επιπλέον, πρέπει να συντάσσεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται κατανοητό από όλους. Και παρά το γεγονός ότι μπορεί να φανεί ανεπίκαιρο, η καλύτερη στιγμή για να συζητηθούν οι όροι λήξης της σχέσης, είναι πριν ακόμα εκείνη ξεκινήσει.

2.8 Πλεονεκτήματα συνανταγωνισμού

Η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων, οι οποίες πληρούν τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις και κριτήρια έχουν αμοιβαία πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η συνεργασία συμβάλλει στη *δημιουργία αξίας* με χαμηλότερους κινδύνους, τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και πρακτικούς. Επίσης, παρέχει *πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις* ακόμα και *μυστικά* των άλλων επιχειρήσεων. Μέσω της συνεργασίας δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εμπλακούν σε projects που 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 της σχέσης.

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις δημιουργούν *συνέργιες*, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν πολλά οφέλη για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως *οικονομίες κλίμακας, μειωμένα κόστη, πιο ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, υψηλότερα επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης, πρόσβαση σε νέες αγορές, καλύτερες πρακτικές και ανώτερη τεχνολογία, μεγαλύτερα έσοδα και περισσότερους πελάτες*.

2.9 Μειονεκτήματα συνανταγωνισμού

Η ανάπτυξη διαρκών συνανταγωνιστικών σχέσεων δεν έχει μόνο πλεονεκτήματα, αλλά και αρκετά μειονεκτήματα, τα οποία προκύπτουν όταν μία σχέση είναι “υπερβολικά” συνανταγωνιστική ή όταν δεν τηρούνται τα παραπάνω κριτήρια και προϋποθέσεις.

Η δημιουργία και η διατήρηση μιας στενής σχέσης απαιτεί πόρους, αλλά έχει *αβέβαιο αποτέλεσμα*. Η έλλειψη εμπειρίας στη δημιουργία και λειτουργία μιας τέτοιας σχέσης σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να επενδύσει πολύ *χρόνο, προσοχή, προσπάθεια και ενέργεια*. Αυτό όμως μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα να παραμεληθούν οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η υλοποίηση μιας συνανταγωνιστικής στρατηγικής *δημιουργεί κόσμη* 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. Επιπλέον, τα μέλη μαθαίνουν το ένα για το άλλο *πληροφορίες*, τις οποίες ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουν για ανταγωνιστικούς λόγους στο μέλλον.

Οι στενές σχέσεις συνεπάγονται κοινές δραστηριότητες και κατ’ επέκτασιν μείωση του ελέγχου κάποιων πόρων, δηλαδή *μείωση του βαθμού*

ελευθερίας. Επιπλέον, αν η σχέση δεν διοικείται σωστά, υπάρχει ο κίνδυνος να μείνουν *ανεκμετάλλευτες* σημαντικές στρατηγικές *ευκαιρίες*.

Κάποιο μέλος της σχέσης μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμή του (τεχνολογική, πολιτική, οικονομική ή συναισθηματική), προκειμένου να αναγκάσει τα άλλα μέλη να ενεργήσουν σύμφωνα με το δικό του οικονομικό συμφέρον. 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*.

2.10 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο 2 έγινε μια γενική περιγραφή του φαινομένου του συνανταγωνισμού, καθώς και του δικτύου αξιών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην κατανόηση του επιχειρηματικού παιχνιδιού. Επίσης, παρουσιάστηκαν οι κυριότερες αιτίες της δημιουργίας συνανταγωνιστικών σχέσεων, τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι σχέσεις για να είναι αμοιβαία ωφέλιμες, διαρκείς και επιτυχημένες, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτού του τύπου σχέσεων.

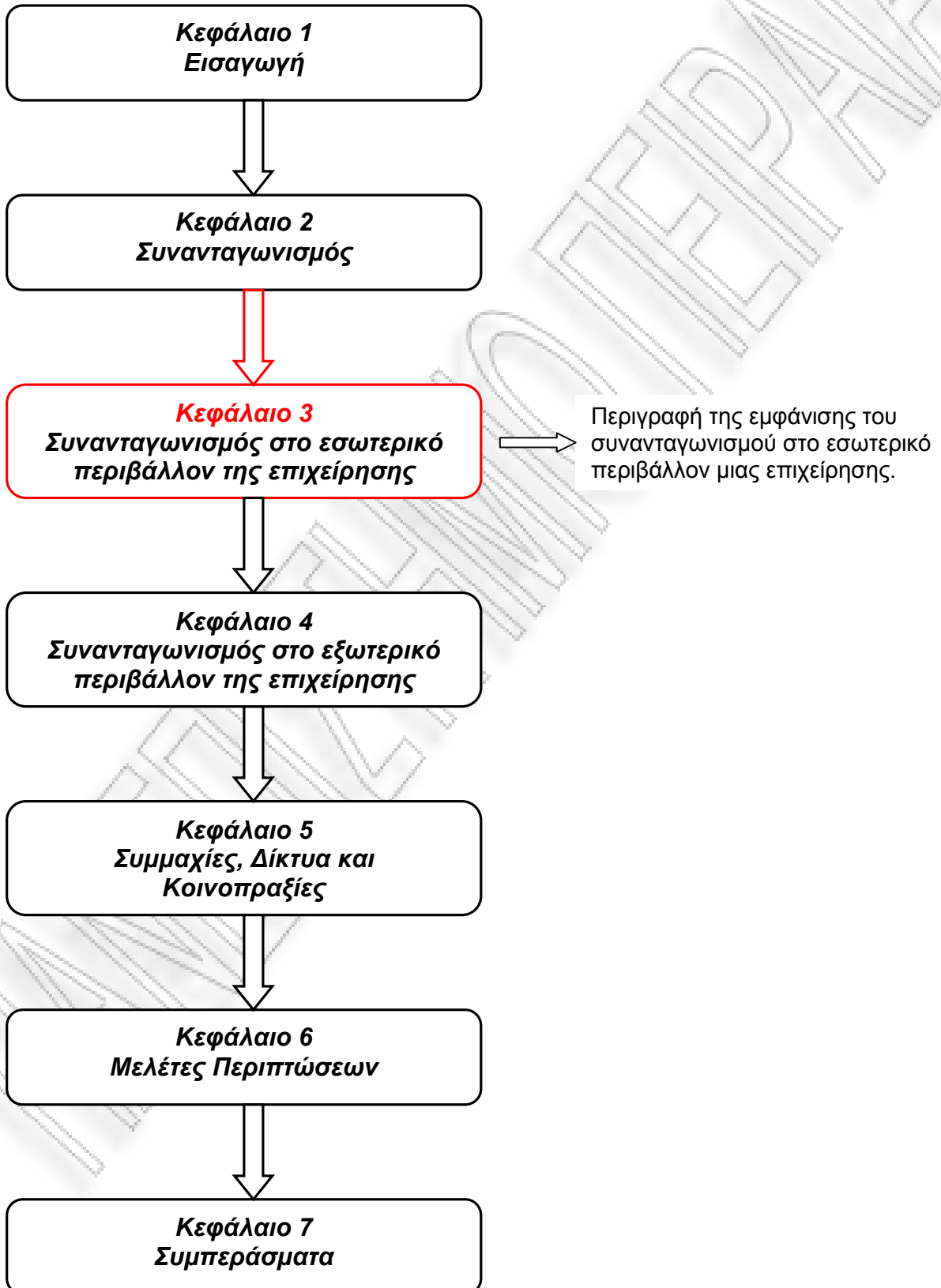
Στο επόμενο κεφάλαιο, θα απαντηθεί μερικώς το ερώτημα “που εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Θα παρουσιαστεί ο συνανταγωνισμός στα πλαίσια του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και οι κυριότερες εκφάνσεις του, σύμφωνα με τα στοιχεία της διεθνούς βιβλιογραφίας.

1. Brandenburger A., και Nalebuff B., Συν-ανταγωνισμός, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 1999
2. Brandenburger A., and Nalebuff B., "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy", Strategy and Leadership, Vol.25, No.6, Nov/Dec 1997
3. Gummesson Evert, "Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers", Marketing Management, Vol.6, No.3, Fall 1997
4. Ketchen J.David, Jr., Snow C.Charles, and Street L.Vera, "Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics", Academy of Management Executive, Vol.18, No.4, November 2004
5. Bengtsson M., and Kock S., "Coopetition in business networks-to cooperate and compete simultaneously", Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000
6. Barbee E.L.George, and Rubel Tom, "Global entrepreneurship: Balancing customer needs and company goals", PW Review, Price Waterhouse, June 1997
7. Gee E.Preston, "Co-opetition: The new market milieu", Journal of healthcare management, Vol.46, No.6, Nov/Dec 2000

8. Brandenburger A., και Nalebuff B., ό.π.
9. Zineldin M., “Co-opetition: the organization of the future”, Marketing Intelligence & Planning, Vol.22, No.7, 2004
10. Brandenburger A., και Nalebuff B., ό.π.
11. Wright M., and Lockett A., “The structure and management of alliances: Syndication in the venture capital industry”, Journal of Management Studies, Vol.40, No.8, December 2003
12. LeTourneau B., “Co-opetition: An alternative to competition”, Journal of healthcare management, Vol.49, No.2, Mar/Apr 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



3.1 Εισαγωγή

Στο παρών κεφάλαιο απαντάται το ερώτημα “πού εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Βέβαια, απαντάται μερικώς, διότι το κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα κύρια σημεία αυτού του κεφαλαίου είναι δύο. Αρχικά, γίνεται αναφορά στο θέμα της ανάπτυξης του συνανταγωνισμού ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης και, πιο συγκεκριμένα, στην ανταλλαγή γνώσης κάτω από συνανταγωνιστικές συνθήκες. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται το πολύ σημαντικό θέμα της ανάπτυξης συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στις μονάδες (θυγατρικές) μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

3.2 Συνανταγωνισμός ενδοεπιχειρησιακά

Στις μεγάλες επιχειρήσεις που αποτελούνται από πολλά τμήματα, παρατηρείται συνεργασία και ανταγωνισμός, παράλληλα, ανάμεσα στα τμήματα. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να διοικήσουν την εσωτερική ροή της γνώσης. Η ανταλλαγή γνώσεων είναι, ίσως, το σημαντικότερο θέμα και εκείνο με το οποίο έχει ασχοληθεί η πλειοψηφία των συγγραφέων στη διεθνή βιβλιογραφία. Η ανταλλαγή της γνώσης μέσα στα πλαίσια των συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι μείζονος σημασίας και για αυτό το λόγο το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθεί, αρχικά, με το θέμα της ανταλλαγής της γνώσης ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης.

Τα τμήματα των επιχειρήσεων επιθυμούν να μαθαίνουν το ένα από το άλλο και να επωφελούνται από τη νέα γνώση που αναπτύσσεται. Άλλωστε, η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα αποτελεί πηγή πλεονεκτημάτων και ωφελειών για την επιχείρηση, που όμως δεν μπορούν να προκύψουν αυτόματα, λόγω της ύπαρξης ορισμένων εμποδίων. Την ίδια στιγμή, τα τμήματα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τη χρήση εταιρικών πόρων και για την απόκτηση μεριδίων αγοράς.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία των τμημάτων ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Πιθανά οφέλη είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η αύξηση των εσόδων, η καινοτομία και η βελτίωση των ικανοτήτων συνεργασίας της επιχείρησης (Soekijan & Andriessen, 2003).

Προκειμένου μια επιχείρηση να έχει κάποια από τα παραπάνω οφέλη, πρέπει α) να υιοθετήσει τις κατάλληλες οργανωσιακές δομές, β) να εξετάσει πως ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα τμήματα επηρεάζει τη συσχέτιση οργανωσιακής δομής και συνεργασίας και γ) να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμποδίζουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των τμημάτων.

3.2.1 Επιλογή κατάλληλης οργανωσιακής δομής

Η επιλογή της καταλληλότερης οργανωσιακής δομής είναι πολύ σημαντική και δύσκολη, παράλληλα. Στο παρελθόν, η θεωρία υποστήριζε ότι οι

συγκεντρωτικές δομές διευκολύνουν τη συνεργασία και τη μεταφορά της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Όμως, ο Tsai (2002) υποστήριξε και επιβεβαίωσε, με έρευνα που πραγματοποίησε, ότι οι τυπικές ιεραρχικές δομές, που αντιπροσωπεύονται κυρίως από το συγκεντρωτισμό, επηρεάζουν αρνητικά τη συνεργασία και την ανταλλαγή της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Ο συγκεντρωτισμός δημιουργεί κάποιο κόστος με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικός για τον συντονισμό μιας επιχείρησης.

Σε αντίθεση με τον συγκεντρωτισμό, οι άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα τμήματα και εκφράζονται, κυρίως, με αλληλεπιδράσεις κοινωνικού περιεχομένου, επηρεάζουν θετικά τη συνεργασία και την ανταλλαγή της γνώσης. Η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στα τμήματα προωθεί την εμπιστοσύνη και μειώνει την αβεβαιότητα, διευκολύνοντας τη ροή πληροφοριών και γνώσεων μέσα στην επιχείρηση.

3.2.2 Διατμηματικός ανταγωνισμός, οργανωσιακή δομή και συνεργασία

Δύο από τις κυριότερες μορφές ανταγωνισμού που προκύπτουν ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης είναι ο ανταγωνισμός για τη χρήση εταιρικών πόρων και ο ανταγωνισμός για μερίδια αγοράς. Ο συγκεντρωτισμός μειώνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στις μονάδες που ανταγωνίζονται για μερίδια αγοράς (είναι δηλαδή ανταγωνιστές μεταξύ τους), αντίθετα η ύπαρξη κοινωνικών σχέσεων τα προωθεί.

Στην περίπτωση που τα τμήματα ανταγωνίζονται για την απόκτηση και χρήση εταιρικών πόρων, ο τύπος οργανωσιακής δομής της επιχείρησης δεν παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του βαθμού ανταλλαγής γνώσης. Μια πιθανή αιτία αυτού του φαινομένου είναι ότι μέσα σε μια επιχείρηση, που υπάρχει υψηλός βαθμός διαφοροποίησης, πολλά τμήματα μπορεί να μην βρίσκουν σχετική με τις ανάγκες τους τη γνώση των άλλων τμημάτων, διότι αν και ανταγωνίζονται για τους ίδιους πόρους, αναπτύσσουν εντελώς διαφορετικές εφαρμογές και χρησιμοποιούν διαφορετική γνώση. Κάτι το οποίο δεν ισχύει στην περίπτωση που τα τμήματα ανταγωνίζονται για μερίδια αγοράς, αφού η γνώση των ανταγωνιστών είναι πάντα σχετική και χρήσιμη.

3.2.3 Εμπόδια συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων

Η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων μέσα σε μία επιχείρηση μπορεί να παρεμποδίζεται από τέσσερις παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

Η άρνηση κάποιου να μάθει από τους άλλους. Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει όταν επικρατεί στα τμήματα μιας εταιρείας ο κανόνας ότι ο καθένας πρέπει να αντιμετωπίζει τα προβλήματά του μόνος ή όταν η εταιρεία επιβραβεύει, κυρίως, τις μεμονωμένες προσπάθειες και όχι τις συνεργασίες. Επίσης, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι άλλοι δεν έχουν να τους προσφέρουν τίποτα και υποτιμούν τα άτομα που δεν ανήκουν στο ίδιο με εκείνους τμήμα. Έτσι έχουν την τάση να απορρίπτουν ιδέες και γνώσεις που αναπτύχθηκαν από άλλα τμήματα.

Η αδυναμία κάποιου να βρει εκείνον που θα του προσφέρει τη γνώση που χρειάζεται. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει δυσκολία στον εντοπισμό του ατόμου που μπορεί να βοηθήσει ή η διαδικασία εντοπισμού του, δημιουργεί περισσότερα κόστη από οφέλη. Οι βάσεις δεδομένων και οι μηχανές αναζήτησης μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος. Όμως και η τεχνολογία έχει τα όριά της. Για αυτό, πρέπει να υπάρχουν κάποια άτομα μέσα σε μια επιχείρηση που θα γνωρίζουν ποιοι είναι οι ειδικοί και που βρίσκονται και θα συνδέουν εκείνους που χρειάζονται τη γνώση με εκείνους που την κατέχουν.

Η άρνηση κάποιου να βοηθήσει. Κάποιοι υπάλληλοι μπορεί να είναι διστακτικοί ή να μην θέλουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Συνήθως, κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στα τμήματα. Όταν ασκείται πίεση στους υπαλλήλους να αποδώσουν, τότε ο χρόνος τους είναι πολύτιμος και δεν θέλουν να τον διαθέσουν για να βοηθήσουν κάποιον άλλον. Αυτή η συμπεριφορά ενισχύεται όταν δεν δίνονται κίνητρα από την εταιρεία, τα οποία να προωθούν τη συνεργασία.

Η αδυναμία συνεργασίας και μεταφοράς της γνώσης. Σε μερικές περιπτώσεις, ενώ οι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν, δεν μπορούν να μεταφέρουν τη γνώση τους σε κάποιον που δεν γνωρίζουν. Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα που δεν γνωρίζονται, δεν είναι εύκολο να επικοινωνήσουν και να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον. Η λύση αυτού του προβλήματος είναι η δημιουργία δυνατών επαγγελματικών σχέσεων.

Ο πίνακας 3.1 παρουσιάζει συνοπτικά τα τέσσερα εμπόδια συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

	Παραλήπτης βοήθειας	Παροχέας βοήθειας
Άρνηση βοήθειας	<i>Απόρριψη γνώσεων & ιδεών άλλων τμημάτων.</i>	<i>Απομόνωση γνώσης.</i>
Αδυναμία βοήθειας	<i>Αδυναμία εύρεσης της γνώσης.</i>	<i>Αδυναμία μεταφοράς γνώσης.</i>

Πίνακας 3.1 Εμπόδια συνεργασίας (πηγή Hansen & Nohria, 2004)

Τα εμπόδια συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης μπορούν να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση με τρεις τρόπους. Όταν οι υπάλληλοι αρνούνται να ζητήσουν, αλλά και να προσφέρουν βοήθεια, τα υψηλά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να τονίσουν τη σημασία της συνεργασίας και να την ενισχύσουν με τη μεταξύ τους συνεργασία. Επίσης, η ύπαρξη κοινών στόχων και αξιών παρέχουν κίνητρα συνεργασίας στους υπαλλήλους. Ένας ακόμα τρόπος για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων είναι τα κατάλληλα μέτρα προσέλκυσης και προαγωγής των εργαζομένων. Με την επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων που έχουν την τάση να ζητούν και να προσφέρουν βοήθεια μια επιχείρηση θα καταφέρει να αποτελείται από άτομα που μπορούν και θέλουν να συνεργάζονται. Όμοια, αν η αξιολόγηση και προαγωγή των υπαλλήλων βασίζεται σε κριτήρια, όπως το πόσο συνεργάσιμος είναι κάποιος, τότε τα υψηλά στελέχη, καθώς και το σύνολο των εργαζομένων θα είναι συνεργάσιμοι.

Όμως, η σωστή καθοδήγηση της ηγεσίας της επιχείρησης, οι κοινοί στόχοι και αξίες και τα κατάλληλα μέτρα αξιολόγησης και προαγωγής των εργαζομένων δεν μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα των ανθρώπων να βρίσκουν βοήθεια και να συνεργάζονται. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος τα πιο αποτελεσματικά μέτρα είναι η δημιουργία ηλεκτρονικών ευρετηρίων, όπου θα είναι καταχωρημένοι όλοι οι ειδικοί ανά τομέα, η ανάπτυξη συστημάτων benchmarking, τα οποία θα επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εντοπίζουν τις καλύτερες πρακτικές μέσα στην επιχείρηση, η ύπαρξη ανθρώπων που θα γνωρίζουν ποιοι είναι οι ειδικοί και που βρίσκονται και θα συνδέουν εκείνους που χρειάζονται τη γνώση με εκείνους που την κατέχουν και η δημιουργία δυνατών επαγγελματικών σχέσεων ανάμεσα σε υπαλλήλους που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα.

3.3 Συνανταγωνισμός στις πολυεθνικές εταιρείες με διεθνής θυγατρικές

Έχοντας αναφερθεί στη δημιουργία συνανταγωνιστικών και συνεργατικών σχέσεων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, στην ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στα τμήματά της και μέσα στα πλαίσια αυτών των σχέσεων, και στην επιρροή που ο τύπος της οργανωσιακής δομής μιας επιχείρησης ασκεί στη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης και στη διαμόρφωση σχέσεων, στη συνέχεια θα γίνει μια πιο λεπτομερής αναφορά των τύπων σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα τμήματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης. Η περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφού υπάρχει αυξημένος βαθμός δυσκολίας στη δημιουργία συνεργατικών, αλλά και συνανταγωνιστικών σχέσεων, λόγω του μεγάλου αριθμού των ατόμων

που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις και της γεωγραφικής διασποράς, ανάμεσα στα τμήματα.

Μια πολυεθνική εταιρεία αποτελεί ένα διαφοροποιημένο, αλλά ταυτόχρονα ενοποιημένο δίκτυο μονάδων που ανταγωνίζονται και συνεργάζονται, παράλληλα. Μέσα σε μια πολυεθνική εταιρεία, ο συνανταγωνισμός αναφέρεται στην συνεργασία και τον ανταγωνισμό που, παράλληλα, προκύπτουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες γεωγραφικά διεσπαρμένες μονάδες. Οι μονάδες που συνανταγωνίζονται μπορεί να βρίσκονται στην ίδια χώρα και στην ίδια περιοχή ή σε διαφορετικές χώρες ή περιοχές. Επίσης, μπορεί να δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά με το ίδιο προϊόν ή σε διαφορετικές αγορές με διαφορετικά προϊόντα. Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις μονάδες είναι μερικώς υποχρεωτικά, όταν ορίζονται από τα κεντρικά της επιχείρησης που προσπαθεί να συντονίσει ένα σύνολο πολύπλοκων επιχειρήσεων, παγκοσμίως, και μερικώς αυθόρμητα, όταν καθορίζονται από τους διοικητές των θυγατρικών, οι οποίοι προσπαθούν να καλύψουν τις δικές τους λειτουργικές ανάγκες, συνδυάζοντας σε διαφορετικό βαθμό τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις μονάδες.

3.3.1 Συνεργασία

Μέσα στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης οι μονάδες συνεργάζονται σε τέσσερα επίπεδα: τεχνολογικό, λειτουργικό, οργανωσιακό και χρηματοοικονομικό. Σε *τεχνολογικό επίπεδο* μοιράζονται γνώσεις σε θέματα

καινοτομίας στις διαδικασίες ή στα προϊόντα, προκειμένου να βελτιώσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

Σε *λειτουργικό επίπεδο*, οι μονάδες συνεργάζονται για την από κοινού ανάπτυξη και εκμετάλλευση διαφόρων πόρων και ικανοτήτων. Ο πραγματικός σκοπός της συνεργασίας των μονάδων σε λειτουργικό επίπεδο ποικίλει ανάλογα με το κατά πόσο ταιριάζουν οι λειτουργικές ανάγκες της μίας μονάδας, με τους πόρους που άλλες κατέχουν και μπορούν να μοιραστούν.

Σε *οργανωσιακό επίπεδο* οι μονάδες συνεργάζονται στην από κοινού ανάπτυξη και αξιοποίηση οργανωσιακών δυνατοτήτων και διοικητικών εμπειριών. Οι στρατηγικές οργανωσιακές πρακτικές θεωρούνται κυρίαρχες και ιδιαίτερα σημαντικές για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Η εσωτερική μεταφορά αυτών των πρακτικών είναι πολύ σημαντική για όλους τους οργανισμούς, αλλά κυρίως για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, διότι το κύριο πλεονέκτημα μίας πολυεθνικής στις ξένες αγορές είναι η ανώτερη γνώση, που οι μονάδες της μπορούν να χρησιμοποιήσουν παγκοσμίως.

Σε *χρηματοοικονομικό επίπεδο* οι μονάδες συνεργάζονται για εταιρική χρηματοδότηση, για την παροχή χρηματοοικονομικών κινήτρων, επίσης, μοιράζονται την εμπειρία τους στη διαχείριση των χρηματοοικονομικών, συνεργάζονται για τη μείωση των χρηματοοικονομικών κινδύνων κ.α.

3.3.2 Ανταγωνισμός

Οι μονάδες, όμως, παράλληλα ανταγωνίζονται για πόρους και υποστήριξη από την μητρική εταιρεία, για την κατάκτηση κάποιας συγκεκριμένης θέσης στο δίκτυο και για την απόκτηση νέων αγορών. Οι μονάδες ανταγωνίζονται για την *χρήση πόρων της μητρικής εταιρείας* (π.χ. τεχνολογία, εξοπλισμός, κεφάλαια, προμήθειες, know-how), προκειμένου να μειώσουν την εξάρτησή τους από ξένους πόρους και να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές τους δυνάμεις στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Όταν μια μονάδα δεν μπορεί να εξασφαλίσει πόρους από τη μητρική εταιρεία, υποχρεούται να βασιστεί στους τοπικούς πόρους, γεγονός που την εκθέτει οικονομικά και αυξάνει το βαθμό αβεβαιότητας. Αν μια μονάδα καταφέρει να μειώσει την εξάρτηση της από τους τοπικούς πόρους, τότε αυτόματα μειώνονται και όλοι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την απόκτηση αυτών των πόρων. Επιπρόσθετα, οι πόροι της μητρικής εταιρείας στηρίζουν σημαντικά την ανταγωνιστική στρατηγική της μονάδας. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις μονάδες προκύπτει, διότι οι πόροι της μητρικής εταιρείας είναι περιορισμένοι σε ποσότητα και ο τρόπος που θα κατανεμηθούν εξαρτάται από την παγκόσμια στρατηγική της εταιρείας.

Η *εταιρική υποστήριξη* αποτελεί μέρος των πόρων της μητρικής εταιρείας, για την οποία οι μονάδες ανταγωνίζονται, επίσης. Άλλες υπηρεσίες για τις οποίες οι μονάδες ανταγωνίζονται είναι η χρήση ειδικών και αποσπασμένων υπαλλήλων. Βέβαια, δεν είναι όλοι οι πόροι της μητρικής εταιρείας περιορισμένοι, όμως όταν η χρήση τους δημιουργεί κόστος για την

μητρική εταιρεία, τότε οι μονάδες πρέπει πάλι να ανταγωνιστούν, αφού η μητρική δεν είναι δυνατόν, λόγω αυξημένου κόστους, να παρέχει όλους αυτούς τους πόρους σε όσες μονάδες τους ζητούν.

Οι μονάδες ανταγωνίζονται και για την *απόκτηση μιας θέσης στο δίκτυο της εταιρείας*. Η θέση αυτή ισοδυναμεί με το στρατηγικό ρόλο της μονάδας στο δίκτυο. Ο στρατηγικό ρόλος και η θέση κάθε μονάδας στο δίκτυο καθορίζονται από τα κεντρικά της εταιρείας με βάση τις ανάγκες της και τις δυνάμεις και αδυναμίες κάθε μονάδας. Φυσικά, οι μονάδες έχουν το δικαίωμα να εκφράσουν την επιθυμία τους για τη θέση που θα ήθελαν να κατέχουν στο δίκτυο.

Τέλος, οι μονάδες ανταγωνίζονται για την *απόκτηση αγορών*, για τις οποίες ενδιαφέρονται πολλές μονάδες. Βάσει της δομής της εταιρείας, τα κεντρικά αποφασίζουν ποια θα είναι η αγορά στην οποία θα στοχεύσει κάθε μονάδα. Ο ανταγωνισμός προκύπτει όταν περισσότερες από μία μονάδες ενδιαφέρονται ή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και προσφέρουν την ίδια κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών σε κοινούς πελάτες. Συχνά, τέτοιου είδους ανταγωνισμός ενθαρρύνεται και από τα κεντρικά μιας επιχείρησης, διότι είναι πιθανό να συμβάλλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας.

3.3.3 Καθοριστικοί παράγοντες συνεργασίας

Η συνεργασία ανάμεσα στις ομάδες καθορίζεται από τρεις παράγοντες: τη στρατηγική αλληλεξάρτηση, τη μορφή της μονάδας και τους τεχνολογικούς δεσμούς. Η *στρατηγική αλληλεξάρτηση* αναφέρεται στο βαθμό συσχέτισης

ανάμεσα στις διαδικασίες στρατηγικής σημασίας. Όταν υπάρχει στενός στρατηγικός δεσμός ανάμεσα σε μονάδες, παρατηρείται συχνή ροή πόρων ανάμεσά τους. Αυτή η ανταλλαγή πόρων δημιουργεί υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης, γεγονός που απαιτεί υψηλό βαθμό συνεργασίας και συντονισμού ανάμεσα στις μονάδες.

Ένας δεύτερος παράγοντας που καθορίζει το βαθμό συνεργασίας είναι η *μορφή* των μονάδων. Όταν αναφερόμαστε στη μορφή των μονάδων εννοούμε αν είναι ιδιόκτητες ή αποτέλεσμα κοινοπραξίας ή συμμαχίας. Όταν η συνεργασία ανάμεσα στις μονάδες είναι απαραίτητη, οι μητρικές εταιρείες προτιμούν οι μονάδες να είναι ιδιόκτητες, διότι αυτή η μορφή θεωρείται ανώτερη σε θέματα αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και προστασίας της γνώσης της εταιρείας. Εξαιρέση αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία στόχος της εταιρείας είναι η απόκτηση γνώσης μιας άλλης εταιρείας, οπότε τότε είναι καλύτερο η μονάδα να είναι μέρος κοινοπραξίας ή συμμαχίας.

Ο τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό συνεργασίας είναι οι *τεχνολογικοί δεσμοί*. Η έννοια τεχνολογικός δεσμός αναφέρεται στο βαθμό που η παραγωγή και οι καινοτομίες μιας μονάδας στηρίζονται στις γνώσεις ή τη βοήθεια άλλων μονάδων. Όταν μια μονάδα βασίζεται περισσότερο στην τεχνολογία του δικτύου, χρειάζεται περισσότερη συνεργασία για την εισαγωγή της μεταφερόμενης τεχνολογίας στις δικές της διαδικασίες.

3.3.4 Καθοριστικοί παράγοντες ανταγωνισμού

Οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα ανταγωνισμού είναι η ανταπόκριση στην τοπική αγορά, ο βαθμός αλληλοκάλυψης της αγοράς και ο βαθμός μείωσης των ικανοτήτων των μονάδων. Η ανταπόκριση στην τοπική αγορά αναφέρεται στο βαθμό κατανόησης, ανταπόκρισης και προσαρμογής μιας μονάδας στις συνθήκες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, ώστε οι αποφάσεις και οι πολιτικές της να διαμορφώνονται σύμφωνα με το τοπικό περιβάλλον. Οι πόροι της μητρικής εταιρείας μπορούν να ενδυναμώσουν τη θέση μιας μονάδας στην τοπική αγορά. Όμως, συνήθως, οι πόροι είναι περιορισμένοι και οι μονάδες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την απόκτησή τους. Όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι περιοριστικές και ασταθής, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμα πιο σκληρός.

Η αλληλοκάλυψη της αγοράς ορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Ο βαθμός αλληλοκάλυψης καθορίζει αν δύο μονάδες είναι άμεσοι ανταγωνιστές και πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Μονάδες που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές ανταγωνίζονται για ανάπτυξη των πωλήσεων τους, γεγονός που υποστηρίζεται από τα κεντρικά, όταν μια αγορά είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρα ή αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς.

Τέλος, ο ανταγωνισμός καθορίζεται και από το βαθμό μείωσης των ικανοτήτων. Οι μονάδες αναζητούν πόρους και υποστήριξη από την μητρική εταιρεία για να αντιμετωπίσουν φαινόμενα παρακμής. Ο ανταγωνισμός γίνεται

ακόμα πιο έντονος όταν πολλές μονάδες χάνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα σε σημαντικές αγορές.

3.3.5 Τύποι Μονάδων

Καθώς οι μονάδες χρησιμοποιούν ποικίλους συνδυασμούς συνεργασίας και ανταγωνισμού, ο Luo (2005) ανέπτυξε μία μήτρα, με τη βοήθεια της οποίας μπορεί κανείς να διακρίνει πόσο ανταγωνιστική ή συνεργατική είναι μια μονάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες. Σύμφωνα με αυτή τη μήτρα οι μονάδες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις τύπους: 1) επιθετική (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 2) ανεξάρτητη (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 3) συνεργατική (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, υψηλό επίπεδο συνεργασίας) και 4) ηγετική (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, υψηλό επίπεδο συνεργασίας)

3.3.5.1 Επιθετική μονάδα

Επιθετική είναι μια μονάδα, η οποία ζητά επίμονα από τη μητρική εταιρεία περισσότερους πόρους και υποστήριξη, που ζητούνται και από άλλες μονάδες. Διατηρεί σχέσεις υψηλού ανταγωνισμού και χαμηλής συνεργασίας με τις άλλες μονάδες. Επίσης, προσπαθεί να έχει απόδοση ανώτερη από άλλες μονάδες που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι επιθετικές μονάδες προσπαθούν να έχουν υψηλότερη απόδοση, μεγαλύτερη επιρροή, καλύτερη φήμη και περισσότερη δύναμη από τα άλλα μέλη του οργανισμού και επιδιώκουν να πετύχουν, όλα τα παραπάνω, χρησιμοποιώντας την μοναδική

θέση, που μπορεί να έχουν μέσα στο δίκτυο, ή τις σχέσεις που διατηρούν με τα κεντρικά. Πολλές φορές τα κεντρικά μπορεί να επιτρέψουν να αναπτυχθεί μια τέτοια κατάσταση, αν η μονάδα παίζει καθοριστικό ρόλο για το σύνολο των εργασιών της εταιρείας ή αν δραστηριοποιείται σε μια πολλά υποσχόμενη αλλά ασταθή αγορά, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική στη μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης.

3.3.5.2 Ανεξάρτητη μονάδα

Μια μονάδα χαρακτηρίζεται ως ανεξάρτητη όταν λειτουργεί ως δορυφόρος της μητρικής εταιρείας, σε μια σχετικά απομονωμένη, περιορισμένη και όχι τόσο σημαντική αγορά, διατηρώντας χαμηλά επίπεδα τόσο ανταγωνισμού, όσο και συνεργασίας με τις άλλες μονάδες.

Οι λειτουργίες που εκτελούνται από αυτή τη μονάδα δεν απαιτούν στενούς δεσμούς με τις άλλες μονάδες, ενώ λειτουργίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως E & A και ανάπτυξη προϊόντων εκτελούνται από τα κεντρικά. Επίσης, δεν χρειάζεται να ανταγωνίζεται με τις άλλες μονάδες για πόρους, ενώ υπάρχει ελάχιστη ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών με τις άλλες μονάδες. Επιπρόσθετα, αυτή η μονάδα δεν ανταγωνίζεται με τις άλλες για κάποια θέση στο δίκτυο ή για την απόκτηση νέων αγορών, αφού ο ρόλος, οι στόχοι και οι δραστηριότητές της καθορίζονται από τη μητρική εταιρεία.

3.3.5.3 Συνεργατική μονάδα

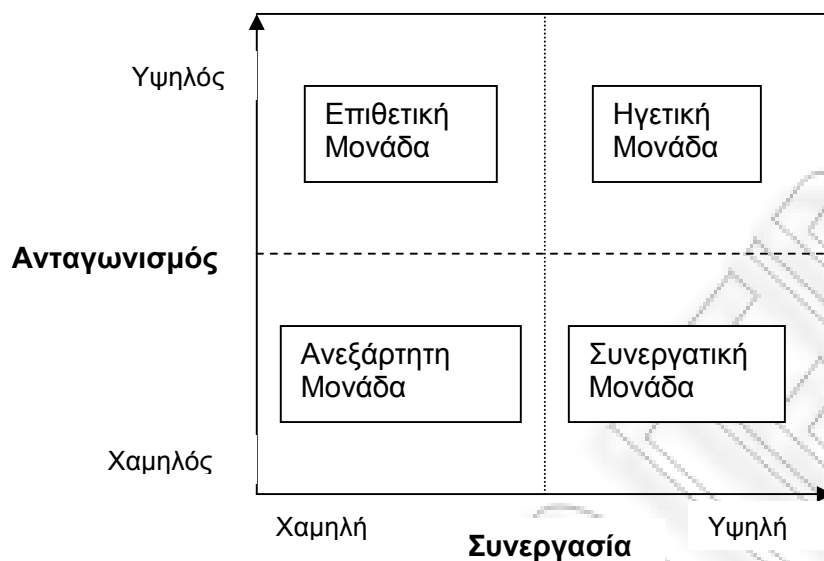
Συνεργατική είναι μια μονάδα που κατέχει πολλές ικανότητες, οι οποίες χρησιμοποιούνται από άλλες μονάδες. Κατ' επέκτασιν διατηρεί υψηλά επίπεδα συνεργασίας και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Δεδομένου ότι αυτή η μονάδα είναι εξοπλισμένη με γνώσεις και σημαντικούς πόρους, δεν χρειάζεται να ανταγωνίζεται τις άλλες μονάδες για τη χρήση πόρων της μητρικής εταιρείας και για εταιρική υποστήριξη. Μια τέτοια μονάδα διαθέτει ικανότητες, οι οποίες έχουν αναγνωριστεί από την εταιρεία ως σημαντικές πηγές δημιουργίας αξίας. Η μονάδα αυτή συχνά αντιμετωπίζεται από την εταιρεία ως “πρωταθλητής” στον τομέα της, γεγονός που μειώνει την ανάγκη για ανταγωνισμό με τις άλλες μονάδες για μια θέση στο δίκτυο ή για την απόκτηση νέων αγορών.

3.3.5.4 Ηγετική μονάδα

Ηγετική είναι μια μονάδα η οποία κατέχει συγκριτικά πλεονεκτήματα και στρατηγική ηγετική θέση σε μια σημαντική γεωγραφική αγορά ή αγορά προϊόντος. Η ηγετική μονάδα διατηρεί υψηλά επίπεδα τόσο συνεργασίας, όσο και ανταγωνισμού με τις άλλες μονάδες. Η θέση αυτής της μονάδας είναι πολύ σημαντική για τη διεθνή στρατηγική και απόδοση της εταιρείας. Επιπλέον, είναι μια πολύ ικανή μονάδα, αλλά δεν μπορεί να διατηρήσει μόνη της τον στρατηγικά ηγετικό της ρόλο στο δίκτυο. Οι διαδικασίες της είναι άρρηκτα δεμένες με τις διαδικασίες άλλων μονάδων του δικτύου. Συνεπώς, η συνεργασία ανάμεσα στην ηγετική μονάδα και τις άλλες μονάδες είναι αμφίδρομη και απαιτεί αμοιβαία υποστήριξη και διμερή ανταλλαγή γνώσεων και πόρων. Επιπλέον, η

μονάδα αυτή δραστηριοποιείται σε μια πολύ σημαντική αγορά και η ανταγωνιστική της θέση μέσα σε αυτή την αγορά είναι καθοριστική για την ανάπτυξη του συνόλου της εταιρείας. Λόγω πιέσεων που ασκούνται από την αγορά, η μονάδα αναγκάζεται να ανταγωνίζεται τις άλλες μονάδες για εταιρικούς πόρους και υποστήριξη και για την απόκτηση νέων αγορών, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τοπικές ευκαιρίες που τις παρέχονται και να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους. Επίσης, αυτή η μονάδα είναι αυτόνομη και χρηματοοικονομικά υπεύθυνη για την απόδοσή της. Η ανταλλαγή γνώσεων, σε τεχνολογικό και οργανωσιακό επίπεδο, με τις άλλες μονάδες είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξή της, αφού συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά και βοηθά το δίκτυο στο σύνολό του να επιτύχει υψηλότερες αποδόσεις. Συνοψίζοντας, αυτή η μονάδα είναι πολύ ικανή, αλλά όχι αυτόν της. Αποτελεί στρατηγικό ηγέτη, αλλά όχι αυτόνομο παίκτη. Δραστηριοποιείται σε σημαντικές αγορές, οι οποίες, όμως, αποτελούν μόνο ένα τμήμα του γεωγραφικού χαρτοφυλακίου της εταιρείας.

Στο σχήμα 3.2 παρουσιάζονται οι τέσσερις τύποι των μονάδων που αναγνωρίστηκαν με βάση τα επίπεδα συνεργασίας και ανταγωνισμού που χρησιμοποιούν.



Σχήμα 3.1 Τύποι μονάδων (πηγή Luo, 2005)

3.3.6 Υποστηρικτικά Συστήματα

Προκειμένου οι πολυεθνικές εταιρείες να ωφεληθούν από την εφαρμογή του συνανταγωνισμού, είναι σημαντικό να αναπτύξουν ένα σύνολο συστημάτων, τα οποία θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα και τις συνέργιες που προκύπτουν όταν οι μονάδες συνανταγωνίζονται.

Όταν μια εταιρεία λειτουργεί χρησιμοποιώντας υποστηρικτικά συστήματα, τότε το δίκτυο στο σύνολό του θα επωφεληθεί περισσότερο από τον συνανταγωνισμό των μονάδων. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαδικασία συνανταγωνισμού δεν εφαρμόζεται σωστά, αυξάνοντας το κόστος συντονισμού του δικτύου ή/ και μειώνοντας τα οφέλη που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μονάδων. Τα υποστηρικτικά συστήματα είναι συστήματα intranet, κωδικοποίησης, κινήτρων και συντονισμού.

3.3.6.1 Σύστημα Intranet

Μια πολυεθνική εταιρεία βασίζεται σημαντικά στην πληροφοριακή τεχνολογία για τη μεταφορά της γνώσης στις γεωγραφικά διεσπαρμένες επιχειρήσεις της. Τα συστήματα intranet αποτελούν τον βασικό μηχανισμό για τις ενδοεπιχειρησιακές ανταλλαγές, συνδέουν χρήστες που είναι γεωγραφικά διεσπαρμένοι και ενισχύουν την αλληλεπίδραση σε μαθησιακό και συναλλακτικό επίπεδο. Επίσης, ένα σύστημα intranet διευκολύνει τη διαθεσιμότητα, τη διαφάνεια και τη ροή των πληροφοριών. Τα συστήματα intranet βοηθούν τα κεντρικά να συντονίσουν τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται ανάμεσα στις θυγατρικές για εταιρικούς πόρους και για την επέκταση σε νέες αγορές. Με τη βοήθεια αυτών των συστημάτων, οι μονάδες μπορούν να έχουν καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τους ανταγωνιστικούς στόχους και στρατηγικούς ρόλους που έχουν ανατεθεί στις άλλες μονάδες από την εταιρεία.

3.3.6.2 Συστήματα Κωδικοποίησης

Τα συστήματα κωδικοποίησης ενσωματώνουν μεθόδους κωδικοποίησης και αποθήκευσης γνώσεων, ώστε να διευκολύνεται η πρόσβαση και η ανάκτηση της γνώσης. Ένας σημαντικός στόχος των μαθησιακών οργανισμών είναι η μετατροπή της ασαφούς γνώσης (tacit) σε πιο κατανοητή, ώστε να γίνεται πιο εύκολη η απορρόφηση και η χρήση της από όλες τις μονάδες. Επομένως, τα συστήματα κωδικοποίησης είναι πάρα πολύ σημαντικά για τις πολυεθνικές. Επίσης, βοηθούν στη δημιουργία ενός δικαιότερου περιβάλλοντος ανταγωνισμού των μονάδων. Η απουσία αυτών των συστημάτων,

ενδεχομένως, να διευκολύνει κάποιες μονάδες να μετατρέψουν εταιρικούς πόρους σε δικά τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, απλά επειδή άλλες μονάδες δεν έχουν πρόσβαση σε αυτούς. Τέλος, με τη χρήση αυτών των συστημάτων το εταιρικό δίκτυο μπορεί να επηρεάσει και να χρησιμοποιήσει πρακτικές προστιθέμενης αξίας που χρησιμοποιούνται από μεγάλο αριθμό ανταγωνιζόμενων μονάδων.

3.3.6.3 Συστήματα Κινήτρων

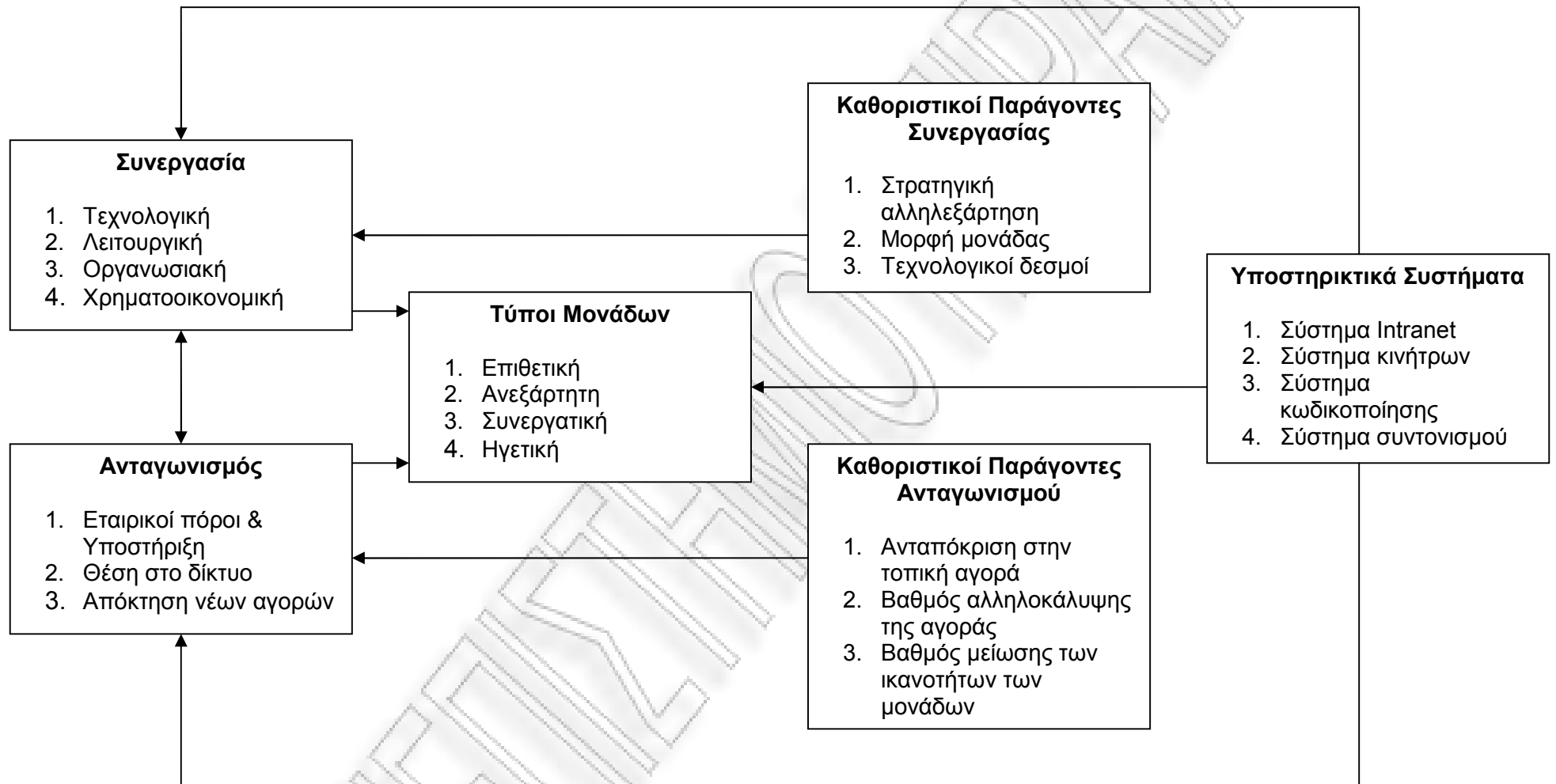
Τα συστήματα κινήτρων είναι εξίσου σημαντικά για τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη είναι πιθανό να διστάζουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους με άλλες μονάδες αν οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται, ούτε επιβραβεύονται. Η συνεργασία, όμως, προάγεται όταν τα άτομα ή οι ομάδες αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται για την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων με άλλα μέλη του οργανισμού. Επίσης, η χρήση ενός καλά σχεδιασμένου συστήματος κινήτρων βοηθά την εταιρεία να καταλάβει ποιες πλευρές εσωτερικού ανταγωνισμού πρέπει να ενθαρρύνει.

3.3.6.4 Συστήματα Συντονισμού

Ο συνανταγωνισμός είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία, η οποία δύσκολα θα επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα για το σύνολο του δικτύου αν δεν υπάρχει σωστός συντονισμός από τα κεντρικά της εταιρείας. Για να συντονιστεί το σύνολο του δικτύου η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει μια επιτροπή που θα σχεδιάζει, θα συντονίζει, θα ελέγχει και θα αποτιμά τη

συνεργασία και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις μονάδες. Ο τρόπος που όλα τα παραπάνω στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους παρουσιάζεται στο σχήμα 3.3.

Δεδομένης της νεότητας της έννοιας του συνανταγωνισμού, αλλά και του μοντέλου που ανέπτυξε ο Luo (2005), δεν έχει εντοπιστεί κάποια πρακτική εφαρμογή του, η οποία θα μπορούσε να παρουσιαστεί στην παρούσα ενότητα.



Σχήμα 3.2 Συνανταγωνισμός σε πολυεθνικές (πηγή Luo, 2005)

3.4 Συμπεράσματα

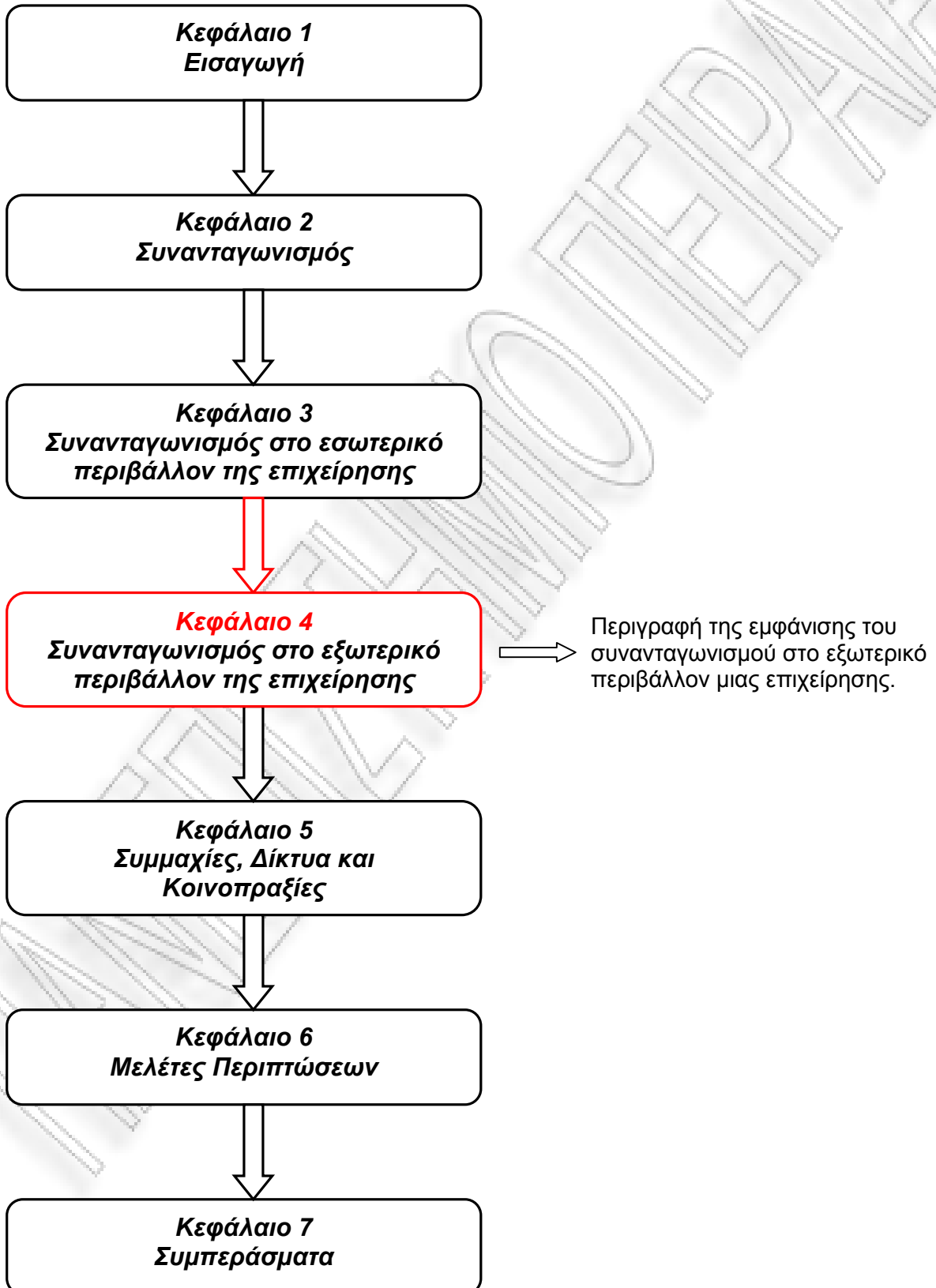
Σε αυτό το κεφάλαιο απαντήθηκε μερικώς το ερώτημα “πού εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Το πρώτο μέρος της απάντησης αυτού του ερωτήματος επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το κεφάλαιο έχει δύο κεντρικά σημεία α) την ανάπτυξη του συνανταγωνισμού και την ανταλλαγή γνώσης ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης και β) την ανάπτυξη συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στα τμήματα μιας πολυεθνικής επιχείρησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η απάντηση του ερωτήματος “πού εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Το κεφάλαιο 4 πραγματεύεται την εμφάνιση του συνανταγωνισμού στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης, παρουσιάζονται τα πιο ενδιαφέροντα θέματα που ανιχνεύθηκαν στη βιβλιογραφία σχετικά με το συγκεκριμένο ερώτημα, όπως οι σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών, η σημασία του συνανταγωνισμού για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο ρόλος της κρατικής παρέμβασης και κάποια παραδείγματα για την πρακτική τεκμηρίωση της θεωρίας.

1. Soekijan Maura, and Andriessen Erik, “Conditions for knowledge sharing in competitive alliances”, European Management Journal, Vol.21, No.5, October 2003
2. Tsai W., “ Social structure of “Coopetition” within a multiunit organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing”, Organization Science, Vol.13, No.2, Mar/Apr 2002
3. Hansen T.Morten, and Nohria Nitin, “How to build collaborative advantage”, MIT Sloan Management Review, Fall 2004
4. Luo Yadong, “Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries”, Journal of World Business, Vol.40, 2005
5. Luo Yadong, ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται η απάντηση στο ερώτημα “πού εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”. Το δεύτερο μέρος της απάντησης του ερωτήματος επικεντρώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα κεντρικά σημεία αυτού του κεφαλαίου είναι τρία. Αρχικά περιγράφονται διάφοροι τύποι σχέσεων ανάμεσα σε ανταγωνιστές, ενώ παρουσιάζεται και μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα περίπτωση συνανταγωνισμού στα πλαίσια του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στη συνέχεια, δίνεται βαρύτητα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, στους λόγους που ωθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συνανταγωνίζονται και στο ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων και του τύπου της πληροφορίας στην απόφαση ανταλλαγής γνώσης με τους πελάτες. Τέλος, γίνεται αναφορά στο ρόλο της κρατικής παρέμβασης στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων και παρουσιάζονται χαρακτηριστικά παραδείγματα.

4.2 Συνανταγωνισμός στις Σχέσεις μεταξύ Ανταγωνιστών

Αν και στο κεφάλαιο 2 έγινε σαφές ότι μια εταιρεία μπορεί να συνάψει συνανταγωνιστικές σχέσεις με μια πληθώρα παικτών, όπως πελάτες, προμηθευτές, συμπληρωτές και ανταγωνιστές, οι σχέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών είναι το θέμα το οποίο έχει απασχολήσει περισσότερο τη διεθνή βιβλιογραφία και φαίνεται να παρουσιάζει μέχρι τώρα το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο η παρούσα ενότητα να αναφερθεί στους τύπους των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ανταγωνιστές.

Παραδοσιακά, οι σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών στις βιομηχανικές αγορές βασίζονταν στον ανταγωνισμό. Σύμφωνα, όμως, με έρευνες των Bengtsson και Kock (1999), μια επιχείρηση είναι δυνατόν να εμπλέκεται σε τέσσερα είδη διαφορετικών σχέσεων, παράλληλα. Πέρα από τις καθαρά ανταγωνιστικές και συνεργατικές σχέσεις, η επιχείρηση μπορεί απλά να συνυπάρχει με τις άλλες επιχειρήσεις ή να εμπλέκεται σε μία σχέση όπου υπάρχουν στοιχεία ανταγωνισμού και συνεργασίας, ταυτόχρονα. Συνεπώς, μια επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στη διαχείριση σχέσεων, ώστε να επιτυγχάνει ένα χαρτοφυλάκιο σχέσεων, το οποίο θα περιέχει και τους τέσσερις τύπους σχέσεων.

Αναλύοντας τη φύση των σχέσεων μεταξύ ανταγωνιστών οι Bengtsson και Kock αναγνωρίζουν τέσσερις τύπους σχέσεων, όπως αυτοί φαίνονται στο σχήμα 4.1.

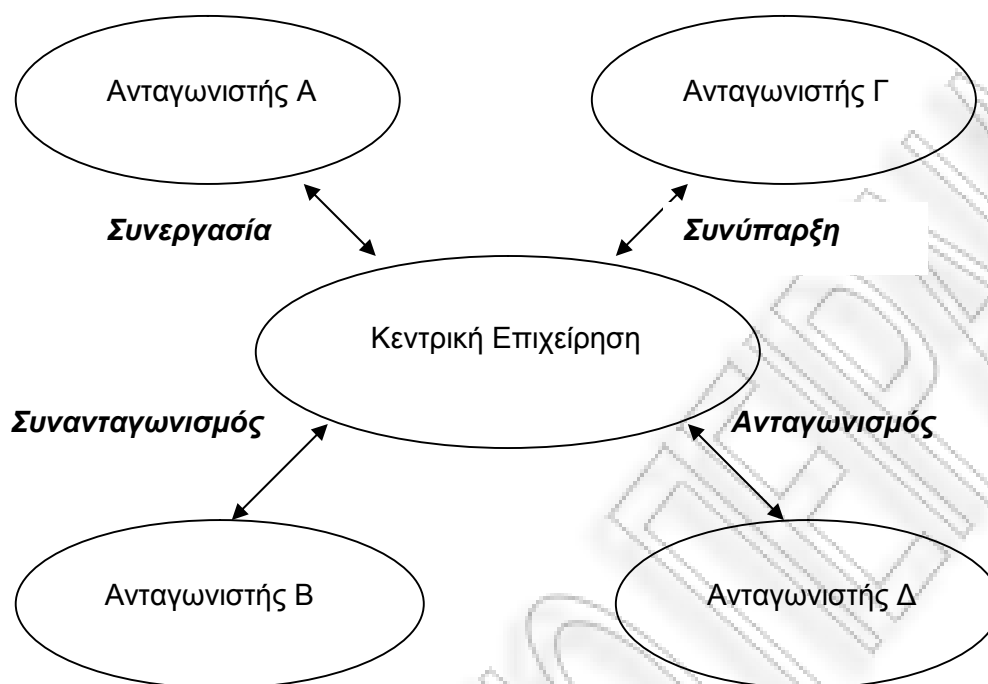
4.2.1 Συνύπαρξη

Η συγκεκριμένη σχέση δεν περιλαμβάνει καμία οικονομική συναλλαγή, μόνο ανταλλαγή πληροφοριών. Δεν υπάρχουν δεσμοί, καθώς οι ανταγωνιστές γνωρίζουν ο ένας τον άλλον, αλλά δεν αλληλοεπηρεάζονται. Η ηγεσία προέρχεται από την κυρίαρχη θέση ή δύναμη που μπορεί να έχει κάποιος από τους παίκτες, γεγονός που φανερώνει ότι υπάρχουν σχέσεις εξάρτισης των μικρότερων παικτών από τον ισχυρότερο. Υπάρχει απόσταση ανάμεσα στους ανταγωνιστές, η οποία οφείλεται σε ψυχολογικούς παράγοντες. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, η οποία όμως είναι άτυπη, καθώς ο ένας παίκτης

εξαρτάται από τον άλλο, χωρίς όμως να αλληλοεπηρεάζονται. Οι κανόνες είναι άτυποι και αρκετά ισχυροί, αν και δεν έχουν συζητηθεί ανάμεσα στους παίκτες. Οι στόχοι των ανταγωνιστών ορίζονται ανεξάρτητα.

4.2.2 Συνεργασία

Σε αυτού του είδους τη σχέση οι ανταλλαγές είναι συχνές, τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και σε πληροφοριακό και κοινωνικό. Αναπτύσσονται όλων των ειδών οι δεσμοί, αν και οι κοινωνικοί, πληροφοριακοί και νομικοί/ οικονομικοί είναι οι πιο συχνοί. Το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές συνεργάζονται δεν σημαίνει ότι δεν ανταγωνίζονται. Συχνά, μάλιστα, υπάρχει και έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσά τους. Αυτός ο τύπος σχέσης μπορεί να είναι τυπικός αλλά και άτυπος, εξίσου. Υπάρχουν τυπικές συμφωνίες ανάμεσα στους ανταγωνιστές αν έχουν σχηματιστεί στρατηγικές συμμαχίες ή άλλου είδους συνεργασίες. Οι άτυπες συμφωνίες βασίζονται στους κοινωνικούς κανόνες και την εμπιστοσύνη. Αυτοί οι κανόνες, και συχνά οι τυπικές συμφωνίες, καθορίζουν τις σχέσεις δύναμης και εξάρτησης ανάμεσα στους ανταγωνιστές, γεγονός που ελαχιστοποιεί τις συγκρούσεις. Επιπρόσθετα, οι ανταγωνιστές έχουν κοινούς στόχους και η εγγύτητα μεταξύ τους βασίζεται σε λειτουργικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.



Σχήμα 4.1 Σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών (πηγή Bengtsson και Kock, 1999)

4.2.3 Ανταγωνισμός

Καθώς οι ανταγωνιστές ακολουθούν ο ένας τον άλλον, δημιουργείται ένα κλίμα δράσης-αντίδρασης. Αν ένας από τους ανταγωνιστές δημιουργήσει μια νέα γραμμή προϊόντος, ο άλλος θα ακολουθήσει αμέσως. Συνεπώς, η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανταγωνιστών είναι γρήγορη και άμεση. Η δύναμη και ο βαθμός εξάρτησης ανάμεσα στους ανταγωνιστές μοιράζονται ίσα και ανάλογα με τις θέσεις που κατέχουν στην αγορά. Ο βαθμός εγγύτητας ανάμεσα τους εξαρτάται, όπως και στις συνεργατικές σχέσεις, από λειτουργικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Οι κανόνες είναι άτυποι και ευρέως αποδεκτοί, ενώ οι ανταγωνιστές θέτουν τους στόχους τους ανεξάρτητα. Ένα κοινό χαρακτηριστικό είναι ότι οι στόχοι είναι παρόμοιοι και μπορούν να επιτευχθούν

μόνο με την απόκτηση πόρων που προέρχονται από ένα κοινό αγοραστή. Πιο απλά, η ανταγωνιστική σχέση είναι μια σχέση μηδενικού αθροίσματος, για να κερδίσει κάποιος, πρέπει κάποιος άλλος να χάσει.

4.2.4 Συνανταγωνισμός

Αυτού του είδους η σχέση μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικές, όσο και μη οικονομικές συναλλαγές. Η ηγεσία στη συνεργατική πλευρά της σχέσης βασίζεται σε λειτουργικούς λόγους, σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας. Στην ανταγωνιστική πλευρά της σχέσης, η ηγεσία διανέμεται με βάση τη θέση και τη δύναμη των παικτών. Αναλόγως διαμορφώνονται και οι σχέσεις εξάρτησης. Όταν οι παίκτες συνεργάζονται, οι σχέσεις εξάρτησης βασίζονται σε τυπικές συμφωνίες ή στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Όταν οι παίκτες ανταγωνίζονται, οι σχέσεις εξάρτησης καθορίζονται από τη θέση και τη δύναμη των παικτών στο δίκτυο. Οι διαμάχες είναι σπάνιες στις περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές συνεργάζονται, ενώ συχνότερες όταν ανταγωνίζονται. Οι στόχοι θέτονται από κοινού, όταν οι παίκτες συνεργάζονται, ενώ δεν ισχύει κάτι τέτοιο όταν ανταγωνίζονται.

Η χρησιμότητα της διατήρησης ενός χαρτοφυλακίου σχέσεων βασίζεται στο γεγονός ότι το περιεχόμενο των σχέσεων επηρεάζεται και μεταβάλλεται από αλλαγές που επέρχονται σε άλλες οριζόντιες ή κάθετες σχέσεις (Bengtsson & Kock, 2000). Σύμφωνα με τον Moore (1996), οι επιχειρήσεις λειτουργούν σαν τα οικοσυστήματα και αυτός είναι ο λόγος που οι σχέσεις είναι τόσο ευμετάβλητες στις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε άλλες σχέσεις.

Συνεπώς, το περιεχόμενο μιας σχέσης μπορεί να μεταβληθεί από ανταγωνιστικό σε συνεργατικό ή συνανταγωνιστικό ή συνυπαρξιακό. Κάποιες σχέσεις αναπτύσσονται και γίνονται ισχυρότερες, οδηγώντας στη λήξη άλλες πιο αδύναμες. Επομένως, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τρόπος ή κανόνας που να προβλέπει τον τρόπο που οι σχέσεις εξελίσσονται, η διατήρηση ενός χαρτοφυλακίου σχέσεων από μια επιχείρηση είναι ο καλύτερος τρόπος για να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να συνεχίσει να εξελίσσεται.

4.2.5 Η Βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων

Οι Bengtsson και Kock υποστήριξαν το μοντέλο των σχέσεων και με ευρήματα εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στη βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων στη Σουηδία. Η βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων αποτελείται από τέσσερις σουηδικές εταιρείες, οι οποίες κατασκευάζουν ανυψωτικά μηχανήματα για εργοτάξια και/ ή πλατφόρμες. Και τα ανυψωτικά και οι πλατφόρμες βασίζονται στην ίδια τεχνολογία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα κοινό σύστημα. Οι εταιρείες Tornborg Ltd και Tarmac Ltd δραστηριοποιούνται στην αγορά των ανυψωτικών, η εταιρεία Malmquist Ltd στην αγορά των πλατφόρμων και η εταιρεία Alimak Ltd, η οποία είναι και η εταιρεία που κυριαρχεί στην αγορά, δραστηριοποιείται και στις δύο αγορές. Τα ανυψωτικά είναι η μεγαλύτερη επιχειρηματική μονάδα της Alimak, όπου και προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων. Οι Tornborg και Tarmac είναι σχετικά μικρές εταιρείες και κατασκευάζουν μόνο ορισμένα μοντέλα ανυψωτικών. Επίσης δραστηριοποιούνται και σε άλλες αγορές. Το 90% των εργασιών της

Alimak πραγματοποιείται στο εξωτερικό, ενώ οι Tornborg και Tumac είναι κυρίως προσανατολισμένες στην εγχώρια αγορά. Πέρα από τις σουηδικές εταιρείες, υπάρχουν και άλλες δύο ξένες εταιρείες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την Alimak και την Malmquist. Οι εταιρείες αυτές είναι η Hek Ltd, μια δανέζικη εταιρεία που δραστηριοποιείται και στις δύο αγορές και η Cimac Ponteggi Ltd, μια ιταλική εταιρεία που κατασκευάζει πλατφόρμες. Η Hek έχει το ίδιο μέγεθος με την Alimak.

Οι σχέσεις που είχαν αναπτυχθεί ανάμεσα στις εταιρείες που ανταγωνίζονταν στον τομέα των ανυψωτικών παρέμεναν σταθερές. Αντίθετα, οι σχέσεις ανάμεσα στις εταιρείες που ανταγωνίζονταν στην αγορά των πλατφόρμων είχαν αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου. Οι σχέσεις είναι αλληλοσχετιζόμενες, καθώς αλλαγές σε μία σχέση συνδέονταν με αλλαγές σε άλλες και με δραστηριότητες που πραγματοποιούντο στην αγορά των ανυψωτικών.

Η Malmquist ξεκίνησε να κατασκευάζει πλατφόρμες το 1980. Ο ιδρυτής της εταιρείας εργαζόταν στο παρελθόν στην Alimak και γνώριζε τις προσπάθειες που η Alimak είχε κάνει το 1954 για να κατασκευάσει πλατφόρμες. Εντόπισε, λοιπόν, μια ευκαιρία να δημιουργήσει τη δική του αγορά niche, κατασκευάζοντας πλατφόρμες μόνος του. Εκείνη την περίοδο η Alimak βρισκόταν σε περίοδο αναδιοργάνωσης και δεν ενδιαφερόταν να κατασκευάσει μόνη της πλατφόρμες. Η Malmquist βρισκόταν ένα βήμα μπροστά στη σουηδική αγορά, όταν αποφάσισε να διευρύνει τις δραστηριότητές της παγκοσμίως. Το επόμενο βήμα ήταν να επικοινωνήσει με την Alimak, η οποία αν και είχε δικά

της προσχέδια για πλατφόρμες, δημιούργησε συνεργατικές σχέσεις με την Malmquist, επιλέγοντας να μην κατασκευάσει πλατφόρμες μόνη της. Τα γεγονότα αυτά συνέβησαν στην πρώτη φάση, όπως αυτή φαίνεται στο σχήμα 4.2. Καθώς οι πλατφόρμες απευθύνονταν στους ίδιους πελάτες που απευθύνονταν και τα ανυψωτικά, η Alimak συμφώνησε να εμπορευτεί τις πλατφόρμες της Malmquist παγκοσμίως.

Παρόλα αυτά, μετά από λίγο καιρό, η Alimak διαπίστωσε ότι η δυνητική αγορά για πλατφόρμες ήταν μεγάλη και αναγνώρισε μια ευκαιρία στην κατασκευή πλατφόρμων, η οποία θα τη βοηθούσε να αναπτύξει και να ενδυναμώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι πλατφόρμες που ήδη πουλιόντουσαν στην αγορά βασίζονταν στην τεχνολογία που η Alimak είχε αναπτύξει. Οι πλατφόρμες, λοιπόν, μπορούσαν να γίνουν μέρος του συστήματος της Alimak.

Η Alimak έληξε το συμβόλαιο πωλήσεων που είχε με την Malmquist και άρχισε να κατασκευάζει τις δικές της πλατφόρμες, γεγονός που σήμανε ότι η συνεργατική σχέση είχε πλέον μετατραπεί σε ανταγωνιστική (αλλαγή 1 στο σχήμα 4.2). Κατασκευάζοντας δικές της πλατφόρμες, η Alimak ήρθε για πρώτη φορά άμεσα αντιμέτωπη με την Hek, η οποία πουλούσε ανυψωτικά για πολλά χρόνια, αν και η συνεισφορά των πωλήσεων των ανυψωτικών ήταν οριακή. Η Alimak ήταν μεγάλος κατασκευαστής ανυψωτικών και η Hek μεγάλος κατασκευαστής πλατφόρμων, αλλά και οι δύο εταιρείες προσπαθούσαν να εδραιώσουν τη θέση τους και στις άλλες αγορές.

Οι συνέπειες της ισχυρής θέσης που απέκτησε η Alimak στην αγορά των πλατφόρμων έγιναν ορατές το 1989 όταν η Hek εξαγόρασε την Malmquist. Οι δύο εταιρείες ενώ αρχικά απλά συνυπήρχαν, άρχισαν να συνεργάζονται (αλλαγή 2 σχήμα 4.2). Παρά την εξαγορά, η Malmquist συνέχισε να κατασκευάζει και να πουλά πλατφόρμες. Δηλαδή, στην σουηδική αγορά, πωλούντο και οι πλατφόρμες της Hek και της Malmquist, ενώ δόθηκε, παράλληλα, στη Hek η ευκαιρία να εισάγει τα ανυψωτικά της στην σουηδική αγορά.

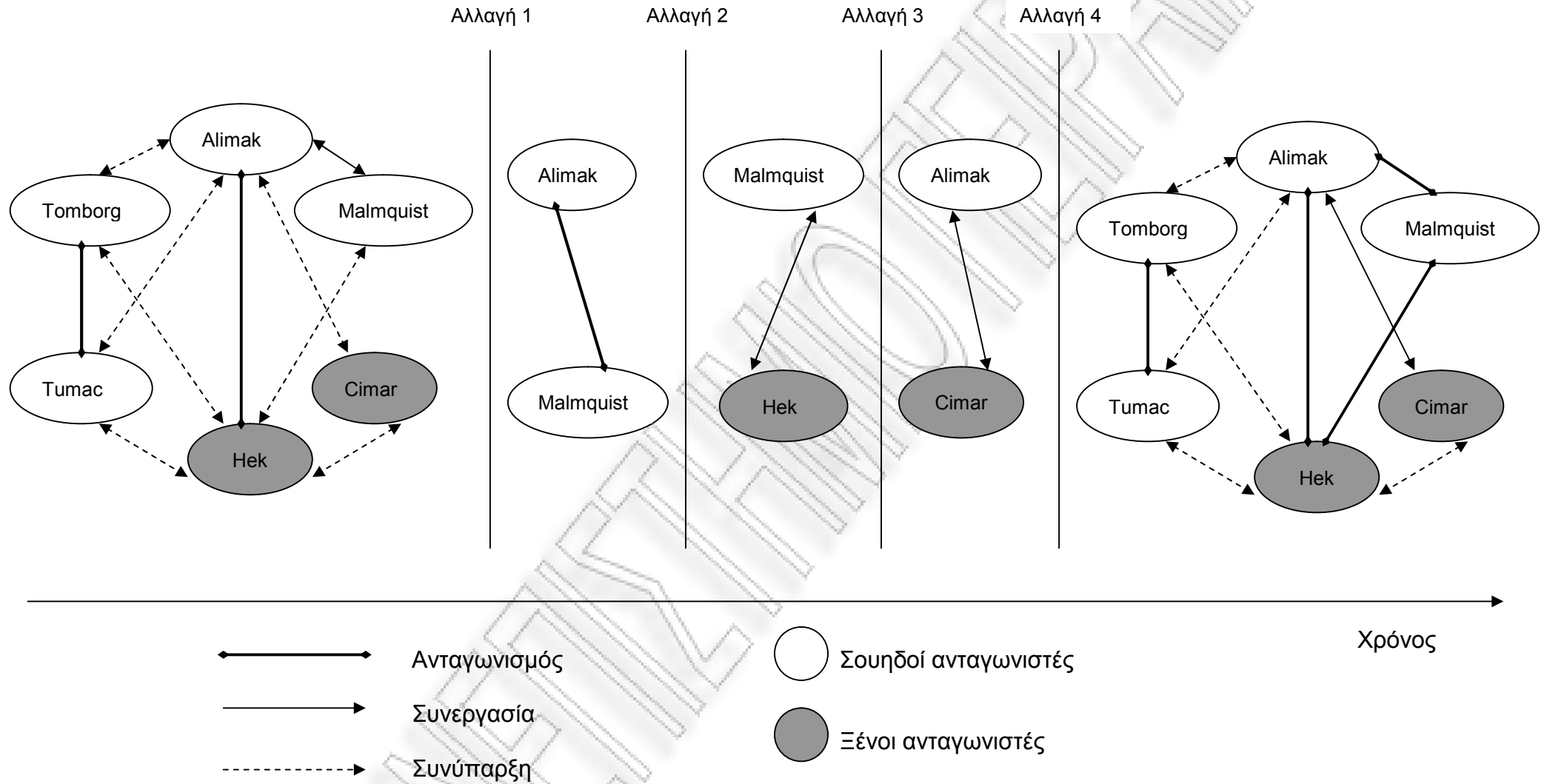
Αργότερα, την ίδια χρονιά, η Alimak άρχισε να συνεργάζεται με μια ιταλική εταιρεία, τη Cimar Ponteggi (αλλαγή 3 στο σχήμα 4.2). Η Alimak θεώρησε ότι χρειαζόταν μια πιο διευρυμένη γκάμα προϊόντων για να ανταγωνιστεί την Hek, η οποία κατασκεύαζε και πουλούσε βαριές και ελαφριές πλατφόρμες διεθνώς, μέσω των υποκαταστημάτων της, και στη Σουηδία, μέσω της Malmquist. Η Alimak, λοιπόν, συμφώνησε να πουλά παγκοσμίως τις μικρότερες πλατφόρμες που κατασκεύαζε η Cimar, η οποία σε αντάλλαγμα θα πουλούσε τα ανυψωτικά της Alimak στην ιταλική αγορά. Με αυτόν τον τρόπο η Alimak απέκτησε μια διευρυμένη γκάμα προϊόντων και έγινε δυνατότερη σε σχέση με την ανταγωνίστρια Hek, ενώ η Cimar μπόρεσε να διεθνοποιήσει τις επιχειρήσεις της χρησιμοποιώντας το διεθνές δίκτυο διανομής της Alimak. Τόσο η Alimak, όσο και η Cimar, είχαν αμοιβαία οφέλη από αυτή την συνεργασία.

Οι σχέσεις της Alimak και της Hek με τους μικρότερους ανταγωνιστές τους και οι αλλαγές που συνέβησαν σε αυτές τις σχέσεις ήταν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού που υπήρχε ανάμεσα ανάμεσά τους. Η ανταγωνιστική σχέση της

Alimak με την Malmquist ήταν ανάλογη της σχέσης που είχε και με τη Hek, αλλά καθώς η Alimak και η Hek έμοιαζαν περισσότερο σε θέματα δύναμης, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ήταν πιο έντονος και άμεσος.

Μετά από λίγο καιρό η Hek έθεσε την Malmquist σε χρεοκοπία. Η σχέση ανάμεσα στην Hek και, την νέα αναδιοργανωμένη, Malmquist εξελίχθηκε σε ανταγωνιστική (αλλαγή 4 στο σχήμα 4.2). Αυτό συνέβη, διότι η Hek θεώρησε ότι τα μειονεκτήματα που προέρχονταν από την διαδικασία ενοποίησης των δύο εταιρειών ήταν περισσότερα από τα πλεονεκτήματα που προέκυπταν από την συνεργασία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο Συνανταγωνισμός στο Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης



Σχήμα 4.2 Οι σχέσεις των ανταγωνιστών στην βιομηχανία βαρέων μηχανημάτων (πηγή Bengtsson & Kock, 2000)

4.2.6 Συνύπαρξη και Ανταγωνισμός ανάμεσα στους σουηδούς κατασκευαστές ανυψωτικών μηχανημάτων

Όσον αφορά τις δύο μικρότερες σουηδικές επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν, την Tornborg και την Tumac, οι μεταξύ τους σχέσεις ήταν ανταγωνιστικές, κατά την περίοδο 1980-1990. Η Alimak απλά συνυπήρχε με τις δύο μικρότερες επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις δύο μικρότερες επιχειρήσεις ήταν έντονος, καθώς και οι δύο δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά και προσέφεραν την ίδια γκάμα προϊόντων. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στην Alimak και τις δύο μικρότερες επιχειρήσεις ήταν περιορισμένος. Η Alimak δεν θεωρούσε αυτές τις επιχειρήσεις ως σημαντικούς ανταγωνιστές και για αυτό το λόγο δεν τους έδινε ιδιαίτερη προσοχή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τους αγνοούσε τελείως.

Η Alimak κατείχε μεγάλη δύναμη, η οποία προερχόταν από την κυρίαρχη θέση της. Συνεπώς, υπήρχαν σχέσεις εξάρτησης των μικρότερων επιχειρήσεων από τη μεγαλύτερη. Όλα τα παραπάνω συνεπάγονται ότι εάν η εταιρεία που είχε κυρίαρχη θέση δεν ήταν ικανοποιημένη από τις κινήσεις των μικρότερων εταιρειών μπορούσε να επέμβει. Μια επέμβαση θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα να προκύψει σύγκρουση, γεγονός όμως σπάνιο. Μια τέτοια κατάσταση προέκυψε μόνο μια φορά στην ιστορία της βιομηχανίας όταν ένας μικρότερος ανταγωνιστής, η Amaco Ltd, άρχισε να διευρύνει την γκάμα προϊόντων της και τη γεωγραφική της αγορά. Η Alimak παρατηρούσε και δεχόταν αυτές τις κινήσεις μέχρι το σημείο που η απειλή άρχισε να μεγαλώνει,

όπου και αντέδρασε αγοράζοντας τον ανταγωνιστή, προκειμένου να εξαλείψει την απειλή.

4.2.7 Οι σχέσεις της Alimak με τους ανταγωνιστές της στην αγορά των πλατφόρμων

Στον τομέα των πλατφόρμων η Alimak είχε εμπλακεί σε δύο διαφορετικούς τύπους σχέσεων με τους ανταγωνιστές της. Η Alimak και η γερμανική Hek ανταγωνίζονταν έντονα, ενώ συνεργάζονταν με την Malmquist για μερικά χρόνια, πριν αρχίσουν να ανταγωνίζονται και με εκείνη, επίσης. Η Alimak είχε συνεργαστεί και με την ιταλική Cimar.

Η ανταγωνιστική σχέση που είχε αναπτυχθεί ανάμεσα στην Alimak και την Hek χαρακτηριζόταν από έντονη εχθρότητα, παρά το γεγονός ότι και οι δύο εταιρείες δρούσαν με κάποιο βαθμό αμοιβαίας κατανόησης. Οι δύο εταιρείες ανταγωνίζονταν έντονα, τόσο στην ανάπτυξη προϊόντων, όσο και στις κινήσεις προς τη σουηδική και διεθνή αγορά. Λειτουργούσαν με βάση το υπόδειγμα δράση-αντίδραση και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους ήταν απλή και άμεση, αφού η κίνηση που γινόταν από τη μία εταιρία συνεπάγετο μία εύκολα προβλέψιμη αντίδραση. Και οι δύο εταιρείες αντέγραφαν και παρήγαγαν τα προϊόντα της άλλης, με σκοπό να γίνουν ηγέτες στη βιομηχανία.

Η Alimak και η Cimar συνεργάζονταν μεταξύ τους. Καθώς η μία εταιρεία πουλούσε τα προϊόντα της άλλης, κατάφεραν να κατανοήσουν τον τρόπο κατασκευής των προϊόντων και τον τρόπο που έπρεπε να εξυπηρετούνται οι

πελάτες όταν προέκυπταν προβλήματα. Ανάμεσα στις εταιρείες υπήρχαν τυπικές και άτυπες συμφωνίες. Οι άτυπες συμφωνίες βασίζονταν στους κοινωνικούς κανόνες και την αμοιβαία εμπιστοσύνη στις περιπτώσεις που οι ανταγωνιστές είχαν κοινούς στόχους. Η εγγύτητα ανάμεσά τους βασιζόταν σε τεχνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

4.3 Από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία: Συνδυασμός του λιανεμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου

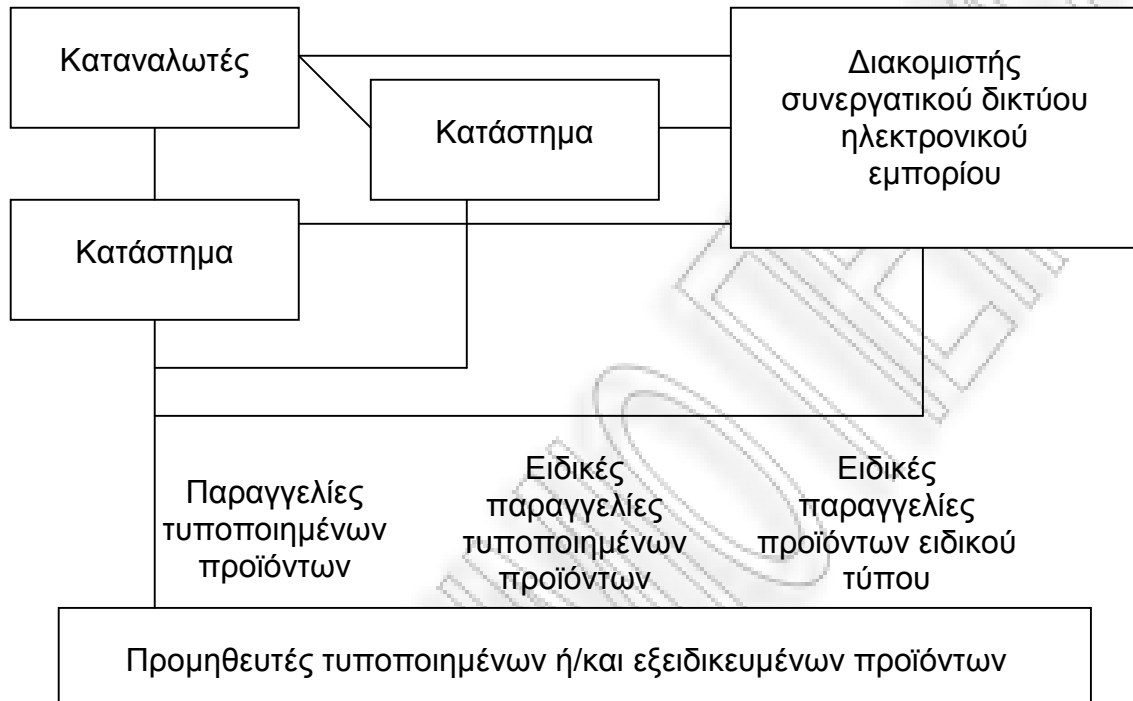
Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ήδη περάσει από τρία εξελικτικά στάδια. Ξεκίνησε με την απλή πώληση προϊόντων και συνέχισε με την ανταλλαγή πληροφοριών και την παροχή του καταλληλότερου προϊόντος σε κάθε πελάτη. Τώρα κάνει μια στροφή προς την ενοποίηση με τα φυσικά καταστήματα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών. Αυτή η κίνηση περιλαμβάνει την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε ένα ιδιαίτερα περίπλοκο περιβάλλον. Προκειμένου να πετύχει αυτή η κίνηση πρέπει να αλληλεπιδράσουν πολλά στοιχεία ανάμεσα στα συστήματα του λιανεμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η συνεργασία ανάμεσα στο παραδοσιακό λιανεμπόριο και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ως σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών, τόσο μέσω ηλεκτρονικών, όσο και μέσω φυσικών καταστημάτων. Οι Carter και Sheehan (2004) ανέπτυξαν ένα μοντέλο, το e-co-op model, για να δείξουν πως ένα σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να υποστηρίξει ένα σύνολο συνεργαζόμενων καταστημάτων χρησιμοποιώντας κεντρικές ηλεκτρονικές

υπηρεσίες. Το μοντέλο επιτρέπει στα συνεργαζόμενα καταστήματα να αυξήσουν το σύνολο των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους (είτε με παραδοσιακό τρόπο, είτε ηλεκτρονικά), διατηρώντας την αυτονομία τους. Ένας κοινός διακομιστής υποστηρίζει τα καταστήματα, χωρίς να τα υποχρεώνει να τυποποιούν τις λειτουργίες και τα προϊόντα τους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παραγγέλνουν κατευθείαν από τους προμηθευτές ή χρησιμοποιώντας την αγοραστική δύναμη του συνεργατικού δικτύου. Το σχήμα 4.3 παρουσιάζει τον τρόπο που ένα τέτοιο δίκτυο οργανώνεται και λειτουργεί.

Αυτού του είδους η συνεργασία είναι πολύ πιο περίπλοκη από άλλες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου, διότι περιλαμβάνει δύο ευδιάκριτα συστήματα: το κύριο συνεργατικό σύστημα και εκείνο των αυτόνομων καταστημάτων. Το κύριο σύστημα περιλαμβάνει και B2B λειτουργίες για να μπορεί να αντιμετωπίζει τα διάφορα καταστήματα ως πελάτες αλλά και προμηθευτές, ταυτόχρονα. Οι λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τον κεντρικό διακομιστή και εκείνες που πραγματοποιούνται από τους διακομιστές των καταστημάτων είναι αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης ανάμεσα στα καταστήματα και την e-co-op. Συνήθως περιλαμβάνουν 1) την παροχή βοήθειας στους πελάτες, έτσι ώστε να μπορέσουν να βρουν τα προϊόντα ή τα φυσικά καταστήματα που διαθέτουν τα προϊόντα που ψάχνουν, 2) την μεταφορά των προϊόντων ανάμεσα στα καταστήματα, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορέσει να το αποκτήσει από ένα κατάστημα το οποίο βρίσκεται κοντά του και 3) την διευκόλυνση των καταστημάτων στην παραγγελία προϊόντων και στη λήψη

εκπτώσεων από τους προμηθευτές (λόγω του αυξημένου όγκου παραγγελιών που γίνονται από το σύνολο των καταστημάτων που βρίσκονται στο δίκτυο).



Σχήμα 4.3 Μοντέλο συνεργατικού δικτύου ηλεκτρονικού εμπορίου (πηγή Carter & Sheehan, 2004)

Κάθε κατάστημα χρειάζεται το δικό του σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο θα τονίζει την αυτονομία του καταστήματος στους πελάτες, αλλά ταυτόχρονα θα το βοηθά να συνεργάζεται με τα άλλα καταστήματα με ένα τυποποιημένο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία. Το υψηλό επίπεδο εξειδικευμένων υπηρεσιών που παρέχονται από την κεντρική ιστοσελίδα του συνεργατικού δικτύου και τις αυτόνομες ιστοσελίδες των καταστημάτων επιτρέπει στους πελάτες να επιλέξουν ανάμεσα σε διαφορετικά καταστήματα το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους. Οι πελάτες έχουν στη διάθεσή τους ένα σύνολο καταλόγων για

να αποφασίσουν, κατάλογο των διαθέσιμων προϊόντων σε κάθε κατάσταση ξεχωριστά, κατάλογο όλων των διαθέσιμων προϊόντων σε ένα συνδυασμό τοπικών καταστημάτων, κατάλογο όλων των διαθέσιμων προϊόντων σε οποιοδήποτε κατάσταση του συνεργατικού δικτύου κ.τ.λ. Όταν κάποιος πελάτης βρίσκεται στην ιστοσελίδα του δικτύου έχει τη δυνατότητα να παραγγείλει επιλέγοντας τοποθεσία, κατάσταση, διαθεσιμότητα ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό. Όταν βρίσκεται στην ιστοσελίδα κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ο πελάτης μπορεί να επιλέξει κάποιο προϊόν το οποίο αν δεν είναι διαθέσιμο στο συγκεκριμένο κατάστημα μπορεί να μεταφερθεί από κάποιο άλλο.

Αυτού του είδους η συνεργασία προσφέρει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις περιοχές όπου υπάρχουν φυσικά καταστήματα, ενώ στις περιοχές όπου δεν υπάρχουν προσφέρει τις πλήρεις υπηρεσίες ενός ηλεκτρονικού λιανεμπόρου και ταυτόχρονα μεγάλη ποικιλία προϊόντων.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του είδους συνεργασίας αποτελούν το Amazon.com, το οποίο αναπτύσσοντας το δίκτυο των zShops μετατράπηκε σε e-co-op. Σύμφωνα με το Amazon.com τα zShops προσέφεραν προϊόντα τα οποία προσέφερε και το Amazon αλλά το καλύτερο ήταν ότι προσέφεραν προϊόντα τα οποία εκείνο δεν προσέφερε. Κάτι ανάλογο συνέβη και στην περίπτωση του FTD.com, το οποίο ενώ αρχικά συνέδεε πελάτες με ανθοπωλεία από όπου μπορούσα να παραγγείλουν τυποποιημένα προϊόντα, μετατράπηκε σε e-co-op παρέχοντας σύνδεση και υποστήριξη στις ιστοσελίδες αυτόνομων

ανθοπωλείων. Έτσι οι ανθοπώλες είχαν τη δυνατότητα να διαφημίσουν τα προϊόντα τους μαζί με επιλεγμένα προϊόντα του FTD.com.

Παρόλα αυτά τα e-co-ops δεν μπορούν να δημιουργηθούν για όλους τους τύπους προϊόντων. Τα e-co-ops είναι κατάλληλα για προϊόντα που έχουν υψηλή τιμή, υπάρχει υψηλή διαφοροποίηση ανάμεσα στις προσφορές των διαφόρων λιανεμπόρων, η φυσική επαφή με το προϊόν κατά την αγοραστική διαδικασία παίζει σημαντικό ρόλο και η πώλησή τους δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη γεωγραφικά. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι τα έργα τέχνης, μπαστούνια του γκολφ ή εξοπλισμός κάποιου άλλου είδους ακριβού σπορ ή ακόμα και εξειδικευμένα είδη σπιτιού. Αντίθετα, για τα προϊόντα που έχουν μεγάλη απήχηση στην αγορά τα e-co-ops δεν ενδείκνυται.

Βέβαια η δημιουργία, η εδραίωση και η ανάπτυξη ενός e-co-op είναι μια αρκετά περίπλοκη περίπτωση. Χωρίς την ύπαρξη ενός δικτύου μελών είναι δύσκολο να πειστούν άλλες επιχειρήσεις να γίνουν μέλη, αλλά όταν δεν υπάρχουν μέλη δεν υπάρχει και λόγος να εισέλθουν στο δίκτυο. Έτσι στην αρχή οι πελάτες του δικτύου θα είναι ουσιαστικά οι ήδη υπάρχοντες πελάτες των μελών του e-co-op, αλλά καθώς το e-co-op θα μεγαλώνει και θα προσφέρει πρόσθετα πλεονεκτήματα, θα αυξηθεί και ο αριθμός των πελατών.

Υπάρχουν τρεις εναλλακτικοί τρόποι δημιουργίας και εδραίωσης ενός e-co-op. Ο πρώτος τρόπος είναι να δημιουργηθεί από ένα βιομηχανικό οργανισμό, ο δεύτερος τρόπος είναι να γίνει η εκκίνηση από έναν λιανέμπορο που κατέχει ηγετική θέση και ο τρίτος τρόπος είναι να δημιουργηθεί από ένα

παροχέα software, ο οποίος θα προσφέρει το software και την εμπειρία του έναντι μέρους των κερδών του e-co-op.

Οι τρόποι ανάπτυξης του e-co-op είναι επίσης τρεις. Ο πρώτος είναι μέσω της εξάπλωσης σε συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες, ο δεύτερος είναι μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων και ο τρίτος είναι η σύνδεση με άλλα, ενδεχομένως ανταγωνιστικά μεταξύ τους, e-co-op.

Τέλος, το στοιχείο το οποίο καθορίζει το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη του e-co-op είναι οι συνδρομές και τα κέρδη των μελών, τα οποία εξαρτώνται από τον τρόπο που θα καλυφθούν τα διάφορα έξοδα, από τις τιμές που θα χρεώνονται στις μεταφορές των προϊόντων ανάμεσα στα καταστήματα και από τον τρόπο κάλυψης του κόστους των επιστρεφόμενων προϊόντων.

4.4 Συνανταγωνισμός στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Αναγνωρίζοντας ότι μέχρι τώρα έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού μέσα στα πλαίσια των μεγάλων επιχειρήσεων, είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον τους, χρειάζεται να γίνει μια αναφορά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στο ρόλο που ο συνανταγωνισμός παίζει για αυτές. Άλλωστε, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, το οποίο ούτως ή άλλως θα καθιστούσε αναγκαία την παρουσίαση του περιβάλλοντός τους. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή την ενότητα αναφέρονται α) οι σημαντικότεροι λόγοι που

ωθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συνανταγωνίζονται, κυρίως με τους άμεσους ανταγωνιστές τους και β) η περίπτωση της ανταλλαγής γνώσης με τους πελάτες και πως επηρεάζεται από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και τον τύπο της πληροφορίας.

4.4.1 Λόγοι Συνανταγωνισμού

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η συνεργασία με έναν ανταγωνιστή θεωρείτο ανατρεπτική κίνηση στο παρελθόν. Υπάρχει ανησυχία σχετικά με τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσει ένας συνεργάτης, αλλά ταυτόχρονα και ανταγωνιστής, τις ευαίσθητες πληροφορίες που θα αποκτήσει. Όμως στην πράξη, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα ανταγωνιστικά οφέλη που προσφέρουν οι συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών, αξίζουν τον κίνδυνο της ανταλλαγής πόρων και πληροφοριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Fred Cooper Consulting Engineers, η οποία κέρδισε ένα συμβόλαιο ως η εταιρεία πιστοποίησης ενός project του αμερικανικού στρατού, και για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες του project προσέλαβε τον ανταγωνισμό (Elvin, 2001). Αν και το συγκεκριμένο project αποτελούσε την πρώτη τους συνεργασία, οι δύο εταιρείες συνέχισαν να συνεργάζονται από τότε και δημιούργησαν μια επιτυχημένη κοινοπραξία για την ανάληψη παρόμοιων projects.

Το κλειδί για μια επιτυχημένη συνεργασία είναι η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη. Ενώ οι σημαντικότεροι λόγοι συνεργασίας με τους ανταγωνιστές, στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι ακόλουθοι:

1. Η δημιουργία μιας τέτοιας συνεργασίας 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. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατευθύνονται κυρίως από τις ανάγκες των πελατών τους και όταν τα μερίδια αγοράς τους είναι μικρά, τότε αυξάνεται και η αβεβαιότητα. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο αριθμός και η δύναμη των πελατών είναι αντιστρόφως ανάλογα. Συνεπώς, η ευκαιρία αύξησης της πελατειακής βάσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι ένα πολύ σημαντικό όφελος.
2. Ένα δεύτερο όφελος είναι *η από κοινού ανάληψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων*. Όταν δύο επιχειρήσεις καταφέρνουν να συνεργαστούν, τότε κατ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν διασπορά του κινδύνου και είναι σε θέση να αναλάβουν δουλειές τις οποίες δεν θα ήταν σε θέση καμία από τις δύο εταιρείες να αναλάβει ξεχωριστά, λόγω των υψηλών απαιτήσεων και κινδύνων.
3. Επίσης, μέσω των συνεργασιών οι επιχειρήσεις μπορούν να *εξασφαλίσουν μεγαλύτερο όγκο εργασιών*. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συχνά, μπορούν να καταθέσουν πιο ανταγωνιστικές προσφορές από τις μεγαλύτερες, λόγω των χαμηλότερων γενικών βιομηχανικών εξόδων και μισθών. Επιπλέον, μια τοπική μικρομεσαία επιχείρηση, μπορεί να υπερνικήσει μια μεγαλύτερη σε θέματα καταλληλότητας, διότι έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τα άτομα που θα εργασθούν σε μια προσφορά να είναι πρόσωπα με ισχυρή τοπική παρουσία, να έχουν γνώση των τοπικών ρυθμιστικών αρχών και εμπειρία σε παρόμοιες εργασίες.

4. Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας συνεργασίας είναι η *ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών*. Βέβαια, δεν πρέπει να ανταλλάσσονται όλων των ειδών οι πληροφορίες, ιδίως εκείνες που αναφέρονται στα μελλοντικά σχέδια μιας εταιρείας και στα στοιχεία που αποτελούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, όχι μόνο δεν πρέπει να ανταλλάσσονται, αλλά πρέπει και να αποκρύπτονται.

4.4.2 Ανταλλαγή Γνώσεων μέσα στα Πλαίσια του Συνανταγωνισμού

Μέχρι στιγμής η ανταλλαγή γνώσεων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους χρήσης του συνανταγωνισμού. Η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να γίνεται όχι μόνο μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται, αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Η γνώση αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για αυτό η διαχείριση της ανταλλαγής γνώσης μέσα στα συνανταγωνιστικά πλαίσια είναι ιδιαίτερα σημαντική. Τα πληροφοριακά συστήματα και η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια διαχείρισης της ανταλλαγής της γνώσης.

Για την αναγνώριση των αποτελεσμάτων της ανταλλαγής της γνώσης μέσα στα πλαίσια του συνανταγωνισμού οι Loebbecke και Van Fenema χρησιμοποιούν τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι η συνέργια, το πλεονέκτημα και ο αρνητικός αντίκτυπος (A.A.) που μπορεί να έχει η ανταλλαγή της γνώσης, για τον “αποστολέα”, από τη χρήση που κάνει ο “παραλήπτης”. Η διάσταση της συνέργιας αναφέρεται στο βαθμό που η συνεργασία δημιουργεί

μεγαλύτερη αξία, από το άθροισμα της αξίας των γνώσεων των δύο μερών. Τέτοιου είδους αξία δημιουργείται μόνο όταν και τα δύο μέρη ανταλλάσσουν γνώσεις. Η διάσταση του πλεονεκτήματος αναφέρεται στην δυνατότητα του “παραλήπτη” της γνώσης, να την εκμεταλλευτεί για να αυξήσει το δικό του όφελος. Τέλος, ο αρνητικός αντίκτυπος (A.A.) αναφέρεται στο βαθμό που ο τρόπος που χρησιμοποιεί τη γνώση ο “παραλήπτης” μπορεί να μειώσει την αξία του “αποστολέα”, διότι η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ανταγωνιστές και να μειώσει την αξία του πρωταρχικού κατόχου.

Η επιρροή της συνέργιας και του πλεονεκτήματος στην ανταλλαγή της γνώσης σε συνθήκες συνανταγωνισμού, καθώς και η επιρροή του αρνητικού αντίκτυπου (A.A.) στη μεταφορά της γνώσης περιγράφονται στον πίνακα 4.1.

		Πλεονέκτημα του “παραλήπτη”	
		Μικρό	Μεγάλο
Συνέργιες της Συνεργασίας	Χαμηλές	Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων. Επίδραση Α.Α.: Αρνητική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων.	Αρνητική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων. Επίδραση Α.Α.: Ιδιαίτερα αρνητική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων.
	Υψηλές	Θετική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων. Επίδραση Α.Α.: Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων.	Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων. Επίδραση Α.Α.: Αρνητική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων.

Πίνακας 4.1 Στάση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ανταλλαγή της γνώσης και τον συνανταγωνισμό (πηγή Levy et al., 2003)

Όπως προαναφέρθηκε, τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια ανταλλαγής της γνώσης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη γνώση για τη διαχείριση καθημερινών διαδικασιών και τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν τείνουν να είναι απλά. Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις θεωρούν τα πληροφοριακά συστήματα ως κόστος, με εξαίρεση λίγες που αναγνωρίζουν τη δυναμική τους και τη δυνατότητα τους να συμβάλλουν στην αλλαγή. Επίσης, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο πελάτης και η γνώμη του παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα.

Ο Levy (2001) ανέπτυξε ένα πλαίσιο για να αναγνωρίσει την πιθανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να αποκτήσουν αξία από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Το πλαίσιο αυτό έχει δύο διαστάσεις τη στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και την εξάρτηση από τους πελάτες. Η στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων αναφέρεται στο αν αυτά χρησιμοποιούνται για τη μείωση του κόστους ή για τη δημιουργία αξίας. Η εξάρτηση από τους πελάτες αναφέρεται στο βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τους πελάτες της, η οποία είναι συνήθως υψηλή όταν μια επιχείρηση είναι νέα ή όταν έχει λίγους, αλλά μεγάλους πελάτες. Στον πίνακα 4.2 περιγράφεται ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων για διάφορους τύπους μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και το είδος πληροφοριών που χρησιμοποιούν. Μέσω αυτού του πλαισίου μπορεί κανείς να αναγνωρίσει πότε μια μικρομεσαία επιχείρηση θεωρεί την ανταλλαγή της γνώσης και τον συνανταγωνισμό κατάλληλα.

		Στρατηγική χρήση	
		Μείωση κόστους	Αύξηση αξίας
Εξάρτηση από πελάτες	Χαμηλή	<p>Συντονισμός</p> <p><u>Ρόλος Π.Σ.</u> Ασκούν χρηματοοικονομικό έλεγχο. Βελτιώνουν την εξυπηρέτηση των πελατών. Ενισχύουν τη διατμηματική επικοινωνία.</p> <p><u>Τύπος Πληροφορίας</u> Τυπική, λειτουργική. Εσωτερική χρήση μόνο, μέσω βάσεων δεδομένων.</p>	<p>Επανατοποθέτηση</p> <p><u>Ρόλος Π.Σ.</u> Ενοποιούνται με την στρατηγική. Υποστηρίζουν τη διοίκηση.</p> <p><u>Τύπος Πληροφορίας</u> Το Internet παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Χρήση συστημάτων διαχείρισης γνώσης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.</p>
	Υψηλή	<p>Αποδοτικότητα</p> <p><u>Ρόλος Π.Σ.</u> Αποτελούν κόστος. Ασκούν χρηματοοικονομικό έλεγχο. Βελτιώνουν την αποδοτικότητα των εσωτερικών διαδικασιών. Διαχειρίζονται τις καθημερινές διαδικασίες.</p> <p><u>Τύπος Πληροφορίας</u> Λογιστικά συστήματα για τυπική πληροφόρηση. Οι γνώσεις του ιδιοκτήτη είναι ζωτικές για την επιβίωση της επιχείρησης.</p>	<p>Συνεργασία</p> <p><u>Ρόλος Π.Σ.</u> Διευκολύνουν την επικοινωνία & την ανταλλαγή πληροφοριών με τους πελάτες (e-mail, EDI). Βοηθούν στην ανταλλαγή της γνώσης.</p> <p><u>Τύπος Πληροφορίας</u> MRP, EDI: μέσα ανταλλαγής λειτουργικών πληροφοριών με πελάτες. Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης παρέχουν πληροφόρηση που μοιράζεται με τους πελάτες.</p>

Πίνακας 4.2 Ρόλος Π.Σ. και τύπος πληροφορίας (πηγή Levy et al., 2003)

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στη μείωση του κόστους είναι, μάλλον, απίθανο να θεωρήσουν το συνανταγωνισμό κατάλληλο. Αντίθετα, στην περίπτωση της δημιουργίας αξίας, ο συνανταγωνισμός είναι πιθανό να ωφελήσει τις επιχειρήσεις που ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους πελάτες τους (τεταρτημόριο συνεργασίας) ή χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα ως μέσο αλλαγής και εξέλιξής τους (τεταρτημόριο επανατοποθέτησης).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που βρίσκονται στο τεταρτημόριο της συνεργασίας έχουν λίγους σημαντικούς πελάτες, οι οποίοι επιθυμούν πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και την ποιότητα των διαδικασιών. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της σχέσης, συνεπώς, υπάρχει υψηλή συνέργια.

Οι επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την προσωπική τους ανάπτυξη είναι λίγες. Επίσης, οι μεγάλοι πελάτες είναι πιθανό να ζητήσουν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να τους προσφέρουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα προϊόντα. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών, συνήθως, καταλήγει σε μια μορφή ελέγχου των επιχειρήσεων από τους πελάτες τους. Η πιθανότητα οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την αξία της γνώσης έξω από τη σχέση τους με τους πελάτες, είναι μικρή, συνεπώς υπάρχει μικρό πλεονέκτημα. Παρατηρώντας και τον πίνακα 4.1 βλέπουμε ότι η γενική στάση απέναντι στην ανταλλαγή της γνώσης και τον συνανταγωνισμό είναι θετική όταν η συνέργια είναι υψηλή και το πλεονέκτημα του παραλήπτη μικρό.

Το τεταρτημόριο της επανατοποθέτησης περιλαμβάνει δυναμικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν την αξία της πληροφορίας και της γνώσης ως στρατηγικούς πόρους. Η συνεργασία με τους πελάτες περιλαμβάνει ανταλλαγή πληροφοριών, οι οποίες είναι στρατηγικής σημασίας και για τα δύο μέρη. Συνεπώς υπάρχει υψηλή συνέργια. Οι επιχειρήσεις αυτού του τεταρτημορίου χρησιμοποιούν τις πληροφορίες για να βελτιωθούν, να επεκταθούν και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Επίσης, σύμφωνα και με τον πίνακα 4.2, αναγνωρίζουν την αξία των πληροφοριών για την ανάπτυξη της στρατηγικής τους. Άρα, το πλεονέκτημά τους είναι μεγάλο. Παρατηρώντας ακόμα μια φορά τον πίνακα 4.1 βλέπουμε ότι η γενική στάση απέναντι στην ανταλλαγή της γνώσης και τον συνανταγωνισμό είναι διαφορούμενη όταν η συνέργια είναι υψηλή και το πλεονέκτημα μεγάλο.

Συνοψίζοντας, για να κατανοήσει κανείς πότε ο συνανταγωνισμός είναι κατάλληλος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και για ποιους τύπους επιχειρήσεων, βοηθά ο πίνακας 4.3, ο οποίος είναι συνδυασμός των πινάκων 4.1 και 4.2.

		Στρατηγική χρήση	
		Μείωση κόστους	Αύξηση αξίας
Εξάρτηση από πελάτες	Χαμηλή	<p>Συντονισμός</p> <p>Συνέργια - Χαμηλή</p> <p>Πλεονέκτημα – Μικρό</p> <p>Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων και το συνανταγωνισμό.</p>	<p>Επανατοποθέτηση</p> <p>Συνέργια - Υψηλή</p> <p>Πλεονέκτημα – Μεγάλο</p> <p>Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων και το συνανταγωνισμό.</p>
	Υψηλή	<p>Αποδοτικότητα</p> <p>Συνέργια - Χαμηλή</p> <p>Πλεονέκτημα – Μικρό</p> <p>Διφορούμενη στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων και το συνανταγωνισμό.</p>	<p>Συνεργασία</p> <p>Συνέργια - Υψηλή</p> <p>Πλεονέκτημα – Μικρό</p> <p>Θετική στάση προς την ανταλλαγή γνώσεων και το συνανταγωνισμό.</p>

Πίνακας 4.3 Ο συνανταγωνισμός στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (πηγή Levy et al., 2003)

4.5 Κρατική Παρέμβαση και Συνανταγωνισμός

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, στο παιχνίδι των επιχειρήσεων δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι κανόνες ή κάποιος παγκόσμιος κώδικας κανόνων, διότι οι κανόνες προέρχονται από τις παραδόσεις, τα συμβόλαια και τη νομοθεσία. Συνεπώς θα ήταν μεγάλη παράληψη να μην εξετασθεί ο ρόλος των κυβερνήσεων σε σχέση με το συνανταγωνισμό. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε δύο θέματα σχετικά με το ρόλο της κρατικής παρέμβασης. Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο ρόλο των κυβερνήσεων στην είσοδο ξένων επιχειρήσεων και τα είδη σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις. Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στο ρόλο που παίζουν οι κυβερνήσεις στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων.

4.5.1 Ο ρόλος των κυβερνήσεων στην είσοδο ξένων επιχειρήσεων

Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που θέλουν να επεκταθούν σε νέες αγορές/χώρες και των κυβερνήσεων των συγκεκριμένων χωρών εμπεριέχουν τόσο το στοιχείο της συνεργασίας, όσο και του ανταγωνισμού.

Τα στοιχεία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας συνυπάρχουν γιατί και οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις αλληλεξαρτώνται από τους πόρους και την υποστήριξη του άλλου, αλλά ταυτόχρονα συγκρούονται λόγω διαφορετικών στόχων και έλλειψης μηχανισμών μετριασμού του στοιχείου του ωφελιμισμού.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με τις κυβερνήσεις γιατί οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι των κυβερνήσεων δεν συμβαδίζουν πάντα με τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Ενώ, πιο συγκεκριμένα, ανταγωνίζονται για παραγωγικούς πόρους (φυσικούς πόρους, γη, τοπική χρηματοδότηση), λειτουργικούς πόρους (πληροφορίες, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, μεθόδους τιμολόγησης), για τη δύναμη αλλαγής του νομικού πλαισίου της χώρας και για θέματα όπως πρόσβαση στις αγορές/βιομηχανίες, επέκταση της τοπικής αγοράς και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Η συνεργασία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις παρουσιάζεται σε τέσσερα επίπεδα, σε επίπεδο διεθνοποίησης της χώρας, σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας, σε επίπεδο επιχειρησιακών δυνατοτήτων και σε επίπεδο ατομικής παραγωγικότητας. Οι κυβερνήσεις βασίζονται στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων για να συνδέσουν την εθνική τους οικονομία με τον υπόλοιπο κόσμο. Ενώ, οι επιχειρήσεις μέσω αυτής της ένωσης αναμένουν πιο αποδοτική ροή των παραγωγικών πόρων. Σε επίπεδο βιομηχανίας, η υψηλότερη απόδοση των επιχειρήσεων συμβάλει στη βελτίωση του βιομηχανικού περιβάλλοντος της χώρας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές δυνατότητες. Οι κυβερνήσεις αναπτυσσόμενων αγορών προσφέρουν διάφορα προνόμια (φορολογικές απαλλαγές, δωρεάν χρήση γης, ικανό εργατικό δυναμικό), ενώ αναμένουν από τις επιχειρήσεις ότι θα φέρουν στη χώρα τεχνολογικές και οργανωσιακές δυνατότητες. Τέλος, συνεργάζονται για να βελτιώσουν την ατομική παραγωγικότητα (εργατών, στελεχών, μηχανικών, σχεδιαστών).

Επίσης, ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων εξαρτάται από την οικονομική ανάπτυξη, την πολιτική σταθερότητα, την παρέμβαση των ρυθμιστικών αρχών και τη βιομηχανική ανάπτυξη.

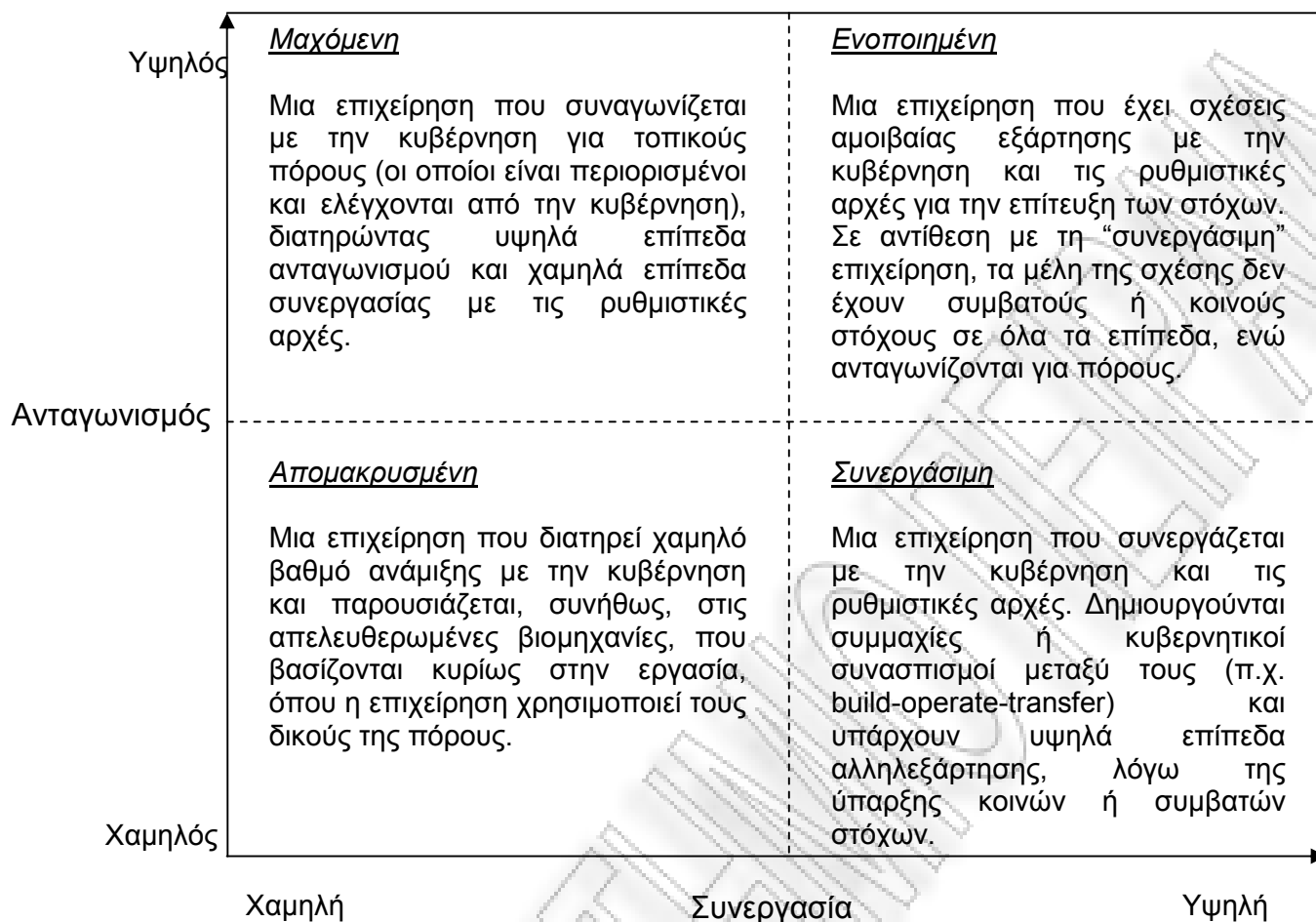
Δεδομένου ότι η συνεργασία και ο ανταγωνισμός επηρεάζονται μερικώς από την αφθονία των πόρων, τους οποίους μια επιχείρηση χρειάζεται, και η αφθονία των πόρων μιας χώρας εξαρτάται από την οικονομική της ανάπτυξη, τότε η συνεργασία συσχετίζεται θετικά με το βαθμό ανάπτυξης μιας οικονομίας, ενώ ο ανταγωνισμός αρνητικά.

Η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος μιας χώρας επηρεάζει και το κόστος εξάρτησης από εξωτερικούς πόρους. Δηλαδή αν υπάρχει πολιτική αστάθεια, τότε το κόστος αυτό είναι υψηλότερο. Συνεπώς, η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων συσχετίζεται θετικά με το βαθμό πολιτικής σταθερότητας μιας χώρας, ενώ ο ανταγωνισμός αρνητικά.

Η παρέμβαση των ρυθμιστικών αρχών αναφέρεται στο βαθμό που η λειτουργία των επιχειρήσεων παρεμποδίζεται από τις κυβερνητικές αρχές. Η παρεμπόδιση της λειτουργίας από τις ρυθμιστικές αρχές δημιουργεί εμπόδια, αυξάνει τα κόστη εύρεσης πληροφοριών και αυξάνει το βαθμό αβεβαιότητας χρήσης εξωτερικών πόρων, οδηγώντας τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση εναλλακτικών πόρων ή στην μείωση της εξάρτησής τους από τη χώρα. Επομένως, τόσο η συνεργασία, όσο και ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων συσχετίζονται αρνητικά με την παρεμπόδιση από τις ρυθμιστικές αρχές.

Τέλος, σχετικά με το βαθμό βιομηχανικής ανάπτυξης, η αλληλεξάρτηση μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων είναι μεγαλύτερη σε ταχέως αναπτυσσόμενες βιομηχανίες, όπου οι κυβερνήσεις χρειάζονται τις τεχνολογικές και οργανωσιακές γνώσεις των επιχειρήσεων για να εκμοντερνίσουν τους συγκεκριμένους τομείς, ενώ οι επιχειρήσεις χρειάζονται τη βοήθεια των κυβερνήσεων για να σταθεροποιήσουν τις δραστηριότητές τους. Βέβαια, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται περισσότερο στους πόρους των κυβερνήσεων εντείνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Άρα, τόσο η συνεργασία, όσο και ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνήσεων συσχετίζονται θετικά με το βαθμό βιομηχανικής ανάπτυξης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω ο Luo (2004) δημιούργησε μια μήτρα, όπου κατέταξε τις επιχειρήσεις σε τέσσερις τύπους, ανάλογα με το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού που υπήρχε στις σχέσεις τους με τις κυβερνήσεις.



Πίνακας 4.4 Τύποι επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κυβερνήσεις (πηγή Luo, 2004)

4.5.2 Η παρέμβαση των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων

Η ρόλος των κυβερνήσεων είναι πολύ σημαντικός όχι μόνο για την είσοδο των επιχειρήσεων σε νέες αγορές/κράτη, αλλά και για τη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις ή γενικότερα οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα. Ο καλύτερος, ίσως, τρόπος για να περιγραφεί ο βαθμός επιρροής και η συμβολή των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι μέσω της παρουσίασης δύο

ιδιαίτερα χαρακτηριστικών παραδειγμάτων. Η πρώτη περίπτωση είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής συνεργασίας ανάμεσα στην αμερικανική κυβέρνηση, σε πανεπιστήμια και επιχειρήσεις. Ενώ, η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στη συνεργασία γνωστών ιαπωνικών επιχειρήσεων, υπό την αιγίδα της ιαπωνικής κυβέρνησης.

4.5.2.1 Το πρόγραμμα ερευνητικών κέντρων μηχανικής

Το πρόγραμμα ερευνητικών κέντρων μηχανικής [Engineering Research Centers (ERC) Program] είναι ένα πρόγραμμα, το οποίο διαχειρίζεται το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημών [National Science Foundation (NSF)] για λογαριασμό της αμερικανικής κυβέρνησης. Το ERC δημιουργήθηκε το 1983, βασισμένο σε έρευνας της Εθνικής Ακαδημίας Μηχανικής (National Academy of Engineering), η οποία είχε γίνει για λογαριασμό του NSF. Αυτό το συνεργατικό πρόγραμμα είχε δύο στόχους: α) τη βελτίωση της έρευνας σε θέματα μηχανικής, έτσι ώστε να γίνεται μεγαλύτερη συνεισφορά στην πρακτική μηχανική και β) την παροχή βοήθειας στην αμερικανική βιομηχανία, έτσι ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική παγκοσμίως.

Οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος ήταν η συνεχής αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς ερευνητές, τους φοιτητές και τους μηχανικούς και επιστήμονες που απασχολούνται στη βιομηχανία, ώστε τα ερευνητικά προγράμματα να είναι σχετικά με τις πρακτικές ανάγκες της βιομηχανίας. Επίσης, η ανάπτυξη γνώσεων, μεθοδολογιών και εργαλείων που θα συμβάλλουν στην επίλυση σημαντικών πρακτικών προβλημάτων μηχανικής

και τέλος, η συνεισφορά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα.

Τα ERC φιλοξενούνται στις πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις (ύστερα από υποβολή και αξιολόγηση των προτάσεων των πανεπιστημίων) και ενώ χρηματοδοτούντο για έντεκα χρόνια από το NSF, παράλληλα προσπαθούσαν να εξασφαλίσουν και εξωτερική χρηματοδότηση, ώστε να είναι ανεξάρτητα, μετά το πέρας των έντεκα χρόνων.

Κάθε ERC δημιουργούσε αρκετές συνεργασίες με πανεπιστήμια, φοιτητές και επιχειρήσεις (συχνά και με κυβερνητικά ερευνητικά κέντρα) για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων ερευνητικών προγραμμάτων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα ερευνητικά προγράμματα να επικεντρώνονται σε θέματα που απασχολούν τη βιομηχανία στο σύνολό της και όχι στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Το σχήμα 4.4 δείχνει πως ένα ERC (του πανεπιστημίου του Maryland) συνδύασε συνεργασίες με την κυβέρνηση, άλλα πανεπιστήμια και επιχειρήσεις.

Κ.		1	
Π.	3	2	
Ε.		4	
	Ε.	Π.	Κ.

Σχήμα 4.4 ERC του πανεπιστημίου Maryland (πηγή Carayannis & Alexander, 1999)

Το ERC του παραδείγματος χρηματοδοτείται από το NSF (τετράγωνο 1), ενώ αποτελεί μια συνεργασία ανάμεσα στο πανεπιστήμιο του Maryland και του Harvard (τετράγωνο 2). Κάθε πανεπιστήμιο, με τη σειρά του, διατηρεί σχέσεις με διάφορες επιχειρήσεις (τετράγωνα 3 και 4).

Συνοψίζοντας, μπορεί κανείς να δει ότι με την υποστήριξη και τη βοήθεια της κυβέρνησης προωθούνται οι συνεργασίες ανάμεσα σε πανεπιστήμια, επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς για την προώθηση θεμάτων σημαντικών για το σύνολο του κράτους, τη βιομηχανία αλλά και τον ακαδημαϊκό κόσμο. Επομένως, προωθείται η συνεργασία σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης ανάμεσα σε οργανισμούς που παράλληλα ανταγωνίζονται για την προσέλκυση των ικανότερων υπαλλήλων/στελεχών, αλλά και για την εξασφάλιση πόρων και χρηματοδότησης, δηλαδή συνανταγωνισμός.

4.5.2.2 Το τεχνολογικό ερευνητικό πρόγραμμα της Ιαπωνίας

Τη δεκαετία του '60 ένας σημαντικός στόχος της ιαπωνικής κυβέρνησης ήταν η βελτίωση των ανταγωνιστικών δυνάμεων της βιομηχανίας ηλεκτρονικών υπολογιστών, κυρίως υπό την απειλή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κατείχε η IBM. Το 1971, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η δημιουργία των νέων υπολογιστών (σειρά 370) της IBM, το υπουργείο διεθνούς εμπορίου της Ιαπωνίας οργάνωσε τις έξι μεγαλύτερες ιαπωνικές εταιρείες σε συνεργασίες. Οι συνεργασίες αυτές ήταν οι εξής: Hitachi-Fujitsu, NEC-Toshiba και Mitsubishi Electric-Okī Electric. Η συγκεκριμένη προσπάθεια δεν είχε μεγάλη επιτυχία και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις έξι εταιρείες παρέμεινε έντονος. Συγκεκριμένα,

ακόμα και ανάμεσα στους “συνεργάτες” υπήρχε έντονη διαφωνία, κυρίως ανάμεσα στις εταιρείες Hitachi και Fujitsu. Παρά τις επιθυμίες του υπουργείου, οι εταιρείες δεν συνεργάστηκαν ούτε σε επίπεδο παραγωγής, ούτε σε επίπεδο πωλήσεων και τελικά παρέμειναν ανεξάρτητες.

Το 1975, κυκλοφόρησε μια φήμη ότι η IBM σχεδίαζε το “σύστημα του μέλλοντος”, μια νέα σειρά υπολογιστών. Η εισαγωγή του στην αγορά του αναμένετο το 1978 με το 1980, το αργότερο. Αυτό το μεγάλο τεχνολογικό βήμα αντιμετωπίστηκε από την ιαπωνική βιομηχανία υπολογιστών ως μια σημαντική απειλή. Ένας από τους σημαντικότερους ηγέτες του Δημοκρατικού Απελευθερωτικού Κόμματος, ο Tomisaburo Hashimoto δήλωσε: “Διαθέτουμε πολλούς κατασκευαστές υπολογιστών για να αντιμετωπίσουμε το τέρας, IBM...”.

Υπό τις πιέσεις του κόμματος, και παρά τους δισταγμούς του υπουργείου διεθνούς εμπορίου και των εταιρειών, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα τεχνολογικής ανάπτυξης, προκειμένου να προληφθεί και να αντιμετωπιστεί η δράση της IBM. Το πρόγραμμα αυτό είχε δύο σημαντικά στοιχεία: α) την οργάνωση των προηγούμενων τριών συνεργασιών σε δύο (Hitachi-Fujitsu- Mitsubishi Electric και NEC-Toshiba) και β) τη δημιουργία ενός εργαστηρίου έρευνας και ανάπτυξης, όπου θα συνεργάζονταν οι πέντε εταιρείες.

Αν και οι πέντε εταιρείες δεν ήταν ευχαριστημένες με την πρωτοβουλία της κυβέρνησης, φοβούμενες απώλεια της ανεξαρτησίας τους, αναγκάστηκαν

να συμφωνήσουν. Το πρόγραμμα ξεκίνησε στις 10 Μαρτίου 1976 με χρονικό ορίζοντα τέσσερα χρόνια και θεωρείτο εθνική υπόθεση.

Στην αρχή αντιμετωπίστηκαν σημαντικά εμπόδια, αλλά τελικά το πρόγραμμα αποδείχθηκε επιτυχημένο. Μέσω αυτού του προγράμματος η ιαπωνική βιομηχανία υπολογιστών κατάφερε, όχι μόνο να φτάσει στο επίπεδο τεχνολογικής γνώσης της IBM, αλλά και το ξεπεράσει. Επίσης, υπήρξαν σημαντικά οφέλη και από την εμπορευματοποίηση των μηχανημάτων, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Τα μηχανήματα αυτά εμπορευματοποιήθηκαν από τις εταιρείες Canon, Nikon και Olympus Optical. Τα αποτελέσματα ήταν μείωση των εισαγωγών παραγωγικού εξοπλισμού για τη βιομηχανία ημιαγωγών (semiconductor) από 70-80% τα πρώτα πέντε χρόνια, σε 50% το 1980 όταν το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε. Επίσης, οι Ιάπωνες κατασκευαστές παραγωγικού εξοπλισμού για τη βιομηχανία ημιαγωγών αύξησαν το μερίδιό τους από 10% τη δεκαετία του '70, σε 35% το 1987. Τέλος, αυξήθηκε το μερίδιο αγοράς της Ιαπωνίας στην παγκόσμια αγορά ημιαγωγών.

Η κρατική παρέμβαση έπαιξε καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία αυτής της σχέσης, αλλά και στην επιτυχία της. Οι ιαπωνικές εταιρείες, πιθανότατα, δεν θα είχαν αποφασίσει να συνεργαστούν, αλλά ακόμα και αν το είχαν αποφασίσει δεν θα είχαν τόση επιτυχία. Η κρατική παρέμβαση συνέβαλε ουσιαστικά στην λειτουργία του προγράμματος για πολλούς λόγους. Πρώτον, είχε την παρελθούσα εμπειρία, προκειμένου να ξέρει πώς να αντιμετωπίσει αυτές τις άκρως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Δεύτερον, η χρηματοδότηση του προγράμματος ήταν τόσο υψηλή, που κάθε μία από τις εταιρείες φοβόταν ότι αν

δεν συμμετείχε. και συμμετείχαν οι ανταγωνιστές της, θα έμενε πίσω. Τρίτον, υπήρχε σαφής στοχοθεσία, η νίκη κατά της IBM. Τέταρτον, υπήρχαν ευνοϊκές τεχνολογικές συνθήκες. Πέμπτον, η επιλογή των θεμάτων προς έρευνα ήταν τέτοια, που ενδιέφεραν και ωφελούσαν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Και τέλος, υπήρχε σαφής καθοδήγηση από στελέχη κρατικών φορέων, τα οποία συνέβαλαν, με τις τεχνικές αλλά και διοικητικές γνώσεις τους, στην καλύτερη λειτουργία του προγράμματος και στην ανάπτυξη αισθήματος συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του.

4.6 Συμπεράσματα

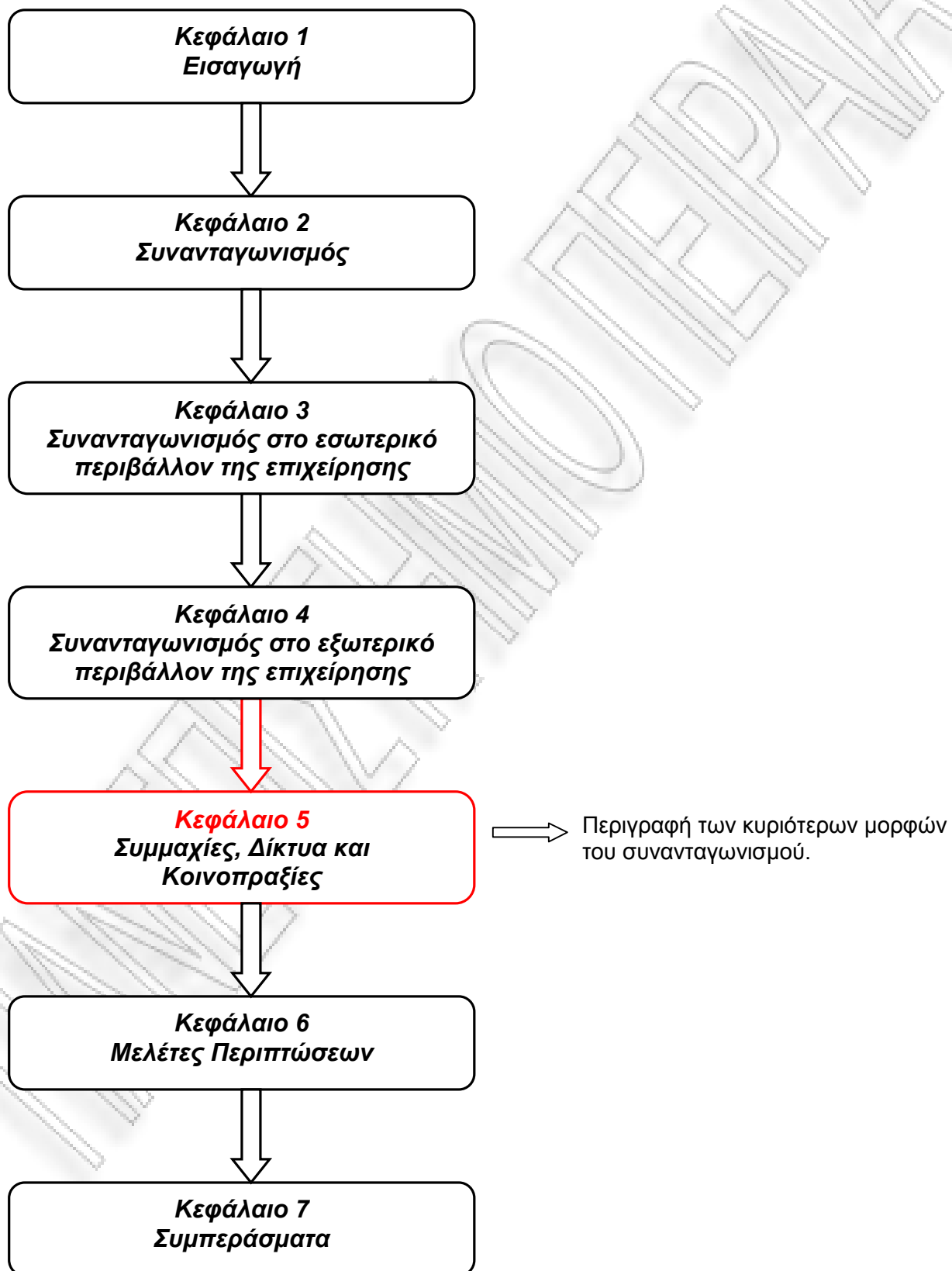
Συνοψίζοντας τα κυριότερα σημεία του κεφαλαίου 4 παρατηρείται ότι έγινε αναφορά στις σχέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών, στην εμφάνιση του συνανταγωνισμού στο περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στο ρόλο της κρατικής παρέμβασης στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και κυβερνήσεις.

Έχοντας ολοκληρώσει την απάντηση του ερωτήματος “πού εμφανίζεται ο συνανταγωνισμός”, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κυριότερες μορφές έκφρασής του, οι οποίες είναι οι συμμαχίες, τα δίκτυα και οι κοινοπραξίες.

1. Bengtsson M., and Kock S., "Coopetition and competition in relationships between competitors in business networks", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.14, No.3, 1999
2. Bengtsson M., and Kock S., "Coopetition in business networks-to cooperate and compete simultaneously", Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000
3. Moore J.F., The death of competition-Leaderships & Strategy in the age of business ecosystems, John Wiley & Sons, Chichester 1996
4. Carter Jim, and Sheehan Norman, "Cooperation" E-tailing's integration with retailing", Business Horizons, Vol.47, No.2, March-April 2004
5. Elvin David, "From competitors to partners", Civil Engineering, Vol.71, No.3, March 2001
6. Levy M., Loebbecke C., Powell P., "SME's, coopetition and knowledge sharing: the role of information systems", European Journal of Information Systems, Vol.12, 2003
7. Loebbecke C., and Van Fenema P., "Towards a theory of Interorganisational Knowledge Sharing during Co-opetition", Proceedings of European conference on IS, Aix-en-Provence, 1998

8. Levy M., Powell P., and Yetton P., “SME’s: Aligning IS and the strategic context”, Journal of Information Technology, Vol.16, 2001
9. Luo Yadong, “A coopetition perspective of MNC-host government relations”, Journal of International Management, Vol.10, October 2004
10. Carayannis Elias G., and Alexander Jeffrey, “Winning by co-opeting in strategic government-university-industry R’n’D partnerships: The power of complex dynamic knowledge networks”, Journal of Technology Transfer, Vol.24, August 1999
11. Sakakibara Kiyonori, “R&D cooperation among competitors: A case study of the VLSI semiconductor research project in Japan”, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.10, 1993

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ, ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ



5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο 5 δίνεται απάντηση στο ερώτημα “ποιες είναι οι κυριότερες μορφές εμφάνισης του συνανταγωνισμού”. Όπως αναγνωρίστηκε από τη διεθνή βιβλιογραφία, οι κυριότερες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού είναι οι συμμαχίες, τα δίκτυα και οι κοινοπραξίες. Το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο υποενότητες, οι οποίες εξετάζουν τις συμμαχίες και τις κοινοπραξίες, αντίστοιχα, ενώ τα δίκτυα παρουσιάζονται μέσα στα πλαίσια των συμμαχιών. Και οι δύο υποενότητες αναφέρουν ορισμούς των συμμαχιών και των κοινοπραξιών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί από διάφορους μελετητές. Περιλαμβάνουν, επίσης, μια συνοπτική αναφορά των κυριότερων λόγων δημιουργίας των συμμαχιών και των κοινοπραξιών, καθώς και τις ωφέλειες και τους κινδύνους που παρουσιάζουν.

Η πρώτη υποενότητα αναφέρεται, επίσης, στις συμμαχίες ανταλλαγής γνώσεων και στη δημιουργία συνεργατικών αλλά και ανταγωνιστικών σχέσεων μέσα στα πλαίσια των δικτύων. Η δεύτερη υποενότητα περιγράφει πώς επηρεάζονται οι κοινοπραξίες από τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό, ποια είναι η εξελικτική τους πορεία και τι αντίκτυπο έχει στην επίδοση και επιτυχία τους ο ρόλος των μητρικών εταιρειών.

5.2 Συμμαχίες

Ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας αποτελούν βασικές αιτίες για τον ολοένα αυξανόμενο

αριθμό των στρατηγικών συμμαχιών. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μια μορφή συνεργασίας, προκειμένου να ανταγωνιστούν οι οργανισμοί μεταξύ τους και παρουσιάζονται τόσο ανάμεσα σε επιχειρήσεις, όσο και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια. Οι επιχειρήσεις που δεν επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες διακινδυνεύουν το μέλλον τους, αφού ο ταχύς ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης “απαιτεί” οι επιχειρήσεις να μην δρουν ανεξάρτητα σε τομείς όπως έρευνα και ανάπτυξη, αλλά να συνδυάζουν τις γνώσεις και τεχνολογίες τους με εκείνες άλλων επιχειρήσεων, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Με τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με σημαντικούς ανταγωνιστές οι επιχειρήσεις μπορεί για παράδειγμα να επιτύχουν να μειώσουν τους κύκλους ανάπτυξης, να μοιραστούν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, να αυξήσουν την πρόσβασή τους σε εθνικές, αλλά και διεθνείς αγορές, καθώς και να αντιμετωπίσουν την γρήγορη αλλαγή που παρουσιάζεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους. Αντίθετα, αν οι επιχειρήσεις αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή μόνες τους, τότε μεγάλο μέρος αυτών θα απειληθεί στο μέλλον από ξένους ή τοπικούς ανταγωνιστές (Amin, Hagen & Sterrett, 1995).

5.2.1 Ορισμός

Μία συμμαχία είναι η συνεργασία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούν να πετύχουν κοινούς και αμοιβαία ωφέλιμους στόχους. Ορισμένες συμμαχίες έχουν μικρή διάρκεια και σκοπεύουν απλά στην επίτευξη ενός βραχυπρόθεσμου στόχου, ενώ άλλες έχουν πολύ μεγαλύτερη διάρκεια και στοχεύουν στην επίτευξη πιο μακροπρόθεσμων και στρατηγικών στόχων (Wheelen & Hunger, 2004).

Οι Lin και Darling (1999) ορίζουν τις συμμαχίες ως μακροχρόνιες συμφωνίες ανάμεσα σε ανταγωνιστές που συνδυάζουν ή ανταλλάσσουν τους πόρους τους. Αυτές οι συμφωνίες είναι πέρα από τα όρια των τυπικών συμβολαίων και είναι σχέσεις αμφίδρομες που χαρακτηρίζονται από τη δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών σε ένα κοινό στόχο.

Ο Gulati (1998) ορίζει τις συμμαχίες εθελοντικές συμφωνίες εταιρειών, οι οποίες περιλαμβάνουν ανταλλαγή ή από κοινού ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογιών ή υπηρεσιών. Οι συμφωνίες αυτές οφείλονται σε ένα ευρύ φάσμα κινήτρων και στόχων, λαμβάνουν διάφορες μορφές και εμφανίζονται είτε σε οριζόντιο, είτε σε κάθετο επίπεδο.

Σύμφωνα με μια εταιρεία συμβούλων συμμαχιών την Technology Associates and Alliances οι συμμαχίες μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: α) Συμμαχίες marketing και πωλήσεων, β) Συμμαχίες

προϊόντων και παραγωγής και γ) Συμμαχίες τεχνολογίας και τεχνογνωσίας/ γνώσεων.

Από την άλλη μεριά, η Kanter (1990) διαχωρίζει τις συμμαχίες σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες: 1) Συμμαχίες που σχηματίζονται ανάμεσα σε πολλούς οργανισμούς, κυρίως του ίδιου κλάδου, με σκοπό την κάλυψη μιας κοινής ανάγκης, 2) Ωφελιμιστικές συμμαχίες, οι οποίες είναι εκείνες που δημιουργούνται με στόχο την απόκτηση πληροφορίας ή/και πρόσβαση σε νέες αγορές και 3) Συμμαχίες ανάμεσα σε ενδιαφερόμενους (stakeholders), οι οποίες δημιουργούνται ανάμεσα σε αλληλοεξαρτώμενα μέλη (πελάτες, προμηθευτές και εργαζόμενοι) που εμπλέκονται σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας δημιουργίας αξίας. Τέτοιου είδους συμμαχίες είναι προσανατολισμένες προς την ποιότητα και την καινοτομία.

5.2.2 Λόγοι δημιουργίας συμμαχιών

Οι λόγοι δημιουργίας συμμαχιών είναι ποικίλοι και ουσιαστικά μοιάζουν με τους λόγους συμμετοχής σε μια συνανταγωνιστική στρατηγική. Οι Cravens και Shipp (1993) χαρακτηρίζουν τις συμμαχίες ως μια συμφωνία υβριδικής μορφής, η οποία προκύπτει όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αστάθειας και πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος και παράλληλα υπάρχει κενό γνώσεων και πόρων ανάμεσα σε εκείνους που κατέχει μια εταιρεία και σε εκείνους που χρειάζεται για να ανταγωνιστεί σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Οι Hamel et al. (1989) θεωρούν ότι οι κυριότεροι λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και η διείσδυση σε νέες αγορές

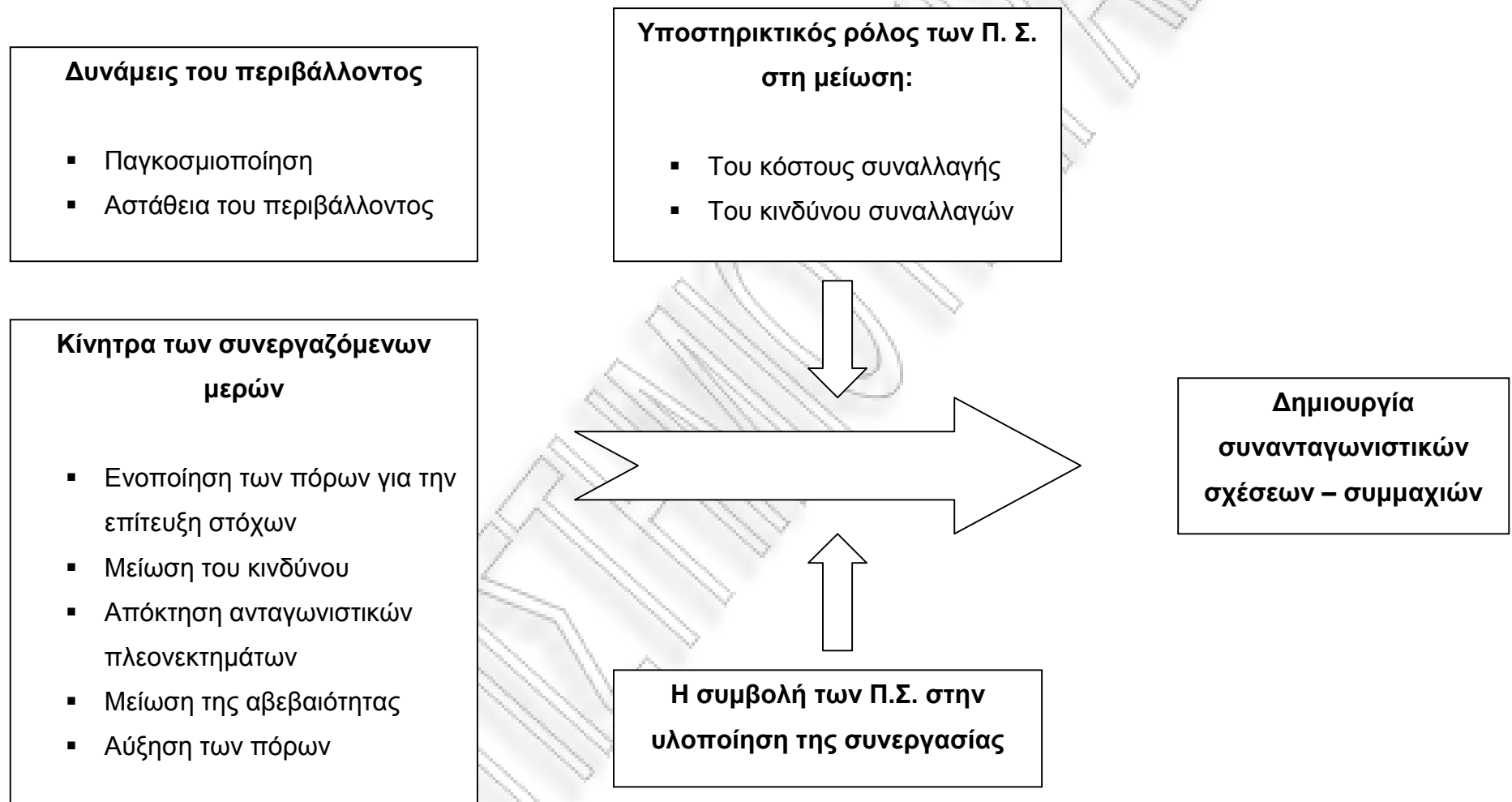
με λιγότερο κόστος. Επίσης, η δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών και της ποιότητας, καθώς και η απόκτηση νέων τεχνολογιών και ικανοτήτων σε λιγότερο χρόνο μαθαίνοντας από κάποιον που κατέχει καλύτερες πρακτικές, αποτελούν λόγους δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών. Ο Gulati (1998) θεωρεί ότι ένας σημαντικός παράγοντας της δημιουργίας των συμμαχιών είναι η προσπάθεια των εταιρειών να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση ή ακόμα και τη δύναμή τους στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται.

Επίσης, οι Revesz και Cauley (1987) αναφέρουν ότι σημαντικοί λόγοι είναι η ανάγκη να μοιράζονται ανάμεσα στις επιχειρήσεις όχι μόνο οι κίνδυνοι, αλλά και οι πόροι. Ενώ συχνά, υπάρχουν επιχειρήσεις που δημιουργούν συμμαχίες από ανάγκη, διότι είτε δεν έχουν δύναμη στην παγκόσμια αγορά για να ανταγωνιστούν ή δέχονται επίθεση στην εγχώρια αγορά, που δραστηριοποιούνται και συνεπώς χρειάζονται βοήθεια για να επιβιώσουν.

Οι Elmuti και Kathawala (2001) έρχονται να προσθέσουν ότι εξίσου σημαντικοί λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών είναι η δυνατότητα outsourcing ορισμένων λειτουργιών σε μια επιχείρηση που μπορεί να τις κάνει καλύτερα και οικονομικότερα. Επιπλέον, η δυνατότητα μείωσης του χρηματοοικονομικού κινδύνου και του υψηλού κόστους των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Τέλος, το σημαντικότερο είναι η προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι που ισχύει κυρίως για τις μικρές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, υπάρχουν και σημαντικοί λόγοι που καθορίζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται μια εταιρεία και οι οποίοι είναι κυρίως ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς και ο βαθμός αβεβαιότητας της αγοράς (Gulati, 1998).

Έχοντας αναφερθεί στους λόγους δημιουργίας των συμμαχιών, αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στην άποψη των Kumar και Van Dissel (1996). Οι Kumar και Van Dissel υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις ανάμεσα στους οργανισμούς βασίζονται στα *πληροφοριακά συστήματα*, τα οποία βοηθούν τη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και την επικοινωνία ανάμεσα στους οργανισμούς, ξεπερνώντας τα νομικά όρια των εταιρειών. Επιπλέον, τα *πληροφοριακά συστήματα* συμβάλλουν στη δημιουργία αυτών των σχέσεων, διότι μειώνουν ορισμένες αρνητικές συνέπειες των συμμαχιών, ενώ παράλληλα βοηθούν στη βελτίωση της επικοινωνίας. Η άποψη των Kumar και Van Dissel παρουσιάζεται πιο αναλυτικά στο σχήμα 5.1.



Σχήμα 5.1 Δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων – συμμαχιών (πηγή Kumar & Van Dissel, 1996)

5.2.3 Παράγοντες επιτυχίας

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη μια συμμαχία πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες. Οι Elmuti και Kathawala (2001), ύστερα από έρευνα που πραγματοποίησαν σε 455 CEOs εντόπισαν ότι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας των συμμαχιών είναι η *δέσμευση της διοίκησης* της επιχείρησης στη συμμαχία, ώστε να προσφέρονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι που θα συμβάλλουν στην επιτυχημένη λειτουργία της αλλά και να πείθονται για την αξία και τη σημασία μιας τέτοιας συμφωνίας υπάλληλοι που έχουν αντίθετη άποψη.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία συμμαχιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις που *οι φιλοσοφίες, οι στρατηγικές και οι ιδέες τους ταιριάζουν ή μοιάζουν*. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι *η ικανότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης*, για αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να κινούνται σιγά σιγά, δημιουργώντας αρχικά απλές συμμαχίες και μετέπειτα πιο πολύπλοκες, αφήνοντας χρόνο να αναπτύξει η διοίκηση τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες.

Επιπλέον, η απόδοση της συμμαχίας πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς, να αξιολογείται σύμφωνα με τους στόχους της και να υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση, ώστε να βελτιώνονται τυχόν λάθη. Προκειμένου, να είναι αποτελεσματικό το *σύστημα ελέγχου, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης* πρέπει οι *στόχοι* να είναι *σαφώς καθορισμένοι* και να υπάρχει *συσχέτιση ανάμεσα στις στρατηγικές των επιχειρήσεων* που δημιουργούν τη συμμαχία.

Σημασία έχει, επίσης, και ο *αποτελεσματικός και από κοινού προγραμματισμός της στρατηγικής*, καθώς, και η *ύπαρξη ενός κοινού οράματος*. Επιπρόσθετα, η *ύπαρξη άκρως κατανοητών ρόλων* και η *επίλυση του θέματος του ελέγχου* πρέπει να διευθετούνται ανάμεσα στις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να συνεργαστούν πριν δημιουργηθεί η συμμαχία.

Τέλος, η *επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη* αποτελεί για πολλούς ίσως έναν από τους καθοριστικότερους λόγους επιτυχίας μιας συμμαχίας (Makri, 1999 & Lado et al., 1997), καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσά τους, η οποία δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και σιγουριάς. Ο Tjosvold (1997) αναφέρει, βασιζόμενος στην άποψη του Deutsch, ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αντίληψη. Δηλαδή, υπό συνθήκες συνεργασίας οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι θετικά συσχετισμένοι, έτσι καθώς η μία επιχείρηση κινείται προς την επίτευξη των στόχων της και η άλλη αισθάνεται ότι κινείται προς την επίτευξη των δικών της στόχων. Το αντίθετο ακριβώς ισχύει για την περίπτωση του ανταγωνισμού. Οι Hertz και Mattsson (2004) υποστηρίζουν ότι μια εταιρεία δεν πρέπει να συνάπτει συνανταγωνιστικές σχέσεις με εταιρείες που συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές της.

Στους παραπάνω παράγοντες επιτυχίας ο Garai (1999) έρχεται να προσθέσει τη σημασία της *ύπαρξης λεπτομερών συμβολαίων*, τα οποία θα περιέχουν όρους για την προστασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, θα καθορίζουν ξεκάθαρους στόχους και χρονοδιαγράμματα επίτευξης αυτών και θα προβλέπουν ακόμα και τρόπους για την λήξη μιας συμμαχίας με συνθήκες

τέτοιες, ώστε να είναι αμοιβαία ωφέλιμες για όλα τα μέρη. Επίσης, επισημαίνει ότι για την επιτυχία μιας συμμαχίας είναι ζωτικής σημασίας η τοποθέτηση σε αυτή του πιο κατάλληλου διοικητικού προσωπικού και κυρίως ανθρώπων που είναι προσανατολισμένοι προς την επίτευξη στόχων. Τέλος, δεν πρέπει να περιορίζεται η συμμαχία από τα εμπλεκόμενα μέρη στον τρόπο λειτουργίας της, αλλά πρέπει να της παρέχεται η απαιτούμενη *ευελιξία*, διότι οι συνθήκες αλλάζουν και τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

Οι Revesz και De la Sierra (1987) δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε όσα πρέπει να γίνουν κατά την *περίοδο των διαπραγματεύσεων*. Αναφέρουν ότι για να είναι επιτυχημένη μια συμμαχία πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία διαπραγματεύσεων τόσο τα υψηλά στελέχη, όσο και τα κατώτερα στελέχη. Επίσης, θέματα όπως το προσωπικό που θα απασχοληθεί στη συμμαχία θα πρέπει να ξεκαθαρίζονται κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και όχι αργότερα. Τα στελέχη που θα εργασθούν στη συμμαχία θα πρέπει να είναι άτομα ικανά να συνεργαστούν με ανθρώπους που, ουσιαστικά, αντιπροσωπεύουν τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να είναι ιδιαίτερα ρεαλιστικά σχετικά με το κόστος, τον απαιτούμενο χρόνο και τις προβλέψεις της αγοράς για την υλοποίηση του σχεδίου για το οποίο δημιουργούν τη συμμαχία και πρέπει να προσπαθούν να μειώνουν στο ελάχιστο το κόστος εκκίνησης. Κάθε συμμαχία πρέπει να έχει τη *δική της ταυτότητα* και να μην ταυτίζεται με κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη, ενώ μια επιχείρηση που εμπλέκεται σε πληθώρα συμμαχιών προκειμένου να είναι επιτυχημένη πρέπει να αναπτύσσει αποδοτικά συστήματα για τη σωστή

διαχείριση αυτών. Τέλος, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας είναι η στρατηγική μιας συμμαχίας να συμβαδίζει με την επιχειρησιακή στρατηγική των επιχειρήσεων που εμπλέκονται σε αυτή.

Πριν προχωρήσουμε στην επόμενη ενότητα αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στην έννοια της επιτυχίας μιας συμμαχίας. Το δυσκολότερο σημείο στην επίτευξη μιας συμμαχίας είναι η αξιολόγησή της. Στο παρελθόν οι ερευνητές θεωρούσαν ότι η επιτυχία μιας συμμαχίας καθορίζεται από τη διάρκεια ζωής της. Αν μια συμμαχία τερματιζόταν, τότε εθεωρείτο ότι ήταν αποτυχημένη. Όμως η αλήθεια είναι ότι πολλές συμμαχίες δημιουργούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού και όταν αυτός ο σκοπός επιτευχθεί τότε απλά σταματούν να υπάρχουν, διότι δεν υφίσταται πλέον ο λόγος της ύπαρξής τους. Αντίστοιχα, πολλές συμμαχίες αν και συνεχίζουν να υφίστανται είναι αποτυχημένες γιατί η συνέχεια της ύπαρξής τους μπορεί να οφείλονται στην αδράνεια ή απλά στο υψηλό κόστος εξόδου μιας εταιρείας από τη συμμαχία. Για όλους αυτούς τους λόγους η αξιολόγηση μιας συμμαχίας είναι μια περίπλοκη εργασία και όποιος επιδίδεται σε κάτι τέτοιο πρέπει πάντα να γνωρίζει ποιος ήταν ο αρχικός λόγος δημιουργίας της συμμαχίας και πως μεταβλήθηκαν το περιβάλλον και οι προθέσεις των εμπλεκόμενων μερών.

5.2.4 Ωφέλειες συμμαχιών

Αν υπάρχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες επιτυχίας της συμμαχίας και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πληθώρα ωφελειών. Τα σημαντικότερα οφέλη τα οποία προκύπτουν από μια επιτυχημένη

συμμαχία σύμφωνα με τον Drago (1997) είναι η μείωση της αβεβαιότητας τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος τροφοδοτείται από την αβεβαιότητα της ζήτησης και της αγοράς και από την ανταγωνιστική αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα της ζήτησης εξαρτάται από την αδυναμία πρόβλεψης των αγοραστικών συνηθειών των καταναλωτών. Όμως μέσω των συμμαχιών οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες κατάλληλες για την αντιμετώπιση αυτής της αβεβαιότητας. Η ανταγωνιστική αβεβαιότητα προέρχεται από την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, όπου οι δράσεις μιας επιχείρησης έχουν άμεσο αντίκτυπο στη θέση που κατέχουν οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις συνάπτουν συμμαχίες για τη μείωση του αριθμού των ανταγωνιστών. Η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος συντίθεται από την έλλειψη πόρων και την έλλειψη πληροφοριών και γνώσεων που συμβάλλουν στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Επομένως, μέσω της σύναψης συμμαχιών οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε περιορισμένους πόρους και να αποκτήσουν την απαιτούμενη γνώση, ώστε να εδραιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο Garai (1999) αναφέρει ότι η δημιουργία συμμαχιών έχει οφέλη όπως πρόσβαση σε ταλαντούχο εργατικό δυναμικό, πρόσβαση σε τεχνολογία καθώς και μείωση του κινδύνου και του κόστους.

5.2.5 Κίνδυνοι και προβλήματα συμμαχιών

Οι κυριότεροι κίνδυνοι και προβλήματα που αντιμετωπίζει μια συμμαχία και που μπορεί να συμβάλλουν στην αποτυχία της είναι *η διαφορά που μπορεί να έχουν σε θέματα κουλτούρας τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως η διαφορετική γλώσσα και ο τρόπος λειτουργίας, επίσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η έλλειψη ξεκάθαρων στόχων, η έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στις διοικητικές ομάδες, δηλαδή στην ομάδα υλοποίησης των σχεδίων της συμμαχίας και των διοικητικών στελεχών. Επιπλέον, σημαντικά προβλήματα μπορεί να προκύψουν από τις διαφορές που υπάρχουν στον τρόπο λειτουργίας των μερών και από την πιθανότητα κάποιο από τα μέρη της συμμαχίας να δείξει οππορτουριστική συμπεριφορά και να προσπαθήσει να ωφεληθεί μονομερώς αδιαφορώντας για τη συμμαχία. Όμως η επιτυχία μιας συμμαχίας μπορεί να επηρεαστεί και από άλλους παράγοντες πέρα από τη δέσμευση των εμπλεκόμενων μερών, όπως οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι συνθήκες της αγοράς ή ακόμα και η έλλειψη ικανοτήτων. Ένας από τους σημαντικότερους κίνδυνος που αντιμετωπίζουν όλες οι συμμαχίες είναι το ενδεχόμενο δημιουργίας ενός νέου ανταγωνιστή. Στα παραπάνω πρέπει να προστεθούν και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη δυσκολία διαχείρισης των συμμαχιών, από το γεγονός ότι χρειάζεται χρόνος, προσπάθεια και δέσμευση από τη διοίκηση και από τη μειωμένη ευελιξία που προκύπτει λόγω της δημιουργίας της συμμαχίας (Meyer, 1998).*

Ένα ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα συμμαχίας που αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα και τελικά τερματίστηκε είναι η συμμαχία ανάμεσα στην ASG και την WACO (Hertz & Mattsson, 2004). Η συμμαχία αυτή

επηρεάστηκε κυρίως από την αδυναμία διαχείρισης παράλληλων συμμαχιών και εν μέρει τη συμμετοχή σε λάθος συμμαχίες. Το 1973 η ASG, η οποία είναι μια σουηδική εταιρεία διεθνών μεταφορών, αποφάσισε να συμμετάσχει στην WACO μια, καινούρια τότε, διεθνή στρατηγική συμμαχία αερομεταφορών. Η ASG διατήρησε κάποιες άλλες συμμαχίες που είχε με τις εταιρείες Schenker και Emery, αλλά η συνεχής ανάπτυξη της WACO είχε σαν αποτέλεσμα κάποια νέα μέλη της να είναι άμεσοι ανταγωνιστές με τις Schenker και Emery. Μετά από λίγο καιρό η Emery σταμάτησε τη συνεργασία της με την ASG. Αργότερα, η ASG αποφάσισε να εξαγοράσει το 50% της IFI, μιας εταιρείας με την οποία συνεργαζόταν μέσα στα πλαίσια του δικτύου WACO. Αυτό όμως ήταν ενάντια στους κανονισμούς λειτουργίας του WACO και έτσι η ASG αναγκάστηκε να αποχωρήσει και από τη WACO.

5.2.6 Συμμαχίες ανταλλαγής γνώσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ανταλλαγή γνώσεων είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους εφαρμογής συνανταγωνιστικών στρατηγικών (Soekijan & Andriessen, 2003). Και στην περίπτωση των συμμαχιών, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει ασχοληθεί με τις σχέσεις που στοχεύουν στην ανταλλαγή γνώσεων, οι οποίες παρουσιάζουν και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Τα δύο σημαντικότερα στοιχεία που καθορίζουν τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης και τη σχέση ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη είναι η φύση των γνώσεων και ο ρόλος και η θέση του κάθε συναλλασσόμενου μέρους σε σχέση με το άλλο (Lin & Darling, 1999). Σύμφωνα με τους Parise και Henderson (2001), υπάρχουν τρεις διαστάσεις που είναι

καθοριστικές για τη σχέση και για την ανταλλαγή της γνώσης μέσα στα πλαίσια μιας συμμαχίας. Οι διαστάσεις αυτές μετρούν αν οι γνώσεις είναι σαφώς καθορισμένες ή ασαφείς, αν οι γνώσεις είναι εξειδικευμένες και ταιριάζουν στις ιδιαίτερες ανάγκες μιας επιχείρησης και αν οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης ή όχι. Στο σχήμα 5.2 παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι σχέσεις και ο βαθμός ανταλλαγής γνώσεων σύμφωνα με τις τρεις διαστάσεις.

Εταιρεία 2	A.Γ. Υ.Ε.Γ. Υ.Α.	Απόκτηση πρόσβασης σε ορισμένες γνώσεις, μέσω αντίστοιχων συμφωνιών.	Από κοινού δημιουργία αξίας και ταυτόχρονη ανταλλαγή γνώσεων.
	Σ.Γ. Χ.Ε.Γ. Χ.Α.	Οικονομίες κλίμακας και επίτευξη κοινών στόχων μέσω συνδυασμού των γνώσεων τους.	Απόκτηση πρόσβασης σε ορισμένες γνώσεις, μέσω αντίστοιχων συμφωνιών.
		Εταιρεία 1	
		Σαφείς γνώσεις Χαμηλή εξειδίκευση γνώσεων Χαμηλή αλληλεξάρτηση	Ασαφείς γνώσεις Υψηλή εξειδίκευση γνώσεων Υψηλή αλληλεξάρτηση

Σχήμα 5.2 Μοντέλο ανταλλαγής γνώσεων (πηγή Parise & Henderson, 2001)

Στη συνέχεια οι Parise και Henderson προσπάθησαν να εφαρμόσουν το μοντέλο ανταλλαγής γνώσης μέσα στα πλαίσια ενός κλάδου και πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια του δικτύου αξιών μιας επιχείρησης του κλάδου. Κάνοντας αυτή την προσπάθεια θέλησαν να παρουσιάσουν πώς η στρατηγική συμμαχιών μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου καθώς ο χρόνος περνά και ο βαθμός συγκέντρωσης και η τεχνολογία αλλάζουν.

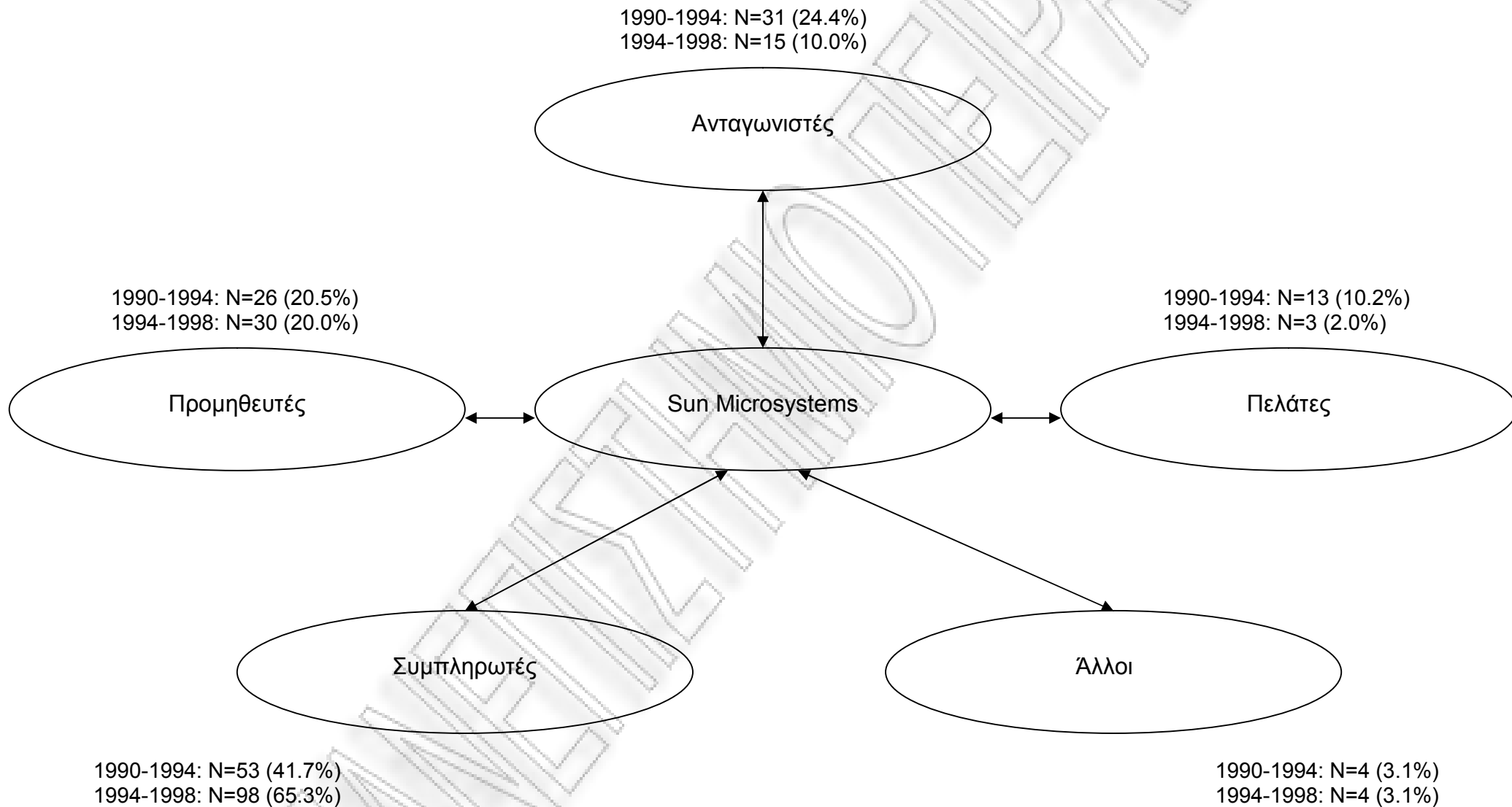
Προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητά τα ανωτέρω, παρουσιάζεται η περίπτωση της εταιρείας Sun Microsystems και η πορεία των συμμαχιών που είχε αναπτύξει κατά την περίοδο 1990-1998. Η Sun Microsystems κατασκευάζει hardware υπολογιστών. Συνεπώς, οι συμπληρωτές της είναι εταιρείες software και εταιρείες παροχής υπηρεσιών πληροφοριακής τεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών και δικτύων. Οι ανταγωνιστές της είναι άλλες επιχειρήσεις κατασκευής hardware. Οι προμηθευτές της είναι παροχείς περιφερειακών συστημάτων, ηλεκτρονικών και αποθήκευσης. Οι πελάτες περιλαμβάνουν διανομείς, λιανέμπορους και τελικούς καταναλωτές.

Η Sun Microsystems είναι μια κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση, η οποία αναπτύσσει το μεγαλύτερο μέρος της τεχνολογίας της εσωτερικά. Είναι ηγέτης στην αγορά των υπολογιστών, αλλά δεν ανταγωνίζεται στην αγορά προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η επιχειρηματική στρατηγική της Sun είναι να πρωτοπορήσει στην προώθηση της χρήσης κοινών εξαρτημάτων hardware και software ανάμεσα στους ανταγωνιστές της αγοράς κατασκευής υπολογιστών και με αυτό τον τρόπο να θέσει τις προδιαγραφές της αγοράς. Η στρατηγική συμμαχιών που ακολουθεί η Sun για την περίοδο 1990-1998 είναι η μίσθωση της τεχνολογίας της έτσι ώστε διευρύνοντας τη χρήση της να μπορέσει να αναπτύξει τις προδιαγραφές της αγοράς. Μεγάλο ποσοστό των συμμαχιών της περιλαμβάνει μισθώσεις, ενώ το σύνολο των μισθώσεων που παρέχει είναι διπλάσιο του αριθμού των μισθώσεων που λαμβάνει. Πάνω από τις μισές συμμαχίες της Sun είναι με συμπληρωτές. Η Sun μισθώνει την τεχνολογία της όχι μόνο στους συμπληρωτές της αλλά και στους ανταγωνιστές της ή σε άλλες εταιρείες κατασκευής hardware. Η Sun κάνει, επίσης, outsourcing πολλά από τα

εξαρτήματα hardware. Επιπλέον, βασίζεται σε έμμεσα κανάλια πωλήσεων των προϊόντων της και δημιουργεί συμμαχίες με μεταπωλητές, ενώ παράλληλα για την εξυπηρέτηση των πελατών της και την παροχή υπηρεσιών συντήρησης δημιουργεί συμμαχίες με συμβουλευτικές επιχειρήσεις. Τέλος, η Sun δημιουργεί και συμμαχίες Internet προκειμένου να παρέχει εφαρμογές και υπηρεσίες Internet στους πελάτες της. Εξετάζοντας κανείς τα παραπάνω μπορεί εύκολα να καταλάβει ότι η επιχειρησιακή στρατηγική της Sun βρίσκεται σε απόλυτη συσχέτιση με τη στρατηγική συμμαχιών της.

Συνεπώς το μοντέλο των Parise και Henderson είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης των γνώσεων που μια επιχείρηση λαμβάνει και παρέχει μέσα στα πλαίσια μιας συμμαχίας και σύμφωνα με τον τύπο των επιχειρήσεων με τις οποίες δημιουργεί τις συμμαχίες. Το μοντέλο αυτό είναι επίσης χρήσιμο για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, διότι μπορεί να αντικατοπτρίσει τις αλλαγές του χαρτοφυλακίου της συμμαχιών με το πέρασμα του χρόνου.

Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της Sun ανάμεσα στις περιόδους 1990-1994 και 1994-1998 υπάρχουν σημαντικές αλλαγές. Όπως αυτές φαίνονται στο σχήμα 5.3, μέχρι το 1994, η Sun έχει συμμαχίες με πολλούς ανταγωνιστές, στους οποίους παρέχει τεχνολογικές γνώσεις μέσω της μεθόδου της μίσθωσης. Από το 1994 μέχρι το 1998 μειώνει τις συμμαχίες της με τους ανταγωνιστές της και αυξάνει τις συμμαχίες με τους συμπληρωτές της. Αυτές οι συμμαχίες έχουν επίσης στόχο τη μεταφορά τεχνολογικής γνώσης μέσω μισθώσεων.



Σχήμα 5.3 Αλλαγή του χαρτοφυλακίου συμμαχιών της Sun από το 1990 έως το 1998 (πηγή Parise & Henderson, 2001)

Για τις συμμαχίες που σκοπό έχουν την ανταλλαγή της γνώσης έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις και δεν είναι εύκολο να αναγνωρίσει κανείς ποια είναι η πιο ολοκληρωμένη. Σύμφωνα με την Oliver (2004) πέρα από τη φύση των γνώσεων και το ρόλο και τη θέση του κάθε συναλλασσόμενου μέρους σε σχέση με το άλλο, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής της βρίσκεται μια εταιρεία.

Οι συμμαχίες για την απόκτηση γνώσης είναι ιδιαίτερα σημαντικές στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής μιας εταιρείας, η οποία βρίσκεται στο στάδιο της “εξερεύνησης”. Σε αυτό το στάδιο μια εταιρεία αναζητά γνώσεις και ιδέες που θα την οδηγήσουν στην ανάπτυξη νέων και καινοτομικών διαδικασιών, προϊόντων κ.τ.λ. Έτσι προσπαθεί μέσω συνεργασιών να αποκτήσει πρόσβαση σε γνώσεις και πληροφορίες πέρα από τα δικά της όρια.

Κατά τη διαδικασία ανταλλαγής της γνώσης τα όρια ανάμεσα στις συνεργαζόμενες εταιρείες είναι πιο ασαφή και ο βαθμός συνεργασίας είναι υψηλός. Όμως η διαδικασία ανταλλαγής της γνώσης ολοκληρώνεται όταν μια εταιρεία μπορέσει να αφομοιώσει τη γνώση, ώστε να τη χρησιμοποιήσει και να μπορέσει να δημιουργήσει αξία μέσω αυτής. Οπότε το στάδιο της “εξερεύνησης” ακολουθεί το στάδιο της “ιδιωτικοποίησης”. Όμως κατά το στάδιο της “ιδιωτικοποίησης” ο βαθμός συνεργασίας μειώνεται, ενώ αυξάνεται ο βαθμός ανταγωνισμού, προκειμένου να αυξηθεί η ωφέλεια που θα αποκτήσει μια εταιρεία από την αφομοίωση, την κατανόηση και την εκμετάλλευση της νέας γνώσης. Συνεπώς, μια εταιρεία στην προσπάθεια απόκτησης νέας γνώσης μέσω συμμαχιών περνά διαδοχικά από τη συνεργασία στον ανταγωνισμό.

Οι Khanna, Gulati και Nohria (1998) διατύπωσαν τη δική τους ενδιαφέρουσα άποψη πάνω στο θέμα των συμμαχιών με στόχο την απόκτηση ή την ανταλλαγή γνώσεων. Επικεντρώθηκαν κυρίως σε δύο θέματα. Τα θέματα που τους απασχόλησαν είναι από τι καθορίζεται η ποιότητα και η ποσότητα των πόρων που θα επενδύσουν σε μια συμμαχία τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και από τι επηρεάζεται η ταχύτητα με την οποία πρέπει να πραγματοποιηθεί η μαθησιακή διαδικασία και στη συνέχεια ο τερματισμός της συμμαχίας.

Οι Khanna, Gulati και Nohria βασίστηκαν στις έννοιες των κοινών και των ιδιωτικών ωφελειών. Με αυτές τις δύο έννοιες διαχωρίζουν τα είδη των πλεονεκτημάτων και ωφελειών που μπορεί να έχει μια εταιρεία από τη συμμετοχή της σε μια συμμαχία. Η έννοια των κοινών ωφελειών αναφέρεται στα αμοιβαία οφέλη και πλεονεκτήματα που προκύπτουν από μια συμμαχία και από τη συλλογική εφαρμογή των γνώσεων που αποκτούνται ή δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια της συμμαχίας. Η έννοια των ιδιωτικών ωφελειών αναφέρεται στα πλεονεκτήματα που αποκτά ένα μόνο μέλος μιας συμμαχίας από τη χρήση των γνώσεων που απόκτησε από το άλλο ή τα άλλα μέλη και τις οποίες γνώσεις χρησιμοποίησε σε δραστηριότητες πέρα από εκείνες της συμμαχίας.

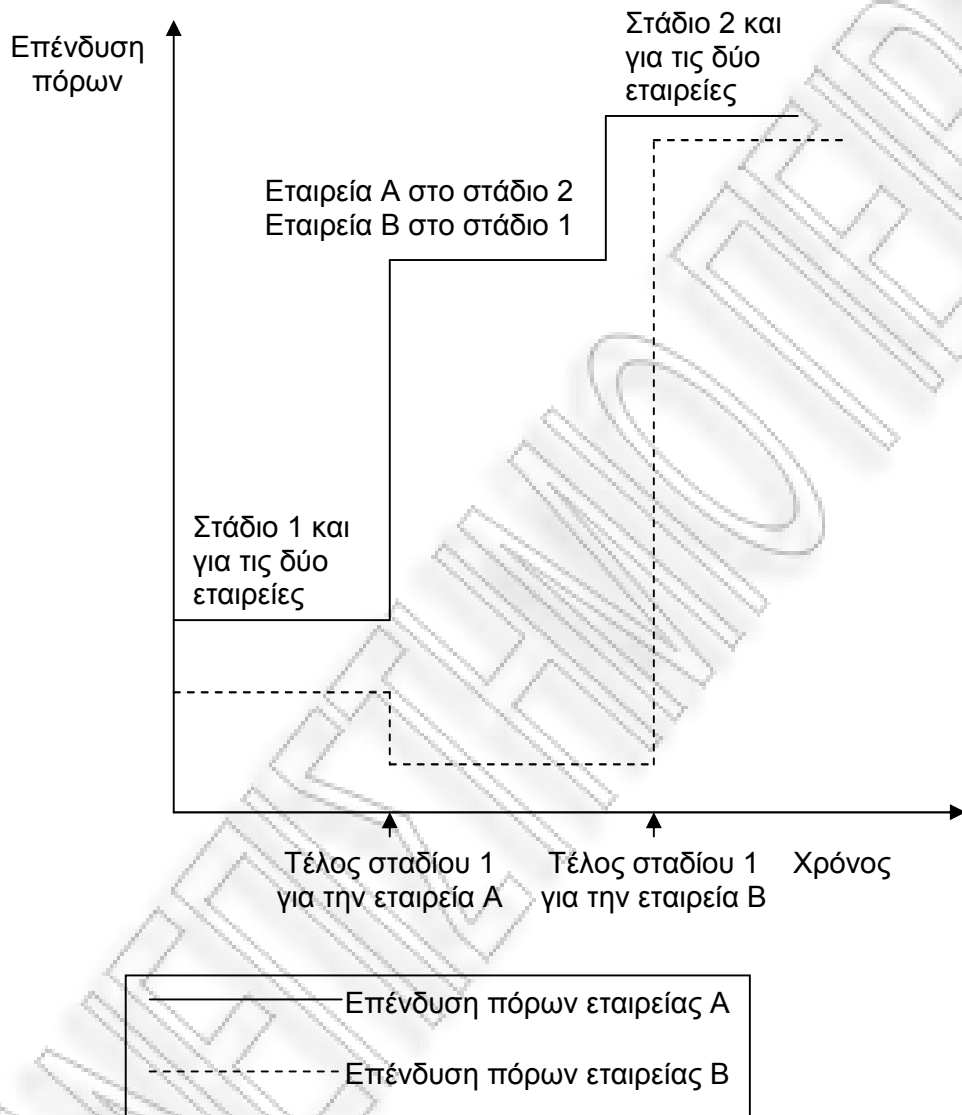
Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση όπου από μια συμμαχία θα προκύψουν μόνο κοινές ωφέλειες, τότε δεν υπάρχει πίεση ως προς το χρόνο ολοκλήρωσης της μαθησιακής διαδικασίας, διότι όποιο μέλος και αν αφομοιώσει πρώτο τη νέα γνώση δεν θα έχει κάποιο επιπλέον όφελος. Επιπλέον, δεν υπάρχει λόγος να τερματιστεί η συμμαχία πριν ολοκληρώσει τη μαθησιακή διαδικασία και το άλλο μέλος, διότι αν γίνει αυτό τότε κανένας δεν θα επωφεληθεί των κοινών

ωφελειών. Επίσης, η ποιότητα και η ποσότητα των επενδυόμενων πόρων ανάμεσα στα μέλη είναι ίση, αφού όλοι θα έχουν τα ίδια οφέλη και κανένας δεν επωφελείται πρόσθετα αν επενδύσει περισσότερο ή και το αντίστροφο. Έτσι η απόφαση της επένδυσης των πόρων λαμβάνεται από κοινού. Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι μια περίπτωση πλήρους συνεργασίας.

Αντίθετα, στην περίπτωση του πλήρη ανταγωνισμού από μια συμμαχία θα προκύψουν μόνο ιδιωτικές ωφέλειες, τις οποίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί το μέλος της συμμαχίας που θα ολοκληρώσει πρώτο τη μαθησιακή διαδικασία και θα τερματίσει τη συμμαχία, εμποδίζοντας το άλλο μέλος να ωφεληθεί από τη συμμαχία. Με άλλα λόγια, κάθε μέλος προσπαθεί να αποκομίσει όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το άλλο, όσο πιο γρήγορα μπορεί και στη συνέχεια τερματίζει τη συμμαχία γιατί δεν υπάρχει πλέον λόγος να υφίσταται το πρόσθετο κόστος ύπαρξής της, αφού έχει αποκτήσει ότι χρειαζόταν από το άλλο μέλος. Οι εταιρείες γνωρίζοντάς το αυτό και προσπαθώντας φυσικά να μην είναι στη θέση του χαμένου εμπλέκονται σε ένα πραγματικό αγώνα δρόμου, όπου ο νικητής “τα παίρνει όλα”. Όσον αφορά το θέμα της επένδυσης πόρων, στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι πολύ πιο περίπλοκο από ότι στην περίπτωση της πλήρους συνεργασίας. Δεδομένου ότι οι εταιρείες επενδύουν τους πόρους τους εκτιμώντας τα μελλοντικά τους κέρδη, στη συγκεκριμένη περίπτωση τα εκτιμώμενα κέρδη καθορίζουν το ποσό της επένδυσης. Η μαθησιακή διαδικασία χωρίζεται σε νοερά στάδια και κάθε εταιρεία αξιολογεί στο τέλος κάθε σταδίου την απόδοσή της. Στο τέλος κάθε σταδίου κάθε εταιρεία εξετάζει που βρίσκεται, αν “προηγείται” και αξιολογεί αν μπορεί να ολοκληρώσει πρώτη τη μαθησιακή διαδικασία, τότε επενδύει

περισσότερους πόρους ελπίζοντας να αποκομίσει και περισσότερα. Αν βρίσκεται πίσω από την άλλη εταιρεία, τότε μειώνει την επένδυσή της για να χάσει όσο το δυνατόν λιγότερα και να εμποδίσει τον αντίπαλο-συνεργάτη της να μάθει περισσότερα από εκείνη. Η συγκεκριμένη περίπτωση απεικονίζεται και στο σχήμα 5.4.

Σε κάθε περίπτωση η άριστη απόφαση σχετικά με την επένδυση πόρων από κάθε μέλος μιας συμμαχίας είναι συνάρτηση των αναμενόμενων αποδόσεων όχι μόνο της ίδιας της εταιρείας, αλλά και των άλλων εταιρειών, με τις οποίες συνεργάζεται. Συνεπώς, καθώς οι αναμενόμενες αποδόσεις μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου, μεταβάλλονται ταυτόχρονα και τα κίνητρα που οδηγούν τις εταιρείες να συνεχίζουν τις επενδύσεις σε μια συμμαχία.



Σχήμα 5.4 Επένδυση πόρων κάτω από ανταγωνιστικές συνθήκες (πηγή Khanna, Gulati & Nohria, 1998)

5.2.7 Ανταγωνισμός ανάμεσα σε δίκτυα συμμαχιών

Μια από τις εντονότερες, αν όχι η εντονότερη, μορφή έκφρασης του συνανταγωνισμού είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε δίκτυα συμμαχιών. Δηλαδή η δημιουργία δικτύων συμμαχιών, τα οποία ανταγωνίζονται με άλλα αντίστοιχα δίκτυα συμμαχιών. Στις σύγχρονες αγορές οι εταιρείες δημιουργούν συμμαχίες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Συνεπώς, αναπτύσσεται μια νέα μορφή ανταγωνισμού στην παγκόσμια οικονομία, ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε δίκτυα συμμαχιών. Οι σημαντικότερες αιτίες της εμφάνισης αυτού του τύπου του ανταγωνισμού είναι η επιρροή που ασκείται από την παγκόσμια οικονομία και η ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία καθιστά την παραγωγή τους από μια μόνο εταιρεία όχι μόνο ασύμφορη αλλά και ανεπιθύμητη.

Τα δίκτυα συμμαχιών έχουν πιο συγκεκριμένους και στρατηγικούς στόχους και οι ρόλοι των μελών τους είναι πιο καθορισμένοι και περιορισμένοι θα μπορούσε να πει κανείς. Σε αυτού του τύπου τις συμμαχίες δεν χρειάζεται να είναι όλες οι εταιρείες του δικτύου άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ορισμένες μπορεί να είναι έμμεσα συνδεδεμένες μέσω της σχέσης τους με μια άλλη εταιρεία.

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή αυτού του είδους η συνανταγωνιστική σχέση παρέχεται το παράδειγμα των εταιρειών Sun, Mips, H-P και IBM, οι οποίες έχουν αναπτύξει δίκτυα συμμαχιών και παράλληλα

ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Τα δίκτυα συμμαχιών που έχουν δημιουργηθεί και οι σχέσεις μεταξύ των εταιρειών παρουσιάζονται και στο σχήμα 5.5.

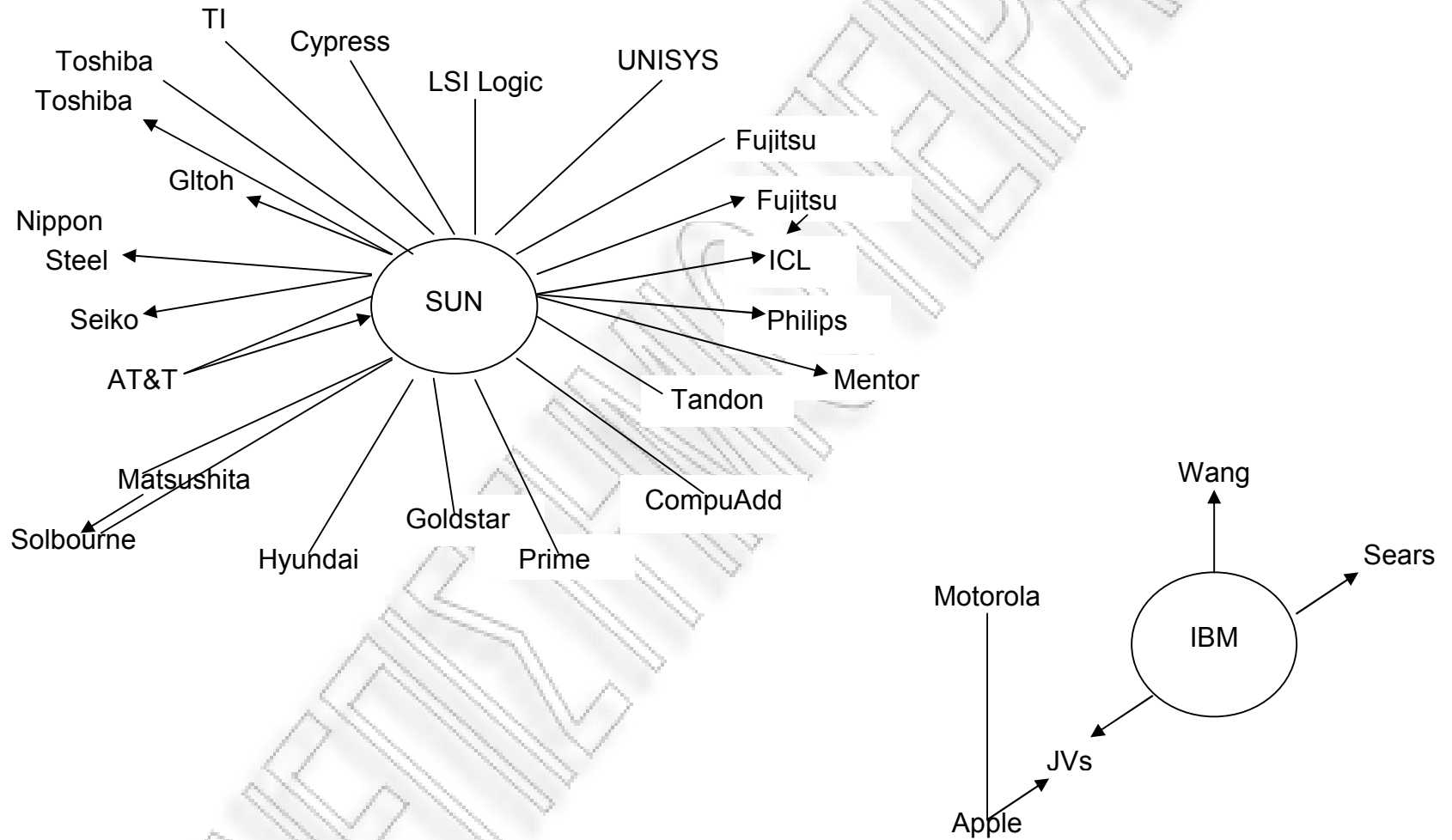
Όπως έχει ήδη τονιστεί στην περίπτωση των δικτύων συμμαχιών υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσά τους, αλλά ανταγωνισμός παρουσιάζεται και στο εσωτερικό τους. Το επίπεδο του εσωτερικού ανταγωνισμού εξαρτάται από το πλήθος των επιχειρήσεων που εκτελούν παρόμοιους ρόλους και από τη δομή των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Για παράδειγμα, η Mips εξουσιοδότησε έξι προμηθευτές της να κατασκευάσουν τον μικροεπεξεργαστή R300. Με αυτό τον τρόπο εξασφάλισε ότι οι πελάτες δεν θα αναγκάζονταν να εξαρτώνται από ένα μοναδικό προμηθευτή, ενώ εξουσιοδοτώντας έξι και όχι περισσότερους προσπάθησε να μειώσει τις πιθανές αντιπαλότητες για τη διεκδίκηση κοινών γεωγραφικών περιοχών. Αντίθετα η Sun δεν έκανε και πολλά για να μειώσει τον ανταγωνισμό, αφού για την παραγωγή κάθε νέας γενιάς chips διενεργούσε διαγωνισμό για την επιλογή νέου προμηθευτή. Τέλος, η H-P έδινε έμφαση στην συμπληρωματικότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις με τις οποίες διατηρούσε σχέσεις, προσπαθώντας να προωθήσει τη συνεργασία και όχι τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.

Το ποιος κερδίζει ανάμεσα στα δίκτυα που ανταγωνίζονται εξαρτάται από τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Το ποιος κερδίζει ανάμεσα στα μέλη ενός δικτύου είναι ένα τελείως διαφορετικό θέμα. Κάποια επιχείρηση που εξετάζει την περίπτωση εισόδου σε ένα δίκτυο χρειάζεται να μπορεί να διαχωρίζει αυτούς τους δύο τύπους σχέσεων.

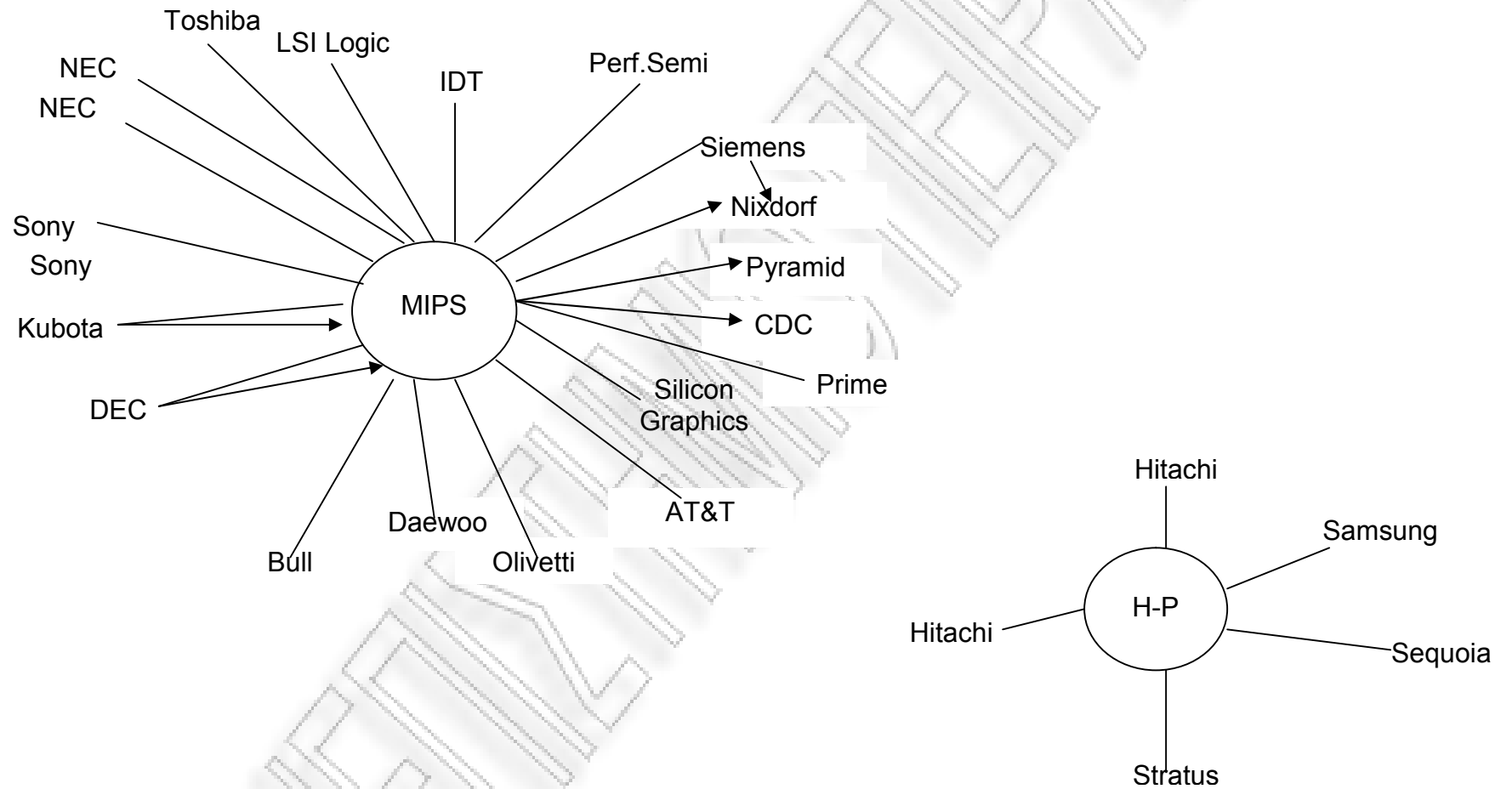
Τα πλεονεκτήματα που αναπτύσει ένα δίκτυο συμμαχιών καθορίζουν την επιτυχία του συγκεκριμένου δικτύου έναντι άλλων δικτύων. Τα πλεονεκτήματα που αναπτύσει μια εταιρεία, συνδυαζόμενα με εκείνα των υπόλοιπων εταιρειών του δικτύου, βοηθούν την ομάδα να ανταγωνίζεται. Αυτά τα πλεονεκτήματα αν εξεταστούν ατομικά για κάθε εταιρεία μπορούν να καθορίσουν τη θέση και τη δύναμη της κάθε μίας στο δίκτυο. Δηλαδή, το σύνολο των πλεονεκτημάτων των εταιρειών του δικτύου καθορίζουν τη συνολική “πίτα”, ενώ τα πλεονεκτήματα της κάθε εταιρείας ξεχωριστά καθορίζουν τον τρόπο που θα μοιραστεί η “πίτα”. Κατά το σχεδιασμό ενός δικτύου συμμαχιών θα πρέπει αρχικά να δίνονται απαντήσεις σε τρία σημαντικά ερωτήματα. Θα πρέπει να καθορίζεται αν τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλοσυμπληρώνονται ή τουλάχιστον δεν συγκρούονται. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα το δίκτυο να επιτυγχάνει πολλά περισσότερα σε σχέση με εκείνα που θα επιτύγχαναν οι ίδιες εταιρείες ατομικά. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθορίζεται ποιος ελέγχει το δίκτυο. Η εταιρεία που δημιουργεί το δίκτυο δεν είναι απαραίτητα και εκείνη που θα το ελέγχει. Συνήθως, οι μικρές εταιρείες δεν έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μεγαλύτερες, εκτός και αν κατέχουν ένα σημαντικό κομμάτι της αλυσίδας αξίας του δικτύου. Τέλος, θα πρέπει να αναγνωρίζεται που δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε εταιρεία που συμμετέχει σε ένα δίκτυο κερδίζει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανάλογα με το δίκτυο στο οποίο βρίσκεται και το ρόλο που κατέχει μέσα σε αυτό.

Συνοψίζοντας θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ότι τα δίκτυα συμμαχιών είναι ένας νέος τρόπος ανταγωνισμού και συνεργασίας ανάμεσα στις εταιρείες, ακόμα και όταν εκείνες δραστηριοποιούνται μέσα στα πλαίσια του ίδιου δικτύου,

ενώ, μέσω των δικτύων και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που αυτά αναπτύσσουν σύμφωνα με τις ικανότητες των μελών τους γίνεται όχι μόνο ο καθορισμός του μεγέθους της “πίτας” αλλά και η κατανομή της.



Σχήμα 5.5 (μέρος πρώτο) Δίκτυα συμμαχιών στη βιομηχανία υπολογιστών (πηγή Gomes-Casseres, 2000)



Σχήμα 5.5 (μέρος δεύτερο) Δίκτυα συμμαχιών στη βιομηχανία υπολογιστών (πηγή Gomes-Casseres, 2000)

5.2.8 Συνεργατικές και ανταγωνιστικές σχέσεις στα πλαίσια ενός δικτύου

Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος αυτού του κεφαλαίου, το οποίο αναφέρεται στις συνανταγωνιστικές σχέσεις που παίρνουν τη μορφή δικτύων και συμμαχιών, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες μέσα στα δίκτυα, πως συνεργάζονται και πως οι συνεργατικοί δεσμοί που αναπτύσσουν επηρεάζουν και τον τρόπο που ανταγωνίζονται. Οι ανταγωνιστικές ενέργειες που θα πραγματοποιήσουν οι εταιρείες επηρεάζονται από τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στα δίκτυα, δηλαδή η δομή του δικτύου, οι σχέσεις που αναπτύσσονται και ο βαθμός συνεργασίας επηρεάζουν το βαθμό ανταγωνισμού και στη συνέχεια η δομή και η λειτουργία του δικτύου επηρεάζονται από τις μεταβολές των σχέσεων. Συνεπώς, δημιουργείται ένας κύκλος ανάμεσα σε όλα αυτά τα στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν και επηρεάζονται, παράλληλα.

Οι Gnyawali και Madhavan (2001) προσπαθώντας να εξετάσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια ενός δικτύου, τον τρόπο που αυτές καθορίζουν το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού και πως επηρεάζεται η δομή του δικτύου από τις συνεργατικές και ανταγωνιστικές σχέσεις ανέπτυξαν μια θεωρία, με την οποία εξηγούν από ποια στοιχεία επηρεάζεται η ανταγωνιστική συμπεριφορά των μελών ενός δικτύου, αλλά και ποια είναι η αντίδραση των υπολοίπων μελών σε μια ανταγωνιστική ενέργεια.

Θεωρούν ότι μια εταιρεία θα επιδοθεί σε μια ανταγωνιστική ενέργεια αποσκοπώντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης, ενώ η πιθανότητα

να συμβεί κάτι τέτοιο ενισχύεται αν η συγκεκριμένη εταιρεία έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους που οι άλλες εταιρείες δεν έχουν και παράλληλα υπάρχει μικρή πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις από τις άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο δίκτυο. Φυσικά, η πιθανότητα δημιουργίας αντιδράσεων από τις άλλες εταιρείες επηρεάζεται από την πρόσβαση που μπορεί εκείνες να έχουν σε πληροφορίες και πόρους.

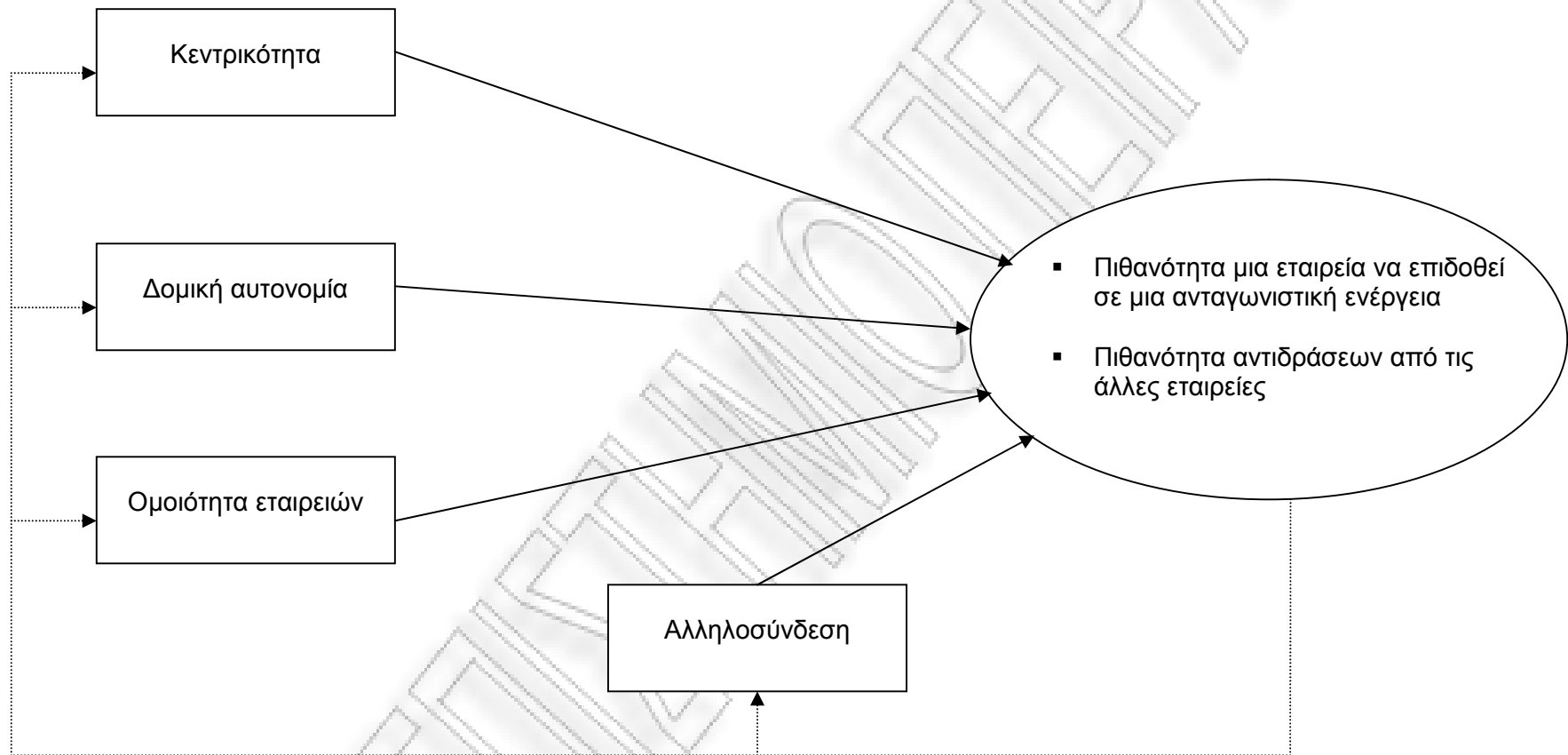
Σύμφωνα πάντα με τους Gnyawali και Madhavan (2001), η πιθανότητα μια εταιρεία να επιδοθεί σε μια ανταγωνιστική ενέργεια και η πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις από τις άλλες εταιρείες επηρεάζονται από τέσσερα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι πρώτον, η *κεντρικότητα* μιας εταιρείας, δηλαδή η στρατηγική θέση που μπορεί να κατέχει μια εταιρεία στο δίκτυο λόγω της εμπλοκής της σε πολλές σημαντικές συνεργασίες. Δεύτερον, ο *βαθμός δομικής αυτονομίας* μιας εταιρείας, δηλαδή ο βαθμός που μια εταιρεία διατηρεί σχέσεις με άλλες εταιρείες, οι οποίες όμως δεν σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, αλλά μόνο έμμεσα, και συνεπώς δημιουργείται μεταξύ τους ένα είδος δομικού κενού. Μια δομικά αυτόνομη εταιρεία δεν έχει τέτοιου είδους κενά και αυτό ακριβώς το στοιχείο είναι που την καθιστά αυτόνομη, αφού δεν βασίζεται σε κανέναν άλλον, εξαιτίας της ύπαρξης έμμεσων σχέσεων. Τρίτον, ο *βαθμός ομοιότητας* που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα σε εταιρείες του δικτύου στον τρόπο που δημιουργούν και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τα άλλα μέλη του δικτύου. Τέλος, ο *βαθμός αλληλοσύνδεσης* που υπάρχει ανάμεσα στις εταιρείες ενός δικτύου. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 5.6 τα τέσσερα αυτά στοιχεία επηρεάζουν την πιθανότητα μια εταιρεία να επιδοθεί σε μια ανταγωνιστική ενέργεια και την πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις από τις άλλες

εταιρείες, αλλά ανάλογα και η δομή του δικτύου επηρεάζεται από αυτές τις ενέργειες.

Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη περιγραφή του τρόπου που κάθε ένα από τα τέσσερα προαναφερθέντα στοιχεία επηρεάζουν την πιθανότητα μια εταιρεία να επιδοθεί σε ανταγωνιστικές ενέργειες και την πιθανότητα εκδήλωσης αντιδράσεων από τις υπόλοιπες εταιρείες του δικτύου.

5.2.8.1 Κεντρικότητα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η κεντρικότητα μιας εταιρείας είναι ουσιαστικά η στρατηγική θέση που μπορεί να κατέχει στο δίκτυο, λόγω της εμπλοκής της σε πολλές σημαντικές συνεργασίες. Μια τέτοια επιχείρηση έχει πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες και συνεπώς έχει υψηλό status, επομένως, είναι πιο πιθανό να επιδοθεί σε ανταγωνιστικές ενέργειες. Η υπεροχή μιας τέτοιας εταιρείας αποτρέπει τις υπόλοιπες εταιρείες του δικτύου να αντιδράσουν. Η μειωμένη πιθανότητα αντίδρασης των εταιρειών ενισχύεται και από το γεγονός ότι δεν έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους που κατέχει η κεντρική επιχείρηση. Η κεντρική επιχείρηση γνωρίζοντας κάτι τέτοιο είναι ακόμα πιο πιθανό να επιδοθεί σε ανταγωνιστικές ενέργειες.



Σχήμα 5.6 Καθοριστικοί παράγοντες ανταγωνιστικών σχέσεων (πηγή Gnyawali & Madhavan, 2001)

5.2.8.2 Δομική αυτονομία

Η δομική αυτονομία είναι ο βαθμός που μια εταιρεία διατηρεί σχέσεις με άλλες εταιρείες, οι οποίες σχετίζονται έμμεσα μεταξύ τους δημιουργώντας ανάμεσά τους ένα είδος δομικού κενού (Madhavan, Gnyawali & He, 2004). Μια δομικά αυτόνομη εταιρεία πέρα από την πρόσβαση που έχει σε πόρους και πληροφορίες, κατέχει και τη δύναμη να ελέγχει τις εταιρείες που δεν είναι αυτόνομες, λόγω των κενών που υπάρχουν ανάμεσά τους. Συνεπώς, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιδοθεί σε ανταγωνιστικές ενέργειες. Οι λιγότερο αυτονομές εταιρείες δυσκολεύονται να αντιδράσουν, λόγω της έλλειψης πόρων και της αδυναμίας συντονισμού. Η κεντρική εταιρεία, όπως και στην περίπτωση της κεντρικότητας, το γνωρίζει αυτό και έτσι ενισχύεται η πρόθεσή της να ενεργήσει ανταγωνιστικά.

5.2.8.3 Ομοιότητα ανάμεσα στις εταιρείες

Ανάμεσα σε εταιρείες του δικτύου μπορεί να υπάρχει κάποιος βαθμός ομοιότητας στον τρόπο που δημιουργούν και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τα άλλα μέλη του δικτύου. Οι εταιρείες που παρουσιάζουν ομοιότητες έχουν εξίσου παρόμοιους πόρους και γνώσεις και γενικότερα παρόμοια προφίλ. Συνεπώς, εταιρείες που μοιάζουν μεταξύ τους δεν έχουν την τάση να ανταγωνίζονται η μία την άλλη άμεσα. Βέβαια, αν μια επιχείρηση αποφασίσει να ανταγωνιστεί άμεσα μια όμοιά της, τότε η πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις είναι υψηλή, διότι η αμυνόμενη εταιρεία γνωρίζει τον τρόπο που ενεργεί και αντιδρά η επιτιθέμενη εταιρεία, λόγω των ομοιοτήτων τους. Άρα, η

μειωμένη πιθανότητα μια εταιρεία να ανταγωνιστεί άμεσα μια όμοιά της ενισχύεται και από την υψηλή πιθανότητα αντιμετώπισης αντιδράσεων.

5.2.8.4 Αλληλοσύνδεση

Η αλληλοσύνδεση αναφέρεται στη στενότητα των σχέσεων ανάμεσα στις εταιρείες του δικτύου. Όσο πιο στενές οι σχέσεις, τόσο πιο υψηλός και ο βαθμός αλληλοσύνδεσης. Στα δίκτυα όπου παρουσιάζεται υψηλός βαθμός αλληλοσύνδεσης η ροή των πληροφοριών και των πόρων είναι πιο ομαλή και γρήγορη, υπάρχει εμπιστοσύνη, κοινοί κανόνες και κοινοί κώδικες συμπεριφοράς και επίσης, επιβάλλονται ποινές σε όσους δεν σέβονται τον τρόπο λειτουργίας του δικτύου. Δεδομένων των χαρακτηριστικών, αυτού του τύπου δικτύων, υπάρχει μικρή πιθανότητα κάποια εταιρεία να κατέχει πληροφορίες ή πόρους που δεν έχουν οι άλλες εταιρείες και συνεπώς υπάρχει χαμηλότερος βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη του δικτύου. Αυτά τα δίκτυα λειτουργούν σαν κλειστές κοινωνίες, ενώ ασκούνται πιέσεις στα μέλη τους να συμμορφώνονται με τους κανόνες λειτουργίας. Το αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι τα μέλη δικτύων όπου παρουσιάζεται υψηλός βαθμός αλληλοσύνδεσης να μην επιδίδονται σε ανταγωνιστικές ενέργειες. Αλλά ακόμα και αν μια εταιρεία αποφασίσει να ανταγωνιστεί κάποια άλλη, πέρα από τις κυρώσεις που θα αντιμετωπίσει, αντιμετωπίζει και μεγάλη πιθανότητα να αντιδράσουν τα άλλα μέλη του δικτύου, διότι λόγω της υψηλής αλληλοσύνδεσης γνωρίζουν τις δυνάμεις της εταιρείας και τον τρόπο που λειτουργεί και συνεπώς, είναι σε θέση να την αντιμετωπίσουν. Κλείνοντας πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός αλληλοσύνδεσης επηρεάζει και τα υπόλοιπα τρία στοιχεία. Πιο

αναλυτικά, αν σε ένα δίκτυο υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλοσύνδεσης, τότε μειώνεται η πιθανότητα μια εταιρεία να αναπτύξει υψηλό βαθμό κεντρικότητας, αντίθετα αυξάνεται η πιθανότητα οι εταιρείες να είναι δομικά αυτόνομες και τέλος αυξάνεται η πιθανότητα να υπάρχει μεγάλος βαθμός ομοιότητας ανάμεσα στις εταιρείες.

5.3 Κοινοπραξίες

Οι κοινοπραξίες αποτελούν τη δεύτερη δημοφιλέστερη μορφή έκφρασης του συνανταγωνισμού. Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν έχει δοθεί τόσο μεγάλη βαρύτητα στην εξέταση των κοινοπραξιών μέσα από το πρίσμα του συνανταγωνισμού. Το μεγαλύτερο άλλωστε τμήμα της μελέτης των κοινοπραξιών ως μορφές συνανταγωνισμού έχει πραγματοποιηθεί μέσα στα πλαίσια της μελέτης των συμμαχιών, θεωρώντας τις κοινοπραξίες ως μια πιο εξειδικευμένη και νομικά περιορισμένη μορφή συμμαχιών.

5.3.1 Ορισμός

Οι κοινοπραξίες αν και αποτελούν ένα είδος συμμαχιών είναι πιο εξειδικευμένες και νομικά καθορισμένες, σε σχέση με τις συμμαχίες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ορισμό του Stuckey (1983), που αναφέρουν οι Russo και Park (1996) στην έρευνά τους, μια κοινοπραξία είναι μια οργανωσιακή και νομική οντότητα, που έχει δημιουργηθεί από δύο ή περισσότερες ξεχωριστές ομάδες ή επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετέχουν ως συνιδιοκτήτες αυτού του παραγωγικού οργανισμού.

Ο Kogut (1988) παραθέτει, μέσα στα πλαίσια της έρευνάς του, ένα πιο περιορισμένο ορισμό των κοινοπραξιών. Σύμφωνα με την άποψή του, μια κοινοπραξία δημιουργείται όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ενώνουν ένα μέρος των πόρων τους μέσα στα πλαίσια ενός κοινού νομικά οργανισμού. Σύμφωνα πάντα με τον Kogut, μια κοινοπραξία μπορεί να θεωρηθεί ένας εναλλακτικός τρόπος με τον οποίο δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συναλλάσσονται.

Η Harrigan (1988) στον ορισμό που δίνει για τις κοινοπραξίες αναφέρεται και στο δίκτυο κοινοπραξιών, το οποίο είναι το σύνολο των κοινοπραξιών που αναπτύσει μια επιχείρηση με διάφορες εταιρείες ξεχωριστά, προκειμένου να επιτύχει τον ίδιο στρατηγικό σκοπό. Στην περίπτωση των δικτύων κοινοπραξιών η επιχείρηση με τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη βρίσκεται στο κέντρο και έχει τη δυνατότητα να αναπτύσει παράλληλες σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, ενώ οι πιο αδύναμες επιχειρήσεις είναι συχνά υποχρεωμένες να είναι πιστές σε μια μόνο σχέση.

5.3.2 Λόγοι δημιουργίας κοινοπραξιών

Οι λόγοι δημιουργίας των κοινοπραξιών δεν διαφέρουν από εκείνους που διέπουν τη δημιουργία των συμμαχιών, άλλωστε είναι οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να συνανταγωνίζονται. Ενδεικτικά αξίζει να αναφέρουμε τις απόψεις ορισμένων ερευνητών σύμφωνα με τα κίνητρα δημιουργίας των κοινοπραξιών.

Σύμφωνα με τον Chi (2000), ο θεμελιώδης λόγος δημιουργίας των κοινοπραξιών είναι *η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν από κοινού τις συμπληρωματικές τους ικανότητες*. Επίσης, σημαντικό κίνητρο για τη δημιουργία τους είναι η προοπτική της απόκτησης νέας γνώσης.

Ο Kogut (1988) θεωρεί ότι οι κύριοι λόγοι δημιουργίας των κοινοπραξιών είναι τρεις: *η προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης, οι μηχανισμοί μεταφοράς οργανωσιακής γνώσης και η βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης*. Επίσης, ο Kogut προσπαθώντας να εξηγήσει τα κίνητρα και τις επιλογές που σχετίζονται με τη δημιουργία κοινοπραξιών, παρουσίασε τρεις σχετικές θεωρίες, τη θεωρία του κόστους συναλλαγής, της στρατηγικής συμπεριφοράς και της ανταλλαγής και δημιουργίας γνώσης.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κόστους συναλλαγής οι επιχειρήσεις επιλέγουν τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστούν χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και συναλλαγής. Με την έννοια του κόστους συναλλαγής εννοείται το κόστος που δημιουργείται από τη σύνταξη και υπογραφή των συμφωνιών, τη διαχείριση των όρων και των απαιτήσεων κάθε εταίρου, την προσπάθεια σταθεροποίησης της σχέσης και διαχείρισης των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσα στα πλαίσιά της.

Σύμφωνα με τη θεωρία της στρατηγικής συμπεριφοράς εξετάζεται πως αυτή επηρεάζει την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Τα κίνητρα που προωθούν τη δημιουργία κοινοπραξιών μέσα από τη θεωρία της στρατηγικής συμπεριφοράς είναι πολλά και αν και παρατηρούνται αρκετές ομοιότητες με τη

θεωρία του κόστους συναλλαγής, υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές. Η θεωρία του κόστους συναλλαγής υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν κοινοπραξίες με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και συναλλαγής, ενώ η θεωρία της στρατηγικής συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν κοινοπραξίες με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών, μέσω της βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Τέλος, υπάρχει και μια τρίτη εξήγηση του λόγου για τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν κοινοπραξίες. Η τρίτη αυτή εξήγηση αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις κοινοπραξίες ως ένα μέσο δημιουργίας και ανταλλαγής γνώσης (Kogut, 1989). Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή την άποψη υπάρχουν δύο ειδών κίνητρα για τη δημιουργία κοινοπραξιών, μία ή και οι δύο επιχειρήσεις να θέλουν να αποκτήσουν το know-how της άλλης ή η επιθυμία της μίας επιχείρησης να διατηρήσει τις οργανωσιακές της ικανότητες και παράλληλα να επωφεληθεί από τις γνώσεις της άλλης επιχείρησης.

Κάτι που πραγματικά ξεχωρίζει τις κοινοπραξίες από τις υπόλοιπες μορφές συμμαχιών και αποτελεί σημαντικό λόγο δημιουργίας αυτών είναι η ευκολία που παρέχουν στην είσοδο επιχειρήσεων σε ξένες χώρες όταν συνεργάζονται με τοπικές επιχειρήσεις (Desai, Foley & Hines). Οι τοπικές επιχειρήσεις γνωρίζουν τις ιδιαίτερες συνθήκες της χώρας και της τοπικής αγοράς, καθώς και τις διαδικασίες και είναι πιθανό να έχουν ήδη σχέσεις με τις κυβερνήσεις.

5.3.3 Ωφέλειες και κίνδυνοι κοινοπραξιών

Οι ωφέλειες και οι κίνδυνοι των κοινοπραξιών είναι παρόμοιες με εκείνες των συμμαχιών, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των λόγων δημιουργίας τους. Οι ομοιότητες αυτές δεν σημαίνουν ότι οι δύο αυτές μορφές συνεργασίας των επιχειρήσεων είναι ίδιες, αλλά ότι υποκινούνται από τον ίδιο απώτερο σκοπό, τον συνανταγωνισμό, και για αυτό εξεταζόμενες κατώ από αυτό το κοινό πρίσμα παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες.

Υπάρχουν, βέβαια, και κάποια πρόσθετα οφέλη τα οποία προκύπτουν από τη δημιουργία των κοινοπραξιών. Συχνά, οι επιχειρήσεις επωφελούνται από *προσαυξημένο λογιστικό κέρδος*, το οποίο προέρχεται από τις δραστηριότητες της κοινοπραξίας. Αυτό το πρόσθετο οικονομικό όφελος συμπληρώνεται και από *έμμεσα οικονομικά οφέλη*, όπως εκείνων που προκύπτουν από την *αγορά των εισροών με χαμηλότερο κόστος*, λόγω της συνεργασίας περισσότερων από μία επιχειρήσεις, και τα *υψηλότερα κέρδη από τις άλλες δραστηριότητες των μητρικών εταιρειών της κοινοπραξίας*, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης της λειτουργίας τους από τις γνώσεις και την εμπειρία που τους έχει μεταδοθεί από τις άλλες επιχειρήσεις, με τις οποίες συνεργάζονται. Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνάμε την πρόσβαση σε νέες αγορές, σε νέα δίκτυα και κανάλια διανομής, τους αυξημένους χρηματοοικονομικούς, υλικούς και ανθρώπινους πόρους κ.τ.λ. (Svatko, 1988).

Η Harrigan (1988) αναφέρει ότι τα σημαντικότερα οφέλη που προσφέρουν οι κοινοπραξίες στις επιχειρήσεις είναι *η δυνατότητα*

αντιμετώπισης δυσκολιών και η υπεράσπιση της στρατηγικής τους θέσης κάτω από συνθήκες που η κάθε μία ξεχωριστά δεν θα τα κατάφερνε, η δημιουργία νέων δυνάμεων, η αξιοποίηση τεχνολογίας που θα ήταν απαγορευτική λόγω κόστους από μία μόνο επιχείρηση, ο συνδυασμός των ταλέντων και των δυνάμεών τους που τους επιτρέπει να δημιουργούν νέα προϊόντα, να αλλάζουν τη μορφή της αγοράς, να δημιουργούν νέες αγορές, να ανανεώνουν το χαρτοφυλάκιό τους και τις ώριμες αγορές και να βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Ο σημαντικότερος, ίσως, κίνδυνος που υπάρχει στη δημιουργία των κοινοπραξιών είναι η προσπάθεια εξαγοράς της κοινοπραξίας ή η πρόωρη αποχώρηση από κάποια επιχείρηση αν εκείνη θεωρήσει ότι έχει αποκομίσει όλα όσα ήθελε από την κοινοπραξία και δεν είναι πλέον συμφέρον για εκείνη να επενδύει κεφάλαια. Ο Svatko (1988) προσθέτει στους κινδύνους των κοινοπραξιών την πιθανότητα μια από τις επιχειρήσεις που εμπλέκεται στην κοινοπραξία να καταλήξει οικονομικά εξαρτημένη από την άλλη και κατ'επέκτασιν να μην καταφέρει να εκπληρώσει τους δικούς της στόχους. Επίσης, μπορεί να πραγματοποιηθεί μετατόπιση των υπαλλήλων ή και απώλεια πνευματικών δικαιωμάτων. Ο Kogut (1989) συμπληρώνει ότι μπορεί να προκύψουν προστριβές κατά τη λήξη μιας κοινοπραξίας από τις απαιτήσεις που μπορεί να έχει η κάθε επιχείρηση σε σχέση με την ιδιοκτησία της κοινοπραξίας. Για όλους αυτούς τους λόγους και φυσικά για όσους έχουν ήδη αναφερθεί, και στην περίπτωση των κοινοπραξιών πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη σύνταξη του συμβολαίου και στους όρους που αυτό θα περιέχει (Dowell, 2002).

Σύμφωνα με τον Svatko (1988), προκειμένου μια κοινοπραξία να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να προηγείται αξιολόγηση των πιθανών συνεργατών, να είναι ξεκάθαρα δηλωμένοι οι στόχοι κάθε επιχείρησης και της κοινοπραξίας, καθώς και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης αυτών, και φυσικά να υπάρχει ένα λεπτομερές και προσεκτικό συμβόλαιο, το οποίο θα εξασφαλίζει και θα δεσμεύει, ανάλογα, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

5.3.4 Η επιρροή της ζήτησης και του ανταγωνισμού στη δημιουργία των κοινοπραξιών

Η δημιουργία αλλά και η επιτυχία των κοινοπραξιών δεν επηρεάζεται μόνο από τις προθέσεις και τις προσπάθειες των μητρικών εταιρειών. Σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην επιτυχία αλλά και στη δημιουργία των κοινοπραξιών παίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι τάσεις της ζήτησης και γενικότερα της αγοράς. Η Harrigan (1988) ανέπτυξε ένα πλαίσιο το οποίο περιγράφει ποιες μορφές κοινοπραξιών και γενικότερα συνεργασιών είναι πιο πιθανόν να επιτύχουν κάτω από ποικίλες ανταγωνιστικές συνθήκες. Σε αυτό το πλαίσιο λαμβάνει υπόψη της τα χαρακτηριστικά της ζήτησης και του ανταγωνισμού. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ζήτησης περιλαμβάνουν την αβεβαιότητα της ζήτησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, τη διαφοροποίηση του προϊόντος και τη γενικότερη κατάσταση της αγοράς. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού περιλαμβάνουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, το βαθμό της τεχνολογικής καινοτομίας, και τις γενικότερες στρατηγικές των ανταγωνιστών. Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης υπογραμμίζουν ποιοι τύποι συνεργατικών στρατηγικών χρειάζονται, ενώ τα

χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού εξηγούν πως οι επιχειρήσεις θα αντιδράσουν στις ανάγκες για συνεργασία. Η Harrigan εξέτασε πως όλα τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζουν τη δημιουργία των κοινοπραξιών.

Τα συμπεράσματα της Harrigan (1988) παρουσιάζονται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες.

	Αυξανόμενη ζήτηση	Μειούμενη ζήτηση
Υψηλή αβεβαιότητα ζήτησης	<p>Πολλές κοινοπραξίες κάθετης μορφής, ώστε να πραγματοποιηθούν καινοτομίες στην αγορά, να μειωθούν τα bottlenecks στη διανομή ή να μοιραστεί η διανομή της παραγωγικής δυναμικότητας μέχρι να επιτευχθεί η “κρίσιμη μάζα”.</p>	<p>Πολλές κοινοπραξίες οριζόντιας μορφής, ώστε να σταθεροποιηθεί η εγχώρια παραγωγική δυναμικότητα και να αναζωογονηθούν οι τοπικοί “παίκτες”.</p>
Χαμηλή αβεβαιότητα ζήτησης	<p>Πολλές προσωρινές συμφωνίες, ώστε να ικανοποιηθεί η ζήτηση και να προσεγγιστούν περισσότεροι πελάτες γρηγορότερα.</p>	<p>Λίγες κοινοπραξίες ανάμεσα σε οριζόντιους ανταγωνιστές, ως μια σταδιακή μορφή αποεπένδυσης.</p>

Σχήμα 5.7 Η επίδραση του ρυθμού ανάπτυξης της ζήτησης και του βαθμού αβεβαιότητας στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988)

	Αυξανόμενη ζήτηση	Μειούμενη ζήτηση
Υψηλή διαφοροποίηση των προϊόντων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία δικτύου κοινοπραξιών, ώστε να επιτευχθεί πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, την τεχνολογία και τα κανάλια διανομής. ▪ Συμφωνίες κάθετου τύπου. <p>Όσο πιο συχνά αλλάζουν τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τόσο πιο ασταθής είναι η κοινοπραξία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λίγες κοινοπραξίες. ▪ Μειωμένες επενδύσεις οριζόντιου τύπου που παρέχουν τεχνολογία για τη δημιουργία προϊόντων με καινούρια χαρακτηριστικά.
Χαμηλή διαφοροποίηση των προϊόντων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίκτυα κοινοπραξιών για την απόκτηση τεχνολογιών μείωσης κόστους. ▪ Δίκτυα κάθετων προμηθευτικών συμφωνιών. <p>Λιγότερες αλλαγές στη σύνθεση του προϊόντος σταθεροποιούν την κοινοπραξία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παραγωγικές μονάδες κοινής ιδιοκτησίας. ▪ Licensing τεχνολογίας.

Σχήμα 5.8 Η επίδραση του ρυθμού ανάπτυξης της ζήτησης και του βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988)

	Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος δεν μένουν σταθερά σε όλες τις αγορές	Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος παραμένουν σταθερά σε όλες τις αγορές
Η διαπραγματευτική δύναμη και οι γνώσεις των πελατών είναι υψηλές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίκτυα συνεργατικών στρατηγικών με στόχο τη μείωση του κόστους. ▪ Πολλά licensing βραχυπρόθεσμης μορφής με στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντικών χαρακτηριστικών και τη μείωση κόστους. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μειωμένος αριθμός κοινοπραξιών. ▪ Άσκηση συντονιστικού ελέγχου από τους μεγάλους συνεργάτες, προκειμένου να κρατηθούν τα κόστη χαμηλά.
Η διαπραγματευτική δύναμη και οι γνώσεις των πελατών είναι χαμηλές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περισσότερες κοινοπραξίες μακροπρόθεσμης μορφής, κυρίως για τη δημιουργία νέων προϊόντικών χαρακτηριστικών. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μειωμένος αριθμός κοινοπραξιών.

Σχήμα 5.9 Η επίδραση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών και του βαθμού προτυποποίησης της αγοράς στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988)

	Οι δραστηριότητες της κοινοπραξίας έχουν υψηλή στρατηγική σημασία	Οι δραστηριότητες της κοινοπραξίας έχουν χαμηλή στρατηγική σημασία
Ασταθές ανταγωνιστικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίκτυα συνεργατικών συμφωνιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις και οριζόντιους και κάθετους παίκτες. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κανενός είδους συνεργασία.
Σταθερό ανταγωνιστικό περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξαγορές. ▪ Κοινοπραξίες. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνεργατικές συμφωνίες. ▪ Αποδοχή χαμηλού ποσοστού επενδύσεων από εξωτερικούς παίκτες.

Σχήμα 5.10 Η επίδραση των ανταγωνιστικών συνθηκών και της στρατηγικής σημασίας των διαφόρων δραστηριοτήτων στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988)

	Τεχνολογία που βασίζεται σε ανθρώπους	Τεχνολογία που βασίζεται σε κεφάλαια
Εμβρυϊκή δομή του κλάδου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμφωνίες αμοιβαίων κεφαλαίων. ▪ Πολλές συνεργατικές συμφωνίες. ▪ Πολλές βραχυχρόνιες συμφωνίες για την πραγματοποίηση μετακίνησης κεφαλαίων. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολλές βραχυχρόνιες κοινοπραξίες τύπου “project” για την πραγματοποίηση διασποράς κινδύνου. ▪ Πολλοί συνεργάτες που μοιράζονται την παραγωγική δυναμικότητα, προκειμένου να επωφεληθούν των οικονομιών κλίμακας.
Καλά εδραιωμένη δομή του κλάδου	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία κοινοπραξιών με entrepreneurs. ▪ Ανάπτυξη τεχνολογιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. ▪ Μειωμένη μεταβίβαση σημαντικών γνώσεων στα “εταιρικά παιδιά”. ▪ Μεταφορά τεχνολογίας με αργούς ρυθμούς στα “εταιρικά παιδιά”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περισσότερες εξαγορές. ▪ Κοινοπραξίες μεγάλης διάρκειας. ▪ Δημιουργία κοινοπραξιών με σκοπό τη σταθεροποίηση της δυναμικότητας του κλάδου και την απόκτηση υπεροχής σε θέματα τεχνολογικής καινοτομίας.

Σχήμα 5.11 Η επίδραση της δομής του κλάδου και της τεχνολογίας στη δημιουργία κοινοπραξιών (πηγή Harrigan, 1988)

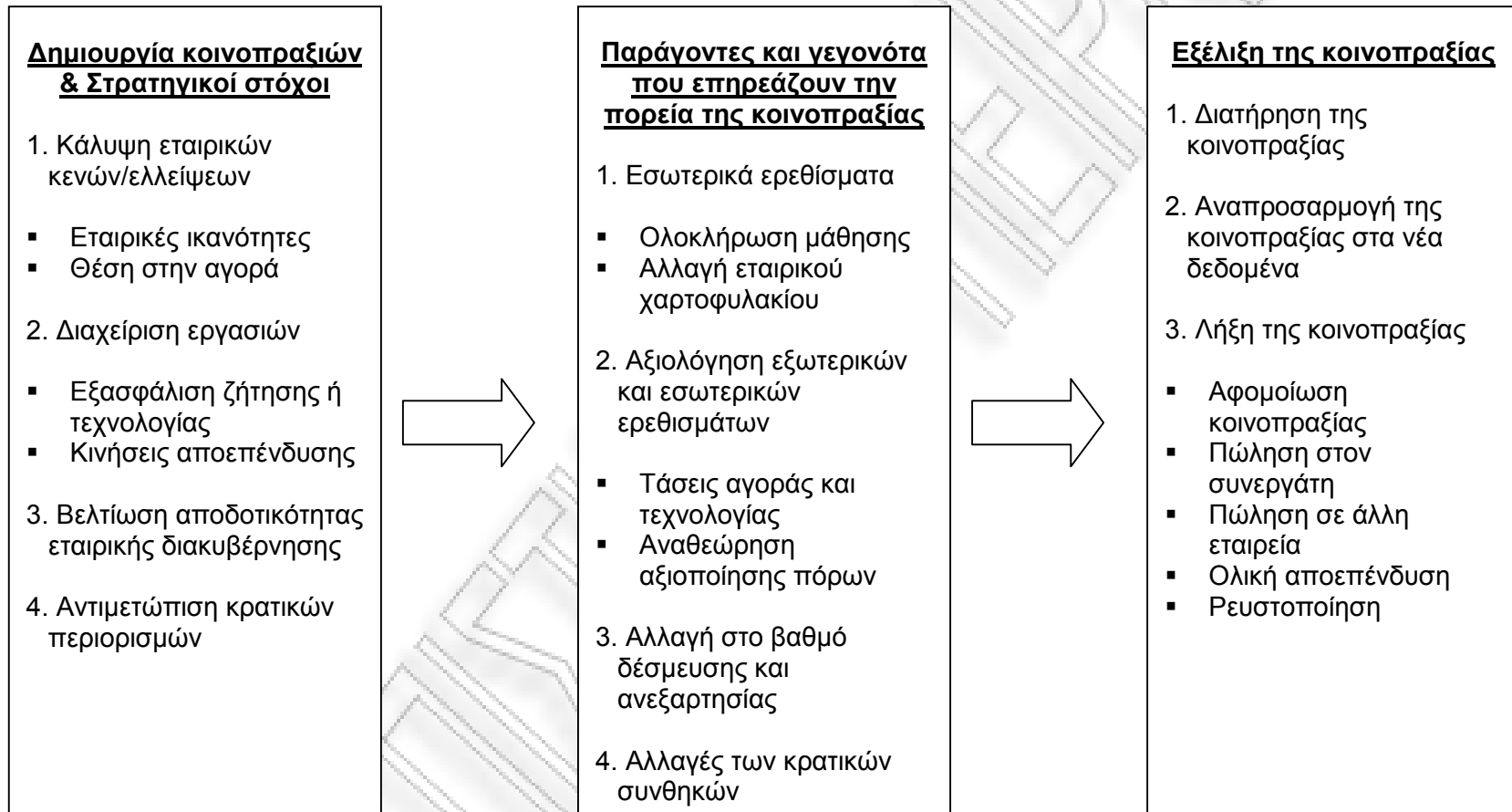
5.3.5 Η εξελικτική πορεία των κοινοπραξιών

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη του Reuer (1998), ο οποίος ξεκινώντας από τις κυριότερες αιτίες, που κατά τη γνώμη του οδηγούν στη δημιουργία των κοινοπραξιών, παρουσιάζει τα πιθανά σενάρια εξέλιξής τους και τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία τους. Αν και η άποψη που διατύπωσε ο Reuer ήταν επικεντρωμένη κυρίως στις διεθνείς κοινοπραξίες, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι το μοντέλο που παρουσιάζει έχει εφαρμογή σχεδόν σε όλους τους τύπους κοινοπραξιών. Ο Reuer πιστεύει ότι οι κοινοπραξίες αποτελούν μεταβατικά στάδια, λόγω της ίδιας της φύσης των στόχων των εταιρειών και τονίζει ότι συχνά η μακροζωία μιας κοινοπραξίας μπορεί να μη σχετίζεται ή να σχετίζεται αντίστροφα με τη στρατηγική της σημασία και αξία. Το σχήμα 5.12 συνοψίζει τις απόψεις του Reuer, στην πρώτη στήλη αναφέρονται οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία των κοινοπραξιών, στη δεύτερη στήλη παρουσιάζονται διάφορες συνθήκες ή γεγονότα τα οποία επηρεάζουν την πορεία των κοινοπραξιών και στην τρίτη στήλη παρουσιάζονται οι αντιδράσεις των μητρικών εταιρειών σε αυτά τα γεγονότα και η τελική τους απόφαση σχετικά με την τύχη της κοινοπραξίας.

Αν και έχει γίνει εκτενής αναφορά στους λόγους δημιουργίας των κοινοπραξιών, αξίζει να γίνει ένας σύντομος σχολιασμός της πρώτης στήλης. Ένας από τους πρώτους λόγους δημιουργίας των κοινοπραξιών είναι η εύρεση συνεργατών με συμπληρωματικές γνώσεις και ικανότητες και κατ' επέκταση η διεύρυνση της εταιρικής γνώσης. Επιπλέον, η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης με την πρόσθεση σε αυτό των δραστηριοτήτων του συνεργάτη.

Συχνά οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να κάνουν πιο σωστή διαχείριση των εργασιών και των επενδύσεών τους. Πιο συγκεκριμένα, αντιπροσωπευτική είναι η περίπτωση μιας μεγάλης φαρμακευτικής εταιρείας η οποία επένδυσε σε μια κοινοπραξία με μια νεοεισερχόμενη εταιρεία, η οποία κατείχε ιδιαίτερες τεχνολογικές ικανότητες. Με αυτό τον τρόπο η φαρμακευτική εταιρεία έδινε στον εαυτό της τη δυνατότητα πολλαπλών επιλογών. Δηλαδή, αν η αγορά ή η τεχνολογία παρουσίαζαν κάποιο ενδιαφέρον η φαρμακευτική εταιρεία θα μπορούσε να αυξήσει τις επενδύσεις της στην κοινοπραξία ή και να αποκτήσει την πλήρη ιδιοκτησία της. Ενώ αν κάτι τέτοιο δεν ίσχυε θα μπορούσε να αποχωρήσει ή τουλάχιστον να μην έχει χάσει υψηλό ποσοστό επενδύσεων.

Επίσης, συχνά μέσω των κοινοπραξιών μια επιχείρηση μπορεί να αποεπενδύσει κάποιες από τις δραστηριότητές της χωρίς να μειώσει την αξία τους. Δηλαδή, να δημιουργήσει μια κοινοπραξία με μια εταιρεία που ενδιαφέρεται να αποκτήσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Μέσω της κοινοπραξίας η εταιρεία που εκδηλώνει ενδιαφέρον θα έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την αξία της υπό “πώληση” δραστηριότητας και κατ’ αυτό τον τρόπο η κοινοπραξία να οδηγηθεί στη λήξη της, η οποία ταυτίζεται με την ολοκλήρωση της μεταβίβασης της δραστηριότητας.



Σχήμα 5.12 Η εξελικτική πορεία των κοινοπραξιών (πηγή Reuer, 1998)

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις μέσω των κοινοπραξιών προσπαθούν να βελτιώσουν την εταιρική τους διακυβέρνηση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Xerox, η οποία προσπαθώντας να συντονίσει καλύτερα τις δραστηριότητες E & A δημιούργησε μια κοινοπραξία με τη Fuji. Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός λόγος δημιουργίας κοινοπραξιών είναι η είσοδος σε χώρες, όπου υπάρχουν νομικοί ή/και πολιτικοί περιορισμοί.

5.3.6 Ο ρόλος των μητρικών εταιρειών στην λειτουργία, απόδοση και επιτυχία των κοινοπραξιών

Ένα μεγάλο ποσοστό των μελετητών του φαινομένου των κοινοπραξιών έχει ασχοληθεί με τον ρόλο που παίζουν οι μητρικές εταιρείες και οι ενέργειές τους στην επιτυχία της κοινοπραξίας. Ανάμεσα στις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με το ρόλο των μητρικών εταιρειών ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Barkema και Vermeulen (1997), οι οποίοι επικεντρώνουν την προσοχή τους στο ρόλο του πολιτιστικού υπόβαθρου των μητρικών εταιρειών. Οι Barkema και Vermeulen υποστηρίζουν ότι διαφορές στο πολιτιστικό υπόβαθρο των μητρικών εταιρειών μπορούν να προκαλέσουν πολλά προβλήματα στην κοινοπραξία. Βέβαια, σύμφωνα πάντα με την έρευνά τους, ορισμένες διαφορές είναι πιο σημαντικές από άλλες και είναι πιο δύσκολο να επιλυθούν σε σχέση με άλλες.

Πιο συγκεκριμένα, οι Barkema και Vermeulen βασίστηκαν στις πέντε διαστάσεις που σύμφωνα με τον Hofstede (1980) διαφέρουν τα έθνη σε πολιτιστικό επίπεδο. Οι διαστάσεις αυτές είναι *η δύναμη, η αποφυγή της*

αβεβαιότητας, ο ατομικισμός, η “αρρενωπότητα” και ο μακροχρόνιος προσανατολισμός. Η διάσταση της δύναμης μετρά το βαθμό που οι άνθρωποι αποδέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης μέσα στους οργανισμούς. Η αποφυγή της αβεβαιότητας αναφέρεται στο βαθμό που οι άνθρωποι μπορούν να ανεχθούν αβέβαιες και ασαφείς καταστάσεις. Ο ατομικισμός, σε αντίθεση με τον κολεκτιβισμό, αναφέρεται στην προτίμηση ή όχι των ανθρώπων να ανήκουν σε ένα “χαλαρό” κοινωνικό πλαίσιο. Η “αρρενωπότητα”, σε αντίθεση με τη “θηλυκότητα”, αναφέρεται στην προτίμηση που δείχνουν οι άνθρωποι σε αξίες όπως εκείνες της επιτυχίας και του ανταγωνισμού και όχι σε αξίες όπως η μετριοφροσύνη και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Τέλος, ο μακροχρόνιος προσανατολισμός αναφέρεται στο βαθμό που οι άνθρωποι διαθέτουν μια προσανατολισμένη προς το μέλλον άποψη, και όχι μόνο προς το παρόν.

Με βάση τη μελέτη των Barkema και Vermeulen οι διαστάσεις που επηρεάζουν και προκαλούν περισσότερο αρνητικά αποτελέσματα στην επιτυχία των κοινοπραξιών είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας και η έλλειψη μακροχρόνιου προσανατολισμού. Μέσα στα πλαίσια των επιχειρήσεων, πιο συγκεκριμένα, η αποφυγή της αβεβαιότητας αναφέρεται στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος και πως αντιδρούν σε αυτές. Συνεπώς, διαφορές των μητρικών εταιρειών σε επίπεδο αποφυγής αβεβαιότητας συνεπάγονται διαφορές στον τρόπο που οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντός τους, γεγονός που θα οδηγήσει σε διαφωνίες και διαμάχες και θα έχει φυσικά αρνητικό αντίκτυπο στην επιτυχία της κοινοπραξίας.

Ο μακροχρόνιος προσανατολισμός αναφέρεται στον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν την αλήθεια. Οι χώρες και οι άνθρωποι που δεν διαθέτουν μακροχρόνιο προσανατολισμό ενδιαφέρονται για την επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων και έχουν μια μάλλον στατική συμπεριφορά. Αντίθετα οι άνθρωποι που διαθέτουν μακροχρόνιο προσανατολισμό ενδιαφέρονται να κάνουν επενδύσεις και διαθέτουν ένα δυναμικό τρόπο σκέψης. Συνεπώς οι διαφορές σε επίπεδο προσανατολισμού, ανάμεσα στις μητρικές εταιρείες, θα έχουν σαν αποτέλεσμα διαφορές στους στόχους και στην αντίληψη των ευκαιριών και των απειλών που εμφανίζονται στο περιβάλλον της κοινοπραξίας.

Σε αντίθεση με τις διαστάσεις της αποφυγής της αβεβαιότητας και του μακροχρόνιου προσανατολισμού που επηρεάζουν ιδιαίτερα την πορεία των κοινοπραξιών, οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις μπορούν να ελεγχθούν καλύτερα και οι οποιεσδήποτε διαφορές να ξεπεραστούν ευκολότερα. Οι διαστάσεις της δύναμης και του ατομικισμού αναφέρονται κυρίως σε εσωτερικά θέματα, όπως οι σχέσεις με το προσωπικό και τα συστήματα ελέγχου και ανταμοιβής της κοινοπραξίας. Ενώ η διαφορά σε θέματα “αρρενωπότητας” είναι μάλλον κάτι θετικό για την πορεία της κοινοπραξίας, διότι η επιθετική στάση της μιας μητρικής εταιρείας συμπληρώνεται από την προσανατολισμένη προς τη διατήρηση καλών σχέσεων της άλλης.

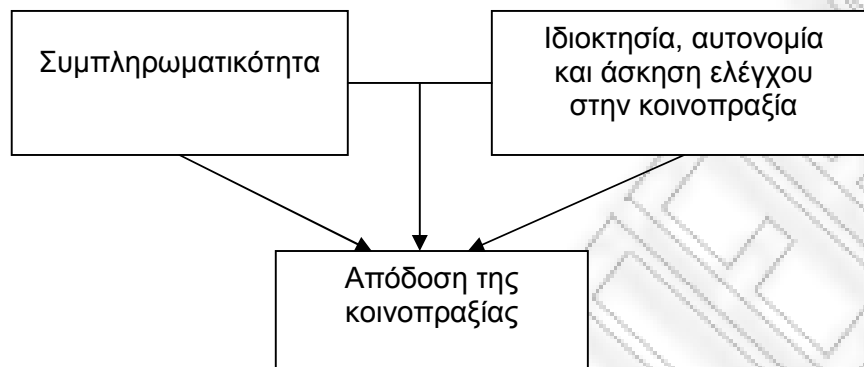
Στη μελέτη των Barkema και Vermeulen έρχεται να προστεθεί εκείνη των Hill και Hellriegel (1994), οι οποίοι ενδυναμώνουν την άποψη ότι η επιτυχία μιας κοινοπραξίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιλογή του κατάλληλου

συνεργάτη. Οι Hill και Hellriegel δεν αναφέρονται στις πολιτιστικές διαφορές που μπορεί να έχουν οι μητρικές εταιρείες, αλλά στο βαθμό αλληλοσυμπλήρωσής τους και στον τρόπο που αυτός επηρεάζει και επηρεάζεται από την αυτονομία, την ιδιοκτησία, τη διακυβέρνηση και την άσκηση ελέγχου στην κοινοπραξία.

Συνοπτικά αναφέρεται ότι η συμπληρωματικότητα είναι όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνεργασία δύο επιχειρήσεων και τα οποία δεν θα μπορούσε καμία από τις δύο να έχει μόνη της. Έτσι, μέσω της συμπληρωματικότητας των μητρικών εταιρειών, προσφέρονται στην κοινοπραξία συνδυασμός ικανοτήτων και πόρων. Όμως η επίτευξη της συμπληρωματικότητας επηρεάζει και επηρεάζεται από τον έλεγχο που ασκείται στην κοινοπραξία από τις μητρικές εταιρείες. Οι μητρικές εταιρείες ασκούν διάφορες μορφές ελέγχου στην κοινοπραξία, ώστε να εξασφαλίσουν ότι θα καταφέρουν να της μεταφέρουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Συνεπώς, κάθε εταιρεία ασκεί περισσότερο έλεγχο στους τομείς όπου έχει εμπειρία ή εξειδικεύεται. Κατ' αυτό τον τρόπο επηρεάζεται ο βαθμός αυτονομίας της κοινοπραξίας και ο βαθμός ανάμειξης της διοίκησής της στη λήψη αποφάσεων. Οι μητρικές εταιρείες μπορεί να αποφασίσουν να ελέγχουν την λήψη αποφάσεων γενικά ή σε συγκεκριμένους τομείς, θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο θα συμβάλλουν στην επιτυχία της κοινοπραξίας.

Οι Hill και Hellriegel μετρούν την επιτυχία μιας κοινοπραξίας σύμφωνα με την απόδόσή της, θεωρώντας ότι η καλή απόδοση συσχετίζεται με την επίτευξη

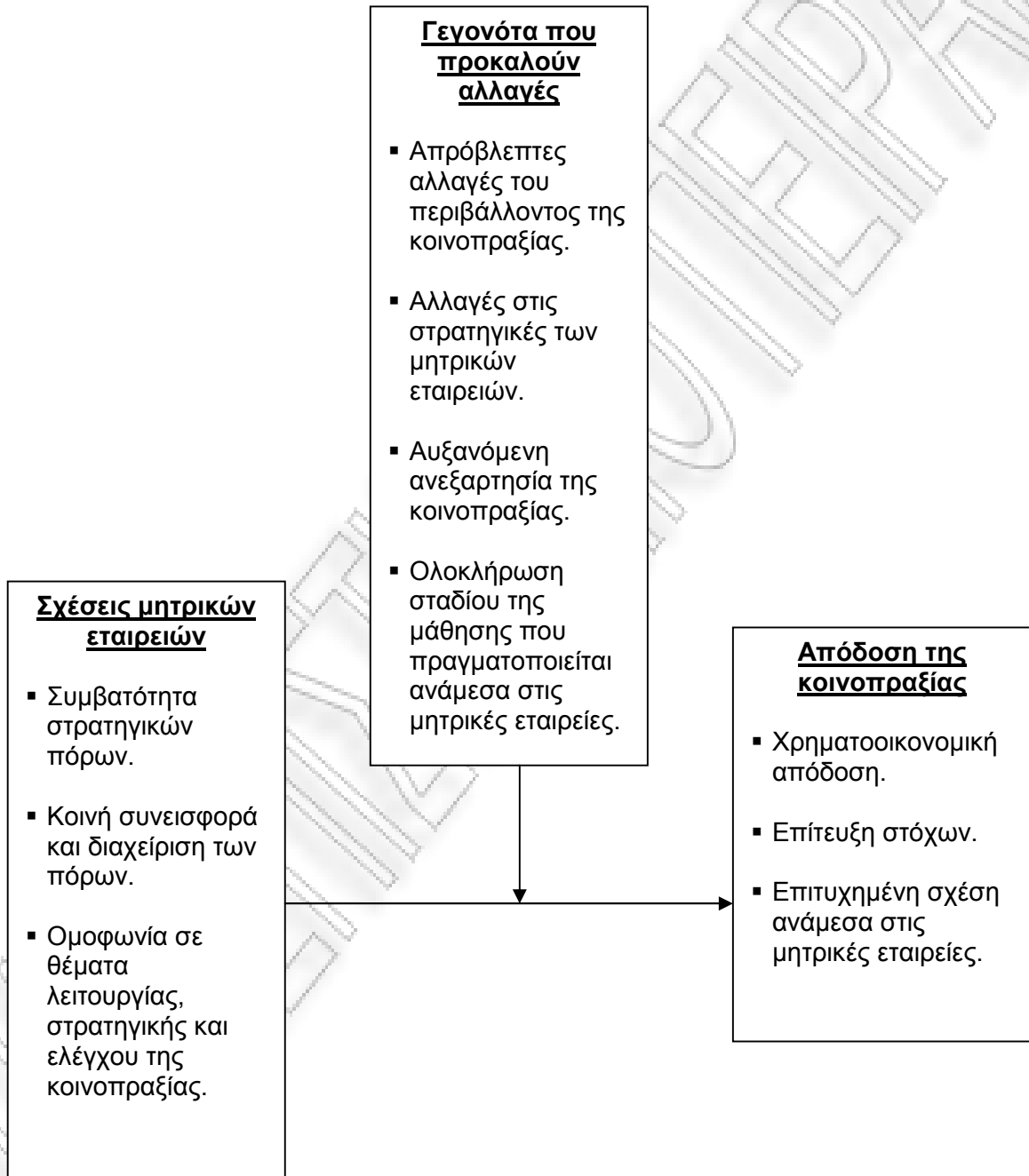
των στόχων των μητρικών εταιρειών. Η άποψη των Hill και Hellriegel συνοψίζεται στο σχήμα 5.13.



Σχήμα 5.13 Η επιρροή της συμπληρωματικότητας και της διακυβέρνησης στην απόδοση της κοινοπραξίας (πηγή Hill & Hellriegel, 1994)

Την άποψη των Barkema και Vermeulen, καθώς και των Hill και Hellriegel, έρχεται να ενισχύσει και εκείνη των Yan και Duan (2003). Οι Yan και Duan υποστηρίζουν, με τη σειρά τους, ότι η απόδοση μιας κοινοπραξίας εξαρτάται και επηρεάζεται από τις μητρικές εταιρείες και τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι Yan και Duan μετρούν την απόδοση μιας κοινοπραξίας με βάση τους χρηματοοικονομικούς της δείκτες, την επίτευξη των στόχων των μητρικών εταιρειών και την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης σχέσης ανάμεσα στις μητρικές εταιρείες. Μετά από μελέτη που πραγματοποίησαν σε τέσσερις κοινοπραξίες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η απόδοση μιας κοινοπραξίας εξαρτάται από *τη συμβατότητα ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους των συνεργαζόμενων εταιρειών, την από κοινού συνεισφορά και διαχείριση των πόρων και την ομοφωνία σχετικά με τη λειτουργία, τη στρατηγική και τον τρόπο ελέγχου και διακυβέρνησης της κοινοπραξίας*. Οι Yan και Duan συμπλήρωσαν της άποψή τους εξετάζοντας και τα γεγονότα που προκαλούν αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ

των μητρικών εταιρειών, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση και την πορεία της κοινοπραξίας. Η άποψη των Yan και Duan συνοψίζεται στο σχήμα 5.14.



Σχήμα 5.14 Η επιρροή των σχέσεων των μητρικών εταιρειών στην απόδοση της κοινοπραξίας

(πηγή Yan & Duan, 2003)

5.4 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά στις συμμαχίες, τα δίκτυα και τις κοινοπραξίες που αποτελούν τις κυριότερες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, έγινε αναφορά στις συμμαχίες ανταλλαγής γνώσεων, στις σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσια των δικτύων, στην επιρροή που ασκούν η ζήτηση και ο ανταγωνισμός στη δημιουργία των κοινοπραξιών, στην εξελικτική πορεία των κοινοπραξιών και στο ρόλο των μητρικών εταιρειών στη λειτουργία, την απόδοση και την επιτυχία των κοινοπραξιών.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται διάφορες περιπτώσεις εταιρειών που έχουν εμπλακεί σε συνανταγωνιστικές σχέσεις, είτε με τη μορφή συμμαχιών, είτε με τη μορφή κοινοπραξιών. Με τη βοήθεια αυτών των παραδειγμάτων θα υποστηριχθούν, αλλά και θα κατανοηθούν καλύτερα, όλα όσα έχουν μέχρι τώρα αναφερθεί.

1. Amin G.Sammy, Hagen F.Abdalla, and Sterrett R.Charles, “Cooperating to achieve competitive advantages in a global economy: Review and trends”, S.A.M.Advanced Management Journal, Vol.60, No.4, Autumn 1995
2. Wheelen L.Thomas, and Hunger J.David, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall 2004
3. Lin Binshan, and Darling John, “An analysis of the formulation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry”, Industrial Management & Data Systems, Vol.99, No.3, 1999
4. Gulati Ranjay, “Alliances and Networks”, Strategic Management Journal, Vol.19, No.4, April 1998
5. Kanter Rosabeth Moss, “When giants learn cooperative strategies”, Planning Review, Vol.18, No.1, Jan/Feb 1990
6. Cravens W.David, and Shipp H.Shannon, and Cravens S.Karen, “Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness”, Journal of Strategic Marketing, Vol.1, 2001
7. Hamel Gary, Doz L.Yves, and Prahalad C.K., “Collaborate with your competitors and win”, Harvard Business Review, Jan/Feb 1989

8. Gulati Ranjay, ό.π.
9. Revesz R.Therese, and de De la Sierra Mimi Cauley, “Competitive alliances: forging ties abroad”, Management Review, Vol.76, No.3, March 1987
10. Elmuti Dean, and Kathawala Yunus, “An overview of strategic alliances”, Management Decision, Vol.39, No.3, 2001
11. Gulati Ranjay, ό.π.
12. Kumar Kuldeep, and van Dissel G.Han, “Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems”, MIS Quarterly, September 1996
13. Elmuti Dean, and Kathawala Yunus, ό.π.
14. Makri Marianna, “Exploring the dynamics of learning alliances”, The Academy of Management Executive, Vol.13, No.3, August 1999
15. Lado A.Augustine, Boyd G.Nancy, and Hanlon C.Susan, “Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model”, The Academy of Management Review, Vol.22, No.1, January 1997

16. Tjosvold Dean, “Networking by professionals to manage change: Dentists’ cooperation and competition to develop their business”, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, No.6, November 1997
17. Hertz Susanne, and Mattsson Lars-Gunnar, “Collective competition and the dynamics of market reconfiguration”, Scandinavian Journal of Management, Vol.20, 2004
18. Garai Gabor, “Leveraging the rewards of strategic alliances”, Journal of Business Strategy, March/April 1999
19. Revesz R. Therese, and de De la Sierra Mimi Cauley, ό.π.
20. Drago A. William, “When strategic alliances make sense”, Industrial Management & Data Systems, Vol.97, No.2, 1999
21. Garai Gabor, ό.π.
22. Meyer Harvey, “My enemy, my friend”, The Journal of Business Strategy, Vol.19, No.5, Sept/Oct 1998
23. Hertz Susanne, and Mattsson Lars-Gunnar, ό.π.

24. Soekijan Maura, and Andriessen Erik, “Conditions for knowledge sharing in competitive alliances”, European Management Journal, Vol.21, No.5, October 2003
25. Lin Binshan, and Darling John, ό.π.
26. Parise S., and Henderson J.C., “Knowledge resource exchange in strategic alliances”, IBM Systems Journal, Vol.40, No.4, 2001
27. Oliver L.Amalya, “On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry”, Scandinavian Journal of Management, Vol.20, 2004
28. Khanna Tarun, Gulati Ranjay, and Nohria Nitin, “The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope”, Strategic Management Journal, Vol.19, No.3, March 1998
29. Gomes-Casseres Benjamin, “Group versus group: How alliance networks compete”, Harvard Business Review, July/August 1994
30. Gnyawali R.Devi, and Madhavan Ravindranath, “Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective”, Academy of Management Review, Vol.26, No.3, 2001

31. Madhavan Ravindranath, Gnyawali R.Devi, and He Jinyu, “Two’s company, three’s a crowd? Triads in cooperative-competitive networks”, Academy of Management Journal, Vol.47, No.6, 2004
32. Park Ho Seung, and Russo V.Michael, “When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure”, Management Sciences, Vol.42, No.6, June 1996
33. Kogut Bruce, “Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives”, Strategic Management Journal, Vol.9, No.4, July/August 1988
34. Harrigan Rudie Kathryn, “Joint ventures and competitive strategy”, Strategic Management Journal, Vol.9, No.2, March/April 1988
35. Chi Tailan, “Option to acquire or divest a joint venture”, Strategic Management Journal, Vol.21, No.6, June 2000
36. Kogut Bruce, ό.π.
37. Kogut Bruce, “The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry”, The Journal of Industrial Economics, Vol.XXXVIII, No.2, December 1989
38. Desai A.Mihir, Foley C.Fritz, and Hines R.James, Jr., “Venture out alone”, Harvard Business Review

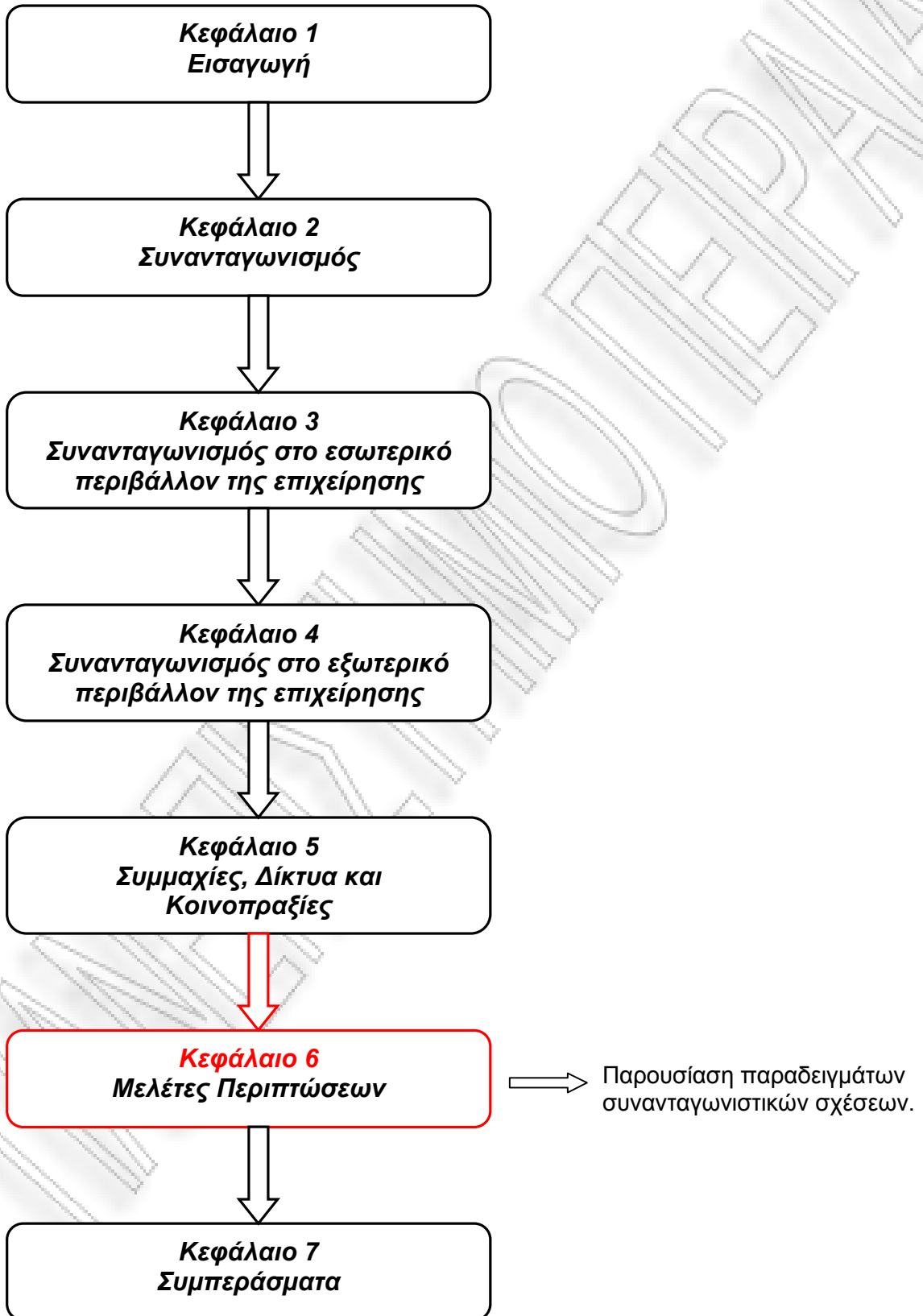
39. Svatko E.James, “ joint ventures”, Small Business Reports, Vol.13, No.10, December 1988
40. Harrigan Rudie Kathryn, ό.π.
41. Svatko E.James, ό.π.
42. Kogut Bruce, ό.π.
43. Dowell A.Michael, “Factors to consider when selecting a joint venture organizational structure”, Journal of Healthcare Compliance, November/December 2002
44. Svatko E.James, ό.π.
45. Harrigan Rudie Kathryn, ό.π.
46. Harrigan Rudie Kathryn, ό.π.
47. Reuer Jeffrey, „The dynamics and effectiveness of international joint ventures”, European Management Journal, Vol.16, No.2, April 1998
48. Barkema G.Harry, and Vermeulen Freek, “What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint

ventures?”, Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, June 1997

49. Hill C. Robert, and Hellriegel Don, “Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers”, Organizational Science, Vol.5, No.4, November 1994

50. Yan Aimin, and Duan Jason, “Interpartner fit and its performance implications: A four case study of U.S.-China joint ventures”, Asia Pacific Journal of Management, Vol.20, No.4, December 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ



6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν διάφορα παραδείγματα εταιρειών που ενεπλάκησαν σε συνανταγωνιστικές σχέσεις με άλλες εταιρείες ή οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται παραδείγματα συνεργασιών που εκδηλώθηκαν με διάφορες μορφές, είτε συμμαχίες, είτε κοινοπραξίες, και ανάμεσα σε διάφορους τύπους επιχειρήσεων, είτε σε εθνικό ή ακόμα και σε διεθνές επίπεδο.

6.2 Ο συνανταγωνισμός στη διαχείριση των χειρουργείων

Ο Alan P.Marco (2002) προσπάθησε να παρουσιάσει πως εφαρμόζεται το μοντέλο του δικτύου αξιών στη διαχείριση των χειρουργείων και πως κατά αυτό τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση και η καλύτερη λειτουργία τόσο των χειρουργείων, όσο και των ενδιαφερόμενων (στελέχη νοσοκομείου, χειρουργοί, αναισθησιολόγοι και νοσηλευτικό προσωπικό), που με τη σειρά τους θα οδηγηθούν σε αυξημένη ικανοποίηση και βελτιωμένο ηθικό, τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, την ελαχιστοποίηση των αποχωρήσεων των εργαζομένων και τη μείωση των προσλήψεων.

Οι παίκτες του παιχνιδιού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις τέσσερις γνωστές κατηγορίες των παικτών: των πελατών, των προμηθευτών, των συμπληρωτών και των ανταγωνιστών. Στον τομέα της υγείας οι γιατροί είναι πελάτες των νοσοκομείων, αλλά ταυτόχρονα και προμηθευτές διότι παρέχουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Όσον αφορά τους

συμπληρωτές, οι χειρουργοί και οι αναισθησιολόγοι αλληλοσυμπληρώνουν ο ένας τον άλλον, καθώς η αξία του καθενός αυξάνεται όταν συμπληρώνεται από την παρουσία του άλλου. Επίσης, υπάρχει σχέση συμπληρωματικότητας και ανάμεσα στους ιατρούς και τα νοσοκομεία, καθώς οι υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και η υποστήριξη που παρέχονται από τα νοσοκομεία είναι πιο χρήσιμες όταν υπάρχει και ο κατάλληλος γιατρός για να τα αξιοποιήσει και αντίστοιχα, ο γιατρός έχει μεγαλύτερη αξία όταν ο ασθενής μπορεί να νοσηλευτεί σε ένα νοσοκομείο, το οποίο μπορεί να του προσφέρει όσα ένας ιατρός δεν μπορεί από μόνος του. Σχέση συμπληρωματικότητας παρατηρείται και ανάμεσα στους ιατρούς και τις ασφαλιστικές εταιρείες. Χωρίς τις υπηρεσίες υγείας δεν θα υπήρχε λόγος για ασφάλειες υγείας, ενώ χωρίς τις ασφάλειες υγείας η διαθεσιμότητα των ιατρών δεν θα ήταν και τόσο σημαντική. Τέλος, συμπληρωματικότητα παρατηρείται και ανάμεσα στους ιατρούς και τις φαρμακευτικές εταιρείες, διότι χωρίς τα φάρμακα οι γιατροί είναι λιγότερο σημαντικοί και αντίστροφα.

Ο Marco (2002) παρουσίασε και το δίκτυο αξιών για την περίπτωση των χειρουργείων. Όπως ο ίδιος επισημαίνει υπάρχουν τρεις βασικές αρχές. Η πρώτη αρχή υπογραμμίζει τη σημασία που πρέπει να δίνεται στους προμηθευτές και σε αυτά που ζητούν. Ακόμα και αν αυτά που ζητούν δεν είναι εύκολο να τους δοθούν πρέπει πάντα να δίνεται σημασία και να λαμβάνεται υπόψη η άποψη τους, η οποία αποτελεί μια διαφορετική και ίσως βελτιωμένη προοπτική. Η δεύτερη αρχή τονίζει ότι στην περίπτωση των χειρουργείων δεν μπορεί να δοθεί προτεραιότητα σε κανέναν από τους παίκτες, ακόμα και όταν αναφερόμαστε στους ασθενείς, ο πελάτης δεν είναι αυτός που έχει πάντα δίκιο.

Η τρίτη αρχή είναι ότι ο απώτερος στόχος του δικτύου είναι η δημιουργία μιας μεγαλύτερης πίτας, η οποία θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και αποδοτικότητα.

Στην περίπτωση του δικτύου αξιών για τα χειρουργεία οι πελάτες, εκτός φυσικά από τους χειρουργούς, είναι οι αναισθησιολόγοι για τους οποίους τα χειρουργεία είναι χώροι όπου μπορούν να εξασκηθούν και παράλληλα τους παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός και το αναγκαίο υποστηρικτικό προσωπικό και έτσι δημιουργούνται σημαντικά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Παρόμοια είναι και η περίπτωση των νοσοκόμων, οι οποίοι είναι επίσης πελάτες στην περίπτωση των χειρουργείων. Τέλος, οι ασθενείς είναι οι “κύριοι” πελάτες, διότι χωρίς την ύπαρξη αυτών δεν θα υπήρχε λόγος για όλα τα υπόλοιπα. Σημαντικό είναι να μην ξεχνάμε και το ρόλο που κατέχουν οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι οποίες συχνά μετατρέπονται σε πελάτες και κυρίως σε περιπτώσεις όπου μπορούν να ελέγξουν ποιος θα είναι ο τόπος λήψης υπηρεσιών υγείας των πελατών/ασθενών τους.

Οι προμηθευτές στην περίπτωση των χειρουργείων είναι οι παροχείς υγειονομικών υπηρεσιών και οι υποστηρικτικές χειρουργικές υπηρεσίες. Βέβαια και όλοι όσοι εργάζονται στα χειρουργεία είναι προμηθευτές της εργασίας, των ικανοτήτων και των γνώσεων που παρέχουν. Δηλαδή, ουσιαστικά οι χειρουργοί, οι νοσοκόμοι, οι τεχνικοί και γενικότερα το υποστηρικτικό ή μη προσωπικό είναι προμηθευτές.

Φυσικά και στην περίπτωση των χειρουργείων υπάρχουν *ανταγωνιστές*. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι τα ιδιωτικά χειρουργεία και τα χειρουργικά κέντρα. Συχνά αναισθησιολόγοι και χειρουργοί μπορεί να απασχολούνται παράλληλα και σε αυτά τα χειρουργικά κέντρα, οπότε εκτός από πελάτες και προμηθευτές των χειρουργείων είναι και ανταγωνιστές. Όμως ανταγωνιστές μπορεί να υπάρχουν και μέσα στο ίδιο το νοσοκομείο. Τα χειρουργεία ανταγωνίζονται με τα τμήματα ακτινοβολίας και καρδιακού καθετηριασμού, τα οποία αυξάνοντας τη χρήση διαδικασιών όπως η αγγειοπλαστική και αναίμακτων μεθόδων αντιμετώπισης του ανευρύσματος αορτής ανταγωνίζονται για πελάτες (ασθενείς και ιατρούς). Αυτές οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται εκτός χειρουργείων ανταγωνίζονται τα χειρουργεία και για προσωπικό, καθώς και για κεφάλαια από τον νοσοκομειακό προϋπολογισμό.

Οι *συμπληρωτές* είναι εκείνοι που είναι πιο πολύτιμοι στους πελάτες όταν είναι διαθέσιμοι μαζί. Ενώ τα εργαστήρια ακτινοβολίας και καρδιακού καθετηριασμού ανταγωνίζονται τα χειρουργεία για ασθενείς, αλληλοσυμπληρώνονται παράλληλα. Πολλές χειρουργικές διαδικασίες απαιτούν ακτινοβολία κατά τη διάρκεια μιας επέμβασης, συνεπώς η διαθεσιμότητα και των δύο αυξάνει την αξία τους. Επίσης, η ύπαρξη ενός αξιόλογου καρδιολογικού τμήματος απαιτεί την ύπαρξη ενός καλού χειρουργείου. Οι χειρουργοί και οι αναισθησιολόγοι είναι και εκείνοι συμπληρωτές του χειρουργείου, καθώς όταν ένας ασθενής έχει πρόσβαση, τόσο σε καλές χειρουργικές εγκαταστάσεις όσο και σε καλούς ιατρούς, τότε αυξάνεται η αξία όλων.

Ο Marco βασιζόμενος στο δίκτυο αξιών των Bradenburger και Nalebuff (1996) προσπάθησε να προσδιορίσει και την προστιθέμενη αξία όλων των εμπλεκόμενων μερών στην περίπτωση των χειρουργείων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η προστιθέμενη αξία ενός παίκτη προσδιορίζεται αν αφαιρεθεί από το μέγεθος της πίτας όταν αυτός συμμετέχει, το μέγεθος της πίτα όταν εκείνος δεν συμμετέχει. Αν και συχνά δημιουργείται η εντύπωση ότι το χειρουργείο χωρίς την ύπαρξη του χειρουργού έχει μικρή αξία, η πραγματικότητα είναι ότι και η αξία του χειρουργού χωρίς το χειρουργείο είναι μειωμένη. Αν η προσφορά και η ζήτηση για χειρουργεία είναι εξισορροπημένες, τότε το χειρουργείο έχει ίση προστιθέμενη αξία με το χειρουργό διότι και οι δύο (χειρουργός και χειρουργείο) προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους χρειάζεται να εκμεταλλευτούν με τέτοιο τρόπο τις ώρες ώστε καμία να μην μείνει αχρησιμοποίητη, καθώς επίσης και καμία περίπτωση να μην μείνει χωρίς να εξυπηρετηθεί. Όταν όμως τα χειρουργεία βρίσκονται σε έλλειψη, τότε η προστιθέμενη αξία κάθε χειρουργού ξεχωριστά είναι μηδενική, αφού πάντα θα υπάρχει κάποιος άλλος χειρουργός ο οποίος θα είναι διαθέσιμος. Αυτό δεν θα ίσχυε μόνο στην περίπτωση που όλοι οι χειρουργοί συνασπίζονταν και ενεργούσαν ως ένας μοναδικός παίκτης.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να καταλαβαίνουν όλοι οι παίκτες τον τρόπο που το παιχνίδι συνδέεται και επηρεάζεται από άλλα παιχνίδια. Οι κινήσεις σε ένα παιχνίδι μπορούν να δημιουργήσουν νέες κινήσεις σε άλλα παιχνίδια, αλλάζοντας το σκοπό των παιχνιδιών και τον τρόπο που παίζονται. Το κλειδί μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι να κατανοούνται οι απόψεις των άλλων παικτών και να υπάρχει αλλοκεντρισμός, δηλαδή ο κάθε παίκτης να αξιολογεί τα

πράγματα σκεπτόμενος τι θα έκανε κάποιος άλλος παίκτης αν ήταν στη θέση του (που στην ουσία είναι στη θέση του). Στην περίπτωση των χειρουργείων η δουλειά των managers δυσχεραίνεται από την αδυναμία των ιατρών και των άλλων πελατών να καταλάβουν ότι οι managers προσπαθούν να ενεργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ωφελούνται τα χειρουργεία και τα νοσοκομεία. Ομοίως, οι χειρουργοί και οι άλλοι παίκτες παραπονιούνται ότι τα νοσοκομεία δεν προσφέρουν υπηρεσίες που χρειάζονται, όπως εκτεταμένες ώρες, πρόσθετο προσωπικό ώστε να καλύπτονται πολλαπλά χειρουργεία ή η χρήση υπερωριών προκειμένου να εξυπηρετούνται ορισμένες επείγουσες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, κάποιος χειρουργός εξέφρασε παράπονα για την επιμονή του νοσοκομείου ως προς την παροχή συνεπών πληροφοριών για την ασφαλιστική κάλυψη των ασθενών και για τις εξετάσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν, θεωρώντας ότι όλα αυτά ήταν βαρετά και χρονοβόρα. Η αντιμετώπιση του συγκεκριμένου ιατρού είναι λανθασμένη, διότι ουσιαστικά δεν δίνει την απαιτούμενη προσοχή στα αιτήματα των προμηθευτών του. Γιατί όταν αυτός κάνει πιο σωστά αυτά που του ζητούνται από τον προμηθευτή του (χειρουργείο/νοσοκομείο) συμβάλει στην παροχή σημαντικών πληροφοριών. Αν ο χειρουργός κοιτούσε προσεκτικά το δικό του δίκτυο αξιών, θα μπορούσε να διαπιστώσει ότι η δική του επιτυχία συνδέεται με την επιτυχία του προμηθευτή του και ότι αφιερώνοντας λίγο από το χρόνο του για την πραγματοποίηση των εργασιών που ο προμηθευτής του ζήτησε (έστω και αν είναι βαρετές), συμβάλει στην αύξηση των ωφελειών, τόσο του συστήματος, όσο και των προσωπικών του.

Η ιδέα το δικτύου αξιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αλλαχθεί το παιχνίδι, αναγνωρίζοντας ότι οι παίκτες κατέχουν περισσότερους από έναν ρόλους. Κάθε παίκτης μπορεί να κατέχει οποιοδήποτε ρόλο ή ακόμα και πολλαπλούς ρόλους, ανάλογα με τις περιστάσεις. Η ύπαρξη ανταγωνισμού από άλλα χειρουργεία δεν είναι κατ' ανάγκη αρνητική. Η ύπαρξη πολλών επιτυχημένων νοσοκομείων μειώνει την πιθανότητα κάποιο να προσπαθήσει να αποκτήσει τους πελάτες του άλλου. Ενώ η συνολική επιτυχία συμβάλλει και στην ατομική επιτυχία του καθενός ξεχωριστά. Σε πολλές περιπτώσεις η επιτυχία ενός δημόσιου νοσοκομείου (και κατ' επέκτασιν του χειρουργείου του) συμβάλλει στην αύξηση της επιτυχίας και των άλλων νοσοκομείων, καλύπτοντας τις ανάγκες των ανασφάλιστων ασθενών και απορροφώντας από τα υπόλοιπα νοσοκομεία ένα πρόσθετο βάρος. Επίσης, όταν ο βαθμός απασχόλησης νοσοκομείων και χειρουργείων είναι υψηλός, τότε δεν υπάρχει ούτε το ενδιαφέρον αλλά ούτε και η δυνατότητα απορρόφησης χειρουργών από άλλα νοσοκομεία προκειμένου να καλυφθούν οι μη χρησιμοποιούμενες χειρουργικές ώρες (εφόσον αυτές δεν υπάρχουν ή είναι ελάχιστες). Τέλος, η ύπαρξη ενός ακριβού νοσοκομείου συμβάλλει στην διατήρηση των τιμών, μειώνοντας την πιθανότητα έναρξης ενός πόλεμου τιμών.

Προκειμένου ένα χειρουργείο να επεκτείνει την πελατειακή του βάση χρειάζεται να γίνει το ίδιο πελάτης του εαυτού του. Οι χειρουργοί και τα νοσοκομεία μπορούν να συνεργαστούν, ώστε να δημιουργήσουν χειρουργικά κέντρα τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση του συνόλου των πελατών. Έτσι οι χειρουργοί μετατρέπονται σε πελάτες. Ο τρόπος που θα επωφεληθούν τα νεοεισερχόμενα χειρουργικά κέντρα είναι ο ακόλουθος. Αν το αναμενόμενο

μερίδιο αγοράς μιας νεοεισερχόμενης “επιχείρησης” με χαμηλές τιμές είναι μικρό, τότε είναι προς το συμφέρον των ήδη υπαρχόντων “επιχειρήσεων” να παραχωρήσουν ένα μέρος του μεριδίου τους, από το να εισέλθουν σε ένα πόλεμο τιμών. Βέβαια, αν το μερίδιο γίνει μεγαλύτερο, τότε οι άλλες “επιχειρήσεις” θα χρειαστεί να ανταγωνιστούν και σε επίπεδο τιμών. Στην περίπτωση των χειρουργικών κέντρων, πιο συγκεκριμένα, όταν πρωτοεμφανίστηκαν δεν θεωρήθηκαν ως απειλή και τα παραδοσιακά συστήματα υγείας δεν άλλαξαν τις στρατηγικές τους προκειμένου να τα αντιμετωπίσουν. Αργότερα όμως, τα μερίδια των χειρουργικών κέντρων αυξήθηκαν σημαντικά και τα νοσοκομεία προκειμένου να υπεραμυνθούν των μεριδίων τους αναγκάστηκαν να μειώσουν τις τιμές τους ή να δημιουργήσουν δικά τους χειρουργικά κέντρα ή με τη χρήση άλλων μεθόδων.

Τα χειρουργεία χρειάζεται επίσης να έχουν πιστούς πελάτες. Στις αγορές που δεν σχετίζονται με τον τομέα της υγείας αυτό μπορεί να επιτευχθεί ευχαριστώντας τον πελάτη, σε είδος και όχι σε χρήμα. Αυτός ο τρόπος όμως στην περίπτωση του τομέα της υγείας αντιμετωπίζει νομικούς περιορισμούς. Παρόλα αυτά ένα νοσοκομείο μπορεί να ευχαριστήσει τους καλύτερους πελάτες του. Αυτό μπορεί να γίνει παραχωρώντας τους τη χρήση των πιο επιθυμητών ή βολικών ωρών, πολλαπλών δωματίων, πρόσθετου προσωπικού ή άλλων πλεονεκτημάτων. Όμως η προσφορά όλων αυτών των παροχών στους πιο παραγωγικούς χειρουργούς μπορεί να δημιουργήσει αυξημένα κόστη, αλλά και τη δυσαρέσκεια των άλλων πελατών/χειρουργών. Όμως τα νοσοκομεία δεν μπορούν να παρέχουν όλα αυτά τα οφέλη σε όλους τους πελάτες τους. Η κατανόηση των παραπάνω από τους managers των νοσοκομείων μπορεί να

τους βοηθήσει να αντιστέκονται στις απαιτήσεις των πελατών τους, ακόμα και αν πρόκειται για τους καλύτερους, αναπτύσσοντας πιο κριτική σκέψη για το πώς ακριβώς είναι μια συμφέρουσα συμφωνία.

Προκειμένου να αλλάξει η συμπεριφορά των ενδιαφερόμενων μερών και να βελτιωθεί το επίπεδο της μεταξύ τους συνεργασίας ο Marco προτείνει δύο ειδών δράσεις. Πρώτον, θεωρεί ότι το συνεργατικό παιχνίδι μπορεί να παρακινήσει και τους άλλους “παίκτες” που βρίσκονται στα χειρουργεία να συνεργαστούν. Δεύτερον, θεωρεί ότι οι παίκτες πρέπει να αυξήσουν την επιθυμία τους για συνεργατικό παιχνίδι. Επιμόρφωση και ανοιχτή συζήτηση σχετικά με αυτές τις αρχές μπορούν να οδηγήσουν σε διορατικότητα και σε μεγαλύτερα οφέλη για όλους. Επίσης, πιθανά οφέλη μπορεί να έχει και η αύξηση των ανταμοιβών που προκύπτουν από το συνεργατικό παιχνίδι. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να παρέχονταν πρόσθετα οφέλη στο προσωπικό, το οποίο συγκεντρώνει υψηλότερα σκορ όταν αξιολογείται σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων.

Ο Marco παρουσιάζοντας τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί η θεωρία του δικτύου αξιών και ο συνανταγωνισμός στην περίπτωση των χειρουργείων και των νοσοκομείων κάνει μια σημαντική επιχειρηματική παρέμβαση και πρόταση όχι μόνο για τη βελτίωση της λειτουργίας των νοσοκομείων, αλλά και για τον τρόπο που αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε τομείς που δεν είναι αποκλειστικά κομμάτι του συμβατικού επιχειρηματικού κόσμου. Με αυτό τον τρόπο τονίζει ότι ο συνανταγωνισμός δεν

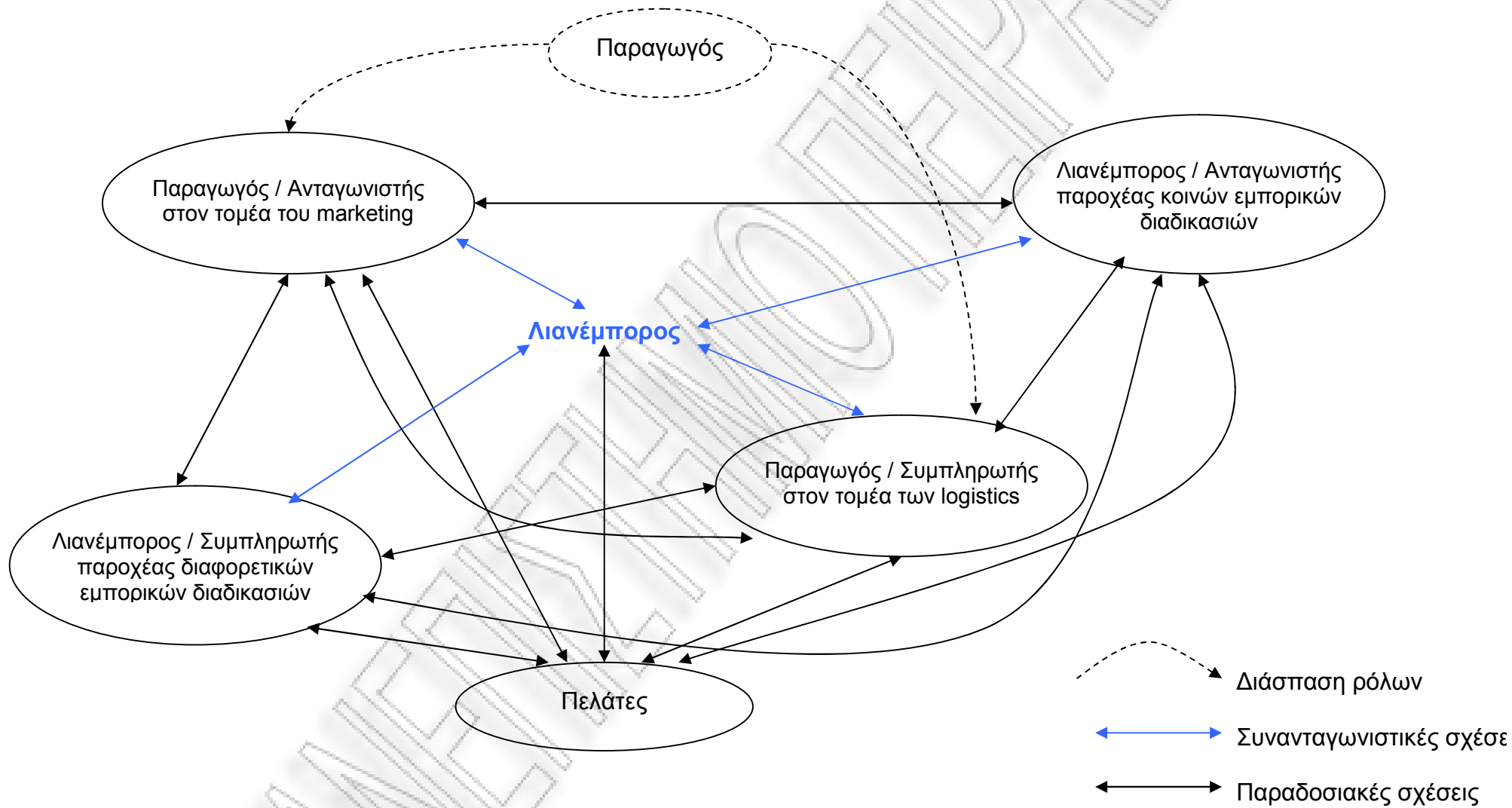
είναι μια ακόμα επιχειρηματική θεωρία, αλλά μια νέα άποψη για τη διαχείριση σχέσεων όλων των ειδών, από προσωπικές μέχρι άκρως επαγγελματικές.

6.3 Ο συνανταγωνισμός στην αυστριακή αγορά τροφίμων

Οι Kotzab και Teller (2003) βασίστηκαν στο δίκτυο αξιών των Brandenburger και Nalebuff (1996) και προσπάθησαν να το χρησιμοποιήσουν μέσα στα πλαίσια των σχέσεων που αναπτύσσονται στις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Προκειμένου να κάνουν κάτι τέτοιο θεώρησαν δόκιμο να προσθέσουν και μια ακόμα διάσταση στο δίκτυο αξιών, η οποία παρουσιάζεται στο σχήμα 6.1.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται σύμφωνα με το δίκτυο αξιών των Brandenburger και Nalebuff, καθώς και το διαφοροποιημένο δίκτυο αξιών των Kotzab και Teller, συμβάλλουν στην απόκτηση γνώσεων, προάγουν τη μάθηση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στην απόκτηση ωφελειών, ενώ ταυτόχρονα οι ίδιες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την απόκτηση πόρων και για μερίδια αγοράς. Σε πολλές αγορές αρκετοί παίκτες ξεκίνησαν προγράμματα συνεργασίας (σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας) στοχεύοντας στη δημιουργία συνθηκών win-win για όλους τους συμμετέχοντες. Αυτά τα συνεργατικά προγράμματα είναι γνωστά ως ECR (Efficient Consumer Response) και συμβάλλουν στην απόκτηση κερδοφορίας. Αν και πολλοί αναλυτές της εφοδιαστικής θεωρούν ότι το ECR αποτελεί μια ειδική προσέγγιση διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι Kotzab και Teller θεωρούν ότι αποτελεί μια μορφή συνανταγωνισμού σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως

παρουσιάζεται και στο σχήμα 6.1. Πιο συγκεκριμένα, οι Kotzab και Teller θεωρούν ότι το ECR αποτελεί μια μορφή συνανταγωνισμού για την αγορά τροφίμων.



Σχήμα 6.1 Το δίκτυο αξιών από πλευράς εφοδιαστικής αλυσίδας (πηγή Kotzab & Teller, 2003)

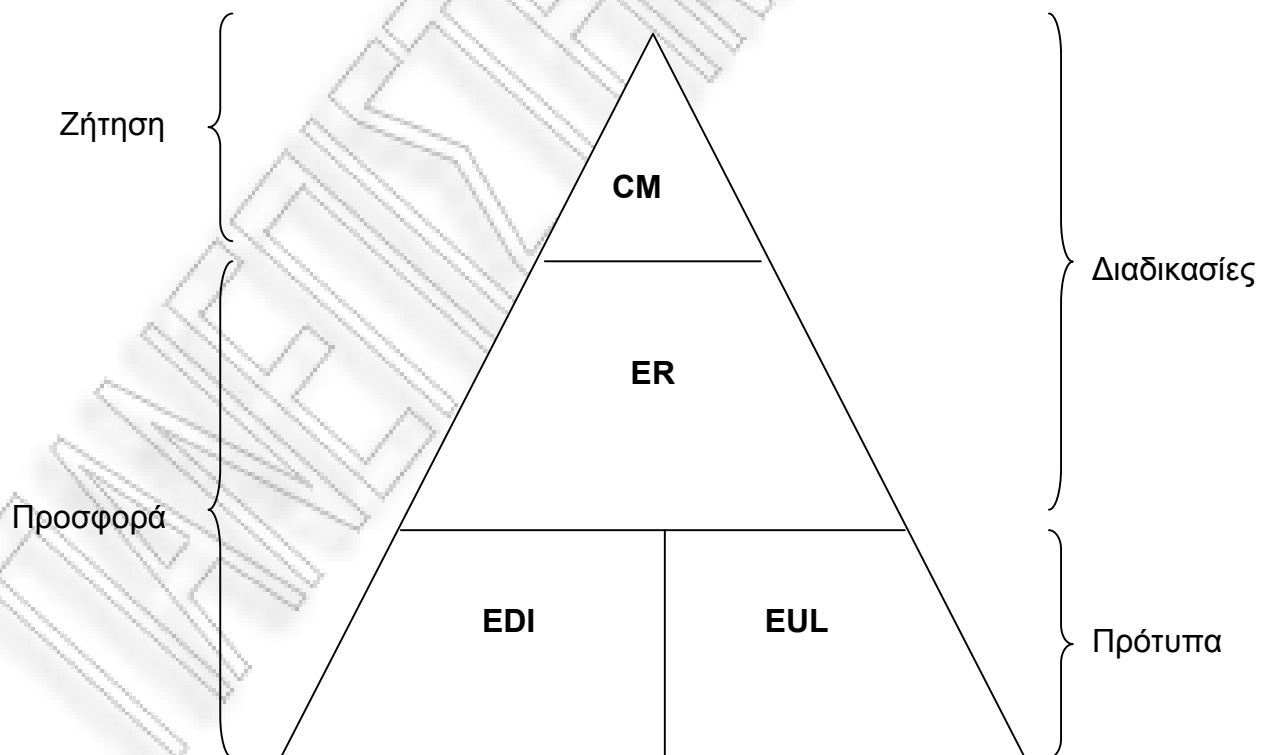
Το ECR είναι μια στρατηγική διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία είναι προσανατολισμένη προς τον καταναλωτή. Το ECR βασίζεται στην από κοινού υιοθέτηση επιχειρηματικών διαδικασιών και προτύπων, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αποφυγή διπλής επιβάρυνσης ιδίων εξόδων. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται οφέλη για όλους τους συμμετέχοντες, εφόσον όλοι όσοι εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα (παραγωγοί, λιανέμποροι και τελικοί χρήστες) καταφέρνουν περισσότερα ξοδεύοντας λιγότερα. Το ECR στοχεύει στη δημιουργία ενός συστήματος διανομής, το οποίο θα ενεργοποιείται και θα καθοδηγείται από τον καταναλωτή και όπου ο εφοδιασμός και η παραγωγή θα διοικούνται από τις δραστηριότητες των καταναλωτών. Το ECR βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία 1) την παροχή μιας πλήρους ποικιλίας προϊόντων για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, 2) την εναρμόνιση των προωθητικών ενεργειών ανάμεσα σε κατασκευαστές και λιανεμπόρους, ώστε να προσφέρουν οφέλη και αξία στον καταναλωτή, 3) τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία θα ικανοποιούν καλύτερα τις παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών και 4) τον αποτελεσματικό εφοδιασμό των καταστημάτων με τα προϊόντα τα οποία έχουν ζήτηση.

Η εφαρμογή του ECR εξαφανίζει τα οργανωσιακά και λειτουργικά όρια ανάμεσα στις επιχειρήσεις και μειώνει τις χρηματοοικονομικές και διαδικαστικές σπατάλες μέσα στο κανάλι. Μια τέτοια δομή ενθαρρύνει τους παίκτες να εργασθούν για την αύξηση της επίδοσης όλου του καναλιού.

Το ECR είχε εφαρμοσθεί με μεγάλη επιτυχία τόσο στην Αμερική, όσο και στην Ευρώπη, μετά την εφαρμογή του στην Ευρώπη (1995) αντιπρόσωποι της Αυστριακής αγοράς τροφίμων αποφάσισαν να ξεκινήσουν κάτι ανάλογο το 1996. Η Αυστριακή αγορά τροφίμων είναι μια αγορά υψηλής συγκέντρωσης, όπου στους δύο μεγαλύτερους λιανέμπορους αναλογεί το 70% του συνολικού όγκου πωλήσεων, ο οποίος ανέρχεται σε 11 δισεκατομμύρια ευρώ. Ο αριθμός των καταστημάτων λιανικής μειώθηκε τα τελευταία 30 χρόνια από 20.000 σε λιγότερα των 8.000. Επίσης, παρουσιάστηκε μια στροφή στην αγορά από τα μικρότερα στα μεγαλύτερα καταστήματα, όπως τα υπερμάρκετ. Επίσης η αναλογία καταστημάτων προς κατοίκους παρουσίασε πτώση, η οποία προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί. Επίσης, το ποσό που ξοδεύουν οι καταναλωτές παρουσιάζει πτωτική τάση. Βέβαια, το ποσοστό των τροφίμων στο σύνολο των προϊόντων που πωλούνται σε ένα κατάστημα εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερο του 50%, όμως πολλοί λιανέμποροι και υπερμάρκετ αρχίζουν να αντικαθιστούν τρόφιμα με άλλα προϊόντα. Αυτές οι εξελίξεις συνοδεύονται από οξύ ανταγωνισμό τιμών. Μια έρευνα έδειξε ότι το ποσοστό των προϊόντων τα οποία βρίσκονται σε προσφορά φτάνει το 60%, γεγονός που έχει κάνει τους καταναλωτές να περιμένουν από τους λιανέμπορους τις προσφορές. Γενικότερα, ο ανταγωνισμός δεν παρουσιάζεται μόνο σε επίπεδο παραγωγών, αλλά και σε επίπεδο λιανεμπόρων, γεγονός που οδηγεί σε παρακμή τα προϊόντα, τις μάρκες αλλά και την πιστότητα σε συγκεκριμένους τύπους λιανεμπόρων. Αυτή η κατάσταση φανερώνει γιατί η δημιουργία συνεργασιών θα ήταν μια πολύ λογική λύση, χωρίς παράλληλα να μειώνεται και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους παίκτες.

Στην περίπτωση του Αυστριακού ECR η εξέλιξη ήταν ραγδαία, αφού μέσα σε μια περίοδο 6 ετών κατάφερε να προσελκύσει πάνω από 70 επιχειρήσεις-μέλη και 150 managers, ενώ έχει καταφέρει να αντιπροσωπεύει τους πιο δυνατούς παίκτες της αγοράς (π.χ. Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, BDF και άλλες), σημαντικούς λιανέμπορους και παροχείς υπηρεσιών logistics.

Παρά το γεγονός ότι συνυπήρχαν πολλοί ανταγωνιστές μέσα σε αυτή την προσπάθεια είχαν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα βασικό μοντέλο ECR, το οποίο διαφοροποιήτο ανάμεσα σε τέσσερις περιοχές, οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονταν σε προσφορά, ζήτηση, διαδικασίες και πρότυπες κατηγορίες. Η δομή του ECR παρουσιάζεται στο σχήμα 6.2.



Σχήμα 6.2 Η δομή του Αυστριακού ECR (πηγή ECRA, 1997)

Τόσο η πλευρά της προσφοράς, όσο και της ζήτησης περιελάμβαναν όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα (προμηθειών, logistics, marketing και πωλήσεων) σε επίπεδο παραγωγού και λιανέμπορου. Οι διαδικασίες και τα πρότυπα αντιπροσώπευαν τον τρόπο που έπρεπε να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Τα πρότυπα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν είχαν επιλεγεί από όλα τα μέλη του προγράμματος και αφορούσαν κυρίως δραστηριότητες logistics και marketing. Το EUL (Efficient Unit Load) αναφέρεται σε πρότυπα συσκευασίας προωθώντας μια σταθερή ροή των εμπορευμάτων. Το EDI (Electronic Data Interchange) αναφέρεται στην εφαρμογή ηλεκτρονικών μεθόδων ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στους συνεργάτες. Το ER (Efficient Replenishment) στοχεύει στην καρδιά των διαδικασιών logistics, δηλαδή τον εφοδιασμό με προϊόντα, μειώνοντας τα επίπεδα αποθεμάτων, συντομεύοντας τις διαδικασίες εφοδιασμού, κάνοντας καλύτερη χρήση των δυνατοτήτων μεταφοράς, έχοντας λιγότερες επιστροφές και συμβάλλοντας στην γρηγορότερη ανταπόκριση στις διακυμάνσεις της ζήτησης. Τέλος, το CM (Category Management) αναφέρεται σε μια κοινή διαδικασία σχεδιασμού ανάμεσα σε λιανέμπορους και πωλητές, προκειμένου να μπορέσουν να προσφέρουν ένα σετ προϊόντων, το οποίο θα μπορέσουν να διαχειριστούν ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα.

Οι μελλοντικές ωφέλειες του Αυστριακού ECR έχουν υπολογιστεί σε συνολική εξοικονόμηση 73 εκατομμυρίων ευρώ, που θα έχουν σαν αποτέλεσμα μείωσης της τελικής τιμής μέχρι και 0.67%. Οι τάσεις στην Αυστριακή αγορά είχαν δείξει ότι θα ήταν αδύνατον να κερδίσει κανείς μερίδια αγοράς με επέκταση ή με μειώσεις τιμών, δεδομένου ότι τα επίπεδα τιμών είχαν μείνει σταθερά για σχεδόν 20 χρόνια. Η μόνη περίπτωση να βελτιώνονταν τα

αποτελέσματα ήταν αν άλλαζε ο τρόπος που λειτουργούσαν τα πράγματα στην αγορά. Και αυτό έγινε. Με τη συμμετοχή στο πρόγραμμα ECR οι παραγωγοί και οι λιανέμποροι του κλάδου κατάφεραν να βελτιώσουν τη θέση τους αλλά ταυτόχρονα και τη συνολική εικόνα της αγοράς, γεγονός που στη συνέχεια μετακυλίστηκε και στον τελικό καταναλωτή, ωφελώντας και εκείνον. Τα μέλη του Αυστριακού ECR παρά το γεγονός ότι συνεργάστηκαν στην επίτευξη των στόχων τους δεν έπαψαν να είναι και ανταγωνιστές, άλλωστε η συνεργασία τους επικεντρώθηκε περισσότερο στη διαδικασία των logistics, ενώ συνέχισαν να ανταγωνίζονται σε επίπεδο marketing και πιο συγκεκριμένα μέσω το category management. Η περίπτωση του Αυστριακού ECR αποτελεί μια χαρακτηριστική περίπτωση συνανταγωνισμού, όπου όλοι οι συμμετέχοντες επωφελήθηκαν, χωρίς να επηρεαστεί η ταυτότητά τους, και συμβάλλοντας στη δημιουργία ωφελειών για το σύνολο της αγοράς, καθώς και για τον τελικό καταναλωτή.

6.4 Η εφαρμογή του συνανταγωνισμού σε θέματα εκπαίδευσης

Η περίπτωση που θα περιγραφεί στη συνέχεια αναφέρεται στην προσπάθεια της Halifax plc να προσφέρει εκπαίδευση στους εργαζόμενούς της, σχετικά με τη βελτίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων (Bagshaw & Bagshaw, 2001). Η Halifax στην προσπάθειά της να προσφέρει στους εργαζόμενους μια σταθερή θεωρητική βάση και παράλληλα τις πρακτικές ικανότητες, ώστε να υλοποιήσουν τη θεωρία, αναγνώρισε την ανάγκη εξωτερικής εκπαίδευσης. Η παραδοσιακή μέθοδος επιλογής συμβούλων είναι η πρόσκλησή τους για να παρουσιάσουν τις προτάσεις τους και στη συνέχεια η επιλογή του

καταλληλότερου. Στην περίπτωση της Halifax, η οποία ήθελε να πραγματοποιήσει το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα σε τρία επίπεδα (θεωρητικές ικανότητες, πρακτικές ικανότητες και συνδυασμός των ανωτέρω στην πράξη) η επιλογή ενός οργανισμού θα είχε σαν αποτέλεσμα τον παραγκωνισμό δύο από τα τρία επίπεδα. Έτσι αποφάσισε να ζητήσει τις υπηρεσίες περισσότερων από μιας επιχείρησης στην προσπάθεια ανάπτυξης του εκπαιδευτικού της προγράμματος.

Τρεις οργανισμοί που ενδεχομένως να ανταγωνίζονταν μεταξύ τους κλήθηκαν να συνεργαστούν στην συγκεκριμένη περίπτωση. Οι οργανισμοί αυτοί ήταν το πανεπιστήμιο Cranfield, η Trans4mation Training Ltd και η Proactive Development. Προκειμένου να συνεργαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έπρεπε να αναπτύξουν αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας και την επιθυμία να προσαρμοστούν και να μάθουν ο ένας από τον άλλον. Για αυτό το λόγο δημιούργησαν ένα πλαίσιο, το οποίο θα εξυπηρετούσε αυτό το σκοπό. Σε αυτό το “παιχνίδι” υπήρχαν τρεις παίκτες και έπρεπε να είναι όλοι ενημερωμένοι σχετικά με την πρόοδο και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προγράμματος. Έτσι, αντίγραφα σχετικών εγγράφων ανταλλάσσονταν συνεχώς και πραγματοποιούντο συχνές συναντήσεις. Με τη χρήση αυτού του πλαισίου εξασφαλίστηκε η επικοινωνία και η ενημέρωση ανάμεσα σε εκείνους που οργάνωναν το πρόγραμμα, αλλά δεν παρέχονταν δίοδοι επικοινωνίας για τους υπόλοιπους συμμετέχοντες. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος δημιουργήθηκε ένα portal στο Internet (με τη βοήθεια ενός τρίτου συμμετέχοντα, του τμήματος IT του Cranfield). Όσοι συμμετείχαν στο πρόγραμμα είχαν

πρόσβαση στο portal και μπορούσαν να διατυπώσουν και τις απόψεις και ιδέες τους. Αυτό σήμαινε ροή των ιδεών προς όλες τις κατευθύνσεις.

Κατά την υλοποίηση του προγράμματος κάθε ένας από τους τρεις οργανισμούς ανέλαβε ηγετικό ρόλο σε διαφορετική φάση του. Το πανεπιστήμιο Cranfield έφερε τη θεωρητική βάση, η οποία βοηθά στην κατανόηση του τρόπου που εφαρμόζονται και λειτουργούν οι διαδικασίες. Η Trans4mation σχεδίασε modules, τα οποία έδειχναν πως μπορούν να γίνουν οι πρακτικές εφαρμογές. Τέλος, η Proactive δημιούργησε εξωτερικές ομαδικές δραστηριότητες, προκειμένου να δώσουν στους εκπαιδευόμενους να εφαρμόσουν στην πράξη και κάτω από αληθινές συνθήκες όσα έμαθαν.

Η συγκεκριμένη συνεργασία ωφέλησε τον πελάτη, δηλαδή τη Halifax, τους συμμετέχοντες, δηλαδή τους εργαζόμενους, και φυσικά τους διοργανωτές, με τρόπους που δεν θα ήταν δυνατόν αν βρισκόνταν σε “απομόνωση”. Οι διοργανωτές επωφελήθηκαν επίσης ο ένας από τον άλλον, αφού όλοι συνεισέφεραν στις γνώσεις των υπολοίπων και είχαν την ευκαιρία να δουν διαφορετικές από τις δικές τους προσεγγίσεις κατά την υλοποίησή τους.

6.5 Συνεργασία και ανταγωνισμός: Η περίπτωση της Symbian

Η Symbian ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1998 από τις Ericsson, Matsushita, Motorola, Nokia και Psion, ως μία ανεξάρτητη εταιρεία, ενώ τώρα ανήκει στις Ericsson, Nokia, Matsushita (Panasonic), Motorola, Psion, Siemens και Sony Ericsson. Η Symbian εδρεύει στην Αγγλία και έχει γραφεία στην Ιαπωνία,

Σουηδία, Αγγλία και Ηνωμένες Πολιτείες. Όλες οι εταιρείες αντιπροσωπεύονται στο διοικητικό συμβούλιο της Symbian, ενώ υπάρχει σαφής καθορισμός ανάμεσα στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση της.

Ανάμεσα στις εταιρείες που εμπλέκονται στη δημιουργία της Symbian υπάρχει ένα κοινό σημείο στη διατύπωση των αποστολών τους. Όλες αναφέρουν τη φράση “κινητές ή ασύρματες λύσεις”. Αυτό το κοινό σημείο αναφέρεται και στην αποστολή της Symbian, η οποία είναι η εξής: “Να θέσει τις προδιαγραφές για τα κινητά, ασύρματα λειτουργικά συστήματα (OS) και να δημιουργήσει μια μαζική αγορά για τις ασύρματες συσκευές πληροφοριών.”

Η συμμαχία Symbian ξεκίνησε με στόχο να δημιουργήσει ένα ανοιχτό λειτουργικό σύστημα (OS) για τις υπάρχουσες αλλά και επόμενης γενιάς διαδραστικές συσκευές πολυμέσων. Οι Nokia, Ericsson, Matsushita και Motorola είναι οι μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής κινητών τηλεφώνων και ανάμεσά τους υπάρχει οξύς ανταγωνισμός. Η βρετανική εταιρεία Psion παράγει φορητούς μικροϋπολογιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα δικά τους λειτουργικά συστήματα (OS) και όχι τα Microsoft Windows. Ο στόχος αυτής της κοινοπραξίας ήταν η δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος (OS) για “έξυπνα” κινητά τηλέφωνα και συσκευές τρίτης γενιάς, οι οποίες θα λειτουργούν ως ηλεκτρονικό ημερολόγιο, θα διαχειρίζονται το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, θα παρέχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο και στα m-commerce (mobile-commerce) και m-entertainment (mobile entertainment).

Κατά την έναρξη της κοινοπραξίας η Symbian πραγματοποίησε μια ανάλυση σεναρίων (scenario analysis) για να προβλέψει το μέλλον των κινητών συσκευών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης της Symbian στο μέλλον η πρόσβαση στον κόσμο των διαδραστικών υπηρεσιών πολυμέσων δεν θα γίνεται μέσω σταθερών καναλιών, αλλά μέσω κινητών δικτύων. Η Symbian μέσω προσομοίωσης που πραγματοποίησε συμπέρανε ότι μέχρι το 2010 δεν θα υπάρχουν πελάτες οι οποίοι θα χρησιμοποιούν τα κινητά τηλέφωνα για απλή φωνητική επικοινωνία ή πλοήγηση στο Διαδίκτυο, ενώ ο αριθμός των ανθρώπων που θα τα χρησιμοποιούν για λήψη υπηρεσιών πολυμέσων θα φτάσει το 1 δισεκατομμύριο.

Η Symbian πέρασε από πολλές σημαντικές φάσεις, οι οποίες σηματοδοτήθηκαν από σημαντικά γεγονότα. Το 1999, η Matsushita (Panasonic) εισήχθη στη Symbian και ως μέτοχος και ως δικαιούχος. Το 2000, οι εταιρείες Sony, Sanyo και Kenwood έγιναν δικαιούχοι στη Symbian. Κατά τη διάρκεια του 2000, το πρώτο λειτουργικό σύστημα (OS) για τηλέφωνα της Symbian, το Ericsson R300, βγήκε στην αγορά. Το 2001, οι Fujitsu και Siemens έγιναν επίσης δικαιούχοι. Το 2001, επίσης, έγινε η παρουσίαση του Nokia 9210 Communicator, το πρώτο στον κόσμο ανοιχτό λειτουργικό σύστημα (OS) για τηλέφωνα, το οποίο περιελάμβανε και μια πλήρη σειρά εργαλείων. Το 2002, οι Siemens και Sony-Ericsson έγιναν μέτοχοι της Symbian. Το Nokia 7650, το πρώτο OS v6.1 τηλέφωνο της Symbian, το οποίο περιελάμβανε κάμερα και άλλες υπηρεσίες πολυμέσων, φορτώθηκε κατά το πρώτο μισό του 2002. Η Nokia πίστευε ότι τουλάχιστον τα μισά 3G τηλέφωνα της θα χρησιμοποιούν το λειτουργικό σύστημα της Symbian μέχρι το 2004.

Κατά το 2003 το όραμα της Symbian ήταν “Το λειτουργικό σύστημα Symbian να χρησιμοποιείται σε κάθε τηλέφωνο”. Η Symbian ελπίζει να βρίσκεται στην καρδιά των τεχνολογικών επαναστάσεων, ενώ συνδέει τις δυνάμεις της πληροφορικής με εκείνες της τηλεφωνίας, προσφέροντας προηγμένες υπηρεσίες δεδομένων στη μαζική αγορά.

Από τη στιγμή της δημιουργίας της η Symbian προσπάθησε πολύ ενεργά να υλοποιήσει το όραμά της. Ανέπτυξε ένα δίκτυο συνεργαζόμενων εταιρειών ώστε να μπορέσει να αυξήσει την πελατειακή της βάση και να αυξήσει τη αξία των πόρων της και των σχέσεών της με την πελατειακή της βάση. Τον Ιανουάριο του 1999, η Symbian εισήχθη στη βάση δεδομένων της Oracle. Το Απρίλιο του 1999, δημιούργησε μια συμμαχία με την Sun Microsystems. Η Motorola, μια από της εταιρείες με τις οποίες συνεργαζόταν η Symbian, έκλεισε μια συμφωνία με τη Cisco σχετικά με διαδικτυακές εφαρμογές. Επιπλέον, οι δεσμοί της Motorola με τη Netscape έγιναν ακόμα πιο ισχυροί και δημιουργήθηκαν συμμαχίες με τις AOL και Sun. Τον Οκτώβριο του 1999, η Nokia και η 3Com (ο τότε παραγωγός του Palm Pilot, το πιο δημοφιλές PDA στον κόσμο) υπέγραψαν μια συμφωνία, η οποία θα επέτρεπε τη χρήση του EPOC ως λειτουργικού συστήματος για νέες συσκευές και σε αναλογία του Palm. Στα τέλη του 1999, η Symbian δημιούργησε μια συμμαχία με την NTT DoCoMo, την ιαπωνική εταιρεία που δημιούργησε τη δημοφιλή υπηρεσία κινητών τηλεφώνων I-mode. Το Φεβρουάριο του 2000, η Symbian συνεργάστηκε με την IBM για τη δημιουργία ενός PDA, το οποίο θα βασιζόταν στο λογισμικό EPOC. Κατά την ίδια περίοδο οι Ericsson, IBM, Lotus, Oracle, Palm και Symbian δημιούργησαν τη GPRS Applications Alliance.

Τον Απρίλιο του 2000, η Symbian δημιούργησε μια συμμαχία με τη Sony για τη χρήση του EPOC σε όλα τα Sony PDA. Τον Αύγουστο του 2001, συνεργάστηκε με την Intel για να συνδυάσει το EPOC με την τεχνολογία της Intel. Τον Απρίλιο του 2002, η Siemens εισήχθη επισήμως στη Symbian ως μέτοχος. Επίσης, οι Samsung, Panasonic και Siemens υπέγραψαν για τη χρήση του λογισμικού “Series 60” της Symbian και Nokia στις μελλοντικές υβριδικές κινητές συσκευές τους.

Παρά τις πολλές κινήσεις και τις σημαντικές συμμαχίες που δημιούργησε η Symbian κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής της, αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα. Από χρηματοοικονομικής απόψεως, το IPO, το οποίο είχε προγραμματιστεί για το Νοέμβριο του 2000, αναβλήθηκε. Επίσης και οι εταιρείες που συνεργάζονταν με τη Symbian αντιμετώπιζαν οικονομικά προβλήματα κυρίως λόγω της πτώσης που παρουσιάστηκε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η Symbian αντιμετώπισε επίσης προβλήματα και με κάποιους συνεργάτες της. Το 2001, η Motorola και η Psion ανέπτυξαν ένα κοινό project, το Odin, το οποίο στόχευε στην ανάπτυξη ενός νέου έξυπνου τηλεφώνου. Το πρόγραμμα αυτό όμως απέτυχε. Οι Ericsson και Motorola δημιούργησαν μια άλλη συμφωνία, η οποία προκάλεσε πολλές παρεξηγήσεις ανάμεσα σε μερικούς συνεργάτες της συμμαχίας. Τον Μάρτιο του 2002, ο CEO της Symbian Colly Myers αντικαταστάθηκε από τον David Levin. Επιπλέον, ορισμένα υψηλά στελέχη άρχισαν να αποχωρούν από τη Symbian και να πηγαίνουν σε άλλες εταιρείες.

Στην αγορά του λειτουργικού συστήματος για κινητές συσκευές, ο κύριος ανταγωνιστής της Symbian ήταν η Microsoft, μια εταιρεία η οποία δεν άνηκε στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η Microsoft είχε τρία κύρια λειτουργικά συστήματα για κινητές συσκευές. Το Pocket PC OS το οποίο χρησιμοποιείτο σε PCs και PDAs χειρός, το Pocket PC 2002 Phone Edition OS και το Smartphone 2002 OS (πρώην Stringer) τα οποία χρησιμοποιούνται σε υβριδικές κινητές συσκευές, κυρίως τηλέφωνα. Η Microsoft είχε δικαιοδοτήσει τη χρήση του Pocket PC OS κυρίως στις εταιρείες HP, Compaq, Casio, Sony και σε άλλους παραγωγούς υπολογιστών χειρός και το Stringer στη Samsung, ενώ το Smartphone 2002 OS είχε την υποστήριξη των εταιρειών Sendo Ltd., Samsung, Mitsubishi, HTC και Compaq. Παρά το γεγονός ότι η Microsoft είχε μπει στην αγορά των λειτουργικών συστημάτων πολύ αργότερα σε σχέση με τη Symbian παράλα αυτά είχε τη δυνατότητα να την ξεπεράσει και να προηγηθεί όπως είχε κάνει και στο παρελθόν στις αγορές των επεξεργαστών κειμένων, βάσεων δεδομένων, Internet browsers και spreadsheets.

Όπως και η Symbian έτσι και η Microsoft πραγματοποίησε πολλές συνεργατικές και ανταγωνιστικές κινήσεις κατά την περίοδο 1999 με 2002. Το 1999 η Microsoft δημιούργησε πέντε σημαντικές συμμαχίες με εταιρείες τηλεπικοινωνιών τις NTL, Qualcomm, Qwest Communications, British Telecom και την NTT DoCoMo. Με αυτές τις συμμαχίες η Microsoft στόχευε στο να αυξήσει τις ικανότητές της στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και των media και να ηγηθεί των bandwidth και κινητών επικοινωνιών.

Κατά το διάστημα του 2000 η Microsoft επικεντρώθηκε στη δημιουργία συμμαχιών με παραγωγούς Hardware. Τον Απρίλιο δημιούργησε συμμαχίες με τις εταιρείες HP, Casio, Compaq, Philips και Siemens οι οποίες συμφώνησαν να χρησιμοποιούν το λειτουργικό σύστημά της στις συσκευές τους. Τον Ιούνιο του 2000, η Microsoft και η Samsung συμφώνησαν στην από κοινού δημιουργία ενός έξυπνου τηλεφώνου. Κατά την περίοδο 2001 και 2002, η Microsoft στόχευσε στη δημιουργία συμμαχιών με παροχείς υπηρεσιών κινητών τηλεπικοινωνιών. Το Μάρτιο του 2001 έκλεισε συμφωνία με την Vodafone. Το χειμώνα του 2002 έκλεισε συμφωνίες με τις εταιρείες T-Mobile, Cingular Wireless και Verizon. Τον Ιούλιο του 2002, δημιούργησε μια συμμαχία με την AT&T Wireless. Επίσης, έκλεισε συμφωνίες με τις Telefonica Moviles (Ισπανία), Vodafone (Αγγλία), Orange (Αγγλία) και Telstra (Αυστραλία).

Η στρατηγική marketing που ακολούθησε η Microsoft και η οποία βρίσκεται πίσω από όλες αυτές τις συμμαχίες είναι να καταφέρει να προσφέρει το λειτουργικό της σύστημα (OS) στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, οι οποίες με τη σειρά τους θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με τηλέφωνα που έχουν κατασκευαστεί από Ασιάτες παραγωγούς. Συνεπώς, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών θα συμπεριλάβουν το λειτουργικό σύστημα της Microsoft στις τηλεφωνικές συσκευές τους, τις οποίες θα πουλάνε με τη δική τους επωνυμία. Ο απώτερος στόχος της Microsoft είναι να μετατρέψει το λειτουργικό σύστημα των Windows σε μία πρότυπη πλατφόρμα για μια νέα γενιά υπηρεσιών βασισμένες στο Διαδίκτυο, οι οποίες θα προσφέρονται και μέσω σταθερών γραμμών υψηλής ταχύτητας και μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας.

Ανάμεσα στη μάχη που διεξάγεται μεταξύ Symbian και Microsoft δεν έχει κριθεί ακόμα το αποτέλεσμα για το ποιος θα είναι ο ηγέτης στην αγορά των λειτουργικών συστημάτων για κινητές συσκευές. Σύμφωνα με πληροφορίες που προέρχονται από την εταιρεία IDC and Giga Information Group η εταιρεία Palm παραμένει ο ηγέτης στην αγορά των PDA λειτουργικών συστημάτων, η Microsoft παρουσιάζει ανοδική πορεία και η Symbian είναι τρίτη από πλευράς παγκόσμιου μεριδίου αγοράς παρουσιάζοντας μια σταθερή πορεία. Πιο αναλυτικά, τα μερίδια αγοράς για τα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για τις συσκευές χειρός παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.

	1998	1999	2000	2001
Microsoft	14%	12%	25%	34%
Symbian	13%	8%	13%	10%
Palm	73%	80%	55%	48%
Άλλοι	0%	0%	7%	8%

Πίνακας 6.1 Μερίδια αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός
(πηγή Ancarani & Shankar, 2003)

Η εικόνα ανάμεσα στην αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή αγορά παρουσιάζει σημαντικές διαφορές. Τα μερίδια αγοράς των εταιρειών παρουσιάζονται στους πίνακες 6.2 και 6.3.

	1999	2000	2001
Microsoft	10%	15%	22%
Palm	84%	79%	72%
Symbian και άλλοι	6%	6%	6%

Πίνακας 6.2 Μεριδία αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός στις Ηνωμένες Πολιτείες (πηγή Ancarani & Shankar, 2003)

Ένας κύριος λόγος που η Symbian κυριαρχεί στην ευρωπαϊκή αγορά είναι η μεγάλη διείσδυση των κινητών τηλεφώνων στην Ευρώπη σε σχέση με την Αμερική, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η Symbian αποτελείται από εταιρείες που κατέχουν το 85% του μεριδίου της αγοράς κινητής τηλεφωνίας.

	2001
Microsoft	21%
Symbian	34%
Palm	30%
Άλλοι	15%

Πίνακας 6.3 Μεριδία αγοράς στα λογισμικά λειτουργικών συστημάτων για συσκευές χειρός στην Ευρώπη (πηγή Ancarani & Shankar, 2003)

Επίσης, μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στην αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή αγορά είναι ότι στην Αμερική οι πελάτες αγοράζουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας από τους παροχείς των υπηρεσιών, όπως την AT&T, την Sprint ή την Verizon και η τηλεφωνική συσκευή και το Hardware παρέχονται μαζί με την υπηρεσία, συνεπώς ο πελάτης στην Αμερική επιλέγει πρώτα

παροχέα υπηρεσιών. Αντίθετα, στην Ευρώπη οι πελάτες επιλέγουν πρώτα συσκευή κινητού τηλεφώνου, όπως Nokia, Motorola ή Ericsson και εν συνεχεία αγοράζουν από κάποιο παροχέα κάρτα υπηρεσιών, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιαδήποτε συσκευή. Επίσης, οι ευρωπαίοι πελάτες αγοράζουν κινητά τηλέφωνα για να ικανοποιήσουν ανάγκες όπως λειτουργικότητα, ποικιλία, μόδα και κοινωνικό status. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι στην Αμερική οι επωνυμίες Hardware έχουν λιγότερη επιρροή και σημασία για τους πελάτες, από ότι στην Ευρώπη. Η Symbian κατέχει λοιπόν μεγαλύτερο μερίδιο στην Ευρώπη διότι αποτελείται από εταιρείες κατασκευής κινητών τηλεφώνων.

Από χρηματοοικονομικής απόψεως η Microsoft βρισκόταν σε ισχυρότερη θέση από τη Symbian. Η Symbian παρουσίαζε ζημιές και υπήρχαν πιέσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση του λειτουργικού της συστήματος, λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι εταιρείες τηλεπικοινωνίας με τις οποίες συνεργαζόταν. Βέβαια και το Smartphone της Microsoft δεν ήταν κερδοφόρο στις αρχές, αλλά η Microsoft δεν αντιμετώπιζε προβλήματα χρηματοδότησης, λόγω της ισχυρής της θέσης. Η χρηματοοικονομική κατάσταση των Symbian και Microsoft παρουσιάζεται στους πίνακες 6.4 και 6.5.

	2001	2000
Συνολικά έσοδα	29.44 εκ.	22.17 εκ.
Έσοδα από royalties	4.96 εκ.	7.13 εκ.
Μικτό κέρδος	9.61 εκ.	7.13 εκ.
Λειτουργικές ζημιές	(66.96) εκ.	(64.64) εκ.

Πίνακας 6.4 Χρηματοοικονομική κατάσταση Symbian (πηγή Ancarani & Shankar, 2003)

	2001	2000
Έσοδα	25.296 εκ.	22.956 εκ.
Λειτουργικά έσοδα	11.720 εκ.	9.421 εκ.
Καθαρά έσοδα	7.346 εκ.	10.937 εκ.

Πίνακας 6.5 Χρηματοοικονομική κατάσταση Microsoft (πηγή Ancarani & Shankar, 2003)

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στη Symbian και τη Microsoft δεν είναι μόνο σε τεχνολογικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο στρατηγικών marketing. Η πελατειακή βάση και των δύο εταιρειών αποτελεί το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η Symbian προσπαθεί να επωφεληθεί της πελατειακής βάσης των εταιρειών με τις οποίες συνεργάζεται, ενώ η Microsoft προσπαθεί να πουλήσει εφαρμογές κινητών στους πελάτες ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η επωνυμία αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό ανταγωνιστικό "όπλο". Η Nokia και η Microsoft βρίσκονται ανάμεσα στις πιο ισχυρές και αναγνωρίσιμες επωνυμίες. Παρόλα αυτά η Microsoft φαίνεται να βρίσκεται σε καλύτερη θέση από τη Symbian, λόγω της καλύτερης οικονομικής της κατάστασης και τις ισχυρές ικανότητες marketing. Βέβαια, και οι συνεργάτες της Symbian είναι ιδιαίτερα

ικανοί στο marketing των προϊόντων που παράγουν (κυρίως κινητά τηλέφωνα), αλλά δεν είναι τόσο ισχυροί στο marketing προϊόντων λογισμικών, τα οποία είναι η ειδικότητα της Microsoft. Το μεγαλύτερο πρόβλημα για τη Symbian είναι ότι και στον κλάδο των κινητών τηλεπικοινωνιών, όπως και στον κλάδο των υπολογιστών, το λογισμικό κερδίζει έδαφος σε σχέση με το Hardware.

Αν και η Symbian ανέπτυξε ένα ευρύ δίκτυο συμμαχιών, παρόλα αυτά παρουσιάζονταν σημαντικά προβλήματα. Η Symbian αποτελείτο από έξι κύριους μετόχους (Psion 26.6%, Nokia 20%, Sony-Ericsson 20%, Siemens 20%) και δύο μικρότερους (Matsushita 8.4%, Siemens 5%). Παρόλα αυτά η διοίκηση της Symbian δεν είχε μοιραστεί αναλόγως των μεριδίων των συμμετεχόντων εταιρειών. Το μεγαλύτερο τμήμα της διοικητικής ομάδας προερχόταν από την Psion, ένα μέλος ήταν από την Ericsson, ενώ η Nokia δεν αντιπροσωπευόταν καθόλου, αν και θα έπρεπε να έχει ισχυρή παρουσία στη διοικητική ομάδα, λόγω της ισχυρής της θέσης και του γεγονότος ότι αποτελεί ουσιαστικά τον κυριότερο πελάτη της Symbian.

Γνωρίζοντας κανείς ότι οι Nokia, Sony-Ericsson, Motorola, Matsushita και Siemens κατέχουν το 85% της αγοράς κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, θα αναρωτηθεί γιατί αποφάσισαν να συνεργαστούν. Ο κύριος λόγος ήταν ότι αναγκάστηκαν για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και να υπεραμυνθούν της Microsoft και των συμμαχιών της. Η Microsoft δημιούργησε ένα ευρύ δίκτυο ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δεν ανταγωνίζονταν άμεσα μεταξύ τους και παρουσιάζουν ασυμμετρίες σε θέματα πόρων, προσφέροντας μια ιδιαίτερα ελκυστική πρόταση

στους πελάτες. Από αυτή την άποψη η Symbian θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα επικεντρωμένη στους παραγωγούς κινητών τηλεφώνων. Παρά το γεγονός ότι η Symbian ανέπτυξε ένα μεγάλο αριθμό συμμαχιών, μόνο λίγες ήταν με παροχείς υπηρεσιών κινητών τηλεπικοινωνιών και με παραγωγούς συσκευών χειρός. Η Symbian θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια συμμαχία “δεσμών”, η οποία σκοπό έχει τη δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος που θα απευθύνεται σε ένα νέο κλάδο. Στη Symbian η μόνη από τις συνεργαζόμενες εταιρείες η οποία παρείχε διαφορετικές γνώσεις, σε σχέση με τις άλλες εταιρείες, ήταν η Psion. Αντίθετα, η Microsoft είχε ένα δίκτυο το οποίο αποτελείτο από εταίρους που παρείχαν διαφορετικές γνώσεις, σε θέματα που κυμαίνονταν από τηλεπικοινωνίες και καλωδιακής τηλεόρασης έως παραγωγή συσκευών χειρός. Συνεπώς, η Microsoft είχε τη δυνατότητα να κάνει τη συμμαχία της να λειτουργήσει καλύτερα και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο ερώτημα ποια από τις δύο συμμαχίες θα επιτύχει και θα επιβληθεί της άλλης, αλλά και στην αγορά, δεν έχει δοθεί ακόμα η απάντηση. Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, οι νικητές στην αγορά των τηλεφώνων θα είναι η Symbian-Nokia, ενώ στην αγορά των PDAs θα είναι η Microsoft. Επίσης, στην ευρωπαϊκή αγορά θα υπερισχύσουν οι Symbian-Nokia και στην αμερικάνικη αγορά η Microsoft. Παρόλα αυτά πολλά ερωτήματα συνεχίζουν να παραμένουν αναπάντητα. Θα καταφέρει η Symbian να ξανακερδίσει έδαφος έναντι της Microsoft στην αγορά κινητών λειτουργικών συστημάτων; Μπορεί η Symbian να συνδέσει πιο αποτελεσματικά τη στρατηγική της με τη διαδικασία δημιουργίας αξίας από ότι η Microsoft; Αν η Symbian στρέψει την προσοχή της στην αγορά

τηλεφώνων, ποιος θα είναι ο ρόλος της Psion, η οποία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της Symbian;

Αν και το παράδειγμα της Symbian, εκ πρώτης όψεως, φαίνεται σαν μια περίπτωση συμμαχιών υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία φανερώνουν την ύπαρξη συνανταγωνιστικών στρατηγικών. Αρχικά, η Symbian είναι μια συμμαχία ανάμεσα σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες ενώ ανταγωνίζονται σκληρά στην αγορά κινητών τηλεφώνων, στην παρούσα περίπτωση επιλέγουν να ενώσουν τις δυνάμεις τους για την ανάπτυξη ενός λειτουργικού συστήματος από το οποίο θα επωφεληθούν όλες, χωρίς αυτό όμως να μειώνει τη σφοδρότητα του ανταγωνισμού τους σε επίπεδο κινητής τηλεφωνίας. Επίσης, η δημιουργία της Symbian μεταξύ των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας δεν τις δεσμεύει ώστε να μην μπορούν να συνάψουν επιμέρους συμφωνίες/συμμαχίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμφωνία μεταξύ Ericsson και Motorola, η οποία θα εξασφάλιζε οφέλη μόνο για αυτές τις δύο εταιρείες, αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η συμφωνία αυτή σχολιάστηκε ιδιαίτερα από τις άλλες εταιρείες που μετείχαν στη Symbian, οι οποίες δεν την ενέκριναν. Επίσης, ενώ η Sony “συνεργαζόταν” με τη Microsoft, η οποία της είχε δικαιοδοτήσει τη χρήση του Pocket PC OS, εισήχθη στη Symbian, η οποία στόχευε στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού συστήματος (OS) ουσιαστικά ανταγωνιστικού της Microsoft. Κάτι ανάλογο συνέβη και με την NTT DoCoMo, η οποία το 1999 πραγματοποίησε συμμαχίες τόσο με τη Microsoft, όσο και με τη Symbian. Τέλος, όπως η Symbian αποτελείτο από εταιρείες που ανταγωνίζονταν στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, αναλόγως η Microsoft είχε συνάψει συμμαχίες με παροχείς υπηρεσιών κινητών τηλεπικοινωνιών, οι οποίοι

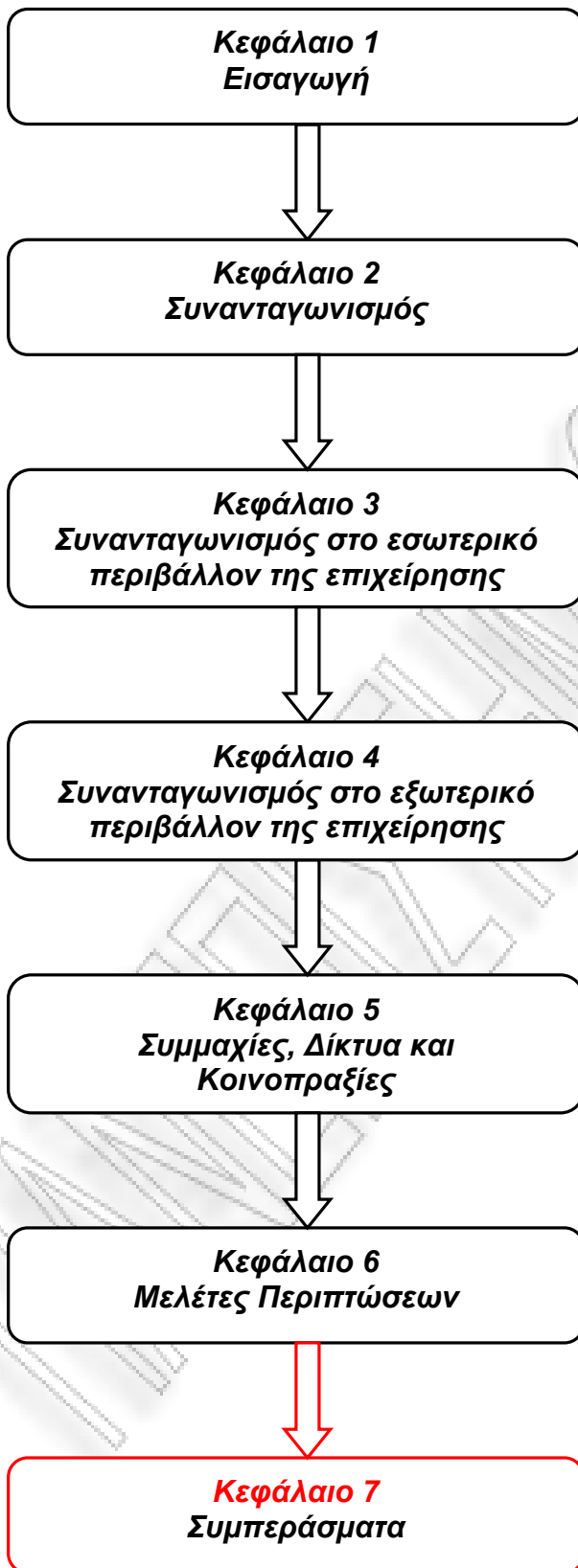
ουσιαστικά ανταγωνίζονταν σε εθνικό επίπεδο (π.χ. Vodafone-Orange στην Αγγλία). Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη ίσως δίνεται μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της περίπτωσης της Symbian και του επιπέδου του συνανταγωνισμού τόσο ανάμεσα στις εταιρείες που απαρτίζουν τη Symbian, όσο και ανάμεσα στη Microsoft και τους “συμμάχους” της.

6.6 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας του συνανταγωνισμού από πρακτικής πλευράς, η οποία τεκμηριώνεται με την παρουσίαση μιας σειράς πραγματικών περιπτώσεων που περιγράφουν τις συνανταγωνιστικές και συνεργατικές σχέσεις που αναπτύχθηκαν ανάμεσα σε διάφορες επιχειρήσεις. Οι περιπτώσεις που παρουσιάστηκαν αναφέρονται τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, σε διάφορους κλάδους και ανάμεσα σε επιχειρήσεις διαφορετικών εθνικοτήτων και κουλτουρών προκειμένου να δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη παρουσίαση της έννοιας του συνανταγωνισμού και της εφαρμογής και υλοποίησης της κάτω από ποικίλες συνθήκες, καθώς φυσικά και των αποτελεσμάτων του.

1. Marco P.Alan, “Game theoretic approaches to operating room management”, The American Surgeon, Vol.68, No.5, May 2002
2. Brandenburger A., και Nalebuff B., Συν-ανταγωνισμός, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 1999
3. Brandenburger A., and Nalebuff B., “Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy”, Strategy and Leadership, Vol.25, No.6, Nov/Dec 1997
4. Kotzab Herbert, and Teller Christoph, “Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.33, No.3, 2003
5. Brandenburger A., και Nalebuff B., ό.π.
6. Bagshaw Mike, and Bagshaw Caroline, “Co-opetition applied to training-a case study“, Industrial and Commercial Training, Vol.33, No.5, 2001
7. Ancarani Fabio, and Shankar Venkatech, “Symbian: Customer interaction through collaboration and competition in a convergent industry”, Journal of Interactive Marketing, Vol.17, No.1, Winter 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Ανακεφαλαιώνοντας την παρούσα μελέτη υπενθυμίζεται ότι σκοπός της ήταν η παρουσίαση του φαινομένου του συνανταγωνισμού και η απάντηση ορισμένων σχετικών ερωτημάτων. Τα ερωτήματα τα οποία τέθηκαν ήταν τι είναι ο συνανταγωνισμός, που εμφανίζεται και ποιες είναι οι κύριες μορφές έκφρασής του. Τέλος έγινε και μια προσπάθεια παρουσίασης ορισμένων χαρακτηριστικών περιπτώσεων, προκειμένου να κατανοηθούν και να τεκμηριωθούν τα όσα αναφέρθηκαν.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν υπενθυμίζεται ότι στο παρελθόν ο ανταγωνισμός και η συνεργασία εθεωρούντο ως δύο ακραίες δραστηριότητες που οι επιχειρήσεις μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη των στόχων τους. Οι επιχειρήσεις συμμετείχαν σε ένα πόλεμο, όπου η κάθε μία προσπαθούσε να υπερτερήσει. Η άποψη αυτή βασιζόταν στην υπόθεση ότι ο ανταγωνισμός και η συνεργασία δεν μπορούν να συνδυαστούν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να επωφεληθούν από το συγκερασμό των πλεονεκτημάτων που αυτές οι δύο στρατηγικές προσέφεραν.

Στις μέρες μας αυτή η αντίληψη της δυτιμίας έχει αλλάξει, αφού πλέον ο ανταγωνισμός και η συνεργασία θεωρούνται ως δύο ανεξάρτητες αλλά ταυτόχρονα αλληλοσχετιζόμενες διαστάσεις. Αναγνωρίζεται ότι τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και η συνεργασία προσφέρουν μια μερική άποψη της πραγματικότητας. Η επιτυχία στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο συχνά απαιτεί οι επιχειρήσεις να εξασκούν ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές, ταυτόχρονα. Δηλαδή οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια κατάσταση πολέμου και ειρήνης παράλληλα.

Η επιλογή ανάμεσα στη συνεργασία και στον ανταγωνισμό είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη απόφαση και για αυτό συνίσταται να βασίζεται στα εξής τρία κριτήρια 1) Αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης, 2) Ανάλυση της αλυσίδας αξίας και 3) Αξιολόγηση πιθανών συνεργατών. Ακόμα και αν μια επιχείρηση αποφασίσει να διαλέξει έναν από τους δύο αυτούς δρόμους, εκείνο που πρέπει πάντα να λαμβάνει υπόψη της είναι ότι η βέλτιστη επιλογή είναι ο συγκερασμός αυτών των δύο στρατηγικών, δηλαδή ο συνανταγωνισμός. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι ο συνανταγωνισμός αποτελεί τη λύση σε όλα τα προβλήματα μιας επιχείρησης. Πριν επιλεγθεί να ακολουθηθεί η στρατηγική του συνανταγωνισμού πρέπει να αξιολογείται το περιβάλλον και οι συνθήκες. Ο συνανταγωνισμός δεν είναι πανάκεια.

Σύμφωνα με τους Brandenburger και Nalebuff (1996) “...η δημιουργία αξίας, μιας μεγαλύτερης πίτας, είναι μια συνεργατική δραστηριότητα, η οποία επιτυγχάνεται μαζί με τους πελάτες και τους προμηθευτές μιας εταιρείας, αφού μια εταιρεία δεν μπορεί να πετύχει κάτι τέτοιο μόνη της. Από την άλλη μεριά, το μοίρασμα της πίτας είναι μια καθαρά ανταγωνιστική πράξη. Αυτός ο συνδυασμός των συνεργατικών και ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων ονομάζεται συνανταγωνισμός.

Οι Brandenburger και 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, οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές αποτελούν τους

παίκτες, και των οποίων οι κινήσεις επηρεάζουν τη ροή του παιχνιδιού. Σε αυτό το παιχνίδι είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλαπλοί νικητές, ενώ το “γήπεδο”, οι παίκτες και οι κανόνες δεν είναι προκαθορισμένοι. Το παιχνίδι του συνανταγωνισμού δεν είναι στατικό, μπορεί και αλλάζει συνεχώς.

Οι Brandenburger και Nalebuff θέλοντας να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο διευκρινίζεται η ιδιότητα κάθε παίκτη αναφέρουν: “Ένας παίκτης θεωρείται συμπληρωτής αν οι πελάτες της επιχείρησης εκτιμούν περισσότερο το προϊόν της όταν έχουν στη διάθεσή τους και το προϊόν του άλλου παίκτη, παρά όταν έχουν μόνο το προϊόν της επιχείρησης”. Ένας παίκτης είναι ανταγωνιστής όταν συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Οι Brandenburger και Nalebuff τονίζουν επίσης ότι όλα τα παραπάνω μπορεί να ξεφεύγουν από τα όρια του ενός κλάδου.

Το επιχειρηματικό παιχνίδι αποτελείται από πέντε στοιχεία, τους παίκτες, την προστιθέμενη αξία αυτών, 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.

Ένας παίκτης δεν μπορεί να κερδίσει 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. 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.

Οι κανόνες ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο παίζεται το παιχνίδι. Στις επιχειρήσεις δεν υπάρχει κάποιος παγκόσμιος κώδικας κανόνων. Πολύ σημαντικό είναι να μη λαμβάνεται κανένας κανόνας ως δεδομένος, αφού οι παίκτες έχουν την ελευθερία να αλλάξουν τους κανόνες. Και αυτό που όλοι οι παίκτες πρέπει να έχουν στο μυαλό τους είναι ότι μικρές αλλαγές στους κανόνες μπορούν να επιφέρουν τεράστιες αλλαγές στο παιχνίδι.

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. Αν κάποιος έχει τη δύναμη να μεταβάλλει τις αντιλήψεις των παικτών, τότε έχει και τη δύναμη να αλλάξει και τις κινήσεις τους. Άλλωστε το παιχνίδι είναι αυτό που το σύνολο των παικτών αντιλαμβάνεται ότι είναι.

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. 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 συνδυετικοί κρίκοι και αυτό που πρέπει πρώτα να γίνει είναι ο εντοπισμός αυτών των κρίκων.

Οι κυριότεροι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση στην ανάπτυξη συνανταγωνιστικών σχέσεων είναι ποικίλοι. Μπορεί να είναι το γεγονός ότι μια επιχείρηση δεν είναι αρκετά μεγάλη ή αρκετά γρήγορη για να εξυπηρετήσει μόνη τις ανάγκες των πελατών, το γεγονός ότι ο συνανταγωνισμός προσφέρει περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες, η δυνατότητα συνδυασμού των πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών και η από κοινού ανάληψη των χρηματοοικονομικών κινδύνων, που μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, η δυνατότητα αύξησης της πελατειακής βάσης των εταιρειών μέσω των συνεργασιών, η εξασφάλιση μεγαλύτερου όγκου εργασιών, η απόκτηση νέας γνώσης, η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και καλύτερες πρακτικές, η δυνατότητα καθορισμού προτύπων στην αγορά για την προστασία της από διάφορες απειλές, το γεγονός ότι ο συνανταγωνισμός μπορεί να αποτελέσει ένα βήμα γνωριμίας των επιχειρήσεων μεταξύ τους πριν προχωρήσουν σε μια κοινοπραξία, συγχώνευση ή εξαγορά κ.α.

Προκειμένου μια συνανταγωνιστική σχέση να επιτύχει χρειάζεται να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Πρέπει να υπάρχουν δύο ή περισσότεροι οργανισμοί που επιθυμούν να εμπλακούν σε μια σχέση αλληλεπίδρασης και

κάθε ένας να διαθέτει κάτι το οποίο έχει αξία για τον άλλο και φυσικά να είναι διατεθειμένος να το “ανταλλάξει”. Οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους. Επιπλέον, πρέπει να μπορούν να διατηρήσουν μια ισορροπία ανάμεσα στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της σχέσης. Η σχέση πρέπει να προσθέτει αξία όχι μόνο στους οργανισμούς που εμπλέκονται, αλλά και στους πελάτες αυτών (win-win-win situation). Τέλος, κάθε οργανισμός πρέπει να μελετά τον άλλο ή τους άλλους οργανισμούς, με τους οποίους προτίθεται να συνανταγωνιστεί.

Τα κριτήρια επιτυχίας μιας συνανταγωνιστικής σχέσης είναι επίσης ποικίλα. Τα μέλη πρέπει να έχουν ισχυρά κίνητρα για να δημιουργήσουν μια συνανταγωνιστική σχέση. Χρειάζεται να υπάρχουν κοινοί και σαφείς μακροπρόθεσμοι στόχοι. Επίσης, πρέπει να έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και να γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να επιτύχουν αυτόνομα αυτό που μπορούν να επιτύχουν συλλογικά. Επίσης, τα μέλη πρέπει να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις και να θεωρούν τη συνεργασία επέκταση των εαυτών τους. Η βιωσιμότητα της σχέσης πρέπει να τίθεται σε προτεραιότητα. Χρειάζεται να εφαρμόζεται ένας κοινός μηχανισμός επίλυσης των διαφορών, πρέπει να αναπτύσσονται κοινοί τρόποι λειτουργίας. Ακόμα, χρειάζεται να δημιουργούνται αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας ανάμεσα σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα και να υπάρχει ευελιξία, αλληλοσεβασμός και αμοιβαία εμπιστοσύνη, καθώς και ένα πλήρες συμβόλαιο, το οποίο θα ορίζει τους όρους λειτουργίας και συνεργασίας.

Ο συνανταγωνισμός παρέχει αμοιβαία οφέλη και πλεονεκτήματα τα οποία είναι η δημιουργία αξίας με χαμηλότερους κινδύνους, η πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώσεις, η δυνατότητα που παρέχεται στις επιχειρήσεις να εμπλακούν σε projects που δεν θα μπορούσαν μόνες, το βελτιωμένο κύρος που προσδίδει μια συνεργασία με μια επιχείρηση καλής φήμης. Επίσης, οι συνανταγωνιστικές σχέσεις δημιουργούν συνέργιες, οικονομίες κλίμακας, μειωμένα κόστη, πιο ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, υψηλότερα επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης, πρόσβαση σε νέες αγορές, καλύτερες πρακτικές και ανώτερη τεχνολογία, μεγαλύτερα έσοδα και περισσότερους πελάτες.

Βέβαια ο συνανταγωνισμός έχει και μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν όταν μία σχέση είναι “υπερβολικά” συνανταγωνιστική ή όταν δεν πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις. Η έλλειψη εμπειρίας στη δημιουργία και λειτουργία μιας τέτοιας σχέσης σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να επενδύσει πολύ χρόνο, προσοχή, προσπάθεια και ενέργεια, η δημιουργία μιας τέτοιας σχέσης απαιτεί πόρους, αλλά έχει αβέβαιο αποτέλεσμα, υπάρχει ο κίνδυνος να παραμεληθούν οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι προσπάθειες συντονισμού και ελέγχου των συνεργατικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών δημιουργούν κόστος, απαιτούνται χρόνος και πόροι προκειμένου τα μέλη να “γνωριστούν” μεταξύ τους. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων απαιτεί μετακίνηση πόρων, μια ακόμα επένδυση αβέβαιου αποτελέσματος. Επίσης, τα μέλη μαθαίνουν το ένα για το άλλο πληροφορίες, τις οποίες ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουν για ανταγωνιστικούς λόγους στο μέλλον. Υπάρχει ο κίνδυνος να μειωθεί ο βαθμός ελευθερίας ή, αν η σχέση δεν διοικείται σωστά, να μείνουν ανεκμετάλλετες

σημαντικές στρατηγικές ευκαιρίες. Επίσης, υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιο μέλος της σχέσης να χρησιμοποιήσει τη δύναμή του για να ελέγξει τα άλλα μέλη. Τέλος, η δημιουργία πολύ στενών σχέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως εμπόδιο εξόδου από τη “σχέση”.

Οι συνανταγωνιστικές σχέσεις είναι δυνατόν να αναπτυχθούν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, είτε αυτή η επιχείρηση είναι μεγάλη, είτε μικρή. Αυτό που κάνει τις μεγάλες επιχειρήσεις να διαφέρουν λίγο σε σχέση με τις μικρότερες είναι ότι, λόγω του μεγέθους τους και του μεγάλου αριθμού των τμημάτων και των εργαζομένων που έχουν, παρατηρείται συνεργασία και ανταγωνισμός, ταυτόχρονα, ανάμεσα στα τμήματα. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί μια πραγματική πρόκληση για τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να διοικήσουν την εσωτερική ροή της γνώσης. Η ανταλλαγή γνώσεων είναι, ίσως, το σημαντικότερο θέμα που έχει εξεταστεί μέσα στα πλαίσια του συνανταγωνισμού. Η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα αποτελεί πηγή πλεονεκτημάτων και ωφελειών για την επιχείρηση, που όμως δεν μπορούν να προκύψουν αυτόματα, λόγω της ύπαρξης ορισμένων εμποδίων. Άλλωστε, τα ίδια τμήματα ανταγωνίζονται ταυτόχρονα μεταξύ τους για τη χρήση εταιρικών πόρων και για την απόκτηση μεριδίων αγοράς.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία των τμημάτων ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Πιθανά οφέλη είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η αύξηση των εσόδων, η καινοτομία και η βελτίωση των ικανοτήτων συνεργασίας της επιχείρησης.

Προκειμένου μια επιχείρηση να έχει κάποια από τα παραπάνω οφέλη, πρέπει α) να υιοθετήσει τις κατάλληλες οργανωσιακές δομές, β) να εξετάσει πως ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα τμήματα επηρεάζει τη συσχέτιση οργανωσιακής δομής και συνεργασίας και γ) να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμποδίζουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των τμημάτων.

Στο παρελθόν, υποστηριζόταν ότι οι συγκεντρωτικές δομές διευκολύνουν τη συνεργασία και τη μεταφορά της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Όμως, ο Tsai (2002) υποστήριξε και επιβεβαίωσε ότι οι τυπικές ιεραρχικές δομές επηρεάζουν αρνητικά τη συνεργασία και την ανταλλαγή της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Ο συγκεντρωτισμός μειώνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων ανάμεσα στις μονάδες που ανταγωνίζονται για μερίδια αγοράς. Αντίθετα, στην περίπτωση που τα τμήματα ανταγωνίζονται για την απόκτηση και χρήση εταιρικών πόρων, ο τύπος της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης δεν παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του βαθμού ανταλλαγής γνώσης.

Η συνεργασία και η ανταλλαγή γνώσεων μέσα σε μία επιχείρηση μπορεί να παρεμποδίζεται από τέσσερις παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η άρνηση κάποιου να μάθει από τους άλλους, η αδυναμία κάποιου να βρει εκείνον που θα του προσφέρει τη γνώση που χρειάζεται, η άρνηση κάποιου να βοηθήσει και η αδυναμία συνεργασίας και μεταφοράς της γνώσης.

Τα εμπόδια συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης μπορούν να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση με τρεις τρόπους, τη σωστή καθοδήγηση της ηγεσίας της επιχείρησης, την ύπαρξη κοινών στόχων και αξιών και τη χρήση κατάλληλων μέτρων προσέλκυσης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η δημιουργία ηλεκτρονικών ευρετηρίων, η ανάπτυξη συστημάτων benchmarking, η ύπαρξη ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση που γνωρίζουν ποιοι είναι οι ειδικοί και που βρίσκονται και η δημιουργία δυνατών επαγγελματικών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους συμβάλλουν στην διευκόλυνση της διαδικασίας ανταλλαγής γνώσης και συνεργασίας.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι υπάρχει αυξημένος βαθμός δυσκολίας στη δημιουργία συνεργατικών, αλλά και συνανταγωνιστικών σχέσεων, ανάμεσα στα τμήματα μιας πολυεθνικής, λόγω του μεγάλου αριθμού των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις και της γεωγραφικής διασποράς, ανάμεσα στα τμήματα. Μέσα σε μια πολυεθνική εταιρεία, ο συνανταγωνισμός αναφέρεται στην συνεργασία και τον ανταγωνισμό που, παράλληλα, προκύπτουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες γεωγραφικά διεσπαρμένες μονάδες. Μέσα στα πλαίσια μιας πολυεθνικής επιχείρησης οι μονάδες συνεργάζονται σε τέσσερα επίπεδα: τεχνολογικό, λειτουργικό, οργανωσιακό και χρηματοοικονομικό. Οι μονάδες, όμως, παράλληλα ανταγωνίζονται για πόρους και υποστήριξη από την μητρική εταιρεία, για την κατάκτηση κάποιας συγκεκριμένης θέσης στο δίκτυο και για την απόκτηση νέων αγορών. Η συνεργασία ανάμεσα στις ομάδες καθορίζεται από τρεις παράγοντες τη στρατηγική αλληλεξάρτηση, τη μορφή της μονάδας και τους τεχνολογικούς δεσμούς. Η στρατηγική αλληλεξάρτηση εξετάζει το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα

στις διαδικασίες στρατηγικής σημασίας των διαφόρων τμημάτων. Η μορφή των μονάδων εξετάζει αν είναι ιδιόκτητες ή αποτέλεσμα κοινοπραξίας ή συμμαχίας. Η έννοια τεχνολογικός δεσμός αναφέρεται στο βαθμό που η παραγωγή και οι καινοτομίες μιας μονάδας στηρίζονται στις γνώσεις ή την υποστήριξη άλλων μονάδων.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τα επίπεδα ανταγωνισμού είναι η ανταπόκριση στην τοπική αγορά, ο βαθμός αλληλοκάλυψης της αγοράς και ο βαθμός μείωσης των ικανοτήτων των μονάδων. Η ανταπόκριση στην τοπική αγορά αναφέρεται στο βαθμό κατανόησης, ανταπόκρισης και προσαρμογής μιας μονάδας στις συνθήκες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. Η αλληλοκάλυψη της αγοράς ορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Ο βαθμός μείωσης των ικανοτήτων αναφέρεται στο κατά πόσο οι μονάδες χάνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και τις δυνάμεις τους.

Ο Luo (2005) ανέπτυξε μία μήτρα, σύμφωνα με την οποία, οι μονάδες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις τύπους: 1) επιθετική (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 2) ανεξάρτητη (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, χαμηλό επίπεδο συνεργασίας), 3) συνεργατική (χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού, υψηλό επίπεδο συνεργασίας) και 4) ηγετική (υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, υψηλό επίπεδο συνεργασίας).

Προκειμένου οι πολυεθνικές εταιρείες να ωφεληθούν από την εφαρμογή του συνανταγωνισμού, είναι σημαντικό να αναπτύξουν ένα σύνολο

συστημάτων, τα οποία θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα και τις συνέργιες που προκύπτουν όταν οι μονάδες συνανταγωνίζονται και θα μειώσουν το κόστος συντονισμού. Τα κυριότερα υποστηρικτικά συστήματα είναι τα συστήματα intranet, κωδικοποίησης, κινήτρων και συντονισμού.

Εκτός από την ανταλλαγή γνώσεων μέσα στα πλαίσια του συνανταγωνισμού, ένα ακόμα θέμα, το οποίο φαίνεται να παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι οι σχέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι τύποι των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ανταγωνιστές μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, ενώ μια επιχείρηση είναι δυνατόν να εμπλέκεται σε ποικίλους τύπους σχέσεων, παράλληλα. Πέρα από τις καθαρά ανταγωνιστικές και συνεργατικές σχέσεις, μια επιχείρηση μπορεί απλά να συνυπάρχει με τις άλλες επιχειρήσεις ή να εμπλέκεται σε μία σχέση όπου υπάρχουν στοιχεία ανταγωνισμού και συνεργασίας, ταυτόχρονα.

Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι σχέσεων είναι η συνύπαρξη, η οποία αποτελεί ένα τύπο σχέσης που δεν περιλαμβάνει καμία οικονομική συναλλαγή, μόνο ανταλλαγή πληροφοριών, η συνεργασία κατά την οποία οι ανταλλαγές είναι συχνές, τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο, όσο και σε πληροφοριακό και κοινωνικό, ο ανταγωνισμός, ο οποίος δημιουργεί ένα κλίμα δράσης-αντίδρασης ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη και ο οποίος αποτελεί μια σχέση μηδενικού αθροίσματος, αφού για να κερδίσει κάποιος, πρέπει κάποιος άλλος να χάσει και φυσικά ο συνανταγωνισμός, ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει τόσο οικονομικές, όσο και μη οικονομικές συναλλαγές.

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σαν τα οικοσυστήματα, οι μεταξύ τους σχέσεις είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητες στις αλλαγές που πραγματοποιούνται σε άλλες σχέσεις. Συνεπώς, ενώ κάποιες σχέσεις αναπτύσσονται και γίνονται ισχυρότερες, άλλες γίνονται πιο αδύναμες και οδηγούνται στη λήξη. Για το λόγο αυτό η διατήρηση ενός χαρτοφυλακίου σχέσεων από μια επιχείρηση είναι ο καλύτερος τρόπος για να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να εξασφαλίζει την εξέλιξή της.

Οι συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών προσφέρουν τέτοιου είδους ανταγωνιστικά οφέλη που αξίζει οι επιχειρήσεις να αναλάβουν τον κίνδυνο ανταλλαγής πόρων και πληροφοριών. Όμως συνεργατικές και συνανταγωνιστικές σχέσεις μπορούν να αναπτυχθούν και μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους. Και σε αυτού του είδους τις σχέσεις το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανταλλαγή γνώσεων.

Στην προσπάθεια διαχείρισης της διαδικασίας ανταλλαγής γνώσεων τα πληροφοριακά συστήματα και η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας παίζουν καθοριστικό ρόλο. Εξετάζοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγνωρίστηκε ότι εκείνες που στοχεύουν στη μείωση του κόστους είναι, μάλλον, απίθανο να θεωρήσουν το συνανταγωνισμό κατάλληλο, ενώ αντίθετα, στην περίπτωση της δημιουργίας αξίας, ο συνανταγωνισμός είναι πιθανό να ωφελήσει τις επιχειρήσεις που ανταλλάσσουν πληροφορίες με τους πελάτες τους ή χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα ως μέσο αλλαγής και εξέλιξής τους.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, στο παιχνίδι των επιχειρήσεων δεν υπάρχουν προκαθορισμένοι κανόνες ή κάποιος παγκόσμιος κώδικας κανόνων, οι κανόνες προέρχονται από τις παραδόσεις, τα συμβόλαια και τη νομοθεσία. Συνεπώς, ο ρόλος των κυβερνήσεων είναι καθοριστικός για την ανάπτυξη συνανταγωνιστικών σχέσεων και όπως παρουσιάστηκε στην παρούσα μελέτη τα σημαντικότερα θέματα είναι ο ρόλος των κυβερνήσεων στην είσοδο επιχειρήσεων σε νέες χώρες, οι τύποι σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις και η συμβολή των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων.

Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που θέλουν να επεκταθούν σε νέες αγορές/χώρες και των κυβερνήσεων των συγκεκριμένων χωρών εμπεριέχουν τόσο το στοιχείο της συνεργασίας, όσο και του ανταγωνισμού. Τα στοιχεία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας συνυπάρχουν γιατί και οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις αλληλεξαρτώνται από τους πόρους και την υποστήριξη του άλλου, αλλά ταυτόχρονα συγκρούονται λόγω διαφορετικών στόχων και έλλειψης μηχανισμών μετριασμού του στοιχείου του ωφελιμισμού. Στη βιβλιογραφία αναγνωρίστηκαν τέσσερις τύποι επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό συνεργασίας και ανταγωνισμού με τις κυβερνήσεις. Οι τύποι αυτοί είναι η μαχόμενη επιχείρηση (υψηλός ανταγωνισμός & χαμηλή συνεργασία), η ενοποιημένη (υψηλός ανταγωνισμός & υψηλή συνεργασία), η απομακρυσμένη (χαμηλός ανταγωνισμός & χαμηλή συνεργασία) και η συνεργάσιμη (χαμηλός ανταγωνισμός & υψηλή συνεργασία).

Σχετικά με τη συμβολή των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων αναγνωρίστηκε ότι οι κυβερνήσεις είναι πολύ σημαντικές όχι μόνο για την είσοδο των επιχειρήσεων σε νέες αγορές/κράτη, αλλά και για τη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις ή γενικότερα οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα. Η περιγραφή του βαθμού επιρροής και συμβολής των κυβερνήσεων στη δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων έγινε μέσω της παρουσίασης δύο παραδειγμάτων. Η πρώτη περίπτωση αναφερόταν στη δημιουργία μιας στρατηγικής συνεργασίας ανάμεσα στην αμερικανική κυβέρνηση, σε πανεπιστήμια και επιχειρήσεις, ενώ, η δεύτερη περίπτωση στη συνεργασία γνωστών ιαπωνικών επιχειρήσεων, υπό την καθοδήγηση της ιαπωνικής κυβέρνησης.

Η δημιουργία συνανταγωνιστικών σχέσεων ανάμεσα στην αμερικανική κυβέρνηση, σε πανεπιστήμια και σε επιχειρήσεις στόχευε στην γενικότερη βελτίωση της αμερικανικής βιομηχανίας στο σύνολό της, αλλά ταυτόχρονα στην προώθηση θεμάτων σημαντικών για το σύνολο του κράτους, τη βιομηχανία και τον ακαδημαϊκό κόσμο. Ομοίως, ο στόχος της ιαπωνικής κυβέρνησης ήταν η βελτίωση των ανταγωνιστικών δυνάμεων της βιομηχανίας ηλεκτρονικών υπολογιστών, προωθώντας συνεργασίες ανάμεσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα καρποφορούσαν χωρίς την υποστήριξη (οικονομική και διοικητική) της ιαπωνικής κυβέρνησης, σε συνδυασμό πάντα με τις υπόλοιπες θετικές προϋποθέσεις που υπήρχαν.

Οι κύριες μορφές έκφρασης του συνανταγωνισμού είναι οι συμμαχίες, τα δίκτυα και οι κοινοπραξίες. Η δυναμική αυτών των τύπων των σχέσεων είναι μεγάλη διότι εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δεν επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν τέτοιου είδους σχέσεις διακινδυνεύουν το μέλλον τους, αφού ο ταχύς ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης “απαιτεί” να συνδυάζουν τις γνώσεις και τεχνολογίες τους με εκείνες άλλων επιχειρήσεων, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αν κάποιες επιχειρήσεις αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή μόνες τους, τότε μεγάλο μέρος αυτών θα απειληθεί στο μέλλον από ξένους ή τοπικούς ανταγωνιστές.

Μία συμμαχία είναι η συνεργασία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούν να πετύχουν κοινούς και αμοιβαία ωφέλιμους στόχους. Οι λόγοι δημιουργίας συμμαχιών είναι ποικίλοι και ουσιαστικά μοιάζουν με τους λόγους συμμετοχής σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Οι βασικότεροι λόγοι δημιουργίας συμμαχιών είναι η αντιμετώπιση της αστάθειας και της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, η απόκτηση γνώσεων και πόρων, η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η διείσδυση σε νέες αγορές με χαμηλότερο κόστος, η δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών και της ποιότητας, η απόκτηση νέων τεχνολογιών και ικανοτήτων, η προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, η διασπορά του κινδύνου, η εξασφάλιση της βιωσιμότητας, το outsourcing ορισμένων λειτουργιών κ.α. Επίσης, οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς και ο

βαθμός αβεβαιότητάς της επηρεάζουν την απόφαση μιας εταιρείας σχετικά με τη δημιουργία συμμαχιών.

Η επιτυχία μιας συμμαχίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τη δέσμευση της διοίκησης, την ύπαρξη ικανού και κατάλληλου διοικητικού προσωπικού, την ομοιότητα ανάμεσα στις φιλοσοφίες, στρατηγικές και ιδέες των συνεργαζόμενων εταιρειών, το σαφή καθορισμό των στόχων, την ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, τον από κοινού προγραμματισμό της στρατηγικής, την ύπαρξη κοινού οράματος, καθώς και πλήρως κατανοητών ρόλων, την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη και την έγκαιρη επίλυση του θέματος του ελέγχου, την ενίσχυση και προώθηση της επικοινωνίας, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σιγουριάς, την εξασφάλιση της ευελιξίας της συμμαχίας και φυσικά την ύπαρξη ενός πλήρους συμβολαίου που θα προασπίζει τα συμφέροντα και τις θέσεις των εμπλεκόμενων μελών.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από μια επιτυχημένη συμμαχία είναι η μείωση της αβεβαιότητας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η ενδεχόμενη μείωση του αριθμού των ανταγωνιστών, η πρόσβαση σε περιορισμένους πόρους, τεχνολογία και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό και η μείωση του κινδύνου και του κόστους. Φυσικά οι συμμαχίες δεν εξασφαλίζουν μόνο οφέλη, επιφυλάσσουν και αρκετά προβλήματα και δυσκολίες στη διαχείρισή τους, τα οποία προκαλούνται από τη διαφορά κουλτούρας, την έλλειψη εμπιστοσύνης, ξεκάθαρων στόχων, ικανοτήτων και συντονισμού

ανάμεσα στις διοικητικές ομάδες, την πιθανότητα έκφρασης οπορτουμιστικής συμπεριφορά, το ενδεχόμενο δημιουργίας ενός νέου ανταγωνιστή κ.α.

Το θέμα της ανταλλαγής γνώσεων παραμένει μείζονος σημασίας και στην περίπτωση των συμμαχιών. Η μελέτη των συμμαχιών ανταλλαγής γνώσεων φανερώνει ότι τα δύο σημαντικότερα στοιχεία που καθορίζουν τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης και τη σχέση ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη είναι η φύση των γνώσεων και ο ρόλος και η θέση του κάθε συναλλασσόμενου μέρους σε σχέση με το άλλο. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια μιας συμμαχίας και η διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων καθορίζεται από τρεις διαστάσεις, οι οποίες μετρούν αν οι γνώσεις είναι σαφώς καθορισμένες ή όχι, αν είναι εξειδικευμένες ώστε να ταιριάζουν στις ιδιαίτερες ανάγκες μιας επιχείρησης και αν οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης ή όχι. Πέρα από τη φύση των γνώσεων και το ρόλο και τη θέση του κάθε συναλλασσόμενου μέρους σε σχέση με το άλλο, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής της βρίσκεται μια εταιρεία. Επίσης, οι συμμαχίες για την απόκτηση γνώσης είναι ιδιαίτερα σημαντικές στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής μιας εταιρείας.

Μια από τις εντονότερες, αν όχι η εντονότερη, μορφή έκφρασης του συνανταγωνισμού είναι εκείνη που αναπτύσσεται ανάμεσα σε δίκτυα συμμαχιών. Στα δίκτυα συμμαχιών αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας και ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη του κάθε δικτύου, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται ανταγωνισμός στο εξωτερικό τους περιβάλλον με τα άλλα δίκτυα

συμμαχιών. Το στοιχείο που καθορίζει την υπεροχή ενός δικτύου συμμαχιών έναντι κάποιου άλλου είναι τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, ενώ τα στοιχεία που καθορίζουν ποια μέλη θα υπερισχύσουν στο εσωτερικό του δικτύου είναι οι δυνάμεις του κάθε μέλους και η σημαντικότητα της θέσης που κατέχει μέσα στο δίκτυο. Η δομή του δικτύου συμμαχιών, η πρόθεση μιας εταιρεία να επιδοθεί σε ανταγωνιστικές ενέργειες και η πιθανότητα να αντιμετωπίσει αντιδράσεις από τις άλλες εταιρείες επηρεάζονται από τέσσερα στοιχεία, τη στρατηγική θέση που μπορεί να κατέχει μια εταιρεία στο δίκτυο, το βαθμό συσχέτισης των εταιρειών στο δίκτυο, το βαθμό ομοιότητας και το βαθμό αλληλοσύνδεσης.

Οι κοινοπραξίες αποτελούν τη δεύτερη δημοφιλέστερη μορφή έκφρασης του συνανταγωνισμού αν και δεν έχει δοθεί τόσο μεγάλη βαρύτητα στη μελέτη τους υπό το πρίσμα του συνανταγωνισμού. Οι κοινοπραξίες αν και αποτελούν ένα είδος συμμαχιών είναι πιο εξειδικευμένες και νομικά καθορισμένες, σε σχέση με τις συμμαχίες.

Οι λόγοι δημιουργίας των κοινοπραξιών δεν διαφέρουν από εκείνους που καθορίζουν τη δημιουργία των συμμαχιών, ενδεικτικά κύριοι λόγοι δημιουργίας κοινοπραξιών είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν από κοινού τις συμπληρωματικές τους ικανότητες, η απόκτηση νέας γνώσης, η προσπάθεια βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης και της διαπραγματευτικής δύναμης κ.α. Κάτι που πραγματικά ξεχωρίζει τις κοινοπραξίες από τις υπόλοιπες μορφές συμμαχιών και αποτελεί σημαντικό λόγο δημιουργίας αυτών είναι η ευκολία που παρέχουν στην είσοδο

επιχειρήσεων σε ξένες χώρες, κυρίως όταν συνεργάζονται με τοπικές επιχειρήσεις.

Οι ωφέλειες και οι κίνδυνοι των κοινοπραξιών είναι επίσης παρόμοιες με εκείνες των συμμαχιών. Σημαντικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια κοινοπραξία είναι το ενδεχόμενο εξαγοράς της ή η πρόωρη αποχώρηση κάποιας από τις μητρικές εταιρείες, η πιθανότητα μια από τις δύο εταιρείες να καταλήξει οικονομικά εξαρτημένη από την άλλη, η μετατόπιση ικανών και σημαντικών υπαλλήλων, η απώλεια πνευματικών δικαιωμάτων ή ακόμα και προβλήματα ιδιοκτησίας της κοινοπραξίας κατά την περίοδο λήξης αυτής.

Η δημιουργία αλλά και η επιτυχία των κοινοπραξιών δεν επηρεάζεται μόνο από τις προθέσεις και τις προσπάθειες των μητρικών εταιρειών, αλλά και από το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις τάσεις της ζήτησης και γενικότερα της αγοράς. Τα χαρακτηριστικά της ζήτησης υπογραμμίζουν ποιοι τύποι συνεργατικών στρατηγικών χρειάζονται, ενώ τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού εξηγούν πως οι επιχειρήσεις θα αντιδράσουν στις ανάγκες για συνεργασία. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ζήτησης περιλαμβάνουν την αβεβαιότητα της ζήτησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαφοροποίηση του προϊόντος και τη γενικότερη κατάσταση της αγοράς. Ενώ τα κύρια χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού περιλαμβάνουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, το βαθμό της τεχνολογικής καινοτομίας, και τις γενικότερες στρατηγικές των ανταγωνιστών.

Οι κοινοπραξίες αποτελούν μεταβατικά στάδια, λόγω της ίδιας της φύσης των στόχων των εταιρειών για αυτό συχνά η μακροζωία μιας κοινοπραξίας μπορεί να μη σχετίζεται ή να σχετίζεται αντίστροφα με τη στρατηγική της σημασία, αξία και επιτυχία. Η επιτυχία μιας κοινοπραξίας επηρεάζεται από τις μητρικές εταιρείες και τις ενέργειες αυτών. Διαφορές στο πολιτιστικό υπόβαθρο των μητρικών εταιρειών μπορούν να προκαλέσουν πολλά προβλήματα στην κοινοπραξία. Τα στοιχεία τα οποία κυρίως επηρεάζουν αρνητικά την επιτυχία μιας κοινοπραξίας είναι ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος και η τάση υιοθέτησης μιας συμπεριφοράς προσανατολισμένης προς την επίτευξη βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων. Επίσης, η επιτυχία μιας κοινοπραξίας εξαρτάται και από την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη. Τέλος, η απόδοση και η επιτυχία μιας κοινοπραξίας εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μητρικών εταιρειών, τη συμβατότητα ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους αυτών, την από κοινού συνεισφορά και διαχείριση των πόρων και την ομοφωνία σχετικά με τη λειτουργία, τη στρατηγική και τον τρόπο ελέγχου και διακυβέρνησης της κοινοπραξίας.

Δεδομένου του νεαρού της ηλικίας του συνανταγωνισμού ως διατυπωμένης θεωρίας και της περιορισμένης βιβλιογραφίας σχετικά με αυτόν, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει ότι υπάρχουν πολλά θέματα, τα οποία δεν καλύπτονται στην παρούσα μελέτη. Η μέχρι τώρα βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως στην περίπτωση της ανταλλαγής γνώσεων, το οποίο είναι φυσικά ένα πολύ σημαντικό θέμα, αλλά παραμελούνται άλλα εξίσου σημαντικά, όπως ο συνδυασμός των φυσικών πόρων, η αύξηση της πελατειακής βάσης, η

απόκτηση νέας τεχνολογίας, η δημιουργία προτύπων στην αγορά, η άμυνα των επιχειρήσεων του κλάδου έναντι άλλων επιχειρήσεων κ.α. Επιπρόσθετα, δεν έχει γίνει κάποια άμεση διασύνδεση του φαινομένου του συνανταγωνισμού με τις συμμαχίες, τις κοινοπραξίες και τα δίκτυα, τα οποία αυτή η μελέτη αναγνωρίζει ως τις κύριες μορφές έκφρασής του. Επίσης, δεν έχει σημειωθεί κάποια οργανωμένη προσπάθεια παρατήρησης και καταγραφής των αποτελεσμάτων του συνανταγωνισμού από επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική, αν και αυτές παραμένουν σχετικά λίγες. Άλλωστε οποιαδήποτε εφαρμογή της συνανταγωνιστικής στρατηγικής έχει παρατηρηθεί μέχρι στιγμής είναι μάλλον μια ασυνείδητη επιλογή και όχι αποτέλεσμα της μελέτης του δικτύου αξιών της κάθε επιχείρησης. Τέλος, σημαντικό είναι ότι στην Ελλάδα όχι μόνο δεν εντοπίστηκε αρθρογραφία, αλλά και ότι δεν έχει γίνει κάποια προσπάθεια σχετικά με την εφαρμογή του συνανταγωνισμού, έστω και σε πιλοτική μορφή, προκειμένου να γίνει μια αρχική καταγραφή των αποτελεσμάτων του στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

Ο συνανταγωνισμός είναι ακόμα στα πρώτα στάδια αναπτυξής του και ίσως χρειαστεί αρκετός χρόνος μέχρι να αποτελέσει συνειδητή επιλογή των επιχειρήσεων. Άλλωστε, θα χρειαστεί αρκετός μάλλον χρόνος μέχρι να αποβάλλουν οι επιχειρήσεις τη νοοτροπία του κερδίζω-χάνεις και να συνειδητοποιήσουν τη λογική και τα πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού. Το βέβαιο είναι ότι αυτή η νέα στρατηγική θα απασχολήσει πολύ τον επιχειρησιακό, αλλά και τον ακαδημαϊκό κόσμο, στο μέλλον.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**ΞΕΝΗ**

1. Amin G.Sammy, Hagen F.Abdalla, and Sterrett R.Charles, "Cooperating to achieve competitive advantages in a global economy: Review and trends", S.A.M.Advanced Management Journal, Vol.60, No.4, Autumn 1995
2. Ancarani Fabio, and Shankar Venkatech, "Symbian: Customer interaction through collaboration and competition in a convergent industry", Journal of Interactive Marketing, Vol.17, No.1, Winter 2003
3. Anonymous, "Strategic alliance helps Rolls Royce fly even higher", Strategic Direction, Vol.20, No.2, February 2004
4. Bagshaw Mike, and Bagshaw Caroline, "Co-opetition applied to training-a case study", Industrial and Commercial Training, Vol.33, No.5, 2001
5. Barbee E.L.George, and Rubel Tom, "Global entrepreneurship: Balancing customer needs and company goals", PW Review, Price Waterhouse, June 1997
6. Barkema G.Harry, and Vermeulen Freek, "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint

ventures?”, Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, June 1997

7. Bengtsson M., and Kock S., "Coopetition and competition in relationships between competitors in business networks", Journal of Buusiness & Industrial Marketing, Vol.14, No.3, 1999
8. Bengtsson M., and Kock S., "Coopetition in business networks-to cooperate and compete simultaneously", Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000
9. Brandenburger A., and Nalebuff B., "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy", Strategy and Leadership, Vol.25, No.6, Nov/Dec 1997
10. Brandenburger A., και Nalebuff B., Συν-ανταγωνισμός, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 1999
11. Carayannis Elias G., and Alexander Jeffrey, "Winning by co-opeting in strategic government-university-industry R'n'D partnerships: The power of complex dynamic knowledge networks", Journal of Technology Transfer, Vol.24, August 1999
12. Carter Jim, and Sheehan Norman, "Cooperation" E-tailing's integration with retailing", Business Horizons, Vol.47, No.2, March-April 2004

13. Chi Tailan, "Option to acquire or divest a joint venture", Strategic Management Journal, Vol.21, No.6, June 2000
14. Cravens W.David, and Shipp H.Shannon, and Cravens S.Karen, "Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness", Journal of Strategic Marketing, Vol.1, 2001
15. Desai A.Mihir, Foley C.Fritz, and Hines R.James, Jr., "Venture out alone", Harvard Business Review
16. Dowell A.Michael, "Factors to consider when selecting a joint venture organizational structure", Journal of Healthcare Compliance, November/December 2002
17. Drago A.William, "When strategic alliances make sense", Industrial Management & Data Systems, Vol.97, No.2, 1999
18. Dyer H.Jeffrey, Kale Prashant, and Singh Harbir, "When to ally and when to acquire", Harvard Business Review, July/August 2004
19. Elmuti Dean, and Kathawala Yunus, "An overview of strategic alliances", Management Decision, Vol.39, No.3, 2001

20. Elvin David, "From competitors to partners", Civil Engineering, Vol.71, No.3, March 2001
21. Garai Gabor, "Leveraging the rewards of strategic alliances", Journal of Business Strategy, March/April 1999
22. Gee E.Preston, "Coopetition: The new market milieu", Journal of healthcare management, Vol.46, No.6, Nov/Dec 2000
23. Gnyawali R.Devi, and Madhavan Ravindranath, "Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective", Academy of Management Review, Vol.26, No.3, 2001
24. Gomes-Casseres Benjamin, "Group versus group: How alliance networks compete", Harvard Business Review, July/August 1994
25. Gulati Ranjay, "Alliances and Networks", Strategic Management Journal, Vol.19, No.4, April 1998
26. Gummesson Evert, "Collaborate or compete: Conflicting trends plague services marketers", Marketing Management, Vol.6, No.3, Fall 1997
27. Hamel Gary, Doz L.Yves, and Prahalad C.K., "Collaborate with your competitors and win", Harvard Business Review, Jan/Feb 1989

28. Hansen T.Morten, and Nohria Nitin, "How to build collaborative advantage", MIT Sloan Management Review, Fall 2004
29. Harrigan Rudie Kathryn, "Joint ventures and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol.9, No.2, March/April 1988
30. Hertz Susanne, and Mattsson Lars-Gunnar, "Collective competition and the dynamics of market reconfiguration", Scandinavian Journal of Management, Vol.20, 2004
31. Hill C.Robert, and Hellriegel Don, "Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers", Organizational Science, Vol.5, No.4, November 1994
32. Kanter Rosabeth Moss, "When giants learn cooperative strategies", Planning Review, Vol.18, No.1, Jan/Feb 1990
33. Ketchen J.David, Jr., Snow C.Charles, and Street L.Vera, "Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics", Academy of Management Executive, Vol.18, No.4, November 2004
34. Khanna Tarun, Gulati Ranjay, and Nohria Nitin, "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", Strategic Management Journal, Vol.19, No.3, March 1998

35. Kogut Bruce, "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", Strategic Management Journal, Vol.9, No.4, July/August 1988
36. Kogut Bruce, "The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry", The Journal of Industrial Economics, Vol.XXXVIII, No.2, December 1989
37. Kotzab Herbert, and Teller Christoph, "Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.33, No.3, 2003
38. Kumar Kuldeep, and van Dissel G.Han, "Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems", MIS Quarterly, September 1996
39. Lado A.Augustine, Boyd G.Nancy, and Hanlon C.Susan, "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", The Academy of Management Review, Vol.22, No.1, January 1997
40. LeTourneau B., "Co-opetition: An alternative to competition", Journal of healthcare management, Vol.49, No.2, Mar/Apr 2004
41. Levy M., Loebbecke C., Powell P., "SME's, coopetition and knowledge sharing: the role of information systems", European Journal of Information Systems, Vol.12, 2003

42. Levy M., Powell P., and Yetton P., "SME's: Aligning IS and the strategic context", Journal of Information Technology, Vol.16, 2001
43. Liedtka M.Jeanne, "Collaborating across lines of business for competitive advantage", Academy of Management Executive, Vol.10, No.2, 1996
44. Lin Binshan, and Darling John, "An analysis of the formulation of strategic alliances: a focus on the pharmaceutical industry", Industrial Management & Data Systems, Vol.99, No.3, 1999
45. Loebbecke C., and Van Fenema P., "Towards a theory of Interorganisational Knowledge Sharing during Co-opetition", Proceedings of European conference on IS, Aix-en-Provence, 1998
46. Luo Yadong, "A coopetition perspective of MNC-host government relations", Journal of International Management, Vol.10, October 2004
47. Luo Yadong, "Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries", Journal of World Business, Vol.40, 2005
48. Madhavan Ravindranath, Gnyawali R.Devi, and He Jinyu, "Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks", Academy of Management Journal, Vol.47, No.6, 2004

49. Makri Marianna, "Exploring the dynamics of learning alliances", The Academy of Management Executive, Vol.13, No.3, August 1999
50. Marco P. Alan, "Game theoretic approaches to operating room management", The American Surgeon, Vol.68, No.5, May 2002
51. Meyer Harvey, "My enemy, my friend", The Journal of Business Strategy, Vol.19, No.5, Sept/Oct 1998
52. Moore J.F., The death of competition-Leaderships & Strategy in the age of business ecosystems, John Wiley & Sons, Chichester 1996
53. Oliver L. Amalya, "On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry", Scandinavian Journal of Management, Vol.20, 2004
54. Parise S., and Henderson J.C., "Knowledge resource exchange in strategic alliances", IBM Systems Journal, Vol.40, No.4, 2001
55. Park Ho Seung, and Russo V. Michael, "When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure", Management Sciences, Vol.42, No.6, June 1996
56. Pilkington Alan, "Learning from joint venture: The Rover-Honda relationship", Business History, Vol.38, No.1, 1996

57. Reuer Jeffrey, „The dynamics and effectiveness of international joint ventures”, European Management Journal, Vol.16, No.2, April 1998
58. Revesz R. Therese, and de De la Sierra Mimi Cauley, “Competitive alliances: forging ties abroad”, Management Review, Vol.76, No.3, March 1987
59. Sakakibara Kiyonori, “R&D cooperation among competitors: A case study of the VLSI semiconductor research project in Japan”, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.10, 1993
60. Smith D.J., “Strategic alliances and competitive strategies in the European aerospace industry: the case of BMW Rolls-Royce GmbH”, European Business Review, Vol.15, No.4, 2003
61. Soekijan Maura, and Andriessen Erik, “Conditions for knowledge sharing in competitive alliances”, European Management Journal, Vol.21, No.5, October 2003
62. Svatko E. James, “ joint ventures”, Small Business Reports, Vol.13, No.10, December 1988
63. Tjosvold Dean, “Networking by professionals to manage change: Dentists’ cooperation and competition to develop their business”, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, No.6, November 1997

64. Tsai W., "Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing", Organization Science, Vol.13, No.2, Mar/Apr 2002
65. Wheelen L.Thomas, and Hunger J.David, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall 2004
66. Wright M., and Lockett A., "The structure and management of alliances: Syndication in the venture capital industry", Journal of Management Studies, Vol.40, No.8, December 2003
67. Yan Aimin, and Duan Jason, "Interpartner fit and its performance implications: A four case study of U.S.-China joint ventures", Asia Pacific Journal of Management, Vol.20, No.4, December 2003
68. Zineldin M., "Co-opetition: the organization of the future", Marketing Intelligence & Planning, Vol.22, No.7, 2004